

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра экономики предприятия**

Мемеручка Анна Николаевна

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА РАЗВИВАЮЩЕГОСЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**  
**ООО «ДВ Проект-Комплекс»**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по образовательной программе подготовки бакалавров  
по направлению 38.03.01 «Экономика»  
профиль «Экономика предприятий и организаций (услуги)»

г. Владивосток  
2018

## Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические основы разработки бизнес-плана .....	6
1.1 Понятие и сущность бизнес – плана .....	6
1.2 Типология и подготовка бизнес-планов .....	15
1.3 Методика составления разделов бизнес-плана .....	22
2. Разработка бизнес-плана развивающегося предприятия на примере строительной компании ООО «ДВ Проект-комплекс» .....	48
2.1 Краткая характеристика строительной компании ООО «ДВ Проект- комплекс».....	48
2.2 Анализ финансово-экономических показателей деятельности строительной компании.....	53
2.3 Разработка бизнес-плана развивающегося предприятия на примере строительной компании ООО «ДВ Проект-комплекс».....	58
2.3.1 Стратегия маркетинга.....	58
2.3.2 Организационный план .....	71
2.3.3 Финансовый план.....	73
2.3.4 Бизнес-план как основа совершенствования производства.....	76
Заключение .....	78
Список использованных источников .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## Введение

Инвестиционные операции являются одной из важнейших сфер деятельности в жизни организации. Инвестиционные вложения направлены на реализацию бизнес-проектов, которые в дальнейшем принесут фирме прибыль.

Планирование играет важную роль для достижения успеха в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. Планирование предполагает определить, что и как необходимо сделать для достижения целей.

Успех выхода фирмы с новым видом услуг на рынок невозможен без полного и ясного представления о перспективах предпринимательского дела, без разработки надежных предварительных ориентиров и реального плана действий.

Бизнес-план — краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Актуальность темы. Сфера услуг, как сектор экономики, характеризуется динамичным развитием и занимает около 20% мирового рынка.

Наиболее значимую позицию в сфере услуг занимает индустрия строительства.

Исходя из этого можно сказать, тема исследования дипломной работы является актуальной.

Цель исследования – разработка бизнес-плана инвестиционного проекта предприятия.

Задачи исследования:

1. раскрыть понятие и сущность бизнес – плана;
2. рассмотреть типологию и подготовку бизнес-планов;
3. изучить методику составления разделов бизнес-плана;
4. раскрыть краткую характеристику строительной компании ООО «ДВ Проект-комплекс»;
5. проанализировать финансово-экономические показатели деятельности строительной компании;
6. разработать бизнес-план развивающегося предприятия на примере строительной компании ООО «ДВ Проект-комплекс»;
7. обосновать эффективность бизнес-плана как основу совершенствования производства.

В данном исследовании приведены работы российских и иностранных авторов (учебные пособия, научные статьи и публикации); статистические данные; результаты исследований; так же использованы материалы диссертаций, научных конференций и нормативные акты.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, две главы, заключение, список использованной литературы

## **1. Теоретические основы разработки бизнес-плана**

### **1.1 Понятие и сущность бизнес – плана**

Идея бизнес-планов родилась в США более 30-ти лет назад, когда с развитием высокотехнологичных компаний понадобились немалые вложения финансовых средств. За этим стали обращаться к инвесторам, а они стали требовать письменное подтверждение того, зачем компаниям средства и на что они будут истрачены.

На практике, чем лучше и основательнее были проработаны вопросы и ответы на них, тем лучше шли дела у молодой компании. Позднее бизнес-планы стали использоваться в компании и в качестве реальной плановой основы для функционирования и развития их бизнеса.

Планирование играет важную роль для достижения успеха в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения.

Планирование предполагает определить, что и как необходимо сделать для достижения целей. Поэтому если вы понимаете, что необходимо вам сделать и как, то успех непременно будет вам сопутствовать.[6]

Бизнес-план – это программа деятельности и/или развития бизнеса хозяйствующего субъекта, где разрабатываются стратегия и тактика, направленные на достижение целей организации, и основанная на потребностях рынка и возможностях получения необходимых производственных ресурсов.[1]

Теперь каждый, кто хочет начать свой бизнес, конечно же, должен продумать все до мелочей: цели, объем и источники финансирования, сроки, риски, определить ликвидность и многое другое. Ведь если подойти к этому грамотно, то вероятность «прогореть» снижается к минимуму и в итоге можно получить отличный проект. Для этого как раз и нужен бизнес-план, являющийся документом, в котором содержится экономическое обоснование

развития предприятия, выпуска новой продукции или реализации других коммерческих идей.

Андрушевская Е.Р. под понятием «бизнес-план» понимает основной документ, определяющий и регулирующий предпринимательскую деятельность организации (предприятия). Он разрабатывается и постоянно корректируется в процессе бизнес-планирования.[2]

Бизнес-план позволит решить сразу несколько задач, самыми основными являются:

- обоснование экономической необходимости усовершенствования компании;
- расчеты ожидаемых финансовых показателей деятельности, таких как объем продаж и прибыль;
- определение источника финансирования;
- определение необходимости новых сотрудников для выполнения бизнес-плана.[3]

Так же бизнес-план может быть разработан и для других целей:

1. изменение формы собственности предприятия;
2. получение кредита в банке;
3. получить инвестирование за рубежом.[5]

За границей в целом такой метод менеджмента, как бизнес-план достиг более значительных успехов, чем в России. Руководство предприятий за рубежом хорошо используют основные методологические подходы к бизнес-планированию, что позволяет им эффективно применять их в управленческой деятельности.

На сегодняшний день коммерческие организации в России редко пользуются бизнес-планом официально, так же нет четкого планирования, или каких-то официальных норм.

Планирование, которое используется на предприятии, зачастую просто заменяется решениями собственников, по обстоятельствам. Обычно

подобные решения не рассчитаны на перспективу и предусматривают только ближайший период времени.[6]

В России основной целью составления бизнес-плана является привлечение потенциальных партнеров и инвесторов.

В наши дни у бизнес-плана выделяют пять основных функций:

1. Возможность использования бизнес-плана для продумывания стратегии бизнеса. Данная функция нужна в период создания предприятия, а так же для введения новых направлений в деятельности организации.

2. Планирование. Оно позволяет оценить возможно ли развитие нового направления и помогает контролировать процессы внутри фирмы.

3. Привлечения денежных средств со стороны – ссуды, кредиты. Без кредитных денежных средств реализовать значительный бизнес-проект практически невозможно. Из-за высоких процентных ставок и большой невозвратности кредит получить очень сложно. При предоставлении кредит очень часто сейчас решающим фактором является наличие четкого бизнес-плана.

4. Привлечение потенциальных партнеров, для совместной реализации планов организации, с готовностью вложить собственные технологии или капитал.

5. Вовлечения сотрудников компании в процесс реализации бизнес-плана. Создание мотивации для достижения общих целей фирм. И возможность скоординировать усилия и распределить обязанности. [8]

Определенных требований или норм для разработки бизнес-плана нет. Лишь после составленного квартального баланса можно судить о допущенных ошибках и потерях компании.

Для того чтобы понять концепцию бизнес-плана и процесса планирования бизнеса в целом, важно признать, что план не является документом. План может быть представлен через документ планирования, но бизнес-план сам по себе это ряд управленческих решений которые помогут понять, что компания будет делать, для успеха в будущем.[6] В своей самой

основной форме, бизнес-планирование является процессом, в котором предприятие принимает следующие решения:

- какие продукты или услуги будут предоставляться;
- с кем будет конкурировать;
- с кем сотрудничать;
- как предприятие будет достигать поставленных целей.

Бизнес-планирование используется всеми организациями от крупных предприятий до малого бизнес и ИП, коммерческих и некоммерческих организаций, вне зависимости от характера бизнеса. Для небольших компаний, которые работают в достаточно стабильной бизнес-среде, процесс планирования может быть неформальным, а именно обзор некоторых ключевых аспектов деятельности компании.

Когда компания становится больше, или когда бизнес-среда становится менее стабильной и менее предсказуемой, процесс планирования становится более формальным, всеобъемлющим и комплексным. Больше сотрудников участвуют в рассмотрении и планировании различных аспектов деятельности компании.

Ключевым моментом является то, что, независимо от размера, все предприятия заняты в той или иной форме бизнес-планирования. [8]

В целом, бизнес-план необходим что бы обеспечить четкое, точное и осмысленное чувство направления для компании в течение определенного периода времени. Подготовка плана это возможность продумать предполагаемые действия организации и показывать, как они будут влиять на различные аспекты бизнеса. Бизнес-план может быть использован для внутренних и внешних целей.

Перед каждым, кто планирует реализовать свой проект, встает вопрос об объемах и источниках финансирования. Кто-то использует свои накопления, отмечая вопрос об источниках, а кому-то требуются финансовые вложения извне. Обычно в таких ситуациях привлекаются инвесторы. И в такой ситуации без грамотно составленного бизнес-плана точно никуда.

Ситуаций, в которых может возникнуть нужда в бизнес-плане множество: при создании новой фирмы, для подготовки значительных изменений (выход на новые рынки, выпуск новой продукции и т.д.), для повышения эффективности работы компании, а также для расширения бизнеса и привлечения для этой цели дополнительного капитала.[10]

Что, в первую очередь, важно инвесторам, которые планируют вложить свои денежные средства в какой-либо проект? Конечно же, выгода, а именно, прибыль, которую они в итоге могут получить. Но не будет же инвестор выделять свои средства, лишь просто поверив словам о том, насколько это выгодный и привлекательный проект. Да и, в любом случае, вряд ли получится на словах описать проект без точных цифр и данных так, чтобы это было привлекательно.

Поэтому слова и нужно подтверждать бизнес-планом, оценив который инвестор уже принимает решение, интересен ли ему проект или нет. Ведь вряд ли разумный человек стал бы вкладывать деньги в то, в чем не уверен на все 100%. [12]

Бизнес-план - это документ, который призван убедить потенциального инвестора в том, что прибыль от вкладываемых в конкретный предпринимательский проект денег будет. Он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспекты стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям.

Но ведь не так-то просто убедить инвестора вложить деньги в тот или иной проект. Получая несколько десятков бизнес-планов, основную часть из них инвестор, пробежав глазами, отложит и посчитает неинтересными спустя малое количество времени, и лишь часть из них предпочтет рассмотреть в дальнейшем, что станет предметом серьезных переговоров. В лучшем случае, один из них будет проинвестирован. [14]

Для начала нужно понять, что основная цель при составлении бизнес-плана – это не сделать его красивым, а сделать его доступным для

понимания. Для этого не нужно несколько сотен страниц с ненужными красивыми и яркими картинками, с огромным количеством схем, которые предположительно должны были сделать план более научно обоснованным. Ведь это все лишь снижает его эффективность, делая бизнес-план менее доступным для понимания тем, что инвестор просто потратит больше времени на поиск интересной ему информации среди абсолютно ненужных данных, что в конечном итоге просто вынудит его отложить его на неопределенное количество времени и приступить к изучению другого плана. Достаточно лишь 35-40 страниц, которые включают самую важную и доступную информацию, такую как: объем требуемых инвестиций, сроки их возврата и так далее.[21]

Обычно бизнес-план предоставляется в виде листов с напечатанным текстом, включает в себя всю нужную документацию, вводную часть (резюме проекта), аналитический раздел, содержательный раздел (сущность проекта) и разделы внутрифирменного планирования. Также, в нем приводятся всевозможные таблицы, цифры, расчеты, прогнозы, схемы, которые рассказывают о том, что же будет происходить с денежными средствами инвестора в дальнейшем.

Информация в бизнес-плане хорошо структурирована и тщательно продумана. Все это в совокупности предоставляет инвестору ясную картину о том, что же представляет собой предприятие, его цели и перспективы развития в будущем.

Бизнес-план позволит отчетливо увидеть перспективы своего бизнеса, эффективность вложения средств, оценить существующую экономическую ситуацию и свои возможности, определить эффективные направления развития фирмы, проанализировать свои идеи, проверить их разумность и реалистичность.

Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается:

- на конкретный проект производства определенного товара (услуг) — создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);

- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;

- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач. [23]

Главная отличительная особенность бизнес-плана — сводный, системный характер этого документа, что отличает его от других видов планов, разрабатываемых на предприятии. В нем увязаны характеристики и факторы внешней среды бизнеса с внутренними характеристиками и функциональными сферами деятельности самого предприятия (от маркетинга и сбыта продукции до технологического обеспечения производства продукции).[29]

Внутреннее использование бизнес-плана.

Бизнес-план может обеспечить несколько внутренних преимуществ для компании. Во-первых, это может повысить производительность путем выявления сильных и слабых сторон деятельности компании и любые потенциальные или возникающие проблемные области. Повышение производительности также является результатом разработки стратегий, которые одновременно строят сильные стороны компании и исправляют слабые стороны.

Во-вторых, бизнес-план может довести до руководства и персонала четкие ожидания в отношении производительности и приоритетов компании.

В-третьих, для компаний с несколькими отделами, подразделениями бизнес-план поможет эффективно координировать и обеспечивать продуктивность работы.

В-четвертых, бизнес-план обеспечивает прочную основу для измерения эффективности работы всей компании и отдельных подразделений и менеджеров. Бизнес-план также устанавливает рамки для рассмотрения ключевых решений в текущем управлении компанией. По мере возникновения новых разработок и возможностей, бизнес-план предусматривает рациональную структуру для оценки их влияния на деятельность и производительность всей компании, и ее отдельных подразделений.

Наконец, и возможно, самое главное, бизнес-план и процесс его разработки может быть использован для обучения и мотивации ключевых сотрудников, таких как менеджеры и руководители. Благодаря участию в анализе прошлой деятельности, оценку влияния тенденций и событий, а также разработки планов действий на будущее, менеджеры и другие ключевые сотрудники могут узнать больше об общей работе компании и отношении их конкретных областей ответственности в достижение общих целей компании.

Внешнее использование бизнес-плана.

Бизнес-план имеет несколько применений в отношениях со значительными партиями за пределами компании.

Во-первых, он может быть использован для изучения внешних сторон в отношении целей, структуры и деятельности компании. Такое использование становится важным, если носитель, либо финансовых или нефинансовых, внешних сторон имеет важное значение для успеха компании. Ярким примером является поддержка текущих или потенциальных акционеров или инвесторов.[33]

Во-вторых, бизнес-план может быть использован для получения финансирования от внешних инвесторов. Если бизнес-план предназначен для этого, важно заранее определить проблемы и типы информации, которые имеют первостепенное значение и интерес для инвесторов.

В бизнес-плане могут также сообщать о планируемых действиях, отклоняя конкурентные или нормативные шаги, которые могут находиться на стадии рассмотрения внешними сторонами. Формализуя свои намерения в бизнес-плане, компания берет на себя обязательство к действию. Сообщая эту приверженность, выбранных значительных внешних сторон, компания может предвосхитить действия, которые могут оказать негативное влияние на своих собственных планах и действиях.

Многие предприятия могут оказаться в тяжелом финансовом положении или потерять свою платежеспособность, даже предприятия общественного питания и других видов популярных услуг, хотя в этих отраслях проблема неплатежеспособности должна, по идее, беспокоить меньше всего.

Можно сделать вывод, что принятые разного рода решения по обстоятельствам, даже своевременные, не заменяют четкого планирования, которое в сравнении с решениями, представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого уровня.[20]

Нужно сказать, что бизнес-планирование необходимо, в качестве инструмента для принятия решений, который позволяет выявить потребности рынка и сложившуюся ситуацию хозяйствования. Так же бизнес-план помогает дать объективную оценку деятельности предприятия. Бизнес-планирование помогает решить стратегически важные задачи предприятия.

