

Бизнес- планирование

Беляев Сергей
Завадецкий Владимир
Группа 21218

Бизнес-планирование

План является руководством к действию, к исполнению. Он используется для обоснования финансового оздоровления предприятия и реальности возврата полученных кредитов с целью пополнения оборотных средств. Причем план необходим не только крупным и средним, но и малым предприятиям.

Таким образом, бизнес планирование - это процесс обработки информации по обоснованию предстоящих действий, определение наилучших способов достижения целей. Часто бывает, что технологически предпринимательство просчитывается безупречно, однако экономические расчеты не выполняются, что и приводит к неудачам в предпринимательстве. Необходимо заранее составить план экономической деятельности предприятия. Важно экономически грамотно разработать план закупки сырья, материалов, топлива, комплектующих деталей и полуфабрикатов. От этого зависят эффективность производства, размер налога на добавленную стоимость, оборачиваемость оборотных средств, рентабельность производства. Непродуманная политика закупок ведет к переплате НДС, неэффективному использованию оборотных средств.

Цели бизнес-планирования

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес планирования должны отразить другие цели:

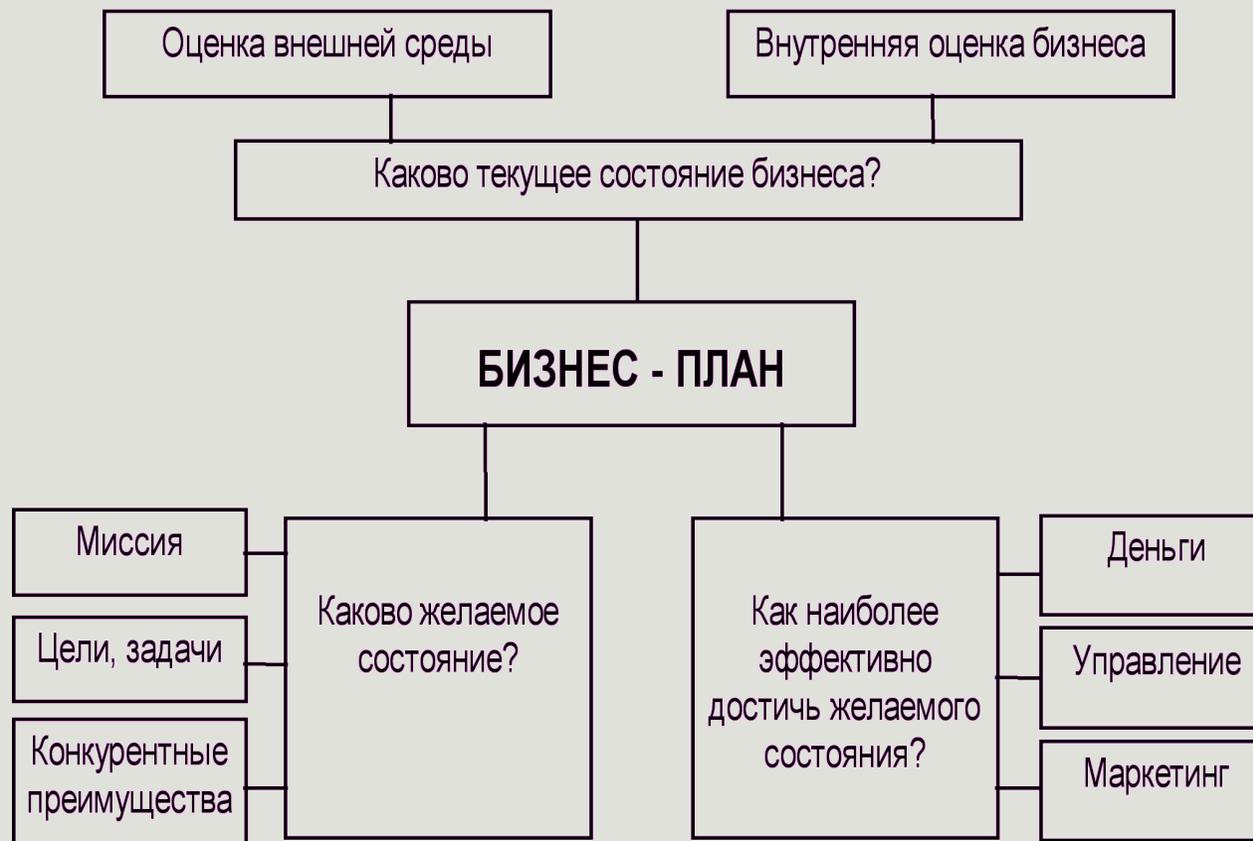
1. социальные цели – преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;
2. повышение статуса предпринимателя – развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя. Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;
3. иные, специальные цели и задачи – развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

