

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Планирование является нормой любой предпринимательской деятельности.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения. Следовательно, бизнес-план – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием независимо от его функциональной ориентации.

Посредством планирования определяется и обеспечивается целенаправленное развитие предприятия. В настоящее время, в условиях рынка, нет единого планирования в масштабе страны, появились новые формы собственности, возникают новые хозяйственные связи между производителями и потребителями, которые регулируются Гражданским кодексом Российской Федерации.

Актуальность бизнес-плана в деятельности российских предпринимателей определяется следующими основными обстоятельствами:

- нынешнее поколение предпринимателей в большинстве своем прежде не занималось бизнесом, а многие не знакомы даже с принципами организации и планирования производства. Для них это основа планомерной организованной работы;
- изменяющиеся условия рыночной среды требуют учета различных вариантов предпринимательского поведения, и подготовки запасных мер для новых хозяйственных ситуаций;
- процесс разработки бизнес-плана, включая этап обдумывания его составных элементов, позволяет глубже вникнуть во все особенности начинаемого (продолжаемого) дела и дать объективную оценку отдельных аспектов;

- готовый бизнес-план – это удобный, компактный, наглядный и выразительный документ для компаньонов, партнеров, кредиторов, поставщиков, всех тех, кому требуется обоснование предпринимательских начинаний или новых проектов;

- при осуществлении управленческой деятельности бизнес-план является инструментом, помогающим предпринимателям развить навыки менеджера предприятия.

Цель курсовой работы – овладеть навыками разработки бизнес-плана предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить место и роль планирования в развитии предприятия;

- рассмотреть основные методы планирования;

- изучить содержание и структуру бизнес-плана;

- рассмотреть методы оценки эффективности бизнес-плана;

-на примере конкретного предприятия оценить влияние отдельных показателей бизнес-плана на общие результаты деятельности предприятия.

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.1. Методика разработки бизнес-плана

Планирование - это процесс подготовки управленческого решения, основанный на обработке исходной информации и включающий в себя выбор целей, определение средств и путей их достижения посредством сравнительной оценки альтернативных вариантов и принятия наиболее реального из них в ожидаемых условиях развития. В теории планирования выделяют три стороны:

-социально-экономическую, которая выражает экономические и социальные процессы расширенного воспроизводства, то есть объект планирования;

-методологическую, отражающую совокупность принципов и методов планирования, то есть инструментарий познания и активного воздействия на социально

- экономические процессы; - организационную, которая отражает структуру плановых органов и технологии разработки планов, то есть субъект планирования.

Метод - путь исследования или познания.

Методы планирования - это совокупность способов и приемов, с помощью которых обеспечивается разработка и обоснование плановых решений.

На основе принципов рыночного планирования развиваются и формируются в процессе практической деятельности и все действующие общенаучные методы планирования. Система плановых показателей устанавливается произвольно, но она должна обеспечивать сопоставимость и сводимость отдельных показателей плана, отражать соответствующие процессы в обществе, на предприятии и способствовать повышению эффективности работы всех звеньев. Используют при составлении планов как абсолютные, так и относительные показатели. Абсолютные - характеризуют значения показателей в натуральном и денежном выражении. Относительные - характеризуют динамику соответствующих величин и их структуру (измеряются в % роста или прироста, отражают удельный вес частных составляющих в общем показателе). В зависимости от главных целей или основных подходов, используемой исходной информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей, различают следующие наиболее применяемые на предприятии методы планирования:

- нормативный

- балансовый

- системно-аналитический

- программно-целевой

- проектно-вариантный (метод оптимизации технико-экономических решений)

- математические.

Нормативный метод - один из способов разработки плановых документов, обоснования плановых решений и основан на использовании системы норм и нормативов, которая должна отражать прогрессивность достижений научно - технического прогресса и важнейшие цели развития предприятия или экономики в целом.

Балансовый метод имеет широкое применение на уровне территорий, отраслей и народного хозяйства в целом и предназначен для увязки общественных потребностей и ресурсов, обеспечения необходимой пропорциональности и координации в развитии различных продуктов, производств, отраслей, регионов и страны в целом.

Балансовый метод исходит из того, что каждый вид продукции является, с одной стороны, результатом какой - либо деятельности, с другой - ресурсом для потребления и позволяет увязывать натурально - вещественные и стоимостные пропорции. Планирование означает, что план обосновывается составлением балансов, в которых увязываются (балансируются) потребности и источники их удовлетворения. Различают балансы материальные, трудовые и финансовые.

