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%B

Тип работы: ВКР (Выпускная квалификационная работа)

Предмет: Менеджмент

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы бизнес-планирования предприятия 6

1.1 Цель, функции, и особенности направления бизнес-плана 6

1.2 Структура и содержание разделов бизнес-плана 15

1.3 Формирование стратегии на предприятии 23

Глава 2. Анализ деятельности предприятия ООО «Городские пекарни» 34

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 34

2.2 Анализ и оценка имущества 37

2.3 Слабые и сильные стороны предприятия 58

Глава 3. Разработка бизнес-плана предприятия ООО «Городские пекарни» 62

3.1 Рекомендации по формированию бизнес-плана предприятия 62

3.2 Формирование отдельных разделов бизнес-плана 72

Заключение 82

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 86

Введение

В настоящее время – периода хронического недостатка свободных денежных средств для развития субъектов хозяйственного оборота, а также стремления захвата зарубежными компаниями большинства привлекательных сфер деятельности происходит переосмысление российскими предпринимателями «правил игры» на рынке. Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. В зарубежных странах с развитой рыночной экономикой бизнес-планы давно заняли достойное место, а Россия только накапливает опыт разработки этих планов необходимых и для получения финансирования, и для формулировки собственных идей в части бизнеса, и для оценки жизнеспособности предлагаемого проекта.

В условиях перехода к рыночной экономике овладение искусством составления бизнес-плана становится крайне актуальным, что обусловлено следующими причинами;

– в экономику входит новое поколение предпринимателей, многие из которых не имеют опыта руководства предприятием и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы;

– изменяющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке, т.е. конкурировать или, борьбе с конкурентами;

В таких условиях, для того, чтобы быть наиболее конкурентоспособными российские компании должны больше внимания уделять профессионализму разработки планов развития и вложения средств в новые направления.

Нужно обратить внимание, что чем профессиональнее и подробнее разработан бизнес-план проекта, тем больше вероятность успешной реализации всего проекта.

Однако недостаточно разработать бизнес-план, необходимо выгодно его представить всем потенциальным инвесторам. Причем нужно это сделать таким образом, чтобы максимально заинтересовать их в принятии и реализации такого проекта. Существует множество рекомендаций по разработке и представлению планов, но общей унифицированной формы нет.

Поэтому, представляется необходимым найти нечто объединяющее в наиболее распространенных рекомендациях и создать единую структуру написания бизнес-планов. Следует учитывать различные специфические особенности того или иного направления инвестирования, в данной работе выбрано направление в сфере предоставлении качественной продукции пекарни.

Целью данной работы является оценка эффективности реализации проекта по созданию новой услуги в

пекарни - открытие фотокафе. Данная услуга будет востребована в связи с большим потоком туристов, приезжающих в Санкт-Петербург. Для того чтобы достичь поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить основные этапы составления бизнес-плана и его содержание;
- обосновать выбор инвестиционного проекта;
- рассчитать ожидаемые финансовые результаты при минимальных заказах;
- рассмотреть показатели, используемые для оценки инвестиционного проекта.

Объектом исследования является планируемая деятельность, следовательно, предметом исследования будет составление бизнес-плана кафе-пекарни.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанный бизнес-план может быть использован для обоснования целесообразности открытия кафе-пекарни.

Глава 1. Теоретические основы бизнес-планирования предприятия

1.1 Цель, функции, и особенности направления бизнес-плана

Бизнес-план – расширенный план, в котором расписаны основные этапы развития компании на рынке, размеры необходимых инвестиций, сроки реализации проектов, кадровые решения, потенциальные риски, сроки окупаемости проекта, потенциальные доходы и так далее.

Рисунок 1 - Основные вопросы бизнес-планирования

При планировании деятельности компания может ставить перед собой несколько целей оформления бизнес-плана:

Рисунок 2 - Цели бизнес-планирования

Есть мнение, что в скором времени бизнес-планирование станет основной для эмиссии ценных бумаг. Но пока такая практика только в перспективе и работает исключительно в качестве вспомогательного инструмента.