Цели бизнес-планирования

Основа бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы. А именно:

1. определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;
2. оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
3. выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
4. проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;
5. просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Основы бизнес-планирования



Задачи бизнес-планирования

Назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы решить, по крайней мере, четыре принципиальные задачи:

- определить перспективы развития будущего рынка сбыта продукции и услуг;
- оценить те затраты, которые будут необходимы для изготовления продукции и оказания услуг, а также для их сбыта; сопоставить расходы по предоставлению и доходы от реализации, тем самым, определив потенциальную прибыльность бизнес-проекта;
- обозначить проектные риски и предложить мероприятия по их минимизации;
- определить критерии и показатели, характеризующие успешность проекта.

Основные разделы бизнес-плана

1. Введение. Во введении должны отражаться цели проекта, его значимость, пути реализации, а также изменения в компании после воплощения в жизнь задуманного. Стоит указать на основные причины, подтолкнувшие к созданию проекта. Для этого раздела будет достаточно одной страницы. Так же стоит указать название предприятия, дату его создания, вид деятельности, форму собственности. Изложение не должно быть объёмным.

2. Титульная страница бизнес-плана. Документ должен быть лаконичным, сдержанным, содержать интересующую вкладчика информацию:

- наименование организации;
- адрес предприятия, телефонный номер, факс;
- полностью прописанные фамилия, имя и отчество директора заведения и человека, работавшего над планированием;
- дата составления документа.

Большинство инвесторов совершают свой первый отбор именно после ознакомления с титульным листом. Если бизнес-планирование готовится для нескольких партнёров, на копиях следует указать, для кого именно.

Основные разделы бизнес-плана

3. Резюме проекта. Объём этого раздела не должен превышать 2-3 страниц. В резюме описывается инвестиционный проект, а именно: его идеи, действия, которые необходимо сделать для воплощения в жизнь задуманного, требуемые затраты, итоговые показатели (в цифрах), имеющиеся риски. В структуре резюме должны присутствовать такие части:

- введение, где будут указываться цели плана, а также сама суть проекта;
- основное содержание: род деятельности, прогнозирование спроса, источники материального обогащения;
- заключительная часть, указывающая на факторы успеха бизнесмена, способы его действий.

4. Описание компании. В этой части нужно описать историю возникновения организации, особенности управления, анализ работы за предшествующие периоды, успехи предприятия и его сотрудников. Следует подтвердить сказанное фактами. указать, на какой стадии развития находится компания, имеет ли разработанный ассортимент продукции.

Основные разделы бизнес-плана

5. Описание продукта или услуги. Рассказать об основных характеристиках предлагаемой продукции, услуги, включая: стоимость, потребительские свойства, качественные характеристики, отличительные особенности, в сравнении с аналогами. Положительный момент – демонстрация образцов продукции, результатов опроса потребителей, отзывов покупателей.

6. Маркетинговый анализ. В данном разделе будет оцениваться доход, который принесет бизнес. Поэтому, следует детально провести анализ промышленного сектора. Ещё один важный пункт – анализ конкурентов. Должен быть сделан акцент на товар, который требует рынок, в каком количестве, по какой цене.

7. Стратегия продвижения товара. Стоит рассказать какие же принципы лежат в основе ценовой политики предприятия. Необходимо проведение рекламной компании. Следует указать о том, как потребитель узнает о реализуемой продукции фирмы.

В данной части стоит провести анализ сбыта продукции, указать на способы стимулирования: системы скидок, продажа нескольких товаров по цене одного и др. В планировании нужно указать основных конкурентов, а также их сильные и слабые стороны.

Основные разделы бизнес-плана

8. Производство. Здесь следует описать процедуры, которые будут выполняться для воплощения своей идеи в реальность, используемые производственные мощности. Вкладчик должен знать о поставщиках сырья, комплектующих, материалах, технологиях производства. Если планируется реконструкция, строительные работы, необходимо описание технических решений, а также расчеты на грядущие затраты. В бизнес-плане нужно указать, как будет проводиться контроль качества, по каким стандартам.

9. План по персоналу. Здесь указывается, какие именно специалисты потребуются при ведении дел: их образование, опыт работы, профиль, предполагаемая заработная плата. Если в штате уже работают сотрудники, потребуются их биографические справки.