Программно-целевой метод предполагает разработку целевых, комплексных программ и обоснование плановых решений отдельных проблем, важнейших задач предприятия. Целевая комплексная программа (ЦКП) - это документ, где отражаются цель и комплекс мероприятий по всем направлениям с целью реализации проблем, увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления. Как правило, ЦКП формируется в составе прогнозов.

Метод оптимизации технико-экономических решений основан на выборе наилучшего варианта по наиболее эффективному использованию ресурсов и конечных результатов. Математические методы применяются крупными компаниями для обоснования рациональных решений. При этом используется математика для выделения наиболее существенных связей экономических переменных и объектов с целью решения целого комплекса взаимосвязанных проблем. Это решается с помощью математических моделей. Математическая модель - это система выражений, описывающая характеристики объекта моделирования и взаимосвязи между ними.

1.2 Содержание предпринимательского бизнес-плана

Бизнес-план – это документ, описывающий все основные аспекты будущего фирмы или новой деятельности и содержащий анализ проблем, с которыми она может столкнуться, а также способы их решения. Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для уже существующих организаций на очередном этапе их развития.

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

Ядро бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, то есть он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

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

Основная цель разработки бизнес-плана – 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-плана должны отразить другие цели:

- выявление незаполненных ниш на рынке для позиционирования товара;
- позиционирование товара на рынке;
- определение необходимых ресурсов для производства и продвижения товара на рынке;
- установление потенциальной конкурентоспособности предприятия;
- определение потенциальной рентабельности и финансовой устойчивости предприятия;
- выявление рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспектив бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей;
- привлечение внимания и обеспечение поддержки со стороны потенциальных инвесторов.

Важной целью бизнес-планирования называют также получение опыта планирования, развития перспективного взгляда на рабочую среду организации.

Бизнес-план может выполнять следующие функции:

- разработка концепции ведения бизнеса на базе маркетингового, производственного, организационного и финансового планов, что позволяет тщательно отработать стратегию и все возможные нюансы тактики в условиях постоянно меняющейся экономической конъюнктуры (спроса, предложения, цен, налогов, технологии производства и т. п.) еще в теории ("на бумаге"), а не в реальных условиях, когда уже трудно предусмотреть все вероятные варианты развития событий и адекватные им решения;
- бизнес-план является практически единственным обоснованием для привлечения денежных средств у заимодавцев или потенциальных инвесторов;

-оценка фактических результатов работы предприятия за определенный период и контроль выполнения различных бюджетов и показателей краткосрочных планов;

-обоснование выбора инвестором наиболее приемлемого варианта инвестирования для получения максимальной прибыли (дохода), установление необходимого объема финансирования и его источников;

-определение целесообразности инвестирования в предполагаемый инвестору объект и его места строительства с учетом предварительных условий и примерных технико-экономических показателей в пределах финансовых возможностей инвестора.

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и целью составления.

В бизнес-плане оцениваются возможные варианты развития ситуации как внутри фирмы, так и вне ее. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами.

Наиболее предпочтительным можно считать бизнес-план, включающий восемь разделов:

- 1)Резюме;
- 2)Описание предприятия и отрасли;
- 3)Описание продукции;
- 4)Маркетинг и сбыт продукции;
- 5)Производственный план;
- 6)Организационный план;
- 7)Финансовый план;
- 8)Риски и гарантии.

Резюме (концепция бизнеса) – краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые

ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

Концепция составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит самое основное из всех его разделов.

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), государственных или муниципальных органов власти (с целью получения поддержки).

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

- 1) идеи, цели и суть проекта;
- 2) особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- 3) стратегию и тактику достижения поставленных целей;
- 4) квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;
- 5) прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год);
- 6) планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;
- 7) ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;
- 8) основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий).

Описание предприятия и отрасли – данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время. Оценивается

фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу. Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей хозяйственной деятельности. Указывается тип предполагаемого бизнеса. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику отрасли.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

Описание продукции – в этом разделе представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С этой целью приводятся следующие сведения:

- 1) потребности, удовлетворяемые товаром;
- 2) показатели качества;
- 3) экономические показатели;
- 4) внешнее оформление;
- 5) сравнение с другими аналогичными товарами;
- 6) патентная защищенность;
- 7) показатели экспорта и его возможности;
- 8) основные направления совершенствования продукции;
- 9) возможные ключевые факторы успеха.

