

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye->

%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8

Тип работы: ВКР (Выпускная квалификационная работа)

Предмет: Бизнес планирование

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 6

1.1 Бизнес-план как инструмент проектного управления на предприятии 6

1.2 Структура и содержание бизнес-плана 13

1.3 Методы оценки эффективности бизнес-плана 19

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «СПУТНИК» 24

2.1 Характеристика предприятия и деятельности 24

2.2 Финансово-экономическая оценка работы предприятия 31

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ 48

3.1 Анализ организации бизнес-планирования на предприятии 48

3.2 Управление портфелем проектов для повышения эффективности бизнес-планирования 55

ГЛАВА 4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 80

4.1 Совершенствование системы и процедур бизнес-планирования 80

4.2 Формирование оптимального портфеля проектов предприятия и оценка его эффективности 85

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 88

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 91

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 94

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 95

ПРИЛОЖЕНИЕ 397

Планирование деятельности на долгосрочную и краткосрочную перспективу становится востребованным в настоящее время, в условиях перехода к рыночной экономике. Бизнес-план является тщательно подготовленным, структурированным документом, в котором описаны цели и задачи, которые необходимо решить предприятию, технико-экономические показатели предприятия и/или проекта в результате их достижения и методы достижения поставленных целей

В бизнесе часто говорят, что хорошо спланированное - это наполовину сделанное. Планирование в управлении бизнесом абсолютно необходимо для надлежащего функционирования организации. Владельцы и руководители предприятий должны планировать все аспекты бизнеса, от составления бюджета до управления поставками и человеческими ресурсами. Частью планирования является разработка целей и задач, а также мобилизация сотрудников для участия в реализации планов. Бизнес-план можно представить, как неотъемлемую часть стратегического планирования и как руководство по исполнению и контролю, т. к. данный документ позволяет управлять бизнесом. Бизнес-план нужно рассматривать как инструмент внутрифирменного управления и процесс планирования. В настоящее время бизнес-планирование — это форма ознакомления кредиторов, спонсоров и других партнеров с проектом, где им предлагается принять участие. От размеров и сферы грядущего проекта зависит структура бизнес-плана. Состав и детализация его зависят от характера создаваемого предприятия. Например, если предприятие производственное, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияет вид товара и то, для кого данный товар будет выпускаться: для производителей или потребителей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что качественно разработанный бизнес-план может служить эффективным инструментом достижения целей проекта. Этот документ позволяет ясно представить уровень, которого может достичь проект, планировать процесс перехода из исходного состояния в желаемое.

Цель данного исследования - ознакомиться с теоретическими подходами к оценке стоимости предприятия и опробовать на практике возможности применения данных методик на примере конкретного предприятия, а также разработать предложения в части повышения стоимости компании.

Объект исследования – предприятие, работающее в сфере строительства ООО «СПУТНИК».

Предмет исследования – бизнес-процессы в рамках бизнес-планирования рассматриваемой компании.

В рамках установленной цели можно выделить следующие основные задачи:

- рассмотреть понятие и сущность бизнес-планирования;
- изучить структуру бизнес-плана и содержание каждого раздела;
- дать характеристику основных подходов к оценке эффективности инвестиций;
- дать характеристику предприятию и его финансово-экономическому состоянию;
- проанализировать организацию бизнес-планирования в компании, дать оценку основным процедурам;
- разработать бизнес-план реализации одного из проектов компании;
- сформировать портфель проектов и дать оценку его эффективности;
- разработать предложения по совершенствованию процесса бизнес-планирования и оптимизации формирования портфеля инвестиционных проектов.

В работе применялись методы сравнительного анализа коэффициентов, статистические методы анализа динамики показателей, экономико-математические и графические методы и приемы.