Планирование хоть и требует усилий, но пользы и выгоды от него гораздо больше:

1. Позволяет принять более правильные управленческие решения
2. Помогает определить перспективу

3. Снижает риски
4. Обеспечивает фирму всей нужной информацией.
5. Координирует действия все сотрудников компании.
6. Позволяет заглянуть в будущее и подготовиться к изменениям в рыночной обстановке.

## **1.2 Типология и подготовка бизнес-планов**

В макро и микроэкономике материальное благополучие страны, округа, определенной отрасли или предприятия, на сегодняшний день, это результат инвестирования, которое было вчера. Инвестиции сегодняшнего дня будут закладывать уровень благосостояния на будущее, а именно финансово-экономические результаты и рост эффективности труда.

Если изучать процессы инвестирования постоянно, это позволит понять, что инвестиции относятся к важной экономической категории, увидеть его свойства и характерность на различных уровнях исполнения.

Основной целью инвестирования является вложение денежных средств, в более интересные проекты, для получения максимальной прибыли, либо для достижения какого-либо другого интереса инвестора (экология, социальные проекты, и др.).

Инвестирования, с финансовой точки зрения, включают себя активы, использующиеся при ведении хозяйственной деятельности для получения прибыли. С экономической точки зрения инвестиции – это расходы на развитие, восстановление и усовершенствование основных средств, и изменения оборотных средств, связанные с этим.[19]

Финансовая природа вложений разъясняется закономерностями процесса расширенного воспроизводства производительных сил социума, а деятельность инвестирования призвана гарантировать не только финансовый подъем, но и становление социальной сферы, увеличение значения благосостояния жителей страны.

Международная практика демонстрирует положительные веяния становления секторов экономики, государств и земель имеются лишь только при достаточном размере ресурсов инвестирования, и действенном их применении. Накапливая капитал, обеспечивая доступ к прогрессивным технологиям и менеджменту, международные вложения иницируют процесс расширенного воспроизводства изготовления, создают новые ценности, и в абсолютной мере содействуют оживленным динамичным финансовым сдвигам.

Проект – это организационная модель осуществления процессов инвестирования. Как считает В.Д. Базилевич, проект инвестирования – это заблаговременно проработанное создание и совершенствование материальных объектов, технологических операция, общетехнической и организационных документов для них, физических, экономических, трудовых и других ресурсов, а также административных решений, и мероприятий по их выполнению.[3]

Инвестиционный проект он рассматривает как способ проектирования, строительства, или совершенствование производства, результатом которых, являются материальные объекты.

Определение В.П. Савчука звучит следующим образом: «Инвестиционный проект - это специальным образом оформленное предложение об изменениях деятельности предприятия, преследующее определенную цель».[26]

Авторы В.П. Семенов и В.П. Попов считают, что инвестиционный проект представляет связанные между собой мероприятия, с целью вложения денежных средств, в узкий период времени, с целью извлечения максимальной прибыли в будущем.[24]

И.А. Бланк солидарен с этими авторами и под инвестиционным проектом тоже представляет комплекс мероприятий, которые направлены на определенные вложения денежных средств, с целью получения дохода или социального результата.[7]

Для автора, А.И. Зимина инвестиционный проект – это план реализации инвестирования, связанный с подтверждением финансовой рациональностью, масштабом и сроком реализации финансовых вложений, не исключая всю проектную документацию и описание планируемых действий, по воплощению в жизнь бизнес-плана.[15]

То есть инвестиционный проект подразумевает желание реализовать практическую деятельность по инвестированию, и как собрание необходимых документов, в которых раскрывается эта деятельность.

На практике и в теории, инвестиционный проект – это деятельность, которая организует экономические, материальные, а так же человеческие ресурсы передовым способом для выполнения исключительного задания, в условиях определенного финансирования и срока, в том числе результаты положительных изменений, отвечающих всем параметрам.

Авторские позиции, представленные ранее, учитывают разные критерии осуществления инвестиционного проекта. В данной работе рассматривается и международный подход к инвестиционному проекту, что позиционирует систему экономических отношений, направленных на достижение каких-то конкретных целей.

Анализируя определения авторов, которые были приведены ранее, можно уточнить экономическую суть инвестиционного проекта, поэтому можно сказать, что важными компонентами проекта являются: точное ориентирование на результат всех проведенных мероприятий и необходимость их достигнуть, даже в условиях ограниченных ресурсов.

Самое содержательное и обобщающее определение инвестиционного проекта будет звучать следующим образом: инвестиционный проект – это совокупность взаимосвязанных мероприятий (расчетные, организационно-правовые, технические), которые обеспечивают определенные направления стратегического развития организации, дают обоснования для необходимости денежных вложений, и помогают определить стратегию

управления, для достижения определенных результатов, в условиях недостающих ресурсов и в поставленный срок.

Для осуществления инвестиционного проекта потребуется привлечь значительный объем денежных ресурсов с большим уровнем рисков инвестирования. Такой проект нужен потенциальным инвесторам, его кредиторам и партнерам, которые закладывают часть займов инвестирования, для получения прибыли или других выгод, в будущем.

Поэтому можно сказать, что инвестиционный проект является комплексной структурой.

При первом прочтении любого бизнес-плана, инвесторы ищут быстрых причин не инвестировать, а не причин, чтобы вложить капитал. Они оценивают риск, после чего вознаграждение.

В бизнес-плане нельзя переоценивать потенциал роста возможностей. Мечты и грандиозные планы требуют слишком больших вложений, что делает такой проект слишком сложным для инвесторов и не внушает доверие.[11]

10 советов по подготовке бизнес-плана, которые будут читать потенциальные инвесторы[34]:

1. Некоторые предприниматели готовят два варианта бизнес плана (наилучший результат и наихудший). Для того что бы сэкономить время лучше разработать 1 наиболее оптимальный вариант, что будет вызывать большее доверие и экономит время прочтения. Тем не менее, бизнес-план для Кредиторов должен отличаться от инвестиционного проекта.

Первые страницы бизнес-плана - это резюме. Оно должно быть самым кратким и четким изложением всего бизнес-плана; в противном случае инвесторы потеряют интерес к прочтению следующих разделов. Так же нужно избегать гиперболу, восклицательные знаки и статистические данные, которые и так будут отражены в других разделах.

В резюме следует подчеркнуть, те факторы, которые приведут к успешным результатам инвестиций: в отрасли валовой прибыли, прав

интеллектуальной собственности, возможностей расширения бренда, контракты с клиентами, повторяющийся потенциальный доход, партнерские отношения с крупными компаниями и т.д. Если посвятить большое пространство при написании бизнес-плана, для описания интересных функций продукта и планы социальных сетей, чем стандартные «инвестиционные основы», бизнес-план заинтересует еще больше.

Опытные инвесторы вкладывают в актуальный бизнес, а не в продукты, которые могут стать устаревшими в быстро меняющемся рынке.

Инвесторы предпочитают вкладывать средства в компании, которые работают на рынке, которые растут, а не сокращаются. Снижение потребительского спроса на товары и услуги означает только то, что конкурентов можно обойти снижением цен, что быстро уничтожит рентабельность компании. Любое исследование рынка, приведенное в бизнес-плане должно соответствовать действительности.

Первое время сбор средств часто предполагает, что все они должны сделать большую чистую прибыль, на основании прогноза о прибылях и убытках, чтобы привлечь инвесторов. На самом деле, расчеты маржи прибыли (выраженные в процентах) может выявить больше на инвестиционную стоимость компании, чем чистая прибыль. Если ваши программные прогнозы компании прогнозируют валовую прибыль в размере 25%, а в среднем по отрасли составляют более 60%, бизнес-план будет иметь прибыль. Ни один умный инвестор никогда не будет инвестировать в неактуальную отрасль.

Каждый бизнес-план должен описать конкурентные и операционные риски. Не препятствовать инвесторам раскрыть потенциальный риск, что на самом деле помогает инвесторам оценить уровень «реализма» проекта. Инвесторы всегда больше доверяют предпринимателям, которые признают конкуренцию, а не недооценивать их в идеалистическом образе. Для того, чтобы повысить конкурентоспособность плана, необходимо рассмотреть вопрос о разработке отдельного раздела бизнес-плана под названием

«Оценка рисков». Записать: по крайней мере, пять рисков, которые потенциально могут опустошить бизнес, а затем описать, как вы бы их смягчить».

Скорость разработки продукта. Чем дольше длится процесс разработки бизнес-плана, тем больший шанс провала бизнеса.

Перед демонстрацией бизнес плана следует перепроверить все расчеты показатели. Если допустить ошибку в подсчетах, то инвесторы могут отнести к проекту скептически.

Лучшие бизнес-планы включают в себя «использование доходов» таблицы, обобщающие, в которых указано как и когда средства инвесторов будут потрачены. Сколько запрашиваемых средств будут направлены на разработку продукции, на регистрацию интеллектуальной собственности, приобретения оборудования, погашение долга, маркетинг и т.д.

Если инвестиционный проект подразумевает инновационные технологии, или еще не освоенный рынок, он требует формирования особой стратегии привлечения инвесторов, так как его риски, особенно в первые несколько лет, особенно высоки. Для этого стратегия по сокращению рисков максимально оптимизируется.

В основе концепции ИИЛ (инвестиционно-инновационный лифт) лежит идея ускорения инновационного процесса, создания и продвижения новых технологий, стремительного формирования институтов-механизмов повышения мобильности НИОКР – активных, наукоемких фирм.[13]

Цикл инвестиционного проекта делят на несколько этапов, обычно это пред инвестиционный этап, инвестиционный, этап эксплуатации проекта. У каждого этапа свои стадии разработки проекта. После проведения работы над бизнес-планом инвестиционного проекта, инвесторы принимают окончательное решение, стоит ли вкладывать в данный проект свои денежные средства, и когда именно они окупятся.

В России выделяют 4 вида бизнес-плана (рисунок 1.1):

1. Внутренний бизнес-план фирмы - это сугубо внутренний документ и используется для реализации программы фирмы. Он не имеет особых внешних требований, а наоборот, должен быть приспособлен и адаптирован к внутренней системе учета и планирования;

2. Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств - сложившаяся в России ситуация существенно затрудняет процесс получения кредитов производственными структурами. Учесть многообразие требований различных банков к бизнес-плану очень трудно. Чаще всего под каждого кредитора целесообразно готовить самостоятельный вариант бизнес-плана. Такое положение вызвано стремлением банка к индивидуальности, желанием защитить себя от невозвратности кредита, а порой и желанием предоставления дополнительных платных услуг (составление бизнес-плана).

3. Инвестиционный бизнес-план - это технико-экономическое обоснование внедрения инноваций. Он предполагает сравнительный анализ эффективности предлагаемых мероприятий, оценку необходимых для реализации инвестиций и решение проблем, связанных с осуществлением проекта.

4. План финансового оздоровления фирмы - направлен на восстановление платежеспособности и поддержку эффективной деятельности предприятия с учетом предоставления государственной финансовой поддержки для проведения мероприятий.

Бизнес-план следует составлять как при реализации комплексных мер по развитию, так и в отдельных локальных проектах. На предприятиях, которые уже участвуют в процессе производства или оказания услуг, бизнес-план можно использовать для разработки новых направлений деятельности.

В start-up-проектах бизнес-план позволяет точнее определить рыночную нишу, понять ситуацию в том или ином сегменте и место компании на этом рынке.[35] Кроме того, если для реализации проекта требуется привлечение инвестиций, бизнес-план является основным документом, представляемым на рассмотрение инвестору

Таким образом, любой бизнес-проект должен иметь соответствующий бизнес-план, раскрывающий указанные аспекты, а составление бизнес-планов является одним из первых и ключевых действий, осуществляемых в ходе выполнения проекта.

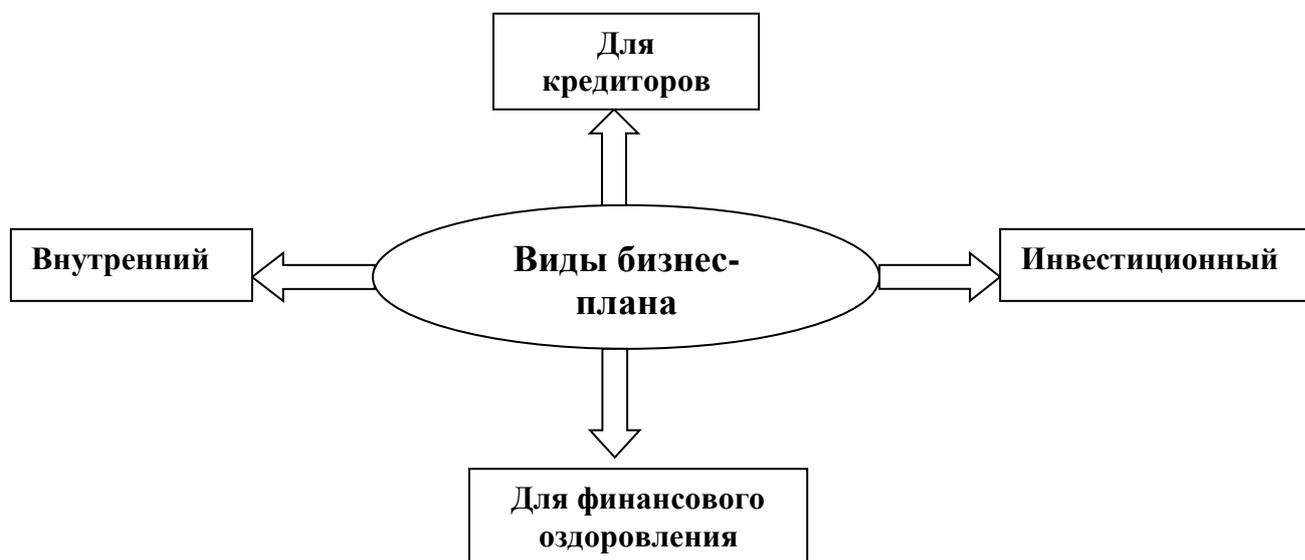


Рисунок 1.1 – Виды бизнес-планов

В заключении раздела можно добавить, если правильно организовать инвестиционный проект, это позволит внедрять новые услуги или товары, которые смогут конкурировать на рынке и отвечать всем требованиям потенциального потребителя.

### 1.3 Методика составления разделов бизнес-плана

Бизнес план должен быть хорошо оформлен. Вся суть планирования должна быть передана четко и кратко.[32]

Как правило, в бизнес-плане выделяют пять основных этапов его формирования:

Этап 1. Определение целей разработки бизнес-плана. Прежде чем перейти к написанию бизнес-плана, необходимо определить цели его разработки и его целевую аудиторию. Необходимо также выявить интересы,

предпочтения и потребности целевой аудитории, для которой разрабатывается бизнес-план, поскольку от этого зависит то, на каких ключевых моментах необходимо акцентировать внимание.

Этап 2. Составление плана работ по подготовке бизнес-плана. На данном этапе определяется состав работ, осуществляется их распределение между членами рабочей группы. Составление плана работ по разработке бизнес-плана включает в себя определение следующей информации:

- формирование перечня мероприятий и объема всех работ, которые необходимо выполнить при подготовке бизнес-плана;
- определение сроков завершения работ и составление общего графика подготовки бизнес-плана;
- назначение ответственных исполнителей по отдельным работам;
- формирование примерной структуры разделов бизнес-плана;
- определение перечня и сроков проведения текущих мероприятий, которые необходимы, чтобы координировать работу основных участников рабочей группы.

### Этап 3. Сбор информации и разработка бизнес-плана

Последовательность разработки отдельных разделов бизнес-плана может быть различной и определяется возрастом компании, опытом самих разработчиков. Прежде чем перейти к написанию бизнес-плана, необходимо собрать информацию о компании, о предполагаемом производстве продуктов/услуг и др., а также провести необходимые исследования, такие как анализ рынка, анализ финансового состояния компании и т. д. В самую последнюю очередь пишутся резюме и краткое содержание бизнес-плана, поскольку они представляют собой краткий обзор основных его разделов.