Основное назначение товара – удовлетворение потребности клиента фирмы. В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей, факторы привлекательности товара. К факторам привлекательности товара относят: ценность, возможность приобретения, цену, качество, экологичность, имидж, марку, форму, упаковку, срок службы.

Со свойствами продукта связаны показатели его качества – долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

Формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий, а также ноу-хау. Указывается возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка).

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требованиям новизны. Таким термином обозначают следующие товары:

- 1) товар, не имеющий аналогов на рынке;
- 2) товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению и товарами-аналогами;
- 3) товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;
- 4) товар рыночной новизны, то есть новый только для данного рынка;
- 5) старый товар, нашедший себе новую сферу применения.

Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

Маркетинг и сбыт продукции. Маркетинг – это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров, и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка, и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Главное в маркетинге – двойной и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это то, что вся деятельность компании, в том числе формирование ее программ производства, научно-технические исследования, капиталовложения, финансовые средства и рабочая сила, а также программы сбыта, технического обслуживания и

другие должны основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений. Необходимо выявление неудовлетворенных запросов покупателя, с тем чтобы ориентировать производство на их обеспечение. С другой стороны, важно активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг должен выполнять следующие функции: аналитическую, производственную и сбытовую.

Аналитическая функция включает в себя изучение:

- 1) потребителей;
- 2) конкурентов;
- 3) товаров;
- 4) цен;
- 5) товародвижения и продаж;
- 6) системы стимулирования сбыта и рекламы;
- 7) внутренней среды предприятия.

В рамках производственной функции:

- 1) организация производства новых товаров, разработка более совершенных технологий;
- 2) обеспечение материально-технического снабжения;
- 3) управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

В сбытовую функцию (функцию продаж) входят:

- 1) организация системы товародвижения;

- 2) организация сервиса;
- 3) организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
- 4) проведение целенаправленной товарной политики;
- 5) проведение ценовой политики.

Огромное значение в маркетинге имеет и функция управления и контроля, которая подразумевает:

- 1) организацию стратегического и оперативного планирования на предприятии;
- 2) информационное обеспечение управления коллективом;
- 3) организацию системы коммуникаций на предприятии;
- 4) организацию контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

Аналитическая функция представляет собой систему маркетинговых исследований, которые решают следующие задачи: систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу. Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности.

Данные исследования и решения, принимаемые на их основании, находят свое отражение в соответствующем разделе бизнес-плана – «План маркетинга». В этом разделе объясняются основные элементы плана в части товаров, рынков, развития различных производств. Этот раздел содержит информацию о том:

- 1) какая стратегия маркетинга принята на фирме;
- 2) как будет реализовываться товар – через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации;
- 3) как будут определяться цены на товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать;
- 4) как предполагается добиваться роста объема продаж – за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей;
- 5) как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств;

б) как предполагается добиваться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Таким образом, этот раздел включает такие пункты, как:

- 1) цели и стратегии маркетинга;
- 2) ценообразование;
- 3) схема распространения товаров;
- 4) методы стимулирования продаж;
- 5) организация послепродажного обслуживания клиентов;
- 6) реклама;
- 7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;
- 8) бюджет маркетинга;
- 9) контроллинг маркетинга.

Производственный план – этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая занимается или будет заниматься производством. Для непромышленных фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе «Финансовый план».

В зависимости от вида бизнеса в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции и проектируемых производственных мощностей предприятия.

Разработчики бизнес-плана в этом разделе должны показать, что предприятие реально может производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Структура данного раздела может иметь следующий вид:

- 1) технология производства;
- 2) производственное кооперирование;

- 3) контроль производственного процесса;
- 4) система охраны окружающей среды;
- 5) производственная программа;
- 6) производственные мощности и их развитие;
- 7) потребность в долгосрочных активах;
- 8) потребность в оборотных средствах;
- 9) прогноз затрат.

Организационный план – данный раздел бизнес-плана посвящается системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела может иметь следующий вид:

- 1) организационная структура;
- 2) ключевой управленческий персонал;
- 3) профессиональные советники и услуги;
- 4) персонал;
- 5) кадровая политика фирмы;
- 6) календарный план;
- 7) план социального развития;
- 8) правовое обеспечение деятельности фирмы.

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей.

Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и

горизонтали структуры системы управления. Организационные структуры, используемые в промышленности, зависят от множества факторов – размеров предприятия, объемов фондов, численности занятых, принципа работы, структуры рынка.