Данное исследование имеет особую значимость в условиях динамичности Российской экономики, непостоянства ее конъюнктуры, а также в условиях необходимости наращивания импортозамещения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Бизнес-план как инструмент проектного управления на предприятии

Для бизнеса важной частью функции планирования в управлении является принятие решения о том, какое направление приложения усилий лучше всего подходит для достижения целей бизнеса. Планирование - это подготовительный этап, то есть оно помогает менеджерам и владельцам бизнеса определить, какие шаги необходимы для реализации целей, учитывая имеющиеся ресурсы, которые требуются для достижения этих целей. Эти ресурсы включают деньги, оборудование и, одно из важнейших, человеческий потенциал. Планирование является одной из основных функций управления, поскольку оно пронизывает каждый аспект деятельности предприятия.

Бизнес-план - это важный инструмент при планировании нового и развитии действующего предприятия.

Бизнес-план будет служить руководством при принятии решений. Бизнес-план также поможет найти, определить и отшлифовать конкурентные преимущества бизнеса. Бизнес-план определит, есть ли у компании конкурентное преимущество на рынке, или конкурировать нецелесообразно.

Бизнес-планы подобны дорожным картам или GPS - они делают продвижение более эффективным. Можно конечно начать бизнес без бизнес-плана, но велика вероятность заблудиться по дороге. С другой стороны, если есть дорожная карта или план, по которому следует двигаться, достичь цели можно быстрее, используя более эффективные стратегии.

Создание бизнес-плана даст более полную картину будущей деятельности, и обеспечит больше шансов на успех. Ниже приведены некоторые функции бизнес-плана:

Бизнес-план особенно важен при принятии критических решений. Предпринимательство - это целый ряд процессов принятия решений, разрешения конфликтов и управления кризисами. Ведение бизнеса подразумевает принятие множества решений: куда податься, где разместиться, что продавать, сколько брать - список можно продолжать. Хорошо продуманный бизнес-план дает организации возможность предвидеть, какие кривые шары может бросить в них будущее. Он позволяет им заблаговременно найти ответы и решения на эти вопросы. Предприниматель должен принимать быстрые решения, потому что затягивание с рассмотрением всех возможных последствий даст возможность конкурентам обойти. Продуманный бизнес-план позволит определиться с решением еще до возникновения конфликта или сложной ситуации.

Сглаживание ситуации. Создание бизнес-плана поможет определить, какие шероховатости и узкие места есть в бизнесе и на какие вопросы необходимо ответить. После этого с помощью бизнес-плана можно придумать решения и стратегии, которые помогут сгладить перегибы или потенциальные пробелы в работе предприятия.

Подготовка к крупным сделкам. Многие малые и средние предприятия не доживают до пяти лет, потому что они не готовятся к большим ошибкам или наиболее распространенным ошибкам, которые приводят к провалу большинства предприятий. Эти распространенные причины неудач рассматриваются в бизнес-

плане в разделе «риски». Вот некоторые из наиболее распространенных ошибок:

Отсутствует потребность рынка, то есть никто не нуждается и не хочет того, что продается.

Не хватает капитала или у компании закончились деньги.

Нанятая команда или сотрудники не подходят для бизнеса.

Конкуренция вокруг слишком жесткая, возможные доли рынка переоценены.

Цены на продукцию или услуги либо слишком высокие, либо слишком низкие.

Повышает жизнеспособность: План в значительной степени способствует воплощению концепций в реальность. Хотя бизнес-планы варьируются от компании к компании, планы успешных компаний часто служат отличным руководством для начинающих и начинающих предпринимателей. Они также помогают существующим фирмам в маркетинге, рекламе и продвижении новых продуктов и услуг на рынок.

Определяет цели и ориентиры. Правильное планирование помогает бизнесу поставить реалистичные цели и определить сроки их достижения. Это приводит к долгосрочной прибыльности. Это также позволяет компании установить контрольные показатели и ключевые показатели эффективности (KPI), необходимые для достижения поставленных целей. Поставленные цели и ориентиры сделают руководство более ответственными за реализацию стратегии, а с бизнес-планом эти цели станут более продуманными и существенными. Бизнес-план также поможет донести до всей команды те же цели и ориентиры. Таким образом, независимо от масштабов бизнеса, наличие плана поможет сотрудникам соответствовать целям бизнеса.