Этап 4. Редактирование и оформление бизнес-плана. Результатом бизнес-планирования является бизнес-план, представленный в письменной форме. Как правило, сам процесс письменного оформления полученных результатов существенно улучшает эффективность всей деятельности, связанной с планированием. Когда написание бизнес-плана завершено,

желательно провести его экспертизу силами стороннего консультанта-рецензента. Далее в бизнес-план вносятся корректировки с учетом замечаний рецензента.

Этап 5. Оценка выполнения бизнес-плана. Поскольку со временем внешняя среда и цели бизнеса меняются, необходимо пересматривать и обновлять бизнес-план, чтобы отразить в нем происходящие изменения.

Оценка степени выполнения бизнес-плана и выявления причин расхождений запланированного и достигнутого результатов должны стать основанием для внесения корректировок как в сам процесс планирования, так и в бизнес-плане.[31]

Самое главное в бизнес-плане это не только эффективное его использование, но и сама подготовка. Бизнес-план может разрабатываться, как и руководителем компании, так и консалтинговой организацией.

Большинство фирм разрабатывают план сроком до 5 лет, и только крупные компании, которые уверены в завтрашнем дне, планируют на период более 5 лет. Для того что бы определить необходимую стратегию для развития крупной компании составляют подробный и четкий бизнес-план. Зачастую подготавливая бизнес-план, фирма уже ориентируется на потенциальных партнеров или инвесторов, учитывая их интерес.

На уровне с функциями бизнес-планирования внутри компании, колоссальное значение имеет определение стратегии на макроуровне. В совокупности долгосрочные бизнес-планы предприятий образуют базу, что является основой для разработки планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Бизнес-план используют для оценки ситуации на рынке, как вне предприятия, так и внутри него. Он помогает привлечь крупных инвесторов, понять при помощи каких покупок акций расширить дело и получить максимальную прибыль. И помимо этого еще служит частью формирования общегосударственного стратегического планирования.

Заграницей при разработке бизнес-плана чаще всего участие руководства организации считается обязательным. Это условие вызывает гораздо большее доверие к проекту, нежели когда оно не соблюдается.

Каким бы способом не был составлен бизнес план, интересы сторон у всех разные:

- 1) заказчик бизнес-плана, самостоятельный инвестор, интерес – реализация проекта и получение прибыли;
- 2) потребители, интерес – удовлетворение в необходимом качественном товаре;
- 3) инвестор, интерес – окупаемость вложенных средств и получение дивидендов.

Для различных организаций есть определенные особенности для разработки бизнес-плана. Есть юридические лица, состоящие из одного предприятия, а есть организации, которые состоят из двух и более филиалов и предприятий. Соответственно и планирование у них будет разное. Если юридическое лицо имеет ни одну, а несколько предприятий, то разработка плана будет для каждого из них. После чего все планы сводятся в один бизнес-план. Бизнес-план так же разрабатывается для открытия нового предприятия, в таком случае в него войдут лишь расчеты. Но если юридическое лицо уже существует, то в бизнес план обязательно нужно будет включить отчеты за предыдущие периоды. Это нужно для сравнения планируемых показателей. Самый сложный вид бизнес-плана составляется для организации, это инвестиционный проект, так как он требует внешнее финансирование. Здесь главную роль могут сыграть показатели, которые характеризуют инвестиционный проект. Но стандартные разделы бизнес-плана – не исключаются.

Непроизводственные организации так же могут составлять бизнес-план. В отличие от развернутого плана производства, в нем излагаются планируемые услуги или работы.

В первую очередь здесь это рассмотрение условий предоставления услуг, наличие различных разрешений и лицензий. В непроизводственном бизнес-плане разрабатывается оперативный план, в нем обычно выясняется какая требуется необходимость в материалах и рабочей силе.

Данный бизнес-план так же необходим для прогнозирования средств, помещений и ресурсов, для ведения бизнеса. Остальные разделы бизнес-плана не отличаются от бизнес-планов производственных компаний.

В составлении бизнес-плана нет каких-то четких норм или правил. Он может состоять из нескольких разделов, от 6 до 18. Самая главная цель бизнес-планирования – это достижение успеха в финансово-экономической деятельности. Не смотря на отсутствие строго выполнения бизнес-плана нужно учитывать несколько условий:

1. Бизнес-план не должен распространяться в широком кругу, так как вся информация, содержащаяся в нем, носить строго конфиденциальный характер. Каждый экземпляр желательно пронумеровать. И при первом знакомстве с потенциальными партнерами или инвесторами лучше для начала предоставлять краткий обзор бизнес-плана, а уже при заинтересованности инвестора к данному проекту, предоставить ему полный план.

2. Бизнес-план должен составляться четко и грамотно. В его содержании все должно быть понятно, доступно и нечего лишнего. По внешнему виду и качеству содержания судят о компетенции предпринимателя.

3. Нужно объективно оценить бизнес-план. Все члены предпринимательского коллектива должны ознакомиться с планом. Все финансовые расчеты должны пройти проверку у главного бухгалтера. Все пункты бизнес плана должны пройти тщательную проверку на наличие ошибок, ни один потенциальный инвестор не должен усомниться в его точности.

4. Вся структура Бизнес-плана должна разделяться на разделы. В нем обязательно должны быть указаны цели и задачи предпринимательства. Составление бизнес плана должно быть направлено на простоту в его изучении. Что бы любой будущий партнер или инвестор мог легко ознакомиться с его разделами и отыскать все, интересующие его, части. Так же рекомендуется использовать, графики, таблицы, диаграммы и другие наглядные примеры.

Единой структуры бизнес-плана не существует. Но постепенно сложилась его типовая структура, состоящая из введения (резюме) и основных разделов.[8]

Содержание бизнес-плана чаще всего состоит из 10 разделов. Их последовательность может выглядеть следующим образом:

1. резюме;
2. анализ рынка сбыта;
3. описание конкурентов;
4. описание товара или услуги;
5. маркетинговый план;
6. производственный план;
7. организационный план;
8. юридический план;
9. планирование рисков;
10. финансовый план.

Резюме. Резюме обычно состоит из двух – трех страниц. Оформление бизнес-плана и в первую очередь таких его элементов как резюме, в значительной степени привлекает внимание инвестора и формируют его первое впечатление от проекта.[25]

Это сокращённая версия бизнес-плана. В данном разделе содержится информация о целях и задачах инвестиционного проекта, в нем представлены выводы по всем разделам бизнес-плана. В резюме должно быть все наиболее четко и лаконично. Ознакомление именно с резюме дает полное

представление о содержании самого бизнес-плана. Так как этот отдел является основным для ознакомления с потенциальными инвесторами, он создается, уточняется, корректируется в процессе составления бизнес-плана.

Цели резюме:

1. Привлечь внимание потенциальных инвесторов или партнеров.
2. Облегчить возможность принятия решения по данному проекту.
3. Создать структуру, более понятную для читателя.
4. Логически завершить бизнес-план ему поиск информации внутри бизнес-плана.

Резюме полезно для всех субъектов бизнес-планирования: заказчика, инвестора, партнеров, руководителей организации, сотрудников, принимающих участие в проекте.[28]

В резюме представлены:

- цель сделки;
- характеристика продукта или услуги, и их отличительные особенности от аналогов;
- способы достижения целей;
- сроки;
- затраты;
- на что рассчитан результат;
- финансовые показатели: объемы производства, выручка, собственные средства, заемные средства, прибыль, рентабельность и другие;
- специальные показатели: качество товара или услуг, отличительные свойства, приспособленность к запросам потребителя, срок окупаемости вложенных средств, степень риска, гарантия получения результата.

Анализ рынка сбыта.

Объем этого раздела обычно состоит из 4-6 страниц.

В данном разделе идет речь о целевом рынке, рассматриваются основные тенденции и направления на рынке. Будет пользоваться ли спросом

основная идея бизнес-плана. Отражается в разделе и планируемый объём сбыта.

Ни прекрасная идея, ни новое изобретение сами по себе не могут рассматриваться как достаточное основание бизнеса. Кроме того, предприятие должно ориентироваться на относительно крупный, доступный и быстро реагирующий рынок.

Основная задача раздела это доказать потенциальному инвестору, что данный проект обоснован и будет иметь результат. В разделе анализа рынка сбыта учитываются следующие показатели:

- динамика продаж;
- ценообразование на рынке;
- характеристика конкурентов;
- запросы потребителей;
- научно-технические и социальные факторы;
- рыночные возможности в перспективе.

Анализ рынка сбыта позволит предопределить объемы производства и уровень продаж товаров или услуг на определенные периоды проекта.

Анализ и оценка рынка, в процессе разработки плана отталкиваются от предположений и имеют прогностический характер, и опираются на предварительную договоренность потенциальными покупателями или торговыми организациями.

При кратковременном планировании установить круг потребителей, и более достоверно спрогнозировать объем продаж будет гораздо проще, в отличии от долгосрочного планирования. При долгосрочном планировании все гораздо сложнее. Спрос, объем продаж будут основываться на оценках, расчетов и предположений.

Помимо аналитики и расчетов, бизнес-план в данном разделе должен рассматривать и способы активизации рынка при помощи маркетинга и других видов деятельности.

Так же не стоит забывать о конкурентах. Изучить их ценовую политику, оценить их возможности и способности. Из этого следует сделать вывод, что разработка бизнес-плана не должна упускать корректировку прогноза объема продаж, учитывая конкуренцию.

Данный раздел должен быть убедителен для потенциального инвестора, что продукты или услуги будут актуальны для своего покупателя.

В раздел так же стоит включить:

- характеристику региона;
- конкурентов;
- показать возможность конкурировать на рынке;
- рассказать о потенциальных покупателях;
- определить возможные цены.

Кроме того, важно обозначить планируемые мероприятия по продвижению товаров или услуг:

- реклама, в каком виде, в каком объеме запланирована реклама;
- сервис (обслуживание в момент приобретения товара или услуги, а так же после, гарантии).
- методы стимулирования сбыта (скидки, акции, выгодные предложения и прочее).

Описание конкурентов.

В данном разделе описывается внешняя среда маркетинга организации.

Для объективного анализа нужно изучить ряд вопросов:

1. Понять, кто является крупным конкурентом аналогичного товара или услуги.
2. Выяснить как их дела на рынке (с уровнем продаж; с доходами; с развитием; с технологиями; с рекламой).
3. Что из себя представляет их продукция (основные характеристики; качество; внешний вид; отзывы потребителей; ценовая политика).

Конкурентов нельзя недооценивать, иначе можно ошибиться с выбором конкурентной стратегии.

Благодаря данному разделу подобрать необходимую конкурентную стратегию будет гораздо проще.

Разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей.[17]

Самые главные конкуренты российского бизнеса, это конечно иностранные компании. Преимущество зарубежных предпринимателей зачастую не только в качестве, но и в цене. Очень большую роль так же играет бросающаяся упаковка и бренд. В бизнес-плане должны быть разработаны стратегии по борьбе с подобной конкуренцией. Без грамотно составленной стратегии продукт может просто стать невостребованным на рынке.[32]

С точки зрения экономической нестабильности одной из главных отличительных особенностей рынка является высокий уровень конкуренции, в то время как российские производители вынуждены конкурировать с иностранными компаниями, у которых продукты зачастую лучше и дешевле.[26]

В таких условиях, компания должна иметь определенный набор конкурентных преимуществ, для того чтобы эффективно и успешно работать. Конкурентное преимущество является характеристикой предприятия как системы, которая определяет его превосходство над конкурентами.

Уникальность приобретает гораздо большее значение среди этих характеристик, то есть все, что связано со специальным и наиболее значимым свойством товаров и разнообразными «ноу-хау». Конкурентное преимущество формируется путем уникальных материальных и нематериальных активов предприятия. Низкие затраты и дифференциация имеют большое значение.

На данный момент нет общепринятой системы классификации факторов конкурентоспособности.

Различные исследователи выделяют такие группы факторов, как ресурсы, технологические, культурные, организационные, структурные, экономические, информационные и другие.[9]

На сегодняшний день оценка конкурентного Ad-имущества предприятия имеет смысл проводить на основе анализа его инновационного потенциала.

Инновационный потенциал компании характеризуется сложной структурой.

Первый сегмент инновационного потенциала компании является ее научно-технический потенциал. Он описывает множество различных изобретений, «ноу-хау», а также интенсивность развитие и инновации в производстве. В этом сегменте следующие параметры имеют наибольшее значение:

1. Количество запатентованных технологий и лицензий предприятия.
2. Вес инновационной продукции в общем объеме производства.
3. Средняя продолжительность развития инновационной деятельности.
4. Влияние инноваций.
5. Статус опытно-конструкторских рамок.

Информация, предоставленная в данном разделе, должна быть дополнена наглядным материалом (таблицы, схемы, и т.д.).

Описание товара или услуги.

В данном разделе бизнес-плана рассказывается об услугах или товарах, которые будет реализовывать предприятие. Привести доводы актуальности продукта и пояснить, почему именно этот продукт будет пользоваться спросом у потребителя.

Так же в разделе нужно отметить следующее:

– продемонстрировать продукт наглядно (модель, фотографии, полное описание продукта, его презентация);

– охарактеризовать потребителей, на которых будет направлен товар, рассказать какие именно и как будет удовлетворять продукт потребности потенциального покупателя;

– указать данные региона, населения, которые должны стать потребителями.

Результаты этих данных будут включены в бизнес-план; с помощью анализа потребителей и рынка сбыта в разделе будет предполагаться цена товара или услуги. Грамотно спрогнозировать стоимость продукта является самой сложной частью бизнес-плана, из-за высокого уровня инфляции.

Анализ сильных и слабых сторон товара завершается подготовкой данных, сведенных в таблице 1.1.[28]

Таблица 1.1 – Анализ сильных и слабых сторон товара

Сильные стороны товара		Слабые стороны товара	
Преимущества товара.	Причины преимущества	Недостатки товара	Методы их преодоления
1.Высокое качество.	1.Уникальное оборудование	1.Высокая цена	1.Снижение цены за счет роста объемов продаж.
2.Низкая цена.	2.Низкий уровень конкуренции.	2.Не презентабельный внешний вид.	2.Разработка нового дизайнерского проекта.
3.Внешний вид товара.	3.Уникальный проект товара.	3. Низкое качество.	3.Покупка современного оборудования.

Маркетинговый план.

Раздел может состоять из 3-5 страниц.

В данном разделе указываются необходимые элементы маркетинга. Какие именно мероприятия должны проводиться, в какой период времени и на какие средства. Деятельность предприятия сегодня сопряжена с постоянной работой на различных рынках. Именно поэтому важно заранее изучить ситуацию и выбрать верную стратегию маркетинга.[21]

Этот раздел бизнес-плана будет полезен не только потенциальным инвесторам или партнерам, он так же подойдет для личного внутреннего пользования.

Основные фигуры раздела:

1. Ценообразование:

- способ определения цен;
- ожидаемая рентабельность.

2. Способ распространение товара:

- через собственные торговые точки;
- через интернет-магазин или социальные сети;
- с помощью оптовых организаций.

3. Стимулирование сбыта:

- за счет расширения ассортимента;
- за счет новых способов привлекать потребителей.

4. Реклама:

- способ организации рекламной компании;
- необходимые средства.

Общественное мнение о товаре играет большую роль для успешного бизнеса, разработка различных методов направленных на это, поможет добиться желаемого результата.

Производственный план.

Производственный план неотъемлемая часть бизнес-плана. В нем отражаются как нужное оборудование и ресурсы для производства, так и необходимый персонал. Это раздел бизнес-плана показывает потенциальным инвесторам или партнерам, что предприятие в состоянии выпускать той или иной товар качественно, в нужном количестве и в обозначенные сроки.