10. Организационная структура управления. В этой части плана следует раскрыть особенности организации труда персонала, их род занятий. Должен указываться количественный и качественный состав подразделений компании, требования к квалификациям, расчет заработной платы, поощрений руководителям, социальное обеспечение.

Основные разделы бизнес-плана

11. Финансовый план. Цель данного раздела, показать какие материальные затраты потребуются для того, чтобы реализовать проект. Именно в финансовом плане происходит расчет всех финансовых потоков компании, к которым можно отнести: возможные затраты, прибыль компании, налоги, получаемый от продажи доход.

12. Анализ рисков проекта. Здесь описываются возможные риски проекта, даются их характеристики, анализируются действия, направленные на устранение проблем. Особенное внимание уделяется тем рискам, вероятность которых очевидна.

13. Приложение к бизнес-плану. В приложение входит документация, на основе которой происходило бизнес-планирование: отзывы в СМИ, дипломы, схемы, фото, рисунки, опросы, исследования, расчеты, сметы, каталоги, контракты и другие.

14. Заключение. В заключительной части необходимо доказать, что инвестиционный проект перспективен и несёт определённые выгоды. Для того чтобы достичь положительных результатов, необходимо все аспекты детально проработать, правильно оформить документ и выгодно его подать.

Методы бизнес-планирования

Современная теория и практика располагают богатым инструментарием, позволяющим решать широкий круг вопросов. Многие методы хорошо известны и применяются не только в планировании.

Часть методов формализована и доведена до уровня экономико-математических моделей, другие имеют слабое описание. Все эти методы могут применяться отдельно и в комплексе. Практики могут все их и не знать, но желательно все же иметь о них представление, знать их сущность, возможности применения.

К основным методам бизнес планирования относятся:

- балансовый;
- опытно-статистический;
- нормативный;
- экономико-математический.

Методы бизнес-планирования

Балансовый метод - характеризуется установлением материально-вещественных и стоимостных пропорций в показателях. Обычно применяется в виде уравновешивающих таблиц, содержащих наличие и источники образования ресурсов и соответствующие потребности. С его помощью проверяется обоснованность расчетов, взаимоувязка разделов и показателей на различных этапах планирования. Примером может служить баланс рабочего времени, баланс производственных мощностей, трудовых ресурсов.

Опытно-статистический метод – характеризуется ориентацией на фактически достигнутые в прошлом результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя. Такой метод планирования является достаточно простым и широко используется в плановых расчетах. Хорошо известны такие приемы этого метода, как: расчет по средней арифметической, посредством скользящей средней, экспертный, расчет по ежегодному проценту изменений и др. Но этот метод имеет существенный недостаток – плановый показатель будет отражать сложившийся уровень работы с его погрешностями в прошлом.

Методы бизнес-планирования

Нормативный метод - основан на использовании норм и нормативов расхода живого и овеществленного труда для определения переменных величин. Используется для обоснования количественной меры плановых заданий или технико-экономических расчетов. Примером могут служить разрабатываемые и широко используемые в практике нормы расхода сырья, материалов, топлива, труда, финансовых ресурсов на единицу продукции, ставка налогов и др.

Экономико-математические методы и модели. Сущность их состоит в том, что они позволяют с меньшими затратами времени и средств находить количественное выражение взаимосвязи между сложными социально-экономическими, технологическими и иными процессами, опосредованными в показателях. В современных условиях практически любой показатель может быть запланирован посредством экономико-математического метода. Применение этой группы методов способствует устранению субъективизма в планировании и повышает научный уровень обоснованности плана. Однако применение этих методов требует точного математического описания экономической задачи и часто экспертной оценки полученных данных.

Методы бизнес-планирования

В последнее время особую популярность приобрели такие методы бизнес планирования, как:

- метод чувствительности;
- проверка устойчивости;
- предельного анализа;
- нормы прибыли на вложенный капитал;

Эти методы присущи планированию в условиях рыночной экономики и ранее в отечественной практике не рассматривались.

Принципы бизнес-планирования

Планирование будет действенным только в том случае, если оно будет отвечать следующим требованиям:

Во-первых, планирование должно отвечать на вопросы: что, когда и как может произойти?

Во-вторых, реализацию выбранной альтернативы будущего развития необходимо осуществлять на основе решений, принимаемых сегодня.

В-третьих, планирование есть непрерывный процесс принятия решений, в ходе которого устанавливаются и уточняются по времени цели и задачи развития предприятия в связи с изменениями, происходящими вокруг него, и определяются ресурсы для их выполнения.

