

СКОРАЯ ПОМОЩЬ СТУДЕНТУ

БИЗНЕС– ПЛАНИРОВАНИЕ



Ирина Васильевна Нефедова

Бизнес-планирование.

Шпаргалка

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=180270
Бизнес-планирование. Шпаргалка: Научная книга;*

Аннотация

В шпаргалке в легкой и удобной форме приведены ответы на все основные вопросы, предусмотренные государственным образовательным стандартом и учебной программой по дисциплине «Бизнес-планирование». Книга позволит быстро получить основные знания по предмету, повторить пройденный материал, а также качественно подготовиться и успешно сдать зачет и экзамен. Рекомендуются всем изучающим и сдающим дисциплину «Бизнес-планирование» в высших и средних учебных заведениях.

Содержание

1. НЕОБХОДИМОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА	4
2. ПЛАНИРОВАНИЕ – МЕХАНИЗМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦЕН	7
3. ПЛАНИРОВАНИЕ – СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ	10
4. СИСТЕМА И РАЗНОВИДНОСТЬ ПЛАНОВ КОМПАНИИ. ПОНЯТИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА	13
5. ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС– ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИИ	16
6. ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС– ПЛАНИРОВАНИЯ ЗА РУБЕЖОМ	19
7. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	22
8. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Ирина Васильевна Нефедова Бизнес-планирование. Шпаргалка

1. НЕОБХОДИМОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

Отсутствие планов в организации может привести к сомнениям, неправильным действиям, что может стать причиной нехорошего состояния дел в данной организации или их провала.

Использование планирования формирует следующие значимые преимущества:

- 1) производит подготовку к применению имеющихся подходящих условий;
- 2) проясняет появляющиеся проблемы;
- 3) активизирует менеджеров к осуществлению своих задач в дальнейшей работе;
- 4) совершенствует координацию мероприятий на фирме;
- 5) оказывает содействие более целесообразному разделению ресурсов;

б) повышает контроль на предприятии.

Для российских организаций выделяют 2 сферы, для которых использование планирования является необходимым.

1. Вновь созданные частные организации. Период накопления капитала приводит к повышению и усложнению деятельности большинства из данных организаций, а также к появлению иных причин, формирующих потребность в формах планирования, адекватных нынешнему рынку. Основной вопрос, связанный с использованием планирования в данной среде, – это недоверие к формальному планированию, созданное на основании того, что бизнес – это способность «вертеться», точно разбираться в текущей ситуации, а соответственно, недостаточный интерес к недалекому будущему.

2. Государственные и бывшие государственные, т. е. в настоящее время приватизированные, организации. Для этих организаций использование планирования является естественным. Тем не менее их опыт планирования касается стадии централизованно управляемой экономики. Поэтому планирование на данных организациях носит не первостепенный характер, отображает плановую деятельность на центральном и отраслевом уровнях и, таким образом, не рассчитывает на умение подвергать анализу и предугадывать, устанавливать свои цели развития. Вследствие этого государственным приватизированным организациям нужно снова овладевать основами внутрифирменного планирования.

Планирование организации ограничивается несколькими объективными и субъективными причинами. Самые значимые из них:

1) неопределенность рыночной среды. Организация может предвидеть все изменения, которые, возможно, появятся во внешней среде;

2) осознанное регулирование рыночных отношений через:

а) вертикальную интеграцию (объединение или поглощение фирмы-поставщика или фирмы-клиента);

б) контроль над спросом (организация может контролировать объем продаваемой продукции путем различного воздействия на спрос);

в) контрактные отношения (производитель сначала отыскивает покупателя своей продукции, а потом, после необходимой подготовки, изготавливает товар);

г) создание предпринимательских сетей (слияние фирм с общими интересами).

2. ПЛАНИРОВАНИЕ – МЕХАНИЗМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦЕН

В современной рыночной системе основным направлением действий ее участников-организаций является цена. Именно цены устанавливают выгодные для производителей и потребителей объемы и методы производства и потребления товаров и услуг. Организации как участнику рыночной системы также необходимо подчиняться ценовому механизму, законам спроса и предложения, поскольку она не может отменить их воздействие. В огромном мире различных рынков организация – это только лишь клеточка одного крупного организма, совокупная роль которой нередко им не понимается. Тем не менее во внутренней среде любой хозяйственной единицы цена попадает под контроль осмысленных действий профессиональных решений менеджеров, которые сознательно устанавливают ключевые направления внутрифирменной деятельности. Это значит, что внутренняя среда организации строится на системе плановых выводов и заключений. Участники внутрифирменной деятельности организации утрачивают независимость в своих поступках, свойственную для независимых и свободных друг от друга субъектов рынка, их поведение попадает под контроль управля-

ющих организаций.