В бизнес-плане приводятся данные:

- 1) о производственно-технологической структуре предприятия;
- 2) о функциях ключевых подразделений;
- 3) о составе дочерних фирм и филиалов, их организационных взаимосвязях с головной фирмой;
- 4) об организационной структуре управления;
- 5) об организации координирования взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- 6) об автоматизации системы управления.

Дается оценка соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

Финансовый план – данный раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, то есть здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы.

Прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, волнующие менеджера. Именно из этого раздела менеджер узнает о прибыли, на которую он может рассчитывать, а заимодавец – о способности потенциального заемщика обслужить долг.

В данном разделе представляются:

- 1) отчет о финансовых результатах;
- 2) баланс денежных расходов и поступлений;

3) прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);

4) анализ безубыточности;

5) стратегия финансирования.

Кроме того, на основании представленных данных в аналитических целях производятся дополнительные расчеты показателей финансового состояния предприятия (таких как ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов, использование акционерного капитала и т. д.), показателей доходности инвестиций.

Риски и гарантии – существуют различные виды риска в зависимости от того объекта или действия, рисковость которого оценивается: политический, производственные, имущественный, финансовый, валютный. Дадим краткую характеристику наиболее значимых для целей бизнес-планирования рисков:

Суверенный (страновой) риск - представляет собой риск, связанный с финансовым положением целого государства, когда большинство его экономических агентов, включая правительство, отказываются от исполнения своих внешних долговых обязательств. С подобным риском имели дело иностранные инвесторы, приобретавшие в России государственные краткосрочные облигации накануне кризиса 1998 г. Необходимость учета странового риска особенно актуальна для международных банков, фондов и институтов, предоставляющих кредиты государствам и фирмам, имеющим государственные гарантии, хотя фактически этот риск приходится учитывать любому иностранному инвестору. Основными причинами риска обычно называют возможные войны, катастрофы, общемировой экономический спад, неэффективность государственной политики в области макроэкономики.

Политический риск иногда рассматривается как синоним странового 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.

Производственный риск, в большей степени обусловленный отраслевыми особенностями бизнеса, то есть 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.

Финансовый риск, обусловленный структурой источников средств. В данном случае речь идет не о рисковости выбора вложения капитала в те или иные активы, а о рисковости политики в отношении целесообразности привлечения тех или иных источников финансирования деятельности фирмы. В подавляющем большинстве случаев источники финансирования не бесплатны, причем величина платы варьируется как по видам источников, так и в отношении конкретного источника, рассматриваемого в динамике и (или) обремененного дополнительными условиями и обстоятельствами. Кроме того, обязательства по отношению к поставщику капитала, принимаемые предприятием в случае привлечения того или иного источника финансирования, различны. В частности, если обязательства перед внешними инвесторами не будут исполняться в соответствии с договором, то в отношении предприятия вполне может быть инициирована процедура банкротства с неминуемыми в этом случае потерями для собственников. Суть финансового риска и его значимость, таким образом, определяются структурой долгосрочных источников финансирования – чем выше доля заемного капитала, тем выше уровень финансового риска.

Риск снижения покупательной способности денежной единицы этот вид риска присущ предпринимательской деятельности в целом, а смысл его заключается в том, что инфляция может приводить к снижению деловой активности, прибыли, рентабельности.

Процентный риск, представляющий собой риск потерь в результате изменения процентных ставок. Этот вид риска приходится учитывать, как инвесторам, так и хозяйствующим субъектам. Так, держатели облигаций могут нести потери, если на рынке складывается тенденция снижения в среднем процентных ставок по аналогичным финансовым инструментам. Для предприятий риск снижения процентных ставок проявляется в различных аспектах, причем негативное влияние могут оказывать как прогрессивные, так и регрессивные тенденции в динамике процентных ставок. Так, если предприятие эмитировало облигационный заем с относительно высокой процентной ставкой, а в последующем в силу тех или иных причин процентные ставки по долгосрочным финансовым инструментам начали устойчиво снижаться, то эмитент несет очевидные убытки. С другой стороны, повышение процентных ставок, например, по краткосрочным кредитам, приводит к дополнительным финансовым расходам, связанным с необходимостью поддержания требуемого уровня оборотных средств. Таким образом, риск изменения процентных ставок должен учитываться в долгосрочном и краткосрочном аспектах, с дифференциацией по видам активов, обязательств, инструментов.