Рисунок 3 - Классификация целей бизнес-плана

Весь процесс бизнес-планирования является сложным и состоит из нескольких этапов:

Рисунок 4 - Задачи бизнес-планирования

1. Подготовительный. Здесь производится подготовка к оформлению документов, собирается необходимая информация (общая, финансовая, техническая, организационная) в объемах, необходимых для составления плана.
2. Определение целей (внешних и внутренних). При бизнес-планировании важно понимать, какие преследуются цели, какие проблемы решаются путем оформления документа. При этом план должен содержать качественное и хорошо продуманное предложение, как для инвесторов, так и для рынка услуг (выпускаемой продукции).
3. Выявление необходимых инвесторов, к которым можно отнести:
 - финансовые институты (государственного или негосударственного характера);
 - кредитные организации (банки и прочие);
 - инвестиционные институты международного уровня – ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития), МФК ВБ (международную финансовую корпорацию Всемирного банка), Всемирный банк, МБРР (Международный банк реконструкции и развития) и прочие;
 - финансовые структуры международного уровня, которые берут на себя задачу финансирования;
 - покупатели акций или будущие партнеры компании. К таковым можно отнести бизнесменов или компании, которые работают в регионе или области. При этом стоит помнить, что предприятие имеет внутренние источники – доход, амортизационный фонд, накопления персонала и так далее.
4. Принятие решения по поводу будущей структуры бизнес-плана, который может состоять из следующих разделов – введения, описания компании и ее продукции (услуг, товаров), анализа и оценки рынка сбыта, анализа конкуренции в выбранной сфере деятельности, плана маркетинга и производства. Кроме этого, в плане рассматриваются вопросы организационного и финансового планирования, проводится оценка риска

и расчеты.

5. Собирается информация, которая необходима для написания каждого из разделов плана. На данном этапе к работе подключаются все специалисты компании, эксперты, консультанты.

6. Проводится непосредственно разработка бизнес-плана. При этом написание и расчеты проходят при контроле руководителя компании или ответственного лица, назначенного для этих целей.

7. Экспертиза бизнес-плана и его передача кредиторам (инвесторам) для рассмотрения и принятия решений.

После составления бизнес-плана производится анализ его эффективности. Данный процесс включает в себя несколько основных этапов:

1. Предварительная экспертная оценка. На данном этапе производится оценка реального состояния отрасли, в которой работает компания, рассматривается положение компании в выбранной сфере деятельности. После анализа экономику отрасли относят к одному из направлений – зародышевому, развивающемуся, зрелому или состарившемуся.

Второй параметр (положение компании в отрасли) приравнивается к следующим состояниям – доминантному, сильному, нестабильному, благоприятному, слабому или нежизнеспособному. После этого результаты заносятся в специальную матрицу и делаются определенные выводы. Те проекты, которые найдут себе место в верхней части матрицы и с левой стороны, можно отнести к успешным. Те, что находятся в нижней части и с правой стороны – являются провальными.

Таблица 1 - Анализ проектов

Состояние отрасли\оценка конкурентоспособности	зародышевое	развивающееся	зрелое	состарившееся
Доминантное				
Сильное				
Благоприятное				
нестабильное				
Слабое				
Нежизнеспособное				

2. Маркетинговый анализ. На данном этапе рассматриваются следующие вопросы:

- насколько бизнес-планирование предприятия совмещается с политикой страны (внешней или внутренней);

- сможет ли предприятие получить необходимый объем дохода;

- будет ли компания в состоянии продать продукт, который подлежит анализу в бизнес-плане.

3. Оценка технической эффективности документа. Здесь внимание уделяется корректности ряда выводов, которые сделаны в проекте:

- касающихся вопросов использования технологий при реализации замыслов;

- касающихся анализа условий работы в регионе относительно доступности материалов, актуальности ценовой политики, доступа к трудовым и энергетическим ресурсам.

4. Проведение финансовой оценки бизнеса. Здесь производится оценка окупаемости бизнеса, также нескольких последних лет работы (обычно берется небольшой период 3-5 лет).

Основное внимание уделяется расчету:

- чистого дисконтированного дохода:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t}$$

где I_0 – это первоначальные инвестиции, E – желаемая норма дохода, CF_t – чистый финансовый поток на конец периода t .

- методу оценки рентабельности инвестиций;

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t}}{I_0}$$

- методу внутренней нормы доходности.

$$-I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} = 0$$

В дальнейшем финансовая оценка производится по следующим критериям:

- если NPV больше нуля, то бизнес-проект можно принимать, и он принесет прибыль. При этом чем выше данный параметр, тем эффективнее планирование;

- если параметр доходности PI больше единицы, то проект принимается.

5. Проведение институционального анализа. На данном этапе оценивается вероятность реализации проекта в будущем с учетом основных факторов – политического, юридического, организационного и административного. Проверка проводится в рамках возможностей менеджмента, трудовых ресурсов и

организационной структуры.