Главная задача производственного плана - это выбрать наилучший вариант использования ресурсов и производственного потенциала, обеспечивающего наибольший эффект.[22]

В этом разделе представлены задачи, которые возникают во время производства и необходимые, для них, решения.

Раздел должен быть прост для ознакомления. Сложные технические термины нужно свести к минимуму, так как данный раздел бизнес-плана

направлен на потенциальных инвесторов или партнеров, а они зачастую, не обладают знаниями технического характера. Но проблемы производства и производственный процесс должен быть продемонстрирован наглядно и иметь доходчивое описание.

В производственном плане так же должны освещаться следующие вопросы:

- 1.Технология производственного процесса.
- 2.Материалы необходимые производству и у кого их достать.
3. Необходимое оборудование.
- 3.Структура производственного процесса. Можно наглядно продемонстрировать ее в виде схемы или графика.
- 4.Необходимые мощности.
- 5.Масштаб производства и возможное расширение производства.
6. Контроль качества продукции.
7. Месторасположение производства.
8. Необходимость в квалифицированных специалистах.

Все расчеты и аналитические данные чаще всего рассчитаны на перспективу. Крупные предприятия составляют производственный план на четыре – пять лет вперед. Организации поменьше на два – три года.

Какие потребуются ресурсы для реализации данного проекта, так же охватываются данным разделам (материалы, оборудование, производственные площади, комплектующие, рабочая сила, имеющиеся денежные средства, необходимые финансовые вложения, статистические данные, информация технического характера). В конце раздела указываются возможные издержки производства.

#### Организационный план.

В данном разделе указывается организационно-правовая форма собственности (ООО, ИП, АО, ПАО, и т.д.). Перечислится необходимый персонал и уровень его квалификации. Так же определяется тип оргструктуры фирмы.

Данный раздел, а так же его структура, зависят от вида предпринимательства (коммерческое, производственное и т.д.).

Необходимые действия в программе:

- маркетинг (рекламная компания, направление сбыта, анализ запроса потребителя);
- план производства;
- хранение и транспортировка продукции;
- послепродажное обслуживание.

Структура организационного плана состоит из разделов, таких как:

- форма собственности предприятия;
- схема организационной структуры предприятия;
- описание владельцев фирмы;
- информация о руководителях предприятия;
- персонал и его уровень квалификации;
- месторасположение фирмы.

Квалификация сотрудников играет огромную роль в исполнении бизнес-плана. Поэтому в разделе необходимо описать требования к будущим сотрудникам. Если какие-то специалисты уже наняты, необходимо дать им характеристику и указать их роль в исполнении бизнес-плана, указать уровень работоспособности в данной сфере.

Так же можно подробно описать необходимых специалистов, их профиль и уровень образования, какая для них подойдет заработная плата, для успешного ведения дел. Указать условия приема на работу, возможно установить испытательные срок. Возможно для более быстрого и качественного подбора персонала, воспользоваться услугами кадровых агентств.

Даже если фирма располагает необходимыми человеческими ресурсами, бизнес-план должен дать понять, что предприятие сможет грамотно распорядиться ими. Для этого нужно четко изложить следующие моменты[16]:

- требования к исполнителям каждого вида работ, необходимых для реализации бизнес-плана;
- квалификацию каждого исполнителя;
- оплата труда каждого исполнителя;
- принципы привлечения и удержания способных и высокоэффективных сотрудников;
- оценка результатов работы.

Организационная структура в разделе должна отражать:

- распределение обязанностей и полномочий сотрудников;
- сотрудничество всех отделов предприятия;
- контроль сотрудников.

Организация, которая на рынке уже не первый год, должна охарактеризовать историю создания собственности и описать ее изменения за предшествующие года.

Юридический план.

В данном разделе бизнес-плана обычно указывают, кто является учредителем предприятия, юридический адрес, и другие реквизиты фирмы. Если фирма еще не зарегистрирована и предприятие создается впервые, то указывается план, когда и где и как будет зарегистрирована фирма.

В разделе так же нужно указать форму организации предприятия:

- частная фирма;
- кооператив;
- государственная организация;
- совместный бизнес.

Планирование рисков.

В этом разделе составляется прогноз всех возможных рисков, от природных факторов (землетрясения, пожары, погодные условия и другие возможные катаклизмы) до человеческих факторов (протесты, конфликты на национальном уровне), так же учитываются экономические риски (колебание

валютного курса, инфляция и другие). Определяются и возможный момент возникновения данных рисков и их причина.

Далее в разделе следует изучения вопроса об уменьшении данных рисков, и снижения потерь от них.

В настоящее время для оценки рисков разработаны такие методы, как расчет дисперсии, анализ чувствительности, анализ сценариев, имитационное моделирование Монте-Карло и т. д.[30]

Так же указывается способ страхования от различных рисков, и какую сумму организация готова потратить на страховку.

Финансовый план.

В данном разделе в обобщенном виде представляются результаты разработки всех предыдущих разделов в виде финансовых показателей, терминов, стоимостных оценок и сопутствующих расчетов.[18]

Данный раздел включает в себя: план расходов и доходов, баланс предприятия, прогноз движения денежных средств, анализ чувствительности проекта. Данный анализ помогает определить, сможет ли данный проект устоять на рынке, вне зависимости от экономических изменений, так и к изменениям внутри организации.

Финансовый план в бизнес-плане играет главную роль, так как потенциальные инвесторы в наибольшей степени интересуются именно им.

Финансовый план рассчитан на долгосрочную перспективу, чаще всего от трех до пяти лет. В первый год все финансовые показатели расписываются на каждый месяц, в последующий год на каждый квартал, затем составляется план на каждый год.

В данном разделе освещены следующие моменты:

- доходы и расходы, их соотношение;
- прибыль от объема продаж;
- займы и кредиты, со сроками погашения, так же собственные средства;
- объем инвестируемых средств;

- срок окупаемости;
- издержки производства;
- срок выплат дивидендов.

Финансовый план помогает разработать стратегию финансирования и осветить следующие вопросы:

1. Сколько понадобится вложенных средств, для реализации инвестиционного проекта.
2. Источники финансирования (банки, собственные средства, партнеры, инвесторы и т.д.).
3. Сроки окупаемости вложенных средств и получение первой прибыли.

В финансовом плане в обязательном порядке приводятся расчеты, которые дают потенциальным инвесторам и партнерам понять, когда окупаться их вложенные средства.

На сегодняшний день наиболее широкое распространение имеет структура бизнес-плана, разрабатываемая по методике ЮНИДО. Хотя она и является достаточно популярной, некоторые особенности бизнеса в России в ней не учтены, а именно: специфика документирования, законодательной базы, подходов системы стандартизации и т.п.

Методические рекомендации ЮНИДО — основа для большинства существующих рекомендаций и требований к бизнес-планированию и оценке инвестиционных проектов.

Бизнес-план, составленный по стандартам ЮНИДО, имеет преимущество перед другими бизнес-планами. Кроме того, иногда это трудоемкий, но верный способ завоевать доверие иностранных банков, фондов и инвесторов.

Ключевое значение придается системному подходу при обосновании экономической эффективности проекта.

Исходя из методики ЮНИДО:

Ход проекта планируется в виде цикла, включающего три самостоятельные фазы: прединвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную.

Составление бизнес-плана предусматривает несколько ключевых этапов:

- оценку рынков сбыта по фактическому объему и потенциальной емкости;
- планирование маркетинга;
- организационное планирование реализации проекта;
- финансовое планирование и анализ;
- оценку экономической эффективности;
- оценку рисков проекта, анализ чувствительности;
- подготовку резюме (презентационной части).

В бизнес-план по стандарту ЮНИДО входят общепринятые разделы об идее проекта, маркетинге, производстве, менеджменте, финансах, эффективности и рисках. Каждый из них глубоко прорабатывается, от замысла до всех нюансов реализации проекта.

В бизнес-плане также следует:

- обосновать выбор месторасположения и строительного участка;
- оценить состояние инфраструктуры;
- учесть социально-экономическую политику и воздействие на окружающую среду;
- профессионально подойти к производственному и технологическому проектированию.

В рекомендациях ЮНИДО приведен не только список необходимых исследований и работ по бизнес-планированию, но и методология, позволяющая получить наиболее достоверные и обоснованные результаты.

Грамотно подготовленный бизнес-план должен не только формально соответствовать стандартам ЮНИДО, но по содержанию быть таким, чтобы заинтересовать инвестора.

Среди основных требований:

- краткость, простота, понятность изложения, акцент на главное;
- достоверность информации;
- обоснованность финансово-экономических расчетов;
- реальная оценка рисков и вариантов их минимизации.

В России методика ЮНИДО рассматривается как общепринятые международные стандарты по подготовке бизнес-проектов, которые используются как в банковской сфере, так и в среде инвестиционных компаний и частных инвесторов. Рекомендации ЮНИДО при подготовке бизнес-планов могут использоваться, если это прямо требует инвестор (банк) или необходим стандартный бизнес-план — без специфических требований, конкретизируемых инвестором.

Структура бизнес-плана по стандарту ЮНИДО должна быть следующей:

Резюме – краткие итоги по каждой главе.

Предпосылки и история проекта (спонсоры, история, проведенные исследования).

Анализ рынка и концепция маркетинга:

- основная идея, цели и стратегия проекта;
- оценка рынка и отрасли, роль в национальной в экономике, импорт, показатели спроса;
- маркетинг, продажи, бюджет;
- производственная программа.

Материальные ресурсы:

- потребность в сырье и материалах, коммунальных услугах, электроэнергии и других энергоносителях;

- поставщики и подрядчики;
- планируемые затраты.

Месторасположение и строительный участок:

- обоснование выбора места;
- стоимость участка;
- воздействие проекта на окружающую среду.

Проектно-конструкторские работы:

- производственная мощность;
- технология и оборудование;
- гражданское строительство;
- планируемые затраты.

Организационный план (управление, подразделения, расходы).

Персонал:

- потребность в кадрах;
- заработная плата;
- план и затраты на обучение.

Календарный план реализации проекта (включая разбивку затрат по периодам).

Финансовый и инвестиционный план:

- потребность в основном и оборотном капитале;
- структура и издержки финансирования;
- производственные издержки;
- финансовые показатели (срок окупаемости, норма прибыли, точка безубыточности, IRR, анализ чувствительности и рисков);
- влияние на национальную экономику (создание добавленной стоимости и рабочих мест, диверсификация производства и др.).

Приложения:

- договоры с контрагентами;

- разрешительные документы;
- письма властей в поддержку проекта и др.

Российские разработки в данной области тоже имеются. Так, наиболее широко известна методика компании Expert Systems, разработчика популярной программы Project Expert. Кроме того, под локальные задачи изданы и апробированы рекомендации Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса, Федерального фонда поддержки малого предпринимательства. Тем не менее, нас интересуют методики, признанные опытными инвесторами, включая иностранных, в качестве стандартных и надежных. Помимо ЮНИДО к таким методикам можно отнести следующие:

- 1 Стандарт ЕБРР.
- 2 Методику аудиторской компании KPMG.
- 3 Рекомендации BFM Group.
- 4 Методику фирмы Ernst & Young и другие.

Отметим, что основным признаком отличий представленных выше методик является состав и порядок размещения разделов бизнес-плана в итоговом документе. Основные разделы бизнес-плана пусть по различным пунктам, но обязательно присутствуют в каждой из указанных систем. Далее в Таблице 1.2 нами будет предложен сравнительный анализ составов, включающих компоненты бизнес-плана для основных зарубежных методик. Таблица 1.2 – Сравнение типовых структур бизнес-планов основных зарубежных методик

Раздел	ЮНИДО	ЕБРР	KPMG	BFM Group
Титульный лист	(1)	(1)	(1)	(1)
Меморандум о конфиденциальности		(2)	(2)	(2)
Резюме: краткое содержание бизнес-плана	(2)	(3)	(3)	(3)
Общие положения (BFM Group)				(4)
Описание отрасли и компании, реализующей бизнес-идею	(3)			

Предприятие		(4)		(4.1)
Проект		(5)		(4.2)
Описание продукции (услуг)	(4)		(4)	(5.2)
Общая информация о проекте		(5.1)		
План маркетинга (анализ рынка, отрасли, конкурентоспособности)	(5)	(5.3)	(5)	(5.3, 5.4, 5.8)
Целевые рынки			(6)	
Стратегии рекламы и продвижения			(7)	(5.6, 5.7)
Организация внешнеэкономической деятельности				(5.5)
Управление			(8)	
План производства (затраты на подготовку производства (KPMG))	(6)	(5.4)	(8.3)	(8)
Организационный план (организация и ключевой персонал (KPMG))	(7)		(8.1)	(6)
Постоянное потребление активов			(8.2)	
Экологическая оценка		(5.6)		
Финансовый план (ЮНИДО)	(8)		(9.4, 9.5, 9.6)	(9)
Финансовый анализ (KPMG)			(9)	
Себестоимость реализованной продукции			(9.1)	
Инвестиционный план проекта		(5.2)		(7)
Финансовый план (интерпретации ЕБРР)		(5.5)		
Оценка эффективности проекта	(9)			(9.1, 9.2)
Анализ безубыточности			(9.2)	
Количественный анализ			(9.3)	
Финансирование (ЕБРР)		(6)		
Графики получения и погашения кредитных средств		(6.1)		
Залог и поручительство		(6.2)		
Оборудование и работы, финансируемые за счёт кредитов		(6.3)		
SWOT-анализ		(6.4)	(5.4)	(5.1)

Гарантии и риски		(6.5)	(9.7)	(12, 10)
Приложения	(11)	(7)	(10)	(11)

Среди названных выше стандартов и систем бизнес-планирования есть весьма интересные рекомендации, которые применяются в ситуациях, требующих специального подхода. Возьмем, например, стандарт ЕБРР. Для оценки бизнес-планов с позиции кредитования банковскими заемными средствами существует две классические методики. Это стандарты МБРР и ЕБРР. В силу значительно большего присутствия в России Европейского банка реконструкции и развития, его методика наиболее популярна в кредитных учреждениях.

Особенной является и методика украинской консалтинговой фирмы BFM Group. Это самый подробный стандарт разработки и оформления, в нем используются сложные детализированные структура и содержание бизнес-плана. Максимальный акцент в структуре сделан на маркетинге и коммерческой части, а также на финансово-экономическом анализе эффективности проекта. Мы же будем подробно рассматривать методику ЮНИДО, применяемую большинством фирм при разработке бизнес-планов.

Итак, общая структура бизнес-плана по методике ЮНИДО выглядит следующим образом:

- 1 Титульный лист.
- 2 Резюме.
- 3 Описание отрасли и компании: общие исходные данные и условия; оценка опыта предпринимательской деятельности; оценка рынка сбыта; описание потребителей нового товара; оценка конкурентов; оценка своих собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.
- 4 Описание продукции (услуг): наглядное представление продукции (услуг); описание основных характеристик и потребительских свойств продукции; организационно-технические условия вывода продукции (услуг) на рынок.

5 План маркетинга: цели маркетинга; стратегия маркетинга; финансовое обеспечение плана маркетинга.

6 План производства: изготовитель нового товара; наличие и требуемые мощности производства; материальные факторы производства; описание производственного процесса.

7 Организационный план: организационно-правовая форма собственности фирмы; организационная структура фирмы; распределение обязанностей; сведения о партнёрах; описание внешней среды бизнеса; трудовые ресурсы фирмы; сведения о членах руководящего состава.

8 Финансовый план: план доходов и расходов; план денежных поступлений и выплат; сводный баланс активов и пассивов фирмы; график достижения безубыточности; стратегия финансирования (все источники поступления средств и их использование); оценка риска и страхование.