Систематический, или рыночный, риск представляет собой риск (характерный для всех ценных бумаг), который не может быть элиминирован с помощью диверсификации.

Специфический, или несистематический, риск имеет узкую трактовку и закреплен за операциями с финансовыми активами. Специфическим называется риск ценной бумаги, который не связан с изменениями в рыночном портфеле и потому может быть элиминирован путем комбинирования данной бумаги с другими ценными бумагами в хорошо диверсифицированном портфеле.

Проектный риск, напрямую связанный с бизнес-планированием. Любое предприятие вынуждено в той или иной степени заниматься инвестиционной деятельностью. Причины тому – необходимость и целесообразность диверсификации хозяйственной деятельности, желание выхода на новые рынки товаров и услуг, желание участвовать в освоении новой ниши (территориальной или продуктовой) на глобальном рынке товаров и услуг. Как правило, инвестиционная деятельность реализуется путем разработки и внедрения некоторого инвестиционного проекта. Любой более или менее масштабный проект требует соответствующего финансирования и чаще всего не обходится без долгового финансирования, когда предприятие в дополнение к собственным источникам (эмиссии акций, прибыли) привлекает заемный капитал путем эмиссии

облигационного займа или получения долгосрочного кредита. Поскольку заемный капитал не бесплатен, расходы по его обслуживанию и погашению, то есть текущие процентные платежи и периодические выплаты в погашение основной суммы долга, носят регулярный характер и потому должны иметь постоянный источник. В общем случае таковым источником является прибыль предприятия. Если предприятие предполагает рассчитывать с внешними инвесторами лишь за счет прибыли, генерируемой именно данным проектом, то в этом случае как раз и возникает проектный риск, который может трактоваться как вероятность недостаточности прибыли по проекту для расчетов с инвесторами (в широком смысле речь идет как о внешних инвесторах, так и собственниках предприятия, поскольку если доходов, генерируемых проектом, достаточно лишь для обслуживания внешней долгосрочной задолженности, то такой проект вряд ли устроит собственников предприятия). С позиции поставщиков заемного капитала проектный риск, рассматриваемый как риск невозврата вложенного капитала, при некоторых ситуациях может перерасти в страновой риск. Это имеет место в том случае, если гарантом по проекту выступило правительство.

Валютный риск любой субъект, владеющий финансовым активом или обязательством, выраженными в иностранной валюте, сталкивается с валютным риском, под которым понимается вероятность потерь в результате изменения валютного (обменного) курса. В зависимости от ситуации последствия изменения валютных курсов могут быть исключительно значимыми. Так, в результате августовского кризиса в России, когда в течение непродолжительного времени курс доллара к рублю повысился в 4 раза, многие предприятия оказались не в состоянии рассчитаться со своими западными кредиторами и инвесторами.

Трансакционный риск, представляющий собой операционный риск, то есть риск потерь, связанных с конкретной операцией. Поскольку безрисковых операций в бизнесе практически не существует, этот риск, вероятно, самый распространенный, полностью элиминировать его невозможно. Например, поставщик может нарушить ритмичность поставки, дебитор задержать оплату счета, приобретенный с расчетом на капитализированную доходность финансовый актив может обесцениться в связи с финансовыми трудностями эмитента.

Актуарный риск, покрываемый страховой организацией в обмен на уплату премии. Актуарными называются расчеты в страховании, понимаемом как система мероприятий по созданию денежного (страхового) фонда за счет взносов его участников, из средств которого возмещается ущерб, причиненный стихийными бедствиями и несчастными случаями, а также выплачиваются иные суммы в связи с

наступлением определенных событий. Страхование во многих случаях является добровольной процедурой, хотя некоторые операции, в частности в банковской сфере, подлежат обязательному страхованию. В том случае, если страхование имеет место, как раз и возникает понятие актуарного риска как части общего риска, перекладываемой на страховую организацию.

С развитием рыночных отношений бизнес осуществляется всегда в условиях неопределенности и изменчивости как внешней, так и внутренней среды. Это значит, что постоянно возникает неясность в полезности ожидаемого конечного результата и, следовательно, возникает опасность непредвиденных потерь и неудач.