Планирование – это способ организации волевых, сознательно принимаемых решений, который контролирует рынок во внутренней деятельности организации.

Выполняя административную функцию, объединенную с волевым руководством и принятием решений, предприниматель использует планирование также в менее широком смысле – как вид управленческой деятельности.

В современном менеджменте планирование – это предвидение. Планирование – это непосредственный и главный компонент менеджмента. Планирование – это способность предугадывать цели организации, плоды ее деятельности и ресурсы, которые нужны для достижения поставленных целей.

Планирование ориентирует менеджера в ответах на следующие вопросы:

1) где организация находится на сегодняшний день (экономическая позиция организации), каковы результаты и условия ее деятельности?

2) как и при использовании каких ресурсов возможно достижение целей организации? Планирование – это центральная и наиболее существенная стадия процесса менеджмента. На базе системы планов, основанных организацией, в дальнейшем реализовываются: система намеченных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль за итогами и их оценка.

Планирование – это не только способность предугадывать все требуемые действия, но и способность предвидеть всякие неожиданности в виде рисков, которые могут появиться в течение процесса производства, и уметь их преодолевать. Организация не может целиком ликвидировать риск в собственной деятельности, но она может управлять им при использовании эффективного предвидения.

3. ПЛАНИРОВАНИЕ – СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ

Принципы планирования определяют характер и состав плановой деятельности в организации.

Принцип единства (холизма) означает, что планирование должно обладать системным характером. Понятие «система» обозначает наличие совокупности составляющих, взаимосвязь между ними и существование единственного направления формирования компонентов системы поведения, ориентированного на совместные цели бизнеса.

Объекты планирования в организации – это отдельные подразделения, из которых она состоит, и некоторые компоненты процесса планирования. Взаимодействие между данными подразделениями происходит на базе координации, на горизонтальном уровне, т. е. на уровне конструктивных подразделений (отделы маркетинга, производства, финансов и др.).

Единственное направление плановой деятельности делается вероятным при вертикальной целостности подразделения (т. е. целостности в рамках управленческой иерархии, например организация – продовольственное подразделение – цех – бригада) и их интеграции.

Принцип участия. Этот принцип взаимодействует с принципом единства и указывает на то, что каждый член организации является участником ее плановой деятельности независимо от занимаемой должности и от выполняемой работы. Планирование, сформированное на принципе участия, называют партисипативным.

Положительные стороны принципа участия:

- 1) участники организации приобретают более пространственные сведения об организации.
- 2) участие членов организации в процессе планирования может привести к тому, что планы организации становятся личными планами трудящихся, а участие в достижении целей организации доставляет удовлетворение работникам;
- 3) работники организации, занимающиеся планированием, воспитывают самих себя как личность.

Принципы непрерывности и гибкости планирования. Значение непрерывности планирования состоит в том, что процесс планирования должен реализовываться постоянно в рамках жизненных циклов проектов и производимых товаров и услуг и разработанные планы должны постоянно заменять друг друга.

Сплошной процесс планирования позволяет обеспечить неизменную вовлеченность трудящихся в деятельность организации.

Понятие гибкости объединено с непрерывностью планирования, в получении планом и процессом планирования

способности изменять свое направление, в связи с появлением непредвиденных факторов.

Принцип точности. Планы необходимо составлять с таким уровнем точности, который совместим с появившейся для организации неизвестностью. Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой разрешают внешние и внутренние условия деятельности

4. СИСТЕМА И РАЗНОВИДНОСТЬ ПЛАНОВ КОМПАНИИ. ПОНЯТИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Итогом процесса планирования считается система планов. План содержит в себе ключевые показатели деятельности организации, которые необходимо достичь к завершению планового периода. Бизнес-план – это комплекс инструкций для менеджеров, обрисовывающих значение, которое любая часть организации должна использовать в процессе достижения целей организации.

Комплексный характер системы планов состоит из нескольких компонентов:

- 1) стратегического плана (генерального плана);
- 2) общефирменных планов. Базой для формирования данных планов можно считать план развития организации;
- 3) краткосрочных планов организации и текущих планов подразделений;
- 4) программы (или плана-программы) и бизнес-проектов.