9 Оценка эффективности проекта: оценка значимости проекта, его экономической эффективности и направленности; анализ чувствительности компании к внешним факторам.

10 Гарантии и риски: гарантии окупаемости проекта и возврата заёмных средств; описание возможных рисков и форс-мажорных обстоятельств.

11 Приложения: документы, содержащие информацию о предприятии и его хозяйственной деятельности (учредительные документы, лицензии, сертификаты, свидетельства, дипломы, копии материалов СМИ о деятельности предприятия, отзывы и т.д.); письма дистрибьюторов, подрядчиков и клиентов; материалы, характеризующие продукцию и услуги (чертежи, фотографии и иные наглядные материалы, копии патентов, результаты сертификации и испытаний производимой продукции, услуг; материалы маркетинговых исследований (результаты анкетирования потребителей, сравнительные данные о конкурентах, заявки на поставку продукции от будущих покупателей); подробные финансово-экономические расчёты, справки, калькуляции; гарантийные письма, договоры, информация

о залоге, выписки из законодательных и нормативных документов, поддерживающих проект или предохраняющих его от рисков; прайс-листы с ценами конкурентов и поставщиков сырья, материалов.

Исходя из вышеприведённого, отметим, что структура бизнес-плана по рассматриваемому стандарту не самая развернутая из представленных вариантов. Она достаточно лаконична, тем не менее, позволяет выстроить логику обоснования успешности проекта в максимально близком к ментальности инвестора формате.

В заключении можно сказать, что структура бизнес-плана, а так же ее внешний вид, очень важен. Это нужно для того что бы, потенциальные инвесторы или кредиторы отнеслись к работе серьезно, смогли уловить суть проекта и понять, стоит ли вкладываться в данный проект.

## **2. Разработка бизнес-плана развивающегося предприятия на примере строительной компании ООО «ДВ Проект-комплекс»**

### **2.1 Краткая характеристика строительной компании**

#### **ООО «ДВ Проект-комплекс»**

ООО «ДВ ПРОЕКТ-КОМПЛЕКС» зарегистрирована по адресу: 690109, Приморский край, город Владивосток, улица Нейбута, дом 30, квартира 137.

Предприятие ООО «ДВ ПРОЕКТ-КОМПЛЕКС» представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, принятого Госдумой 21.10.94 г. и одобренного Советом Федерации. Общество является юридическим лицом и действует на основе Устава и Учредительного договора, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет.

Директор - Латышев Борис Николаевич.

Основным видом экономической деятельности является «деятельность в области архитектуры». Также ООО «ДВ проект-комплекс» работает еще по 13 направлениям. Размер уставного капитала 10 000,00 руб.

Процентное соотношение работников с высшим и среднетехническим образованием к общему количеству - высокое около 82% (так как работа в основном строится для высококвалифицированных работников: на станках и руководящие должности).

Уставный капитал: 10 000,00 руб.

50% Латышев Борис Николаевич.

5 000,00руб., 17.07.2017 , ИНН 253600156468.

50% Воробьев Владимир Васильевич.

5 000,00руб., 17.07.2017 , ИНН 253806250087.

Строительная компания предназначена для строительства и ремонта объектов жилого и нежилого характера на территории России.

Высшим органом управления ООО «ДВ Проект-комплекс» г. Владивосток является Совет учредителей, каждый учредитель имеет один голос независимо от размера вклада в уставный фонд.

К исключительной компетенции Совета учредителей относятся вопросы определения основных направлений социального и производственного (экономического) развития, утверждение планов и отчетов об их выполнении.

После внесения обязательных платежей прибыль подлежит распределению между учредителями.

Руководство деятельностью ООО «ДВ Проект-комплекс» ведет Генеральный директор, принимаемый по контракту Советом учредителей. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право подписи и распоряжается имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников.

Генеральный директор ООО «ДВ Проект-комплекс» несет материальную и административную ответственность за достоверность данных бухгалтерского и статистического отчетов.

В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы Генеральный директор назначает коммерческого директора, ведущего вопросы сбыта, маркетинга и рекламы продукции. Главный бухгалтер ведет деятельность по составлению документальных отчетов предприятия.

Основной формой осуществления полномочий трудового коллектива является общее собрание, решающее вопросы заключения коллективного договора и порядка предоставления социальных льгот работникам ООО «ДВ Проект-комплекс» из фондов трудового коллектива.

Численность производственного персонала определяется исходя из функциональной целесообразности и численности работников аналогичных производств.

Система оплаты труда ООО «ДВ Проект-комплекс» построена на использовании повременно-премиальной формы. В дальнейшем

предусматривается переход на бальную систему организации оплаты труда, более гибко учитывающую количество и качество затраченного труда.

Оплата труда руководителей и других категорий работников зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности

Таблица 2.1 – Численность производственного персонала ООО «ДВ Проект-комплекс» и уровень предполагаемой зарплаты за один месяц в 2017 г.

№ п/п	Специальность	Число работников	Тарифная ставка, р/час	Фонд рабочего времени, час	Всего руб.
1.	Каменщик	3	105,36	176	55 630,08
2.	Штукатур	2	110,8	176	39 001,6
3.	Плиточник	1	85,6	176	15 065,6
4.	Шпаклевщик	1	85,8	176	15 100,8
	<b>Итого:</b>	<b>7</b>			<b>124 798,08</b>

Таблица 2.2 – Численность руководителей ООО «ДВ Проект-комплекс» и других категорий работников и уровень предполагаемой зарплаты за один месяц (в среднем) 2017 г.

№ п/п	Специальность	Число работников	Тарифная ставка, руб./час	Фонд рабочего времени, час	Всего руб.
1.	Генеральный директор	1	150	176	26 400
2	Коммерческий директор	1	145	176	25 520
3.	Главный инженер	1	182,5	176	32 120
4.	Главный бухгалтер	1	145,6	176	25 626
5.	Зав. складом	1	85,6	176	15 066
6.	Мастер участка	1	125,5	176	22 088
7.	Подсобный рабочий	1	82,5	176	14 520
8.	Сторож	2	78,5	176	13 816
9.	<b>Итого:</b>	<b>9</b>			<b>175 155</b>

На сегодня строительная компания ООО «ДВ Проект-комплекс» арендует офис, а принимает заказы только по телефону. На данный момент строительная компания ООО «ДВ Проект-комплекс» предоставляет следующие услуги:

- строительство загородных домов, коттеджей, а также быстровозводимых зданий (складов, ангаров, гаражей и др.);
- строительство, ремонт и отделка квартир, любой сложности и доступности;
- ремонт новостроек, ремонт квартир;
- перепланировка квартир;
- доставка строительных материалов;
- внешняя отделка, фасадные работы;
- внутренняя отделка помещений любой сложности и дизайна;
- электротехнические и электромонтажные работы;
- системы водоснабжения и канализации;
- малярные работы, в том числе декоративные покрытия (венецианка, античка, фактура);
- все виды покрытий для пола, в том числе штучный паркет, художественный паркет;
- плиточные работы;
- гипсокартон, любой уровень сложности выполнения;
- камины (любые порталы);
- проекты и дизайн-проекты;
- согласование необходимых перепланировок;
- авторский надзор.

Строительная компания ООО «ДВ Проект-комплекс» не имеет собственного склада, а материалы закупаются под определённый заказ.

Кроме рабочих ООО «ДВ Проект-комплекс», непосредственно выполняющих строительные и ремонтно-отделочные работы: плиточники, штукатуры и т.д., в любой строительной фирме имеется прораб, который

контролирует выполнение работ, и обсуждает все аспекты ремонта с заказчиком. Для составления смет ремонтно-отделочных работ в штате имеется сметчик.

Оплата труда в ООО «ДВ Проект-комплекс» устанавливается сдельная, фиксированный оклад может выплачиваться руководителю, сметчику и бухгалтеру. ФОТ ООО «ДВ Проект-комплекс» составляет 45-60% от стоимости выполненных работ.

У ООО «ДВ Проект-комплекс» на балансе имеется автомобиль «Газель».

При активной работе менеджера по заказам, даже самые скромные строительные компании от уровня строительства и квартирного ремонта дорастают до переделки офисов. Это выгодно минимум потому, что офисные площади проще по отделке и площади их больше. Большая удача для новой компании – получение крупного корпоративного заказа. Но в таком случае нужно четко понимать, что такого вида работы ведутся по своим правилам. Как признают абсолютно все строители, получить крупный заказ возможно только за «откат». Размер его, как правило, составляет до 10% от сметы.

Работа с клиентом ООО «ДВ Проект-комплекс» производится посредством не только привлечения их к выполнению строительства и ремонтных работ. Обязательно подписывается договор, составляются все технические документы и к строительству или ремонту приступает бригада рабочих. С этого момента наступает самая ответственная и напряженная часть рабочего процесса по контролю выполнения проекта.

## 2.2 Анализ финансово-экономических показателей деятельности строительной компании

Основными направлениями исследуемого предприятия являются монтаж технологического оборудования и технологических трубопроводов.

Определим основные финансово-экономические показатели деятельности исследуемого предприятия и сделаем вывод о его финансовом положении, платежеспособности и эффективности деятельности. Основным информационным источником нижеприведенного анализа финансово-экономических показателей ООО «ДВ Проект-комплекс» является бухгалтерская финансовая отчетность за 3 кв. 2017 г.– 1 кв. 2018 г.

В таблице 2.3 представлены основные экономические показатели ООО «ДВ Проект-комплекс» за 3 кв. 2017 – 1 кв.2018 гг.

Таблица 2.3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ДВ Проект-комплекс», 3 кв. 2017 г.– 1 кв. 2018 г.

Показатель	Период			Отклонения, (+, -)		Темп роста, %	
	3 кв. 2017 г.	4 кв. 2017 г.	1 кв. 2018 г.	4 кв. 2017 г.	1 кв. 2018 г.	4 кв. 2017 г.	1 кв. 2018 г.
Выручка от реализации (без НДС), руб.	89994	156135	137443	66141	-18692	173,49	88,03
Себестоимость продаж, руб.	68745	126320	124641	57575	-1679	183,75	98,67
Прибыль от продаж, руб.	21249	29815	12802	8566	-17013	140,31	42,94
Рентабельность продаж, %	23,61	19,10	9,31	-4,52	-9,78	80,87	48,78
Производительность труда одного работника, руб./чел	1579	2330	2253	752	-77	147,60	96,69
Среднегодовая стоимость ОС, руб.	3943	4758	2359	816	-2399	120,68	49,58
Фондоотдача	22,8	32,8	58,3	10,0	25,4	143,76	177,55
Чистая прибыль, руб.	12	7422	4976	7410	-2446	61850,00	67,04
Среднегодовая стоимость активов, руб.	58735	64259	54460	5525	-9800	109,41	84,75
Рентабельность активов	0,02	11,55	9,14	11,53	-2,41	56532,61	79,11

Анализируя показатели ООО «ДВ Проект-комплекс», приведенные в табл. 1, отметим следующее:

- объем продаж в 4 кв. 2017 г. увеличилась по сравнению с 3 кв. 2017 г. на 73,49%, тогда как в 1 кв. 2018 г. произошло снижение данного показателя на 11,97%;

- темп роста себестоимости реализованных продукции, работ, услуг (183,75%) не сопоставим с темпом роста объема продаж в 4 кв. 2017 года (173,49%), также темп падения объема продаж в 1 кв. 2018 года (11,97%) превышает темп падения себестоимости (1,33%), что является негативным моментом;

- величина показателя прибыли от продаж на протяжении всего анализируемого периода является положительной, таким образом, основная деятельность исследуемой организации является прибыльной. В 4 кв. 2017 года данный показатель увеличился на 8566 руб. (или на 40,31%), снижение показателя прибыли от продаж в 1 кв. 2018 года на 17013 руб. (или на 57,06%) обусловлена снижением объема продаж по сравнению с 4 кв. 2017 года и его превышающего темпа над темпом снижения себестоимости;

- показатель рентабельности продаж ООО «ДВ Проект-комплекс» на протяжении всего анализируемого периода имеет отрицательную динамику - данный показатель снизился на 4,52 процентных пункта в 4 кв. 2017 года и на 9,78 процентных пункта в 1 кв. 2018 года, на конец анализируемого периода значение рентабельности продаж составило 9,31%. Такая отрицательная динамика обусловлена исключительно несоответствием темпов роста объема продаж и себестоимости;

- производительность труда работников ООО «ДВ Проект-комплекс» характеризуется положительной динамикой в 4 кв. 2017 года (+752 руб.) и отрицательной - в 1 кв. 2018 года (-77 руб.);

- среднегодовая стоимость основных средств увеличилась в 4 кв. 2017 года на 816 руб., в 1 кв. 2018 года произошло значительное снижение данного показателя - на 2399 руб.;

- показатель фондоотдачи характеризуется положительной динамикой на протяжении всего анализируемого периода, темп роста

данного показателя в 4 кв. 2017 года составил 143,76%, в 1 кв. 2018 года - 177,55%;

- чистая прибыль ООО «ДВ Проект-комплекс» в 4 кв. 2017 года увеличилась в 618,5 раз и составила 7422 руб., однако в 1 кв. 2018 года произошло снижение данного показателя в 1,5 раза;

- если среднегодовая стоимость активов в 4 кв. 2017 года выросла на 5525 руб., то в 1 кв. 2018 года снизилась на 9800 тыс. руб.;

- рентабельность активов в 4 кв. 2017 года выросла с 0,02% до 11,55%, однако в 1 кв. 2018 года произошло снижение данного показателя на 2,41 процентных пункта.

В таблице 2.4 представлен анализ структурной динамики имущества ООО «ДВ Проект-комплекс» за 3 кв. 2017 г. – 1 кв. 2018 г.

Таблица 2.4 – Структурная динамика актива баланса ООО «ДВ Проект-комплекс», 3 кв. 2017 г. – 1 кв. 2018 г.

Наименование статей	Абсолютные величины, руб.			Удельные веса, %		Изменения в абс. величинах			Изменения в удельных весах	
	3 кв. 2017 г.	4 кв. 2017 г.	1 кв. 2018 г.	3 кв. 2017 г.	4 кв. 2017 г.	3 кв. 2017 г.	4 кв. 2017 г.	1 кв. 2018 г.	3 кв. 2017 г.	4 кв. 2017 г.
Внеоборотные активы	4837	4801	5	7,81	7,21	0,01	-36	-4796	-0,59	-7,20
Оборотные активы - всего, в т.ч.	57131	61749	42364	92,19	92,79	99,99	4618	-19385	0,59	7,20
запасы	10305	3221	59	16,63	4,84	0,14	-7084	-3162	-11,79	-4,70
дебиторская зад-ть	43195	56078	41473	69,71	84,26	97,89	12883	-14605	14,56	13,62
денежные средства и краткосрочн. фи н.влож.	3409	2200	602	5,50	3,31	1,42	-1209	-1598	-2,20	-1,88
прочие оборотные активы	222	250	230	0,36	0,38	0,54	28	-20	0,02	0,17
БАЛАНС	61968	66550	42369	100	100	100	4582	-24181	0,00	0,00

В 4 кв. 2017 года по сравнению с 3 кв. 2017 года ООО «ДВ Проект-комплекс» незначительно увеличило вложения средств в осуществление своей деятельности, о чем свидетельствует увеличение валюты баланса на

4582 руб., а также относительный показатель - темп роста, который составил 107,86%. Однако в 1 кв. 2018 г. предприятие резко снизило стоимость имущества по сравнению с 4 кв. 2017 годом, уменьшение валюты баланса составило 24181 руб. (или -36,34%).

На протяжении всего анализируемого периода в имуществе исследуемого предприятия преобладают оборотные активы, (их доля составляет более 90 процентов на каждую из отчетных дат), что свидетельствует о его высокой степени мобильности.

