

Тема
Планування
діяльності
малого бізнесу

ПЛАН

1. Бізнес-план та методика його складання
2. Стратегічне та оперативне планування в малому бізнесі
3. Бюджетування діяльності малого бізнесу

2. Бізнес-план та методика його складання

Спланувати бізнес

означає оцінити можливості, необхідність і обсяги випуску конкурентоспроможної продукції, визначити місткість ринку і його конкретного сегмента, оцінити попит на продукцію, що випускається підприємством, результативність його роботи на ринку.

Бізнес-план

це програма дій бізнесмена, яка обґрунтована аналізом ринку, постачальників, інвестицій тощо та визначає цілі діяльності бізнесу. У зарубіжній практиці бізнес-план використовується незалежно від сфери діяльності, масштабів власності і організаційно-правової форми підприємства.

Вимоги до складання бізнес-плану наступні:

1. Вимоги до оформлення титульної сторінки

Титульний лист повинний бути лаконічним і привабливим. Найкраще на титульному листі розташувати емблему і логотип підприємства.

На титульному листі обов'язково повинні бути присутніми:

- Назва підприємства.

- Назва проекту (або інше призначення бізнес-плану).

- Прізвище, ім'я, по батькові (цілком) розробника бізнес-плану.

- Дата (місяць і рік) складання.

- Структура за якою має бути виконано бізнес-план

2.1. Резюме бізнес-плану

У цьому розділі в декількох пунктах у стислій формі викладається весь бізнес-план, розкриваючи сутність і ціль підприємства. Основою для написання цього розділу служить інформація, що міститься у всіх розділах розробленого бізнес-плану.

Структура, що рекомендується, резюме.

Короткий опис проекту, його мети і задачі.

Ресурсне забезпечення.

Механізм реалізації.

Унікальність або конкурентноздатність продукції або послуги.

Обсяг необхідного зовнішнього фінансування.

Прогноз обсягу продажів і прибутків;

Повернення позик інвесторам.

2.2. Опис видку економічної діяльності, фірми та її продукції

Призначення розділу - показати і довести реальність підприємницького започаткування шляхом опису форми практичних дій з урахуванням реальної ситуації в обраній сфері бізнесу. В цьому розділі мають бути чітко і коротко пояснені два основних моменти:

Що являє собою підприємство, як засіб одержання прибутку.

На чому буде базуватися його успішна діяльність.

Чим підприємство займається (буде додатково займатися), що являє собою продукт (послуга), хто є клієнтами.

Опис ситуації у сфері бізнесу (як підприємство вписується в обрану сферу бізнесу, стан справ у цій сфері, оцінка перспектив розвитку).

Організаційно-правова форма підприємства, організаційна структура, засновники, персонал і партнери, дата створення.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Місце розташування підприємства (коротко описати: адреса підприємства, характеристика будинку або приміщення, власність або оренда, необхідність реконструкції, чим гарне місце для бізнесу).

Специфіка роботи (сезонність, час роботи (години і дні тижня), і інші особливості, зв'язані зі сферою бізнесу або використовуваних ресурсів).

Орієнтовна структура розділу:

найменування продукції (послуги);

призначення й область застосування продукції;

короткий опис і основні характеристики;

конкурентоздатність продукції (послуги), по яких параметрах випереджає конкурентів, по яким уступає їм;

патентоспроможність і авторські права;

наявність або необхідність ліцензування випуску продукції;

ступінь готовності;

наявність сертифіката якості продукції;

безпека і екологічність;

умови постачання й пакування;

гарантії і сервіс;

експлуатація;

утилізація після закінчення експлуатації.