Каждый руководитель так или иначе контролирует устойчивость своего бизнеса. Бизнес-план позволяет делать это грамотно. Бизнес-план дает руководителю реальную возможность выбора, а работа без плана этого выбора лишает. Логично предположить, что в самой структуре бизнес-плана заложен механизм, позволяющий «гонять» его в случае необходимости, чтобы найти оптимальное управленческое решение.

Ни у одного предприятия нет одинакового бизнес-плана, даже если они работают в одной отрасли. Поэтому один бизнес-план может выглядеть совершенно иначе, чем другой. Тем не менее, для простоты бизнес-план можно определить, как руководство по работе компании и достижению ее целей.

Точнее, это письменный документ, в котором изложены цели, задачи и назначение предприятия, а также план его повседневной деятельности и ключевых функций, таких как маркетинг, финансы и расширение. Хороший бизнес-план может стать решающим фактором для стартапов, которые хотят привлечь средства для роста и масштабирования. Он убеждает потенциальных инвесторов в том, что предприятие будет прибыльным, и дает реалистичное представление о том, какая прибыль ожидается и когда она будет достигнута.

Поскольку подробный бизнес-план позволяет увидеть с высоты птичьего полета всю структуру предприятия, он имеет ряд преимуществ, которые делают его важной частью любой организации. Вот несколько способов, с помощью которых бизнес-план может обеспечить значительное конкурентное преимущество.

Максимальное распределение ресурсов: Хороший бизнес-план помогает эффективно организовать и распределить ресурсы компании. Он дает понимание результата действий, таких как открытие новых офисов, набор нового персонала, изменение производства и так далее. Он также помогает предприятию оценить финансовые последствия таких действий.

Исправление прошлых ошибок: Когда компании создают планы, помня о недостатках и неудачах прошлого, о том, что сработало, а что нет, это может помочь им сэкономить время, деньги и ресурсы. Такие планы, отражающие уроки, извлеченные из прошлого, дают бизнесу возможность избежать будущих ловушек.

Привлекает инвесторов: Бизнес-план дает инвесторам глубокое представление о целях, структуре и обоснованности фирмы. Это помогает заручиться их доверием и побуждает к инвестированию.

Однако не только новые предприятия получают большую пользу от бизнес-плана. Устоявшиеся компании и крупные конгломераты также нуждаются в корректировке своих бизнес-планов, чтобы адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса и непредсказуемым изменениям рынка.

Бизнес-план — это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия и важный инструмент производства продукции в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуации [2, с. 11]. В отличие от плана бизнес-план отражает развитие какого-либо одного направления. Существует два направления: 1) внутреннее — подготовка заказчику информационного досье, программ реализации проектного предложения и оценки результатов на каждом этапе его реализации; 2) внешнее — информирование о финансовых, технических, организационно-экономических преимуществах внешнего инвестора и прочих заинтересованных организаций. Бизнес-план можно представить как неотъемлемую

часть стратегического планирования и как руководство по исполнению и контролю, т. к. данный документ позволяет управлять бизнесом. Бизнес-план нужно рассматривать как инструмент внутрифирменного управления и процесс планирования [4, с. 25].

Категории участников проекта, для которых предназначен бизнес-план: 1) менеджеры — создатели бизнес-плана, разработка которого, помимо результатов, позволяет получить очевидные преимущества от самого процесса планирования; 2) собственники, лица, заинтересованные в развитии фирмы. Используют бизнес-план как инструмент воздействия на менеджеров для достижения целей; 3) кредиторы — обычно банки, для них бизнес-план служит обязательным документом, подтверждающим коммерческую выгоду проекта. Им необходимо знать перспективы отдачи от их вложений; 4) другие деловые партнеры

Ядром бизнес-плана является концентрирование финансовых средств, нужных для решения стратегических целей и задач, т.е. он должен помочь бизнесмену решить следующие задачи, связанные с функционированием будущей фирмы (рисунок 1) [3].

Управление посредством бизнес-планирования легко укладывается в концепцию управления по целям, очень популярную в современном менеджменте.