В составе оборотных активов самой значительной статьёй на протяжении всего анализируемого периода являлась дебиторская задолженность (ее удельный вес в структуре имущества предприятия составлял 69,71%, 84,26% и 97,89%).

В таблице 2.5 представлена структурная динамика источников имущества ООО «ДВ Проект-комплекс» за 3 кв. 2017 г. – 1 кв. 2018 г.

Таблица 2.5 – Структурная динамика пассива баланса ООО «ДВ Проект-комплекс», 3 кв. 2017 г. – 1 кв. 2018 г.

Наименование статей	Абсолютные величины, руб.			Удельные веса, %		Изменения в абс. величинах			Изменения в удельных весах	
	3 кв. 2017 г.	4 кв. 2017 г.	1 кв. 2018 г.	3 кв. 2017 г.	4 кв. 2017 г.	3 кв. 2017 г.	4 кв. 2017 г.	1 кв. 2018 г.	3 кв. 2017 г.	4 кв. 2017 г.
Источники собственных средств	27513	34935	20372	44,40	52,49	48,08	7422	-14563	8,10	-4,41
Долгосрочные пассивы	3600	0	0	5,81	0,00	0,00	-3600	0	-5,81	0,00
Краткосрочные пассивы - всего,	30855	31615	21997	49,79	47,51	51,92	760	-9618	-2,29	4,41
в т.ч.										
кредиты и займы	3214	3966	0	5,19	5,96	0,00	752	-3966	0,77	-5,96
кредиторская задолженность	27641	27649	21997	44,61	41,55	51,92	8	-5652	-3,06	10,37
БАЛАНС	61968	66550	42369	100	100	100	4582	-24181	0,00	0,00

По состоянию на 3 кв. 2017 г. и на 1 кв. 2018 г. наибольшую долю в составе источников средств исследуемого предприятия имели краткосрочные

обязательства (49,79% и 51,92% соответственно), лишь по состоянию на 4 кв. 2017 г. наибольшую долю в структуре капитала занимали собственные источники средств (52,49%).

Таким образом, можно отметить, что ООО «ДВ Проект-комплекс» характеризуется значительной степенью зависимости от внешних источников финансирования.

Краткосрочные пассивы организации в 3 кв. 2017 г. – 4 кв. 2017 г. представлены как краткосрочными займами, так и кредиторской задолженностью с преобладающей долей последней, по состоянию на 1 кв. 2018 г. - исключительно кредиторской задолженностью.

Таким образом, в имуществе исследуемого предприятия самой влиятельной статье является дебиторская задолженность, в источниках имущества предприятия - кредиторская задолженность.

В целом, можно судить о снижении деловой активности исследуемой организации в 1 кв. 2018 года, поскольку снизились объемы продаж.

Подводя итоги анализа финансово-экономических показателей ООО «ДВ Проект-комплекс», отметим следующее:

- деятельность исследуемого предприятия является прибыльной, при этом показатели рентабельности имеют устойчивую тенденцию к снижению вследствие несоответствия темпов роста объема продаж и себестоимости;

- исследуемое предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением - в анализируемом периоде величина собственных оборотных средств превышает величину запасов, однако, при этом организация имеет значительную степень зависимости от внешних источников финансирования;

- в 1 кв. 2018 г. наблюдается снижение деловой активности исследуемой организации, поскольку снизились объемы продаж.

## **2.3 Разработка бизнес-плана развивающегося предприятия на примере строительной компании ООО «ДВ Проект-комплекс»**

### **2.3.1 Стратегия маркетинга**

Первичная цель подрядной компании ООО «ДВ Проект-комплекс» – отвечать потребностям клиентов, оказывать услуги высочайшего уровня, устанавливать и поддерживать партнерские отношения с застройщиками и развивать свою клиентскую базу.

Поэтому процесс расширения производства ООО «ДВ Проект-комплекс» и разработка новых видов продукции должны строиться с учетом устранения отмеченных недостатков на предприятии.

При расширении этих и других вопросов, связанных с повышением эффективности предприятия, невозможно обойтись без стратегического маркетинга, осуществляемого на основе бизнес-плана.

При реализации плана маркетинга ООО «ДВ Проект-комплекс» основывается на следующих принципах:

Принцип «Понимания Потребителя», основанный на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если ООО «ДВ Проект-комплекс» ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребителя и его потребностей.

Принцип «борьбы за потребителя». Этот принцип реализуется воздействием на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качество товара, реклама, сервис, цена и т.д.). Суть этого принципа - борьба за потребителя, а не сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае - это лишь средство для достижения цели, а не сама цель.

Принцип «Максимального приспособления» производства к требованиям рынка. Данный принцип состоит в том, что вся деятельность фирмы основывается на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Он ставит производство товаров и оказание услуг в

функциональную зависимость от запросов рынка и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю.

Спектр предлагаемых услуг ООО «ДВ Проект-комплекс» достаточно широк. Он включает в себя услуги по строительству и предварительной подготовке, поиск работников и проектное управление, административную поддержку и ведение документооборота.

ООО «ДВ Проект-комплекс» оценивает технологичность проектов, составляет смету расходов, подготавливает расписание работ и помогает владельцам недвижимости достичь поставленных целей в кратчайшие сроки. Подрядчики могут также предложить варианты снижения расходов и помочь выбрать лучших субподрядчиков на каждый проект.

С началом строительных работ ООО «ДВ Проект-комплекс» предоставляет работников на полный рабочий день, которые отвечают за все произведенные работы, оценивают их качество и соответствие запланированному графику, проводят встречи и отчитываются перед заказчиками.

Идея развития Строительной компании ООО «ДВ Проект-комплекс» преследует три цели:

1. Создание высокорентабельного предприятия.
2. Получение прибыли.
3. Удовлетворение потребительского рынка в строительстве объектов жилого и нежилого назначения.

Для расширения и повышения эффективности производства, а также повышения качества выполняемых услуг планируется использование кредитных средств. Выплаты процентов по кредиту, рассчитанные ниже, начинаются с первого месяца реализации данного проекта.

Возврат заемных средств начинается с первого месяца реализации проекта. Данное обстоятельство введено в данном бизнес плане для упрощения понимания структуры расчета потока дисконтирования и регулирования денежного потока.

Заложенная процентная ставка по заемным средствам 17,5%.

Необходимо учитывать, что в настоящее время банки пересматривают норму процента для инвестиционных проектов в сторону снижения.

Общая сумма начисленных процентов составит 395173,33 рублей.

Условный жизненный цикл проекта 2 года.

Срок окупаемости с начала реализации проекта 4 месяца.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования 2 года.

Прежде чем начать рассматривать конкурентную среду рассмотрим текущее состояние потребительского рынка. В настоящее время вновь нарастающие тенденции международного кризиса диктуют свои условия жизнедеятельности, как граждан и предприятий, так и экономики государства в целом.

Кризисные явления в экономике 2008-2009 гг. оказали негативное влияние на структуру мирового рынка. Однако рынок строительных и ремонтных услуг, благодаря развитию отрасли строительства в 2015-2017 гг. и господдержки этой отрасли, как и прочие смежные с ним рынки, демонстрировал рост. В ближайшие годы спрос на услуги строительных компаний отдыха в России будет расти, но меньшими темпами.

Первые фирмы, оказывающие услуги по выполнению ремонтных и отделочных работ в квартирах, появились в нашей стране только в девяностых годах прошлого века. Однако бизнес этот существовал и раньше, просто он не был легализован. Если нам требовалось выполнить ремонтные или отделочные работы, то мы просто искали специалистов среди своих знакомых или договаривались с бригадой на соседней стройке.

На сегодняшний день существует большое количество частных фирм, занимающихся строительством и ремонтом. Ежегодно сдаются миллионы квадратных метров новых площадей, имеющих только черновую отделку, владельцам новых квартир периодически требуется косметический ремонт, а квартиры из старого жилищного фонда нуждаются в изменениях капитального характера. Жилье, в большинстве своем, приходит в

негодность. Кроме того, регулярные сделки купли-продажи на вторичном рынке жилья также подразумевают то, что новые хозяева квартир будут проводить ремонтно-отделочные работы в новом жилище. По статистике, только чуть больше 5% наших сограждан готовы провести ремонт собственными силами, большинство всё-таки приглашает для выполнения подобных работ специалистов.

В последние годы строительство на территории Российской Федерации набрало невиданных ранее темпов своего развития. Строительные компании, проработавшие на российском рынке услуг с начала 90х годов, имеют своих постоянных клиентов, которые, в случае необходимости строительства дома, сразу же обращаются непосредственно к ним. Имя компании стоит очень дорого, поэтому им дорожат и делают все, чтобы сохранить и поддержать репутацию. Но мировой кризис показал, что достигнув определенного уровня развития, не стоит на нем останавливаться, - нужно продолжать совершенствоваться, и завоевывать доверие все новых и новых клиентов.

В выборе строительной компании важным для клиента является соотношение «цена-качество». Люди не хотят выкладывать деньги на ветер, им нужна гарантия того, что качество будет отвечать всем их требованиям. Для этого выбирается исполнитель, который длительные годы работает на рынке и пользуется уважением среди клиентов. В штате сотрудников подобных фирм числятся люди с многолетним стажем работы, люди-профессионалы, которые знают свое дело.

Пока люди покупают и продают квартиры, а домостроительные комбинаты сдают в эксплуатацию дома, малопригодные для жизни нормального человека, небольшие отделочные фирмы не останутся без работы. Только во Владивостоке ежегодный оборот рынка ремонтно-строительных услуг – 1,5 миллиарда долларов.

Бизнес по отделке и ремонту квартир существовал даже тогда, когда о частной собственности и предпринимательстве в России всегда. Было время, когда, чтобы заменить плитку в ванной или побелить потолок, жильцы

нанимали на ближайшей стройке или через знакомых мастеров или целые бригады.

С наступлением рыночных времен «специалисты по строительству и ремонту» смогли легализоваться. Одни за десять с небольшим лет сумели создать солидные фирмы. А кто-то так и продолжает работать «по старинке» – неофициально. Но принцип работы фирм, имеющих лицензии, мало чем отличаются от тех, у кого лицензии нет и никогда не будет. Как признают в неофициальных беседах сами строители, бизнес этот как был черным, так и остался таковым в 90% случаев. Налоговики по квартирам ходить не будут, а объем работ учесть никакой возможности нет: все расчеты идут наличными.

Сколько сейчас строительных и ремонтно-строительных фирм в России – точно не берется подсчитать никто.

Главное, что работы хватает всем.

Как оценивают эксперты рынка, до трети наиболее успешных ремонтных фирм начинали свой бизнес именно с подобных махинаций, в основном обманывая своих рабочих. Делалось это так: на стройку привозили бесправных молдаван, украинцев или таджиков, обещая золотые горы. Момент расплаты с ними постоянно оттягивался – лишь периодически рабочим подбрасывали денег, чтобы те не умерли с голоду. А после завершения стройки их вывозили за город, запугивали и отпускали. Если учесть, что фонд оплаты труда составляет до 60% стоимости заказа, а платили иностранным работникам не более 2%, то деньги, таким образом, удавалось экономить немалые.

Сейчас недостатка в строителях Владивосток и Дальний Восток не испытывают. Потому фирмы, дорожащие своей репутацией, которая напрямую зависит от качества, не пользуются услугами приезжих иностранных граждан.

На одной квартире может последовательно работать до 20 человек. Это позволяет обеспечить практически конвейерную точность. Количество

заказов достаточно сильно меняется в течение года, традиционно увеличиваясь поздней весной и летом, а в декабре стремясь к нулю.

В последнее время многие фирмы, которые совмещают строительство и ремонт, стараются переходить на выполнение дешевых работ. Ответственность там ниже, чем при «люксовом» ремонте, а количество заказов, которые можно выполнить за одинаковый период времени, выше в несколько раз.

С целью обоснования и разработки маркетинговой стратегии рассмотрим рынок строительных услуг данного региона.

Количество предприятий и организаций – 44639 единиц (95,7 % к числу организаций на 01.01.2017).

- Удельный вес частного бизнеса – 92,8 % (95,6 % к 01.01.2017).

- Удельный вес обрабатывающих производств – 4,3 % (83,2 % к 01.01.2017);

  - строительства – 9,1 % (96,0 %);

  - транспортировки и хранения – 10,6 %;

  - торговли оптовой и розничной;

  - ремонта автотранспортных средств и мотоциклов – 39,5 %;

  - деятельности по операциям с недвижимым имуществом – 6,6 %.

- Количество индивидуальных предпринимателей– 19694 единицы (107,2 % к 01.01.2017).

- Отраслевая структура индивидуальных предпринимателей: в оптовой и розничной торговле, ремонте автотранспортных средств и мотоциклов занято 49,3 %.

## Распределение предприятий и организаций по видам деятельности на 01.01.2018



Рисунок 2.1 – Распределение предприятий и организаций по видам деятельности на 01.01. 2018 г.

В 2017 году объём работ по виду деятельности «Строительство» по крупным и средним организациям составил 4411,6 млн. рублей (59,7 % к 2016 году).

Ввод в эксплуатацию жилых домов в 2017 году составил 111,2 тыс. кв. м (62,3 % к 2016 году); число построенных квартир составило 1857 единиц (59,3 % к 2016 году).

### Объем работ, выполненный по виду деятельности "Строительство", по крупным и средним организациям

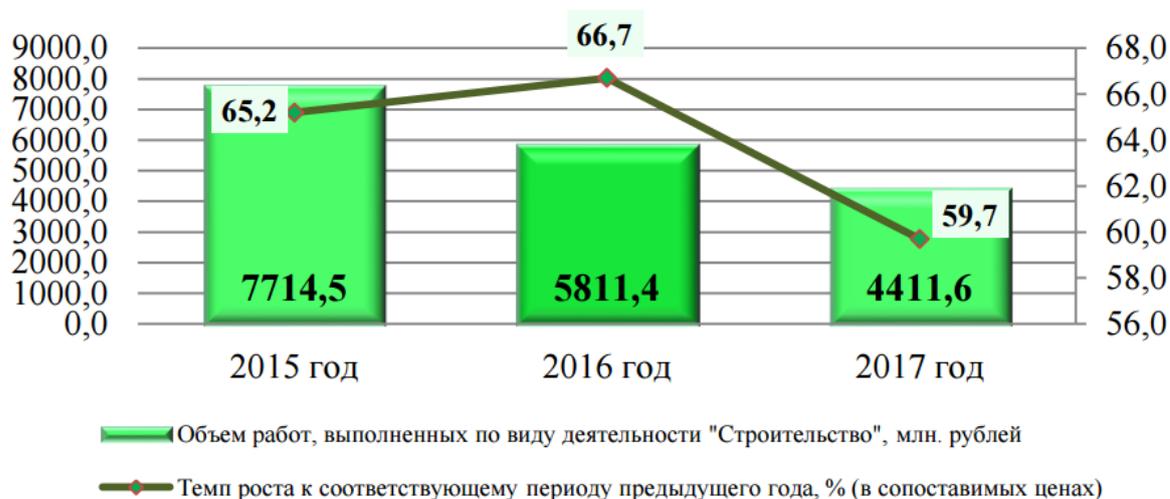


Рисунок 2.2 – Объем работ, выполненный по виду деятельности «Строительство», по крупным и средним организациям