Структура раздела, как правило, имеет следующий вид:

- 1) формирование полного перечня возможных рисков;
- 2) оценка вероятности проявления рисков;
- 3) ранжирование рисков по вероятности проявления;
- 4) оценка ожидаемых размеров убытков при их осуществлении;
- 5) установление и обоснование приемлемого уровня риска (определение области допустимого риска);
- 6) выделение наиболее существенных рисков;
- 7) страхование рисков.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА НА ПРИМЕРЕ ООО «ТРИУМФ»

2.1. Экономическая характеристика предприятия

ООО «Триумф» это быстроразвивающаяся, бизнес - ориентированная компания с индивидуальным подходом к каждому клиенту, способная производить качественную дизайнерскую мебель, созданную по уникальным чертежам в соответствии с заданными размерами, которая идеально отображает пожелания и

вкусы наших клиентов.

Задачей предприятия является удовлетворение спроса на качественную эксклюзивную мебель. В дальнейшем эти задачи будут расширены.

Цели предприятия:

- обеспечение выживаемости в динамично изменяющихся рыночных условиях;
- завоевание лидерства на рынке по показателям качества;
- удовлетворение спроса на эксклюзивную мебель;
- получение максимальной прибыли.

Особенностью данного производства и его конкурентными преимуществами являются высокое качество, гарантийное обслуживание, маленькие сроки выполнения заказов и индивидуальный подход к каждому клиенту.

Разработка дизайнерских моделей мебели, профессиональный рост, взаимовыгодное доверие и партнерство – это основные принципы работы ООО «Триумф», благодаря которым с нами будет просто, приятно и выгодно сотрудничать.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности: частная.

Вид деятельности: производство мебели под заказ.

Производство мебели на сегодняшний момент является перспективным и, в отличие от других производств, доходным делом. Данное производство рассчитано на ту группу населения, которое хочет, чтобы их интерьер был уникален и неповторим. Поэтому при расширении производства должен и расширяться ассортимент продукции. Формирование спроса будет производиться с помощью рекламы в местных печатных изданиях и объявлений. Спрос на производство уникальной мебели не удовлетворен полностью, поэтому в данной отрасли нет необходимости снижения цен. Доходы, получаемые от производства в настоящее время практически стабильны, поскольку не зависят от сезона и других природных факторов. Это является одной из причин выбора сферы бизнеса. Услуги по производству рассчитаны не только на жителей данного, то есть района местонахождения предприятия и прилежащих районов, также вызов дизайнера

может производиться в любой район города. Основными потребителями являются физические лица (около 90%), а остальную часть (10%) составляют юридические лица.

Коллектив «Триумфа» это, прежде всего, квалифицированные профессионалы, накопившие значительный опыт работы. ООО «Триумф» - высокотехнологичная компания, применяющая прогрессивные подходы в своей деятельности.

Руководство деятельностью предприятия ведет директор, который является учредителем. В первый год работы в штате будет 6 людей, обеспечивающих бесперебойное удовлетворение потребностей клиентов.

Планируемые виды продукции представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Виды продукции и их предполагаемые цены

Наименование продукции. Цена, руб.

Шкаф-купе	15000
-----------	-------

Двуспальная кровать	15000
---------------------	-------

Прикроватная тумбочка	7000
-----------------------	------

Комод	10000
-------	-------

При дальнейшем развитии организации планируется расширить ассортимент продукции.

2.2. Оценка эффективности бизнес-плана

Для повышения эффективности деятельности предприятия менеджментом ООО «Триумф» был разработан бизнес-план. В соответствии с бизнес-планом предприятие планирует выпускать определенные виды продукции с прогнозируемыми ценами. Объем выпуска продукции представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Виды продукции и планируемый объем выпуска в месяц с прогнозируемыми ценами

Наименование продукции (услуг). Кол-во, шт. Цена, руб. Общая стоимость, руб.

Шкаф-купе	10	15000	150000
Двуспальная кровать	12	15000	180000
Прикроватная тумбочка	24	7000	168000
Комод	10	10000	100000
Итого:	56	47000	598000

Из таблицы следует, что средняя стоимость единицы продукции – 10678,6 (598000/56)

Для осуществления производства мебели необходимы:

- хозяйственный инвентарь;
- инструменты.

Их перечень представлен в таблицах 3 и 4.