Управление по целям (MBO – Management By Objectives) – один из эффективных управленческих инструментов, объединяющий функции планирования, контроля и мотивации сотрудников.

Он предусматривает постановку целей для компании в целом, отдельных подразделений, сотрудников и проектов компании, контроль за полученными результатами и определение размеров мотивации работников. В итоге разработки целей в соответствии с технологией управления по целям формируется «дерево целей», в котором отображается взаимосвязь поставленных целей от высшего уровня к более низким иерархическим уровням.

Рисунок 1 – Задачи при бизнес-планировании

При постановке целей и задач, используя подходы управления по целям, разработчикам стоит использовать принцип SMART: S (Specific) – для каждой из поставленных целей должен быть описан понятный, четко сформулированный результат. M (Measurable) – любая из целей обязана соответствовать принципу измеримости (управлять можно только тем, что может быть измерено – конкретными индикаторами и стандартными процедурами измерения).

Механизм контроля реализации бизнес-плана необходимо создать до его составления. Иначе получается, что бизнес-план не встроен в систему управления и окажется «бумажным». Контроль реализации и сопровождение проекта также эффективно позволяет осуществлять современный подход оценки и контроля «сбалансированной системы показателей».

Сбалансированная система показателей (ССП, Balanced Scorecard) – один из мощных инструментов стратегического менеджмента, позволяющий измерить эффективность компании при помощи специально подобранных и взвешенных (сбалансированных) индикаторов, которые комплексно отражают ее текущее состояние.

Сбалансированная система показателей позволяет менеджерам взглянуть на бизнес с четырех важных точек зрения. (См. иллюстрацию "Сбалансированная система показателей связывает показатели эффективности"). Она дает ответы на четыре основных вопроса:

Каким бизнес видят клиенты? (точка зрения клиента)

В чем он должен преуспеть? (внутренняя перспектива)

Может ли бизнес продолжать совершенствоваться и создавать ценность? (перспектива инноваций и обучения)

Как бизнес выглядит для акционеров? (финансовая перспектива)

Предоставляя высшему руководству информацию с четырех различных точек зрения, сбалансированная система показателей минимизирует информационную перегрузку, ограничивая количество используемых показателей. Компании редко страдают от того, что у них слишком мало показателей. Чаще всего они продолжают добавлять новые показатели каждый раз, когда сотрудник или консультант вносит стоящее предложение. Один руководитель описал распространение новых показателей в своей компании как "программу "убей еще одно дерево"". Сбалансированная система показателей заставляет менеджеров сосредоточиться на минимальном количестве показателей, которые являются наиболее важными. Это позволяет сделать цели измеримыми и понятными всем, а значит систему мотивации рабочей, т.к. сотрудники будут верить в нее и все это продвинет реализацию проектов к цели.

1.2 Структура и содержание бизнес-плана

Следует повторить, что бизнес-план — это документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, и определяются основные способы решения этих проблем.

Структура бизнес-плана представлена в виде трех бло-ков. Первый блок — это словесное описание проекта или того состояния бизнеса, которого хотелось бы достичь, с точки зре-ния всех компонентов менеджмента. Во второй и третий бло-ки выносятся те из разделов первого, которые поддаются ко-личественному выражению, — план административных меро-приятий, направленных на достижение поставленных целей, и финансовый план.

Для проведения предварительного технико-экономического обоснования инвестицион-ных проектов и разработки бизнес-плана используются ме-тодики или пособия, выбор которых для инициаторов про-екта сейчас достаточно широк. При всем разнообразии методик в них соблюдаются определенные принципы построения бизнес-плана, которые различаются несущественно.

Выбор конкретной разновидности методики разработки бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработ-ки, вариантность закладываемых в него решений, объем, на-личие прилагаемых документов и справок зависят от различ-ных факторов. Среди них можно отметить величину предпо-лагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора (его интересы, специализацию, психологию, опыт инвестирования, национальную принад-лежность). На решение инвестора о выделении финансиро-вания влияет ряд факторов: какая фирма или предприятие претендует на получение инвестиций, размер уставного ка-питала, опыт работы в рассматриваемой области, стадия реа-лизации проекта (есть ли заделы по реализации проекта), фи-нансовое положение заявителя, наличие квалифицированно-го штата для реализации проекта, наличие залогов и гарантий возврата кредитов т.п.