2.3. Огляд ситуації на ринку

Розділ має містити наступну інформацію:

розмір (потенціал) ринку товару (послуги) даного профілю;

тенденції (зростання, стабілізація, звуження) характерні для ринку даного продукту (послуги) в останні роки;

прогнози щодо майбутнього розвитку ринку;

основні чинники які впливали і впливатимуть у майбутньому на тенденції розвитку даного ринку;

хто є споживачами (потенційними споживачами) продукції фірми;

що є специфічним саме для ваших наявних або потенційних клієнтів (особливі потреби, пріоритети, звички, географічні, демографічні, соціально-економічні ознаки тощо);

фактори що визначають конкурентоспроможність фірми на ринку даної групи товарів (послуг);

найближчі конкуренти фірми (конкретні назви);

сильні та слабкі сторони конкурентів;

переваги вашої фірми перед конкурентами;

зовнішні фактори (законодавчого, екологічного, санітарного та іншого характерові), які впливають або можуть впливати за певних обставин на бізнес фірми.

2.4. План маркетингу

Розділ має включати наступні елементи:

опис ринку збуту продукції (послуги);

Опис постачання товару від місця виробництва до місця продажу або споживання. Повний опис містить у собі: пакування, складування на місці виробництва, комплектування для відправлення, транспортування до місця продажу, передпродажний сервіс, продаж та післяпродажний сервіс. Опис каналів збуту продукції (послуги).

Стратегія залучення споживачів, виходячи з можливостей. Ціна й обсяг збуту продукції.

Прогнозовані обсяги продаж (за часом, за окремими видами товарів (послуг) фірми, за певними групами споживачів. Прогнози мають бути виконані в трьох варіантах: песимістичний прогноз, найімовірніший та оптимістичний;

2.5. Виробничій план

В складі виробничого плану мають бути такі блоки (підрозділи):

основні виробничі операції;

машини та устаткування;

сировина, матеріали й комплектуючі вироби;

виробничі н невикробничі приміщення;

вплив зовнішніх факторів.

У підрозділі «Основні виробничі операції» варто навести схему виробничих потоків, яка має дати можливість зрозуміти:

звідки фірма отримує сировину, матеріали й комплектуючі вироби;

у якій технологічній послідовності виготовляється продукція;

куди і кому готову продукцію фірма буде поставляти (продавати).

Підрозділ «Машини та устаткування» складається:

з повного списку машин та устаткування, потрібного для здійснення технологічного процесу;

розрахунків витрат, пов'язаних з придбанням або орендою (лізингом) технологічного обладнання;

інформації щодо строків служби та амортизаційних відрахувань. У разі потреби можна надати характеристику основних техніко-експлуатаційних показників устаткування.

У підрозділі «Сировина, матеріали й комплектуючі вироби» необхідно навести відомості щодо:

усіх основних видів матеріальних ресурсів, котрі будуть використані у виробничому процесі;

конкретних постачальників сировини, й матеріалів;

закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів;

фінансових та інших умов постачання цих ресурсів фірмі;

обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, а також відомості щодо особливих умов їх зберігання.

Насамкінець у виробничому плані обов'язково визначається можливий вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми. До таких факторів належать:

зміна цін на окремі види матеріальних ресурсів з ініціативи постачальників або під впливом економічної ситуації в країні;

ймовірність появи нових технологій виготовлення окремих видів продукції;

юридичні обмеження стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

2.6. Організаційний план

В цьому розділі мають бути висвітлені наступні питання:

Обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу.

Визначення потреби в персоналі з розподілом по категоріях працівників, кваліфікації (досвіду), необхідної чисельності, вартості та джерелам покриття потреб в персоналі (рекомендуємо виконати в табличній формі).

Створення організаційної структури управління фірмою на якій мають бути показані всі організаційні одиниці фірми їх ієрархія і зв'язки. До схеми необхідно додати коротке пояснення особливостей організаційної побудови і розкриває окремі її деталі (1-2 сторінки).

2.7. Оцінка ризиків

Розділ має включати питання:

Можливі ризики та причини їх виникнення.

Оцінка ступеню ризику (визначення потенційних негативних наслідків).

Кількісний та якісний аналіз ризиків.

Механізми реагування на можливі негативні наслідки.

Заходи для нейтралізації, мінімізації або компенсації можливих негативних наслідків цієї або іншої діяльності.