### Ввод в эксплуатацию жилья

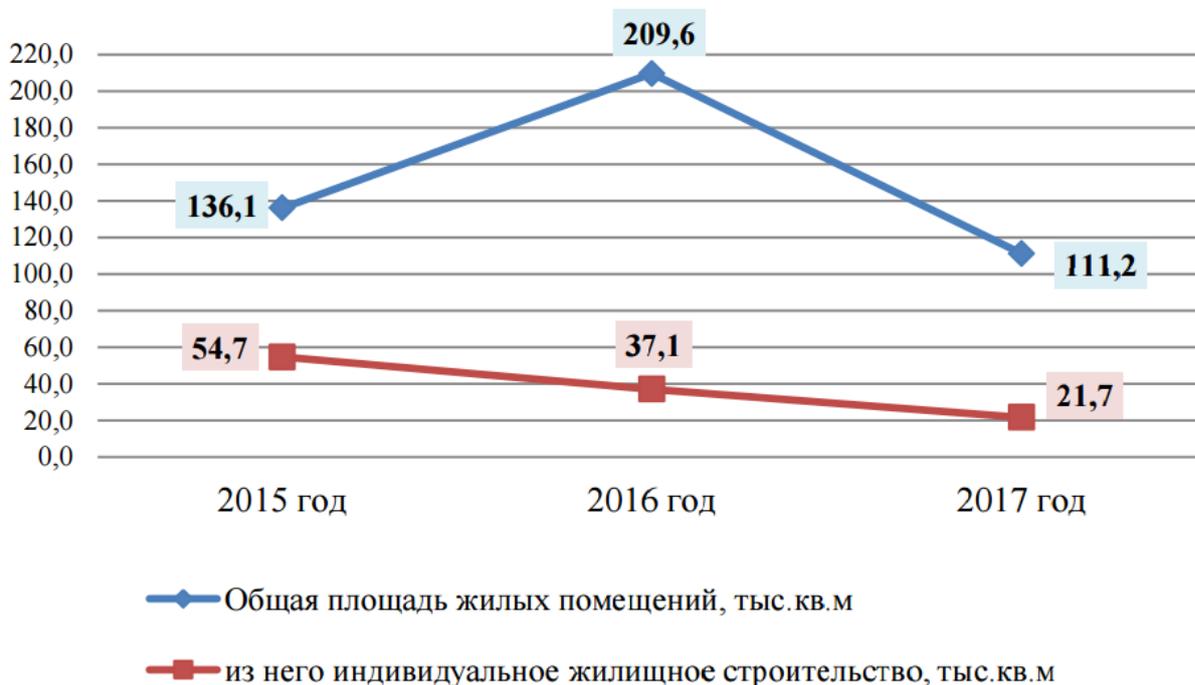


Рисунок 2.3 – Ввод в эксплуатацию жилья в г. Владивосток

Из общего объема инвестиций в основной капитал крупных и средних организаций:

– инвестиции в жилые здания и помещения составили 6,4 %;

– инвестиции в здания (кроме жилых) и сооружения, расходы на улучшение земель составили 42,8 %;

– инвестиции в машины и оборудование, включая хозяйственный инвентарь, и другие объекты составили 49,8 %;

– инвестиции в объекты интеллектуальной собственности составили 0,3 %;

– прочие инвестиции – 0,7 %.

Наибольшую долю в инвестициях в основной капитал заняли инвестиции по видам деятельности «Транспортировка и хранение» – 21,5 %, «Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение» – 17,4 %, «Деятельность в области информации и связи – 14,1 %, «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха» – 12,1 %.

В настоящее время объемы данного сегмента строительного рынка продолжают расти от 30% в год.

Средние цены на услуги Строительной компании в рублях представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Средние цены в 2017 году на услуги Строительной компании

№ п./п.	Наименование услуги	Стоимость
1	Экономный капитальный ремонт квартир	5000 рублей \ м <sup>2</sup>
2	Капитальный ремонт квартир	6100 рублей \ м <sup>2</sup>
3	Евроремонт квартир	7300 рублей \ м <sup>2</sup>
4	Евролюкс-ремонт квартир	8400 рублей \ м <sup>2</sup>
5	Косметический ремонт	1100- 1900 рублей \ м <sup>2</sup>
6	Ремонт эконом-класса	2200 — 3600 рублей \ м <sup>2</sup>
7	Ремонт класса «люкс»	3900 рублей \ м <sup>2</sup>
8	Строительство квартир	От 5600 рублей \ м <sup>2</sup>

Сроки могут быть различными, в зависимости от сложности проведения работ, но, обычно, высококачественный ремонт двухкомнатной квартиры занимает 2-2,5 месяца.

В период с декабря по март, в среднем, может быть 1-3 заказа в месяц, с июня по октябрь – 2-5 заказов в неделю. Средняя стоимость работ по одному заказу - 45 -100 тыс. рублей.

Разные виды работ имеют совершенно разную рентабельность.

Наиболее выгодными являются установка кондиционеров, стеклопакетов, электрика. В них прибыль может достигать до 50%. К примеру, установка одной розетки или выключателя стоит во Владивостоке 500 рублей, долбежка штраба (канала в стене для прокладки кабеля) – еще 100-150 рублей за погонный метр.

Расценки на некоторые виды работ невелики, но на самом деле полное оказание услуг обойдется заказчику в тысячу долларов, малыми пунктами складываются приличные сметы. Поэтому в штате выгодно держать электрика с окладом, который принесет Строительной компании не одну тысячу долларов.

К очень выгодным относятся сантехнические работы – сейчас установка унитаза, раковины или полотенцесушителя стоит от 5000 рублей.

Одной из самых выгодных операций остается слом: при небольших затратах на оплату неквалифицированного труда он может принести до нескольких сотен процентов прибыли.

Пара рабочих в одной квартире за день могут наломать стен на 10000.

В свою очередь плиточные и малярные работы находятся на грани окупаемости.

Например, за квадратный метр укладки плитки заказчик платит 500-600 рублей. Дешево стоят и малярные работы – от 300 до 500, но многие фирмы не отказываются покрасить даже несколько метров стены.

Бывает достаточно редко, чтобы заказчик остался полностью доволен.

Хоть и мелкие, но огрехи случаются всегда. Все нормальные строители их исправляют без вопросов и за свой счет: репутация дороже. Наиболее распространенная проблема – уложиться в оговоренный срок.

Зачастую бывает так, что электрик закончил свою часть работы вовремя, надо запускать маляров, а они задействованы на другом объекте. Можно, конечно, пригласить людей со стороны, но это накладно и неизвестно, чем закончится, – приходится ждать, пока освободится свой работник.

Практически у всех строителей в договоре существует пункт о штрафных санкциях за нарушение сроков, хотя в начале, кажется, что лучше обойтись без него.

Дело в том, что если размер штрафа не зафиксирован документально, заказчик может предъявить претензии на любую сумму. Как правило, штраф составляет 0,5% от общей суммы сметы за каждый день задержки. При этом общая сумма выплат не может превышать 10%.

Сейчас, в зависимости от качества, ремонт одного квадратного метра стоит во Владивостоке от \$100 до \$200.

Основные клиенты Строительной компании – жильцы, вложившие средства в строительство новостроек, коттеджей, только что въехавшие в новостройки. Именно поэтому свои основные рекламные усилия ремонтники направляют в строящиеся новые районы.

По словам владельцев фирм, большинство заказов они получают за счет распространения по новым домам рекламных буклетов.

В комплекс мероприятий фирмы ООО «ДВ Проект-комплекс» по маркетингу входят:

- изучение потребителей товаров (услуг) фирмы и их поведения на рынке;
- оценка выпускаемых товаров и предлагаемых услуг, перспектив их развития;

- анализ используемых форм и каналов сбыта;
- оценка используемых фирмой методов ценообразования;
- исследование мероприятий по продвижению товаров (услуг) на рынок;
- изучение конкурентов;
- выбор «ниши» (наиболее благоприятного сегмента) рынка.

Ценовая стратегия должна базироваться на товарной политике и предполагает:

1. Использование механизма гибких цен в зависимости от выпускаемого ассортимента товаров;
2. Хорошее качество при ценах ниже, чем у конкурентов;
3. Разработку системы льгот и скидок в зависимости от условий поставки.

Цена связана с такими факторами маркетинга, как характеристика и образ товара фирмы и др. Цена на товар должна иметь непосредственную связь с его качеством. Важно, чтоб цены должным образом отражали уровень качества и имидж фирмы.

В основе стратегии ценообразования лежит метод средних затрат, который предусматривает установление рыночной цены исходя из издержек производства при загрузке производственных мощностей (80%) и прогнозируемом уровне прибыли, сопоставимым со средней учетной ставкой.

Продвижение товара на рынок невозможно без принятия схемы каналов сбыта продукции от предприятия к потребителю и организации рекламы деятельности фирмы и производимых товаров.

Сбыт товаров осуществляется отделом сбыта как оптом, так и в розницу.

Однако для успешного решения этого вопроса фирма широко использует информативную рекламу в печатных изданиях районного значения и телевидении:

- газеты «Моя реклама;
- в периодических изданиях «Стройка», «Промышленный оптовик», «Снабженец», «Партнер» и т.д.;
- используются практически все работники фирмы для осуществления так называемых «персональных продаж» - когда работник сам привлекает покупателя - юридические или физические лица;
- используется региональные дилеры, имеющие право составления проекта договоров от имени фирмы потребителями в других регионах.

Реализация услуг ООО «ДВ Проект-комплекс» посредством «персональных продаж» и дилерской сети стимулируется руководством фирмы путем выплат премиальных вознаграждений по гибкой системе в зависимости от объемов реализованной продукции (от 2 до 5%), либо предоставления продукции на реализацию по более низким ценам на указанный процент или выделение для собственных нужд бесплатно части продукции в ограниченном количестве.

В реализации продукции важное значение имеет также формирование общественного мнения.

Формирование общественного мнения включает систематическое создание благоприятного отношения к фирме широких масс населения. С этой целью поддерживается связь с представителями массовой информации посредством помещения статей в газетах и журналах, участия в организации выставок и т.д.

Итак, Строительная компания как бизнес является высокодоходным и перспективным при грамотной организации производства, несмотря на ужесточившиеся условия деятельности на рынке.

Число граждан, желающих купить новую квартиру, постепенно начинает расти. Следовательно, количество заказов на строительство объектов будет расти.

### 2.3.2 Организационный план

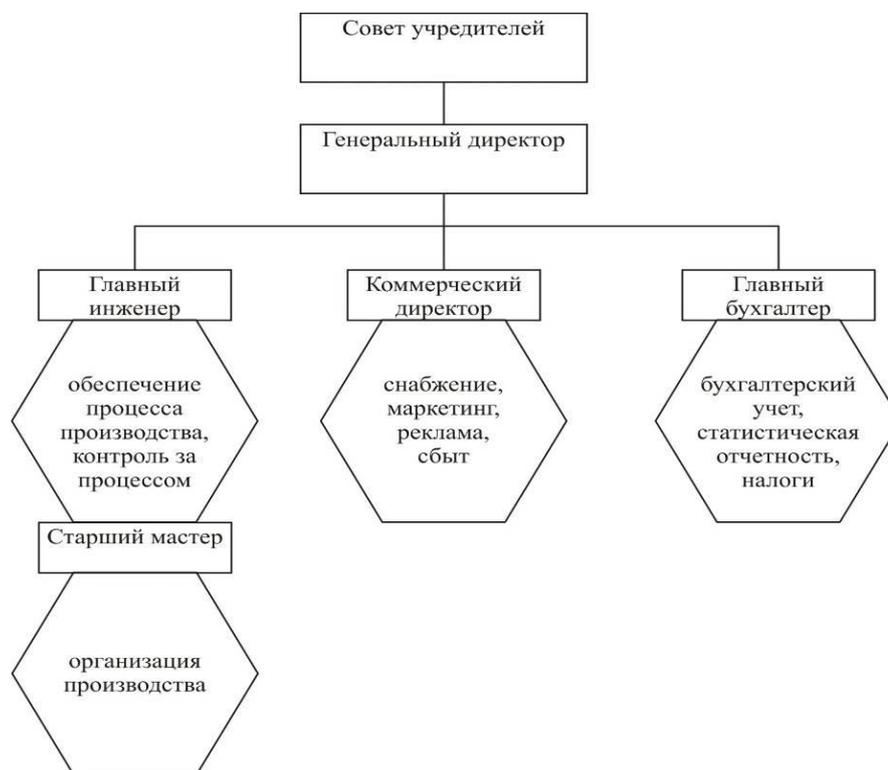


Рисунок 2.4 – Организационная структура предприятия

К подбору будущих сотрудников подходим очень внимательно, потому как от их профессиональных качеств прямо зависит развитие престижа и имени компании, а также последующая необходимость в ее услугах для потребителей.

Однако, брать на постоянную основу сотрудников для выполнения всех видов работ не стоит, потому что в итоге это выйдет существенными расходами в

На постоянную основу рекомендуется брать таких работников, как:

- электрик;
- сантехник;
- штукатур;

- маляр.

Приветствуется, если вышеперечисленные должности не висят на плечах одного человека. Важно, когда каждый вид работы выполняет специально обученный для этого человек.

Рекомендуется нанимать прораба, обязанностям которого будет контроль работы, связанной непосредственно со строительством, архитектора-проектировщика и офис-менеджера, специализирующегося на приеме звонков от клиентов с их заказами.

Для спектра трудоемких работ, которые требуют применение специальной строительной техники, привлекаем работников на временной основе.

К таким видам работ относим:

- проектировочные;
- работы по доставке и подъему малогабаритных материалов и т.п.

Все рабочие приняты на постоянную работу и в зависимости от квалификации рабочих, с ними заключены соответствующие контракты и установлен уровень заработной платы (таблица 2.7).

Для более плодотворной работы специалистов и рабочих на предприятии существуют следующие материальные льготы:

- гибкая премиальная система, нацеленная на выполнение конечного результата;
- медицинское страхование за счет фирмы;
- доплата за использование личного транспорта в производственных целях для руководящих работников;
- оплата очередного отпуска.

Такие льготы существенно привлекают работников оставаться на фирме ООО «ДВ Проект-комплекс» по сравнению с другими предприятиями аналогичного профиля, хотя и на фирме используется интенсивный труд

работников и ненормированный рабочий день для ИТР, так как фирма работает в 2 смены.

Таблица 2.7 – Планируемый профессиональный состав работников фирмы

№ п/п	Профессия	Кол-во	Описание выполнения работы	Форма привлечения	Уровень квалификации	Средняя з/п, руб.
1.	Станочник пилюрам	4	Распиловка круглого леса на пиломатериалы	Контракт	3 разряд	9900
2.	Строгальщик	2	Обработка пиломатериалов на строгальном станке	Контракт	2 разряд 3 разряд	9900
3.	Машинист козлового крана	1	Выполнение разгрузочно-погрузочных работ на козловом кране	Контракт	3 разряд (взаимозамена с водителем автопогрузчика)	7700
4.	Водитель автопогрузчика	1	Выполнение разгрузочно-погрузочных работ на автопогрузчике	Контракт	3 класс (взаимозамена с крановщиком)	7700
5.	Грузчик-стропальщик	2	Помощь крановщику и водителю автопогрузчика	Контракт	Инструктаж по ТБ	6600
6.	Сторож	2	Охрана территории и помещения ООО	Контракт	Инструктаж по ТБ	5500

### 2.3.3 Финансовый план

За анализируемый период работы ООО «ДВ Проект-комплекс» отмечался и рост и спад прибыли. Полученная прибыль была направлена на закупку оборудования для расширения спектра оказываемых услуг, это позволило привлечь новых клиентов и получить дополнительную прибыль.

Для выполнения руководство строительных работ ООО «ДВ Проект-комплекс» планирует закупить следующий рабочий инструмент: шуруповерт; лобзик; перфоратор; лазерный уровень; плиткорез; дрель; молотки; наборы инструментов и прочее.

Фирме следует приобрести грузовой автомобиль, на котором будут перевозиться строительные материалы до места самого строительства.

Финансовый план ООО «ДВ Проект-комплекс» строится на основе прогноза плана маркетинга и исходит из возможностей производственного плана.

Прогнозный план доходов и расходов на 1 -й год существования фирмы разрабатывается на основании того, что уточняемые договоры на поставки продукции заказчикам будут в этом году заключены на общую сумму 11832 тыс. руб.