В-четвертых, планирование следует осуществлять по принципу, согласно которому функционирование предприятия должно быть рентабельно и обеспечивать денежные поступления и прибыль в объеме, удовлетворяющем заинтересованные в результатах работы предприятия группы лиц.

В-пятых, в силу различий в характере проявления факторов производства и задач, вытекающих из отдельных направлений деятельности предприятия, планирование подразделяется на долгосрочное и краткосрочное.

Принципы бизнес-планирования

Планирование в процессе своего осуществления должно следовать следующим принципам:

- гибкость, предусматривающая постоянную адаптацию к изменениям среды функционирования предприятия;
- непрерывность, предполагающая скользящий характер планирования;
- коммуникативность, под которой понимается координация и интеграция усилий. Все должно быть взаимоувязано и взаимозависимо;
- участие, предполагающее важность вовлечения в него всех возможных участников процесса функционирования предприятия;
- адекватность, т.е. отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования;
- комплексность как взаимосвязь и отражение в плане всех направлений финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- много вариантность, позволяющая выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- итеративность, предусматривающая неоднократность увязки уже составленных разделов плана (итерации).

Проблемы бизнес-планирования

К проблемам бизнес планирования можно отнести следующие:

- недостаток внешней информации и навыков работы с ней;
- формулирование целей и задач, трудности с оценкой их выполнения;
- недостаточная проработка планов мероприятий;
- неадекватность отношения некоторых руководителей подразделений и работников к важности подготовки бизнес-плана;
- неудовлетворительный контроль по разработанным программам мероприятий;
- недостаточные ответственность и мотивация руководителей за подготовку и исполнение бизнес-планов;
- недостаток времени для анализа и подготовки программных документов.

Риски бизнес-планирования

Деятельность субъектов хозяйственных отношений постоянно связана с риском.

Известны различные определения понятия «риск»; в наиболее общем виде риск может быть определен как вероятность осуществления некоторого нежелательного события или, что то же самое, - возможность возникновения условий, приводящих к негативным последствиям.

Существуют различные виды риска в зависимости от того объекта или действия, рисковость которого оценивается: политический, производственные, имущественный, финансовый, валютный и т. д.

Риски бизнес-планирования

Дадим краткую характеристику наиболее значимых для целей бизнес-планирования рисков:

- суверенный риск. Представляет собой риск, связанный с финансовым положением целого государства, когда большинство его экономических агентов, включая правительство, отказываются от исполнения своих внешних долговых обязательств. Основными причинами риска обычно называют возможные войны, катастрофы, общемировой экономический спад, неэффективность государственной политики в области макроэкономики и др.;

- политический риск. Иногда рассматривается как синоним суверенного риска, однако чаще используется при характеристике финансовых отношений между экономическими агентами и правительствами стран, имеющих принципиально различное политическое устройство или нестабильную политическую ситуацию, когда не исключена возможность революции, гражданской войны, национализации частного капитала и т. п.;

Риски бизнес-планирования

- производственный риск, в большей степени обусловленный отраслевыми особенностями бизнеса, т. е. структурой активов, в которые собственники решили вложить свой капитал. Один и тот же капитал можно использовать для абсолютно различных производств, очевидно, что степень риска производственной деятельности в этом случае, а, следовательно, и вложения капитала в нее будет принципиально различной. Таким образом, смысл производственного риска заключается в том, что на момент создания предприятия его собственники, по сути, принимают стратегически важное и, вместе с тем, весьма рискованное решение - вложить капитал именно в данный вид бизнеса. Если выбор бизнеса окажется ошибочным, то собственники понесут существенные финансовые и временные потери. Причина финансовых потерь заключается в том, что при вынужденной ликвидации предприятия его материально-техническая база и оборотные активы в подавляющем большинстве случаев распродаются с убытком, т. е. по ценам, не компенсирующим первоначальные затраты. Даже если речь не ведется о полной ликвидации материально-технической базы, ее репрофилирование и рекламные акции по «раскручиванию» нового бизнеса требуют существенных дополнительных затрат;

Риски бизнес-планирования

- финансовый риск, обусловленный структурой источников средств;
- риск снижения покупательной способности денежной единицы;
- процентный риск, представляющий собой риск потерь в результате изменения процентных ставок;
- систематический, или рыночный, риск;
- специфический, или несистематический, риск;
- проектный риск;
- валютный риск;
- транзакционный риск;
- актуальный риск;