2.8. Фінансовий план

Фінансовий план має містити наступні основні підрозділи.

План доходів та видатків (план прибутків і збитків).

План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).

Плановий баланс.

Очікувані фінансові коефіцієнти.

План доходів і видатків, має характеризувати загальні суми прогнозованих доходів фірми від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за певний (у більшості випадків — трирічний) період. Він має складатися за стандартною формою і містити такі розрахункові показники:

Загальний обсяг продажу товарів;

Собівартість проданих товарів — усього, зокрема: матеріальні витрати й прямі витрати праці;

Валовий прибуток;

Операційні витрати — усього, зокрема: заробітна плата персоналу (за винятком прямих витрат праці), нарахування на заробітну плату, рентні платежі, комунальні послуги, витрати на утримання офісу й відрядження, реклама, страхові платежі, послуги зовнішніх консультантів, інші операційні витрати;

Операційний прибуток;

Сплата процентів за кредит, податків;

Чистий прибуток.

2. Стратегічне та оперативне планування в малому бізнесі

Стратегія управління малим підприємством

це цілеспрямований, багатоплановий, гнучкий процес, що передбачає розробку комплексу підходів, які забезпечили б йому життєздатність на ринку в майбутньому. Тільки після остаточного прийняття стратегії розвитку і її документального підтвердження у вигляді стратегічного плану підприємству доцільно переходити до обґрунтування своїх планів, побудови організаційної структури управління, визначення розміру необхідних інвестицій тощо.

Стратегічне планування

це процес визначення й встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації і її підрозділам. Стратегічне планування – це цілеспрямоване вироблення стратегії за допомогою комплексу фінансово-економічних, логістичних процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутньої діяльності компанії, так і програми переходу з поточного стану до бажаного.

Головна ідея у розробці відповідного планування

покращення ситуації та фінансового стану підприємства в майбутній перспективі. Спроби скласти довгострокові плани, у яких пропонується, що й коли робити в досить тривалій перспективі, або ж спроби знайти у вихідний період рішення на багато років уперед, бажання будувати “на століття” або здобувати “на довгі роки” – усе це ознаки нестратегічного управління.

Стратегічний план, що характеризує

діяльність підприємств, які працюють у ринкових умовах, використовує іншу парадигму, сутність якої полягає у такому: якщо ситуаційний аналіз виявив падіння попиту на якусь продукцію, навіть при наявності необхідних ресурсів, керівництво даного підприємства не буде нарощувати обсяги її випуску, а скоріше вибере стратегії зменшення випуску або перехід на випуск іншої продукції.

Найважливішим елементом цього аналізу є

визначення ринкової та конкурентної позиції підприємства, оцінка його слабких та сильних сторін, виявлення можливостей і загроз. На основі такого аналізу формуються окремі напрямки господарської діяльності (визначаються бізнес-процеси і виокремлюються бізнес-одиниці) і вибираються базові й функціональні стратегії.

Традиційно при здійсненні стратегічного планування

найчастіше основний акцент робиться на розробку стратегічного плану. Через специфічні особливості функціонування малих підприємств в підприємницькому секторі економіки стратегічне планування не обмежується тільки розробкою стратегічного плану.

У сучасних умовах нестабільності та невизначеності підприємець повинен

чітко зрозуміти, на чому будуть сконцентровані його зусилля для розвитку всього наявного потенціалу, й визначитися при прийнятті господарських рішень в таких питаннях: чи буде підприємство залежати від замовників (покупців, споживачів, клієнтів), чи опиратиметься на інновації, досконалість технологічних процесів, чіткість управління матеріально-технічним постачанням або на технології тощо.

В процесі реалізації стратегічного плану, необхідно

використовувати оперативне планування. Як свідчить практика господарювання, недооцінювати оперативне планування не варто, бо прийняття управлінського рішення тільки виходячи з реального стану справ, власного досвіду або інтуїції не приведе до найкращого оптимального результату в довгостроковій перспективі.