Доходы от реализации продукции рассчитываются на основании предполагаемых заказов, которые в течение года существенно различаются по величине.

С июня 2018 года можно ожидать увеличения минимальной зарплаты, что повлечет за собой увеличение арендных платежей за помещения, а также некоторых местных налогов. Затраты на бензин для автомобиля несколько снизятся из-за стабилизации величины пробега на более низком уровне. Прибыль несколько снизится из-за повышения уровня заработной платы работникам и соответственно всех начислений, но это стабилизирует коллектив и не приведет к текучести кадров в самый трудный период становления.

Предполагаемая чистая прибыль по итогам года составит 1229,5 тыс. руб., валовая прибыль определится в размере 187,88 тыс. руб., полная себестоимость годового выпуска продукции будет равна 10685,2 тыс. руб.

Характеризует способность организации к самостоятельному покрытию расходов прибылью. Расчет рентабельности предприятия

применяется для оценки эффективности его работы и высчитывается по формуле:

$$P_{od} = \Pi_{pn} / Z$$

где Z – затраты,

$\Pi_{pn}$  – прибыль, полученная от реализации.

$$P_{od} = 1229,5 / 69,85 = 17,6\%$$

Исходя из этого, рентабельность выпуска годовой продукции составит 17,6%.

По итогам года прибыль следует пустить на расширение производства.

Однако в работе предприятия отмечен ряд недостатков: недостаточно проработана политика рекламной деятельности, следовательно, нужно в будущем сделать упор на рекламе предприятия и производимого товара.

Ставка дисконтирования составляет 7,25 с 26 марта по 17 июня 2018 года.

Таблица 2.8 - Отчет о прибылях и убытках

№ п/п	Наименование	2018 г., тыс. руб.	2019 г. тыс. руб.	2020 г. тыс. руб.
1	Доходы от оказания услуг	11832	13843	16196
7.	Себестоимость	10685	12501,5	14626,8
3.	Валовая прибыль	1878,8	2198	2571,7
4.	Налоги	649	759	888,1
	Чистая прибыль	1229,5	1438,5	1683,1

Рассчитаем срок окупаемости капитальных вложений ООО «ДВ Проект-комплекс». Расчет производится по формуле:

$$T_{ок} = \frac{K}{\Pi} \quad (39),$$

где  $T_{ок}$  - срок окупаемости, лет;

K - капитальные вложения, тыс. руб.;

П - сумма балансовой прибыли за год, руб.

Тогда:

$$T_{ок} = \frac{5681,7}{1229,5} = 4,6 \text{ года}$$

### **2.3.4 Бизнес-план как основа совершенствования производства**

Цель разработки бизнес-плана принимаем:

- убедить коллег в реальности достижения определенных качественных или количественных показателей предлагаемой программы или проекта;
- подготовить общественное мнение к проведению акционирования предприятия по оптимальной схеме;
- доказать своим сотрудникам целесообразность перестройки работы и организации существующей или создания новой фирмы;
- расширение производства и качества выполняемых работ;
- привлечь внимание и усилить заинтересованность потенциальных инвесторов и т.д.

Фирмы, работающие в стабильной ситуации и производящие продукты для достаточно устойчивого рынка при росте объемов производства, разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование производства и поиск путей снижения его издержек. Однако все эти фирмы постоянно предусматривают мероприятия по модернизации производимой ими продукции (услуг) и формируют их в виде локальных бизнес-планов.

Фирмы, выпускающие продукцию при постоянном риске, прежде всего систематически работают над бизнес-планами по освоению новых видов продукции, по переходу на новые поколения изделий и т.д. Если фирма, наметив значительный рост производства вновь осваиваемых или традиционных продуктов, не имеет достаточно собственных мощностей для

их производства, то она может пойти либо путем привлечения капитальных вложений для создания новых мощностей, либо путем поиска партнеров, которым фирма передаст изготовление определенных узлов, деталей, выполнение технологических процессов, она также разрабатывает соответствующий бизнес-план. Второй путь, как правило, обеспечивает ускоренное решение задач и требует меньших средств. В этом случае уже на стадии разработки бизнес-плана определяют требования к будущему производству.

Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее. Он необходим руководству фирмы для ориентации в условиях акционерной собственности и при создании товарищества. С помощью бизнес-плана руководство фирмы принимает решение, какая часть прибыли остается в деле для накопления, а какая распределяется в виде дивидендов между акционерами.

Бизнес-план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации и ответственности.

Бизнес-план активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовать совместное планирование развития фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов.

Наиболее активно бизнес-план используется при поиске инвесторов, кредиторов, спонсорских вложений и т.д.

Согласно проведенным расчетам в разработанном бизнес-плане установлено, что деятельность предприятия ООО «ДВ Проект-комплекс» рентабельна и экономически оправдана.

## Заключение

Бизнес-план – это программа деятельности и/или развития бизнеса хозяйствующего субъекта, где разрабатываются стратегия и тактика, направленные на достижение целей организации, и основанная на потребностях рынка и возможностях получения необходимых производственных ресурсов.

Бизнес-план позволит решить сразу несколько задач, самыми основными являются:

- обоснование экономической необходимости усовершенствования компании;
- расчеты ожидаемых финансовых показателей деятельности, таких как объем продаж и прибыль;
- определение источника финансирования;
- определение необходимости новых сотрудников для выполнения бизнес-плана.

Планирование, которое используется на предприятии, зачастую просто заменяется решениями собственников, по обстоятельствам. Обычно подобные решения не рассчитаны на перспективу и предусматривают только ближайший период времени.

В целом, бизнес-план необходим что бы обеспечить четкое, точное и осмысленное чувство направления для компании в течение определенного периода времени. Подготовка плана это возможность продумать предполагаемые действия организации и показывать, как они будут влиять на различные аспекты бизнеса. Бизнес-план может быть использован для внутренних и внешних целей.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на

определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается:

- на конкретный проект производства определенного товара (услуг) — создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);

- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;

- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Предприятие ООО «ДВ ПРОЕКТ-КОМПЛЕКС» представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, принятого Госдумой 21.10.94 г. и одобренного Советом Федерации. Общество является юридическим лицом и действует на основе Устава и Учредительного договора, имеет собственное имущество, самостоятельный баланс и расчетный счет.

Руководство деятельностью ООО «ДВ Проект-комплекс» ведет Генеральный директор, принимаемый по контракту Советом учредителей. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право подписи и распоряжается имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников.

Генеральный директор ООО «ДВ Проект-комплекс» несет материальную и административную ответственность за достоверность данных бухгалтерского и статистического отчетов.

На сегодня строительная компания ООО «ДВ Проект-комплекс» арендует офис, а принимает заказы только по телефону.

Строительная компания ООО «ДВ Проект-комплекс» не имеет собственного склада, а материалы закупаются под определённый заказ.

Кроме рабочих ООО «ДВ Проект-комплекс», непосредственно выполняющих строительные и ремонтно-отделочные работы: плиточники, штукатур и т.д., в любой строительной фирме имеется прораб, который контролирует выполнение работ, и обсуждает все аспекты ремонта с заказчиком. Для составления смет ремонтно-отделочных работ в штате имеется сметчик.

Оплата труда в ООО «ДВ Проект-комплекс» устанавливается сдельная, фиксированный оклад может выплачиваться руководителю, сметчику и бухгалтеру. ФОТ ООО «ДВ Проект-комплекс» составляет 45-60% от стоимости выполненных работ.

У ООО «ДВ Проект-комплекс» на балансе имеется автомобиль «Газель».

Анализируя показатели ООО «ДВ Проект-комплекс», приведенные в табл. 1, отметим следующее:

- объем продаж в 4 кв. 2017 г. увеличилась по сравнению с 3 кв. 2017 г. на 73,49%, тогда как в 1 кв. 2018 г. произошло снижение данного показателя на 11,97%;

- темп роста себестоимости реализованных продукции, работ, услуг (183,75%) не сопоставим с темпом роста объема продаж в 4 кв. 2017 года (173,49%), также темп падения объема продаж в 1 кв. 2018 года (11,97%) превышает темп падения себестоимости (1,33%), что является негативным моментом;

- величина показателя прибыли от продаж на протяжении всего анализируемого периода является положительной, таким образом, основная деятельность исследуемой организации является прибыльной. В 4 кв. 2017 года данный показатель увеличился на 8566 руб. (или на 40,31%), снижение показателя прибыли от продаж в 1 кв. 2018 года на 17013 руб. (или на

57,06%) обусловлена снижением объема продаж по сравнению с 4 кв. 2017 года и его превышающего темпа над темпом снижения себестоимости;

- показатель рентабельности продаж ООО «ДВ Проект-комплекс» на протяжении всего анализируемого периода имеет отрицательную динамику - данный показатель снизился на 4,52 процентных пункта в 4 кв. 2017 года и на 9,78 процентных пункта в 1 кв. 2018 года, на конец анализируемого периода значение рентабельности продаж составило 9,31%. Такая отрицательная динамика обусловлена исключительно несоответствием темпов роста объема продаж и себестоимости;

- производительность труда работников ООО «ДВ Проект-комплекс» характеризуется положительной динамикой в 4 кв. 2017 года (+752 руб.) и отрицательной - в 1 кв. 2018 года (-77 руб.);

- среднегодовая стоимость основных средств увеличилась в 4 кв. 2017 года на 816 руб., в 1 кв. 2018 года произошло значительное снижение данного показателя - на 2399 руб.;

- показатель фондоотдачи характеризуется положительной динамикой на протяжении всего анализируемого периода, темп роста данного показателя в 4 кв. 2017 года составил 143,76%, в 1 кв. 2018 года - 177,55%;

- чистая прибыль ООО «ДВ Проект-комплекс» в 4 кв. 2017 года увеличилась в 618,5 раз и составила 7422 руб., однако в 1 кв. 2018 года произошло снижение данного показателя в 1,5 раза;

- если среднегодовая стоимость активов в 4 кв. 2017 года выросла на 5525 руб., то в 1 кв. 2018 года снизилась на 9800 тыс. руб.;

- рентабельность активов в 4 кв. 2017 года выросла с 0,02% до 11,55%, однако в 1 кв. 2018 года произошло снижение данного показателя на 2,41 процентных пункта.

Первичная цель подрядной компании ООО «ДВ Проект-комплекс» – отвечать потребностям клиентов, оказывать услуги высочайшего уровня,

устанавливать и поддерживать партнерские отношения с застройщиками и развивать свою клиентскую базу.

Поэтому процесс расширения производства ООО «ДВ Проект-комплекс» и разработка новых видов продукции должны строиться с учетом устранения отмеченных недостатков на предприятии.

При расширении этих и других вопросов, связанных с повышением эффективности предприятия, невозможно обойтись без стратегического маркетинга, осуществляемого на основе бизнес-плана.

В комплекс мероприятий фирмы ООО «ДВ Проект-комплекс» по маркетингу входят:

- изучение потребителей товаров (услуг) фирмы и их поведения на рынке;
- оценка выпускаемых товаров и предлагаемых услуг, перспектив их развития;
- анализ используемых форм и каналов сбыта;
- оценка используемых фирмой методов ценообразования;
- исследование мероприятий по продвижению товаров (услуг) на рынок;
- изучение конкурентов;
- выбор «ниши» (наиболее благоприятного сегмента) рынка.

Реализация услуг ООО «ДВ Проект-комплекс» посредством «персональных продаж» и дилерской сети стимулируется руководством фирмы путем выплат премиальных вознаграждений по гибкой системе в зависимости от объемов реализованной продукции (от 2 до 5%), либо предоставления продукции на реализацию по более низким ценам на указанный процент или выделение для собственных нужд бесплатно части продукции в ограниченном количестве.

На постоянную основу рекомендуется принимать таких работников, как:

- электрик;

- сантехник;
- штукатур;
- маляр.

Рекомендуется нанимать прораба, обязанностям которого будет контроль работы, связанной непосредственно со строительством, архитектора-проектировщика и офис-менеджера, специализирующегося на приеме звонков от клиентов с их заказами.

Для спектра трудоемких работ, которые требуют применение специальной строительной техники, привлекаем работников на временной основе.

За анализируемый период работы ООО «ДВ Проект-комплекс» отмечался и рост и спад прибыли. Полученная прибыль была направлена на закупку оборудования для расширения спектра оказываемых услуг, это позволило привлечь новых клиентов и получить дополнительную прибыль.

Финансовый план ООО «ДВ Проект-комплекс» строится на основе прогноза плана маркетинга и исходит из возможностей производственного плана.

Прогнозный план доходов и расходов на 1 -й год существования фирмы разрабатывается на основании того, что уточняемые договоры на поставки продукции заказчикам будут в этом году заключены на общую сумму 11832 тыс. руб.

По итогам года прибыль следует пустить на расширение производства.

Предполагаемая чистая прибыль по итогам года составит 1229,5 тыс. руб., валовая прибыль определится в размере 187,88 тыс. руб., полная себестоимость годового выпуска продукции будет равна 10685,2 тыс. руб.

Исходя из этого, рентабельность выпуска годовой продукции составит 17,6%.

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентки **Мемеручка Анна Николаевна**  
специальность (направление) **8.03.01 Экономика (Экономика предприятий и организаций (услуги))**  
группа **Б1401а**  
Руководитель ВКР **к.э.н., доцент Данилова Ульяна Валентиновна**  
на тему: **Разработка бизнес-плана развивающегося предприятия ООО «ДВ проект-комплекс»**  
Дата защиты ВКР **«25» июня 2018 г.**

<b>1 Актуальность ВКР, ее научное значение и соответствие заданию</b>
Планирование – закономерный результат поиска наиболее рациональных и эффективных инструментов и способов развития предприятия. Планирование производственной и коммерческой деятельности необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Наиболее совершенной формой планирования в условиях рынка является бизнес-планирование. Бизнес-план – это целевой программный документ, представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности – получения максимальной прибыли. Бизнес-план представляет собой модель деятельности предприятия, которая использует все элементы традиционного планирования применительно к категориям рыночной экономики – бизнесу, конкурентной борьбе, деятельности маркетинговых служб, коммерческому риску, стратегии безубыточности и необходимого уровня рентабельности. Работа актуальна и полностью соответствует заданию.
<b>2 Достоинства работы:</b> <i>умение работать с литературой, последовательно и грамотное излагать материал, оригинальность идей, раскрытие темы, достижение поставленных целей и задач</i>
Самостоятельно выбрана тема исследования, обоснована необходимость разработки бизнес-плана, аргументирован выбор инструментов планирования. Достоверно и полно проанализированы показатели, позволяющие сформулировать рекомендации предприятию. Полно и последовательно изложены теоретические знания о проблеме. Тема раскрыта, цели достигнуты.
<b>3 Недостатки и замечания</b> <i>(как по содержанию, так и по оформлению)</i>
Не полно проанализирован рынок конкурентов, выявлены не все резервы совершенствования управления новым предприятием ООО «ДВ проект-комплекс». Расплывчато сформулирована бизнес-идея, не ясен масштаб инвестиционных вложений. Имеются недостатки редакционного характера.
<b>4 Целесообразность внедрения, использование в учебном процессе, публикации и т.п.</b>
После доработки возможно внедрение предложений на практике. Отдельные рекомендации могут быть использованы на аналогичных предприятиях.
<b>5 Степень самостоятельности, ответственности и работоспособности выпускника</b>
Исследование выполнено самостоятельно с высокой степенью ответственности. ВКР проверена в системе SafeAssign LMS ВВ – оригинальный текст 72%.

**Заключение:** заслуживает оценки **ХОРОШО** и присвоения квалификации **БАКАЛАВР**

**ЭКОНОМИКИ**  
Руководитель ВКР  
«01» июня 2018 г.

к.э.н., доцент Данилова У.В.