Таблица 3 - Производственно - хозяйственный инвентарь

Наименование	Кол-во (шт.)	Стоимость (руб.)	Сумма (руб.)
Компьютерный стол 1	8000		8000
Компьютер	1	30000	30000

Цветной принтер	1	35000	35000
Стеллаж	1	6500	6500
Столярный стол	2	15000	30000
Итого:	6	94500	109500

Таблица 4- Инструменты

Наименование	Количество (шт.)	Стоимость (руб.)	Сумма (руб)
Клеевой пистолет	2	3000	6000
Промышленный фен	2	3000	6000
Лобзик	1	4000	4000
Дрель	2	4000	8000
Шуроповерт	4	12000	48000
Фрезерная машина	1	5000	5000
Итого:	12	31000	77000

Сведения об основных материалах приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Ведомость материалов

Наименование	Сумма за 1 лист (руб.)	Общая стоимость за ед. продукции (руб.)
1. ЛДСП 2,75*1,83*10	1600	8000
2. ДВП декорированная 2,75*1,70*3,2	430	1290
3. ДВП мебельная 2,44*1,83*16	300	300
4. ДСП мебельная 2,44*1,83*16	940	940
Итого:	3370	10530

В дальнейшем планируется расширить модельный ряд производимой продукции благодаря привлечению новых видов материалов и фурнитур.

2.3 Организационный план

В штате предприятия вначале будет 6 человек: директор, консультант, принимающий заказы, дизайнер-замерщик и 4 сборщика мебели.

В обязанности директора входит:

- руководить предприятием;
- решение вопросов функционирования бизнеса;
- право первой подписи;
- распоряжаться имуществом предприятия;
- принимать и увольнять работников;
- ответственность за достоверность данных — финансовых отчетов и отчетов статистики;
- заниматься вопросами продвижения компании,
- маркетинга, сбыта;

- своевременная доставка и установка мебели;
- контроль качества выполнения работы.

Сборщики мебели должны заниматься непосредственно установкой мебели. Каждый сотрудник будет выполнять определенные работы исходя из квалификации и опыта работы.

Сотрудники должны обладать следующими качествами:

- честностью,
- дисциплинированностью,
- ответственностью,
- профессионализмом,
- трудолюбием,
- коммуникабельностью.

В будущем, при наплыве потенциальных клиентов, планируется нанять дополнительных работников, чтобы сократить время ожидания выполнения работ.

2.4 Финансовый план

Для расчета себестоимости единицы продукции необходимо знать, кроме затрат на заработную плату и на страховые взносы, стоимость основных материалов, затраты на амортизацию оборудования и прочие затраты.

$$\text{Мосн.} = \text{Сср.} * 12$$

где Мосн. - годовая стоимость основного материала на производство мебели;

Сср. - средняя стоимость материалов, затраченных в месяц.

$$\text{Мосн.} = 136\,980 * 12 = 1\,643\,760 \text{ (руб.)}$$

Малые предприятия самостоятельно устанавливают нормы амортизации оборудования и инструментов. Рекомендуемые нормы 25-30 %. Рассчитаем затраты на амортизацию производственно-хозяйственного инвентаря и оборудования по формуле:

$$Z_a = P * N_a / 100,$$

где Z_a - затраты на амортизацию;

П - первоначальная стоимость производственно - хозяйственного инвентаря и инструмента;

На - норма амортизации.

Назначим норму амортизации производственно - хозяйственного инвентаря - 25%.

Затраты на амортизацию инструмента принимаем 20% от первоначальной стоимости инструмента.

$$Z_a = 109\,500 * 0,25 + 77\,000 * 0,2 = 27\,375 + 15\,400 = 42\,775 \text{ (руб.)}$$

К прочим затратам отнесем хозяйственные расходы, затраты на рекламу. Прочие затраты обычно принимают равными 5% от суммы всех материальных затрат.

Рассчитаем прочие затраты по формуле $Z_{\text{проч.}} = 0,05 * M_{\text{осн}}$,

где $Z_{\text{проч}}$ - прочие затраты.

$$Z_{\text{проч}} = 0,05 * 1\,643\,760 = 82\,188 \text{ (руб.)}$$

В таблице 6 представлена смета затрат.

Таблица 6 - Смета затрат

№	Наименование	Сумма (руб.)
1	Материальные затраты	1643760
2	Затраты на амортизацию	42775
3	Затраты на оплату труда	2235600
4	Страховые взносы	67680
5	Прочие затраты	82188

Итого:

4675003

2.5 Риски и гарантии

Потенциальные риски ООО «Триумф» представлены следующими видами рисков:

- 1) Производственные риски связаны с различными нарушениями в процессе поставок товара, оборудования, перебои с электроэнергией и теплоснабжением или выход из строя оборудования.
- 2) Коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынка, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т.п.)
- 3) Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобъемлющими неплатежами, колебаниями курса рубля и т.п.
- 4) Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (стихийные бедствия, смена политического курса страны, забастовка и т.п.).