6. Оценка рисков компании. Особое внимание уделяется следующим видам риска:

- финансовому (вероятное невыполнение обязательств перед кредитором, инвестором);
- производственному (невыполнение обязательств перед потребителями товара);
- политическому (вероятные убытки от изменений в политическом строе);
- рыночному (связанному с курсами валют, ставками, колебаниями цен и так далее).

Анализ рисков производится по следующему алгоритму:

Рисунок 5- Этапы управления рисками

После этого производится выбор неопределенных параметров риска. К таковым можно отнести повышение стоимости товара или, наоборот, повышение его цены, уменьшение объема продаж и так далее.

Рисунок 6- Выбор риска

По итогам анализа оформленному бизнес-проекту дается комплексная оценка. При этом рассматриваются возможные сценарии развития бизнеса – оптимистический, стандартный или негативный (пессимистический).

Когда время ограничено, может быть произведена экспресс-оценка бизнес-плана. Внимание уделяется следующим моментам:

1. Дата начала реализации бизнес-проекта должна стоять позже, чем дата его рассмотрения. Часто составители документов попадают на этом.
2. Для составления бизнес-плана должны использоваться такие программные продукты, как Альт-Инвест или Проджетк-Эксперт. В этом случае бизнес-план рассматривается дальше. В случае, если расчеты проведены вручную (на калькуляторе или компьютере) или же для расчетов задействовались неизвестные программы, то проект пересматривается более пристально.
3. Устанавливается тип цен, которые использовались при расчетах. Желательно, чтобы весь план был просчитан в сопоставимых величинах. К примеру, текущие величины должны просчитываться с учетом НДС и без него, постоянные – с учетом НДС и без него.

1. Глава 25 Налогового Кодекса Российской Федерации.
2. Положение по бухгалтерскому учёту 9/99 «Доходы организации».
3. Положение по бухгалтерскому учёту 10/99 «Расходы организации».
4. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
5. Артеменко В. Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. – М.: НГАЭ и У, 2000. – 456 с.
6. Бабич А. М., Павлова Л. Н. Государственные и муниципальные финансы: Учебник для вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – 687 с.
7. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 480 с.: ил.
8. Белолипецкий В. Г. Финансы фирмы: Курс лекций / Под ред. И.П. Мерзлякова. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 298 с.
9. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В. М. Попова и С. И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 672 с.: ил.
10. Бизнес-планы. Полное справочное руководство / Под ред. И. М. Степнова – М.: Лаборатория базовых знаний, 2001. – 240 с.: ил.
11. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», Рилант, 2000. – 328 с.
12. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 304 с.
13. Зайцев В.И. Стратегия развития фирмы. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 322 с.
14. Игонина Л.Л. Инвестиции. – М.: Юристъ, 2002. – 478 с.
15. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. Тактическое планирование / Под общ. ред. А.И.Ильина. – М.: Новое знание, 2000. – 416 с.
16. Инвестиции / С.В. Валдайцев, П.В. Воробьев, С.Г. Горбушна и др. – М.: ТК Велби, 2003. – 440 с.
17. Камаев В. Д. Основы экономической теории: Учебник. – М.: Изд-во МГТУ им. Баумана, 1998. – 315 с.

18. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 412 с.
19. Ковалёва А. М., Лапуста М. Г. Скнайн Л. Г. Финансы фирмы: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 416 с.
20. Ковелло Дж.А., Хейзелгрэн Б. Дж. Бизнес-планы: Полное справочное руководство./ Перевод с английского.– М.: Бином, 1999 г.
- Литвин М. И. Финансовый менеджмент. – М.: Издательство «Финпресс», 2003. – 140 с.
21. Павлова Л. Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – 639 с.
22. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие для вузов / Т. Г. Морозова, А. В. Пикулькин, В. Ф. Тихонов и др.; Под ред. Т. Г. Морозовой, А. В. Пикулькина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 318 с.
23. Рябова Р.И., Иванова О.В. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, с комментариями и бухгалтерскими проводками. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 234 с.
24. Сосненко Л.С., Кивелиус И.Н. Анализ экономического потенциала туристской фирмы. – Челябинск: Полиграф-Мастер, 2005. – 244 с.
25. Черныш Е.А., Молчанова и др. Прогнозирование и планирование. – М., ЮНИТИ, 2001. – 547 с.
26. Шапиро В.Д. Управление проектами. – СПб: КВАДРА, 2000. – 610 с.
27. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Финансы предприятий. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 343 с.
28. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В.. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
29. Шуляк П. Н. Финансы предприятий: Учебник. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2000. – 752 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:

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

<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%B>