Стратегический план состоит из видения и миссии, общих целей, места организации в будущем, выбранных стратегий. Основной частью плана является политика организа-

ции. Она содержит глобальные проекты организации.

Данный план считается лимитирующим для планов более низких уровней, поскольку ограничивает количество ресурсов, требуемых для решения оперативного планирования.

Планы действий каждой организации можно назвать наступательными или оборонительными, которые предполагают развитие организации: производство новых товаров, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентного превосходства.

План развития организации оформляется в виде бизнес-плана организации. Это наступательный план, содержащий комплекс взаимосвязанных действий, требуемых для формирования новых сфер деятельности организации. План развития должен устанавливать пути выхода на новые позиции и уметь давать ответы на ключевые вопросы.

1. Какие условия спроса могут возникнуть в будущем?
2. Какой характер должны иметь внутренние компоненты организации?
3. Какими новыми видами продукции необходимо пополнить номенклатуру организации?
4. Какие методы предупреждения ошибок при вложениях капитала и разработке новых товаров и услуг необходимо использовать?
5. Какими могут быть организационные методы создания новых производств?

Вариантом оборонительных планов является ликвидаци-

онный план, содержащий рекомендации по освобождению от не нужных организации компонентов. Это могут быть конкретные виды убыточных или низкорентабельных товаров и услуг, неэффективно функционирующая собственность, некоторые структурные единицы.

Программы устанавливают формирование одного из значимых аспектов жизни организации (программы учета движения резервов, программы проведения контроля качества и т. д.).

Бизнес-проекты ориентируются на установленный аспект жизнедеятельности и формирования организации (процессы сотворения и п

5. ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИИ

Большинство руководителей, которые прочитали огромную массу зарубежной литературы по разработке бизнес-планов и использовали изложенный в них материал, столкнулись с трудностями не встречавшиеся на Западе. Это говорит о том, что российские организации владеют незначительным опытом бизнес-планирования, а рыночные отношения крайне далеки от желаемых. Бизнес-планирование в России обладает рядом особенностей, в отличие от западных стран. Экономическая и общественная обстановка, в которой функционируют российские организации, нередко не разрешает им применять зарубежные методические разработки при формировании бизнес-планов. Требуется адаптация к действительным хозяйственным, общественным, правовым и другим условиям нашего государства.

На сегодняшний день российское законодательство не утверждает каких-либо норм по разработке бизнес-плана. Для многих российских организаций бизнес-план можно считать абсолютно новым документом. В наше время широко используется убеждение, отвергающее целесообразность разработки развернутого бизнес-плана и предлагающее использование в качестве альтернативы краткого технико-эко-

номического обоснования. Чаще считается, что отсутствие проработанного бизнес-плана может быть возмещено познанием «глубин» российского бизнеса и интуицией.

В современных условиях данную ситуацию можно считать достаточной для получения инвестиций под какие-либо проекты. Ситуация на современном рынке требует обязательного применения общеустановленной в других странах практики продвижения предпринимательских проектов для инвестирования. К сожалению, российская особенность инвестиционного климата ухудшает процесс разработки бизнес-планов и учета в них ряда сложно предсказуемых моментов. К ним относятся уровни инфляции, не похожие друг на друга для оцениваемых в бизнес-плане показателей (например, общая инфляция, инфляция на сбыт, себестоимость товаров и услуг, заработная плата, основные фонды, плавающие банковские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей и т. д.). Заграничный опыт и достаточно небольшой опыт российских организаций показывают, что даже в условиях переходного периода формировать бизнес-планы вынуждает сама жизнь, попадающая под экономическое и правовое влияние.

Даже при отсутствии законодательных актов, непосредственно обязывающих разработку бизнес-планов, сегодня в России принято внушительное число указов и иных актов, которые развивают деловую среду бизнеса. Функционирование в ней требует разработки бизнес-плана для получения

финансирования. При переходном периоде бизнес-план должен решать задачи по улучшению финансового состояния или финансового оздоровления (санирования) организации.

6. ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ЗА РУБЕЖОМ

При использовании зарубежных методик по разработке бизнес-плана для российских организаций необходимо помнить, что требуются коррекция и смена некоторых зарубежных реалий на российские. Наиболее значительными можно считать моменты американской специфики.

Во-первых, для жителя Америки, как и для жителей других развитых стран, бизнес ассоциируется с такими понятиями, как «свобода», «самостоятельность» и «самореализация». В Америке предпринимательство является преимущественно образом жизни, а не только лишь способом получать деньги.