При оперативному плануванні

практично знижується рівень невизначеності планових рішень, хоча імовірнісний характер досягнення планових результатів залишається. Розміри підприємства й вид бізнесу відображаються на обсязі й видах планових робіт, складності планування, чисельності працівників, зайнятих у цьому процесі, але напрямки планових робіт при цьому залишаються однаковими.

У загальному виді система оперативного планування залежно від виду бізнесу малого підприємства повинна включати наступні складові:

виробництво:

складання календарного графіка виробництва продукції;

формування замовлень на виробництво;

визначення відрядних завдань виконавцям;

розрахунки потреби в запасах;

планування прямих і непрямих витрат;

роботи й послуги:

формування завдань співробітникам на виконання робіт і надання послуг;

складання графіків виконання робіт і надання послуг;

реалізація товарів:

планування продажів у натуральному і вартісному вираженні, як по підприємству в цілому, так і по підрозділах;

планування продажів по окремих товарних позиціях;

формування графіків відвантаження товарів;

планування надходжень доходів від продажів для формування бюджету підприємства.

3. Бюджетування діяльності малого бізнесу

Бюджетування

це управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування

Упровадження бюджетування на підприємствах стає об'єктивною необхідністю, спроможною забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Після відмови від старої системи планування з'явилась нагальна потреба в розробці системи, яка б урахувала особливості ринкових відносин. На багатьох українських підприємствах намагалися самостійно розробити нову ефективну власну систему планування, але недостатня кількість кваліфікованих фахівців у цій сфері та безліч інших причин істотно ускладнили виконання поставленого завдання.

Центрами бюджетування у малому бізнесі є

окремі підрозділи в межах організаційної структури управління (для промислових, торговельних підприємств та сфери обслуговування);

окремі товарні групи, продуктові напрями чи складові збутової мережі, наприклад магазини (для торговельних підприємств);

окремі проекти (для рекламних агенцій та консалтингових фірм).

Система бюджетів малого бізнесу

Генеральний (зведений) бюджет

```
graph TD; A[Генеральний (зведений) бюджет] --> B[Операційні бюджети:]; A --> C[Фінансові бюджети:];
```

Операційні бюджети:

- Бюджет продажу
- Бюджет виробництва
- Бюджет прямих матеріальних витрат
- Бюджет прямих витрат на оплату праці
- Бюджет виробничих накладних витрат та прямих витрат на оплату праці
- Бюджет собівартості продукції
- Бюджет витрат на збут
- Бюджет адміністративних витрат
- Бюджетний звіт про прибуток

Фінансові бюджети:

- Бюджет капітальних інвестицій
- Бюджет грошових коштів
- Бюджетний баланс

На малому підприємстві система бюджетування є дворівневою:

Нижній
рівень

функціональний

Верхній
рівень

основний
(фінансовий)

Керівники добре розуміють механізм бізнесу,
встановлені необхідні контакти, бізнес
приносить надійний прибуток.

1) бюджет сприяє вигідному перерозподілу коштів,
дозволяє перемістити кошти з менш прибуткової
області в більш прибуткову;

2) бюджет дозволяє контролювати витрати.

3) бюджет сприяє поповненню резервного капіталу.

Для підвищення
ефективності
фінансового
планування необхідно

використовувати
нові стандарти
управління,
зокрема
процесний
підхід.

При цьому основним
поняттям процесної
методики є

бізнес-процес,
тобто
цілеспрямована
послідовність
операцій
(функцій) і
подій.

Найбільш актуальними для малого підприємництва бізнес-процесами, які вимагають оптимізації, є:

оперативне управління ресурсами (аналіз поточних потреб, розподіл обігових коштів між підрозділами);

управлінський облік (облік витрат і аналіз поточної собівартості, облік розрахунків із контрагентами і взаєморозрахунків усередині фірми);

аналіз ефективності управління (структура ключових показників ефективності, формування й аналіз ключових показників в оперативному режимі);

планування і бюджетування (структура бюджетів і кошторисів, механізми планування і контролю виконання).

Дякую
за
увагу !!!