Меры по решению потенциальных рисков:

- 1) меры по снижению производственных рисков являются усиление влияния на поставщиков путем их диверсифицирования.
- 2) меры по снижению коммерческих рисков являются: систематическое изучение конъюнктуры рынка, рациональная ценовая политика, реклама и т.д.
- 3) меры по снижению финансовых рисков является работа с поставщиками на условиях рассрочки платежа, увеличением запасов товара.
- 4) меры по снижению рисков, связанных с форс-мажорными обстоятельствами, служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чтобы стать жизнеспособным, стабильным и прибыльным, бизнес нуждается в планировании.

Сущность бизнес-планирования как в процессе создания новой фирмы, так и в целях расширения производства уже существующей, выделяется на основании фундаментальных вопросов рыночной экономики, на которые необходимо ответить фирм.

Основными объектами бизнес-планирования в свободных экономических отношениях служат высокодоходные и конкурентоспособные инновационные проекты.

В ходе написания курсовой работы была поставлена цель – овладеть навыками разработки бизнес-плана предприятия.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- определили место и роль планирования в развитии предприятия;
- рассмотрели основные методы планирования;
- изучили содержание и структуру бизнес-плана;
- рассмотрели методы оценки эффективности бизнес-плана;
- на примере конкретного предприятия оценили влияние отдельных показателей бизнес-плана на общие результаты деятельности предприятия.

В практической части курсовой работы произведен расчет финансовой части бизнес-плана по производству уникальной мебели. Здесь были произведены расчеты материальных затрат, затрат на амортизацию, затрат на оплату труда, страховых взносов, а также прочих затрат. Бизнес - план содержит программу деятельности фирмы, включающую основные цели, задачи, стратегию и тактику. Был проведен анализ локального рынка, дано подробное описание. При анализе структуры управления была рекомендована наиболее оптимальная структура управления компанией, ориентированная на реализацию поставленных руководством целей. Был проведен анализ рисков данного проекта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов В.А. Индивидуальный предприниматель. Применяем упрощенную систему налогообложения. – 3-е изд. Перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2019. – 176 с.
2. Абрамов В.Н. Бизнес-планирование: Учебное пособие. ФГОУ СПО Тамбовского бизнес – колледжа, 2019.
3. Алексеева Г.Н. Управление проектами / Г.Н. Алексеева. – Тамбов: Изд-во ИП Чеснокова А.В., 2018. – 80 с.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие. — М.; Финансы и статистика, 2019
5. Банникова Н.В. Стратегическое планирование и стратегии развития российских предприятий //АПК: Экономика, управление. – 2017
6. Банникова Н.В. Стратегическое планирование и стратегии развития российских предприятий //АПК: Экономика, управление. – 2017
7. Бизнес-план. Методические материалы. — доп. изд., /Под. ред. Н. А. Колесниковой, А. Д. Миронова. — М.: Финансы и статистика, 2017.
8. Бизнес-план. Составление: нормы и рекомендации. – М.: «А-Приор», 2019.
9. Бизнес-планы (полное справочное руководство) Джозеф А., Москва, ЗАО Изд-во, 2018
10. Бухалков М. Внутрифирменное планирование. — М.: Дело и сервис, 2019.
11. Балабанов И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа: Учебник; 4-е изд., доп. 2019 – 564 с.
12. Бухгалтерский учет. Учебник для вузов / под ред. Безруких П. С. – М.:
13. Бухгалтерский учет, 2018
14. Веснин В. Р. Экономика предприятия. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2019. – 480 с.
15. Инвестиции. И.В. Игошин: ЮНИТИ; Финансы, Москва, 2017
16. Индивидуальные предприниматели: Практи. пособие /под ред. А.В. Касьянова. – (8-е изд., перераб. и доп.). — М: ИД «ГроссМедиа»: РОСБУХ, 2019. – 296с.
17. Индивидуальный предприниматель: налогообложение и учет. /Под ред. Г.Ю. Касьяновой. (9-е изд., перераб. и доп.). — М: АБАК, 2018. – 256 с.
18. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб./ Гиляровская Л. Т. (др.). – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2018. – 360 с.
19. Ларичев О. И. Управление сбытом М.: «Логос», 2019 г. – 203 с.
20. Любушин Н. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 448 с.