Американский бизнесмен попадает под такой мощный натиск со стороны конкурентов и рыночных механизмов, что практически находится у них под контролем. Его деятельность обуславливается тем, как точно он может продумать влияние данных факторов на его организацию, и в минимальной степени зависит от индивидуальных стремлений и симпатий.

В России и Америке неодинаково ведется бухгалтерский учет. В России бухгалтерский учет—это, главным образом, способ удовлетворения любопытства проверяющей органи-

зации, в США – это инструмент для оптимального понимания бизнеса в целом и поиска методов повышения его доходности. Ключевым вопросом, беспокоящим западного бизнесмена, считается живучесть его бизнеса. Она устанавливает соотношение между стоимостью активов и суммой пассивов, т. е.

балансом, что главным образом отличается от обычного для нас баланса как равновесия между расходами и доходами.

Во-вторых, для американца бизнес – это гарантия того, что в кассе постоянно будут наличные деньги. Здесь подразумеваться не противопоставление наличных и безналичных денег, его в США просто нет, а разница между суммой, которую вам оплатили, и суммой, которую еще должны внести.

В-третьих, если деньги внесены в свой бизнес, то житель Америки не получает морального удовлетворения без уверенности в том, что они дают больший доход, чем если бы они находились в банке, были израсходованы на покупку акции или их пустили на увеличение каким-либо иным из общедоступных методов. Поэтому он тщательно вычисляет возраст капиталовложений, и, как только деньги возвращаются к нему, он инвестирует их еще в какой-либо другой бизнес. Также большинство бизнесменов интересуются своей долей рынка, которая относится больше к живучести бизнеса, чем к его доходам.

В Америке начинающему предпринимателю обязатель-

но оказывается всемерная помощь со стороны государства. Главное – это информационное сопровождение и консультации. В России же нужно возмещать отсутствие государственных услуг своей личной инициативностью. Необходимо помнить, что иностранные организации, предоставляющие консультации и даже оказывающие материальную помощь, начинают проникать и в Россию.

7. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Существует приблизительный список признаков для характеристики внутренней среды организации.

1. Производство:

- 1) масштабы и мощности;
- 2) разновидность и возраст оснащения и оборудования;
- 3) источники поставок;
- 4) направления производительности;
- 5) инновационный потенциал;
- 6) нормирование деятельности.

2. Маркетинг:

- 1) номенклатура товара;
- 2) качество продукции;
- 3) величины и часть рынка;
- 4) особенность маркетинговых исследований;
- 5) эффективность использования рекламы.

3. Финансы:

- 1) активы;
- 2) валовые накопления;
- 3) уровень доходности;
- 4) источники денежных поступлений;

5) показатели баланса.

4. Управление персоналом:

1) операции по привлечению и отбору персонала;

2) рассмотрение трудовых мероприятий;

3) содержательность деятельности;

4) порядок выплаты вознаграждений.

5. Организационная структура:

1) характер разделения полномочий;

2) вид организационной структуры.

6. Власть и лидерство:

1) взаимоотношения между менеджерами и трудящимися;

2) результативность менеджмента. Если установлены самые значительные показатели среды бизнеса, то необходимо узнать о них всю вероятную информацию несколькими методами:

1) сканированием среды, т. е. следует произвести поиск всевозможных сведений, которые появятся в самом ближайшем будущем;

2) мониторингом среды, т. е. просмотром текущих и вновь полученных сведений. Отслеживание сведений реализуется в рамках 3 основных видов систем приобретения сведений.

1. Иррегулярные системы широко применяются в исследованиях своеобразных ситуаций, хорошо функционируют в ситуациях тянущегося кризиса (например, при дефиците энергии или политическом потрясении из-за отставки пра-

вительства). Они возвращаются в прошлое для того, чтобы отыскать ситуации, аналогичные данным.

2. Регулярные (периодические) системы, для которых свойствен периодический, чаще всего ежегодный просмотр событий. Последствия периодических изучений используются менеджментом при принятии рабочих решений.

3. Системы сплошного обзора информации постоянно изучают существенные компоненты среды предприятия. Применяются методики прогнозирования. Их использование ограничено недостатком средств у предприятия, а также случаями, когда анализ информации предприятия еще не позволяет точно установить су

8. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Внешняя среда – это среда, состоящая из большого числа различных факторов, которые влияют на деятельность организации.

Характеристика внешней среды – это взаимосвязь и многообразие факторов, их высокая частота изменения и неясность как во времени, так и по силе их влияния.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.