Важно, что-бы разработанный документ содержал ряд обязательных разделов, в которых анализируются конкретные аспекты, исходная и итоговая информация (показатели) была досто-верна, обоснованна и базировалась на документальных ис-точниках и расчетах.

Рекомендуемый объем бизнес-плана зависит от специ-фики проекта и в целом обычно не превышает 50—60 стра-ниц.

Ниже приведена краткая характеристика содержательной части каждого раздела.

1.Резюме проекта. Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, т.е. резюме, объем которого не превышает двух листов. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими проектами. По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять время и читать бизнес-план до конца, поэтому необходимо четко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, чтобы кредиторы и инвесторы смогли получить ответы на вопросы: «Что они получают в случае успешной реализации этого бизнес-плана?» и «Каков риск потери ими денег?»

Для ответа на поставленные вопросы в этом разделе бизнес-плана определяются все направления и сферы деятельности фирмы. Границами сфер деятельности могут служить производимые товары, существующие

сегменты рынка и технологические возможности самой фирмы. После определения сфер и направлений деятельности по каждому из них фирма устанавливает цели, к которым она стремится. Этими целями могут быть увеличение доли фирмы на сложившихся рынках до определенной величины или повышение общего объема продаж в несколько раз, увеличение роста чистого дохода, увеличение доли сервисных услуг или повышение качества продукции, а также снижение срока освоения новых видов продукции, проникновение на рынки и вытеснение старых товаров.

В конце резюме отражаются финансовые результаты, которые ожидаются от проекта в будущем.

Необходимо отметить, что резюме составляется после составления бизнес-плана.

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 486 с.
2. Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев, Д.В. Чистов. — М.: Инфра-М, 2018. — 64 с.
3. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. — М.: Форум, 2018. — 144 с.
4. Бейт Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в бизнесе / Н. Бейт. — М.: Олимп-Бизнес, 2017. — 208 с.
5. Бекетова О.Н. Бизнес-планирование. — М.: Т8, 2020. — 160 с.
6. Бизнес-планирование. 4-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». / Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. — М.: ЮНИТИ, 2017. — 591 с.
7. Бобков Л.В. Бизнес-планирование: Уч. / Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель, П.Н. Захаров и др. — М.: Вузовский учебник, 2017. — 320 с.
8. Борисова О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли: Учебное пособие / О.В. Борисова. — М.: Академия, 2016. — 320 с.
9. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. — М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2018. — 224 с.
10. Виноградова М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. — М.: Дашков и К, 2017. — 280 с.
11. Волков А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2018. — 81 с.
12. Воловиков Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: Монография / Б.П. Воловиков. — М.: Инфра-М, 2017. — 320 с.
13. Гарнов А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2018. — 272 с.
14. Гладкий А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. — М.: Рид Групп, 2017. — 240 с.
15. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — М.: Риор, 2019. — 176 с.
16. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. — М.: Ось-89, 2018. — 592 с.
17. Джакубова Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. — М.: Финансы и статистика, 2017. — 96 с.
18. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. — М.: Дашков и К, 2017. — 432 с.
19. Еремеева Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции / Н.В. Еремеева. — М.: Русайнс, 2018. — 16 с.
20. Куницына Н.Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке: Учебное пособие / Н.Н. Куницына. — М.: Магистр, 2018. — 383 с.
21. Купцова Е. В. Бизнес-планирование. — М.: Юрайт, 2020. — 436 с.
22. Любанова Т.П. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование инженерных решений в курсовом, дипломном проектировании, диссертационных работах: Учебное и научно-практическое пособие / Т.П. Любанова. — М.: ИКЦ МарТ, МарТ, 2017. — 408 с.
23. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. — М.: Инфра-М, 2018. — 176 с.
24. Немети Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. — М.: Инфотропик Медиа, 2018. — 272 с.

- Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

5D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8