1. Бизнес – план, как механизм эффективного управления предприятием

1.1. Бизнес – план: цели, задачи, функции и принципы

Бизнес – планирование является самостоятельным видом плановой деятельности, которое непосредственно связано с предпринимательством. В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования:

- стратегическое (перспективное);

- среднесрочное (бизнес - планирование);

- текущее (тактическое).

Бизнес-план – это комплексный документ, отражающий важнейшие аспекты и показатели, дающие объективное и целостное представление о будущем или начинаемом деловом предприятии. Условия предоставления средств инвесторам или кредиторам во многом зависит от того, как подготовлен бизнес- план. Бизнес – план также представляет собой документ внутрифирменного планирования излагающий все основные направления планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующие проблемы с которыми оно может столкнуться и определяющий способы решения финансово – хозяйственных задач.

Целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствие с потребностями рынка и возможности получения необходимых ресурсов.

В настоящее время в России первоочередной целью бизнес – планирования является привлечение для участия в проектах потенциальных инвесторов и партнеров. Бизнес – план предусматривает решение стратегических и тактических задач стоящих перед предприятием, примеры которых в зависимости от участников бизнес – планирования представлены в таблице 1.

Таблица 1. Примеры задач бизнес планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сотрудники предприятия | Высший менеджмент | Инвесторы и партнеры |
| Информирование всех служащих пред­приятия о целях, задачах и методах их решения | Организационно-управленческая и финансово-эконо­мическая оценка состояния пред­приятия | Определение наме­чаемого источника финансирования реализации выбран­ной стратегии, т. е. способы концентри­рования финансо­вых ресурсов |
| Координация дей­ствий всех подраз­делений предприя­тия при достижении целей бизнес-плана | Выявление потен­циальных возмож­ностей предприни­мательской деятель­ности, анализ силь­ных и слабых его сторон | Выявление и оценка рисков, которые могут помешать вы­полнению бизнес-плана |
| Мотивация сотруд­ников на выполне­ние задач бизнес-плана | Формирование ин­вестиционных це­лей на планируе­мый период | Расчет ожидаемых финансовых резуль­татов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал |
| Обоснование общих и специфических де­талей функциониро­вания предприятия в условиях рынка | Выбор стратегии и тактики конкурен­ции |  |
|  | Оценка финансо­вых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия |  |

Бизнес- план помогает предпринимателю также решить следующие задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках; сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;

- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда требованиям, предъявляемым для достижения поставленных целей.

- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта;

- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

- предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Каждая задача бизнес – плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес – плана это концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач.

В современной практике бизнес – план выполняет 5 функций:

Первая функция связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходимо в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция планирования позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать извне денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект. Однако по­лучить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требова­ния банковских гарантий, реального залога и другие. Одна­ко решающим фактором при предоставлении кредита явля­ется наличие тщательно проработанного бизнес-плана.

Четвертаяфункция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые по­желают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предос­тавлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс разви­тия компании на определенный период времени.

Пятаяфункция позволяет путем вовлечения всех со­трудников в процесс составления бизнес-плана улучшить информированность всех сотрудников о предстоящих дей­ствиях, скоординировать их усилия, распределить обязан­ности, создать мотивацию достижения цели.

Для практической реализации бизнес - планирования как процесса представляется важным соблюдение следующих принципов:

- гибкости, предусматривающей постоянную адапта­цию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;

- непрерывности, предусматривающей «скользящий»  
характер планирования;

- коммуникативности, под которой понимается коор­динация и интеграция усилий (все должно быть взаи­моувязано и взаимозависимо);

- интерактивности, предусматривающей творческий ха­рактер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;

- многовариантности, предусматривающей выбор наи­лучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;

- участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;

- адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

Бизнес- план, как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма. Бизнес- план помогает предпринимателю оценивать прогресс своего дела на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции.

Таким образом, бизнес-план является неотъемлемой частью любого предприятия, независимо от его размера он обобщает анализ возможностей для начала и расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения партнеров, создания совместных предприятий, а также для получения финансирования.

**1.2. Порядок разработки бизнес – плана**

В рыночной экономике существует множество версий бизнес планов по форме, содержанию структуре и т.д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификации бизнес – планов в зависимости от назначения: по бизнес – линиям; по предприятию в целом.

Классификация бизнес планов по объектам бизнеса представлена на рисунке. (рис.1)

Рисунок 1. Типология бизнес – планов по объектам бизнеса

Бизнес - план

По предприятию

По бизнес – линиям (продукция, работы, услуги, технические решения)

действующему

новому

Финансовое оздоровление

развитие

Производственного подразделения

Всего предприятия

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический бизнес – план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес – планы по приведенной выше типологии.

Прежде чем приступить к разработке бизнес – плана необходимо получить весь комплекс необходимой информации. Можно выделить следующие этапы бизнес – планирования:

1. Определение источников необходимой информации;
2. Определение целей разработки;
3. Определение целевых адресатов;
4. Установление общей структуры разрабатываемого бизнес – плана;
5. Сбор информации для подготовки каждого из разделов;
6. Написание бизнес – плана;
7. Оценка эффективности бизнес – плана.

Возможен вариант в котором на 1 – е место ставятся личные цели предпринимателя, этот вариант можно изобразить в виде схемы.(рис. 2)

Рисунок 2. Бизнес – план в зависимости от целей деятельности предприятия

Коррективный

Личные цели

Анализ

ситуации

Главная цель бизнеса

Стратегия и тактика

Проект бизнес - плана

Согласованный и профи -нансированный бизнес - план

Сильные и слабые стороны проекта

Необходимые производственно- финансовые ресурсы: трудовые ресурсы, финансы, сырье и материалы.

Имеющиеся производственно – финансовые ресурсы

Планы, задачи и подзадачи

На предприятии разрабатываются два варианта бизнес – плана: официальный и рабочий бизнес – план. Бизнес – план – официальный документ, оформленный в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнеров по бизнесу и т.д. Для его написания необходимо собрать большой информационный материал по широкому кругу вопросов о рынках, состоянии отрасли, новых технологиях, оборудовании и т.п. Значительная часть этого материала не входит в окончательный официальный вариант бизнес – плана, потому целесообразно иметь два вида одного бизнес – плана – официальный и рабочий. В рабочий бизнес – план включаются все рабочие информационные материалы, сгруппированные по разделам официального бизнес – плана.

Также существует два основных подхода к разработке бизнес- плана. Первый заключается в том, что бизнес- план составляется наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Другой подход - когда инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Для российской практики второй вариант является наиболее подходящим. Инициаторы проекта являются специалистами в производственных вопросах, но, как правило, слабо разбираются в тонкостях финансового обеспечения проекта и сбыта продукции. Эти вопросы разрабатывают наемные специалисты. Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Здесь указывается где, когда, кем составлен данный документ, также четко формулируется идея, заложенная в бизнес-плане. Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов, параграфов. Затем идет введение, в котором указана задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Следует отметить, что не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес - плана. На основе отечественного и зарубежного опыта можно предложить оптимальную структуру бизнес - плана предприятия: 1) резюме; 2) описание предприятия и отрасли; 3) характеристика услуг и продукции; 4) исследование и анализ рынка сбыта; 5) конкуренция и конкурентное преимущество; 6) план маркетинга; 7) план производства; 8) организационный план; 9) финансовый план; 10) финансовая стратегия; 11) потенциальные риски. Основные рекомендации к составлению бизнес-плана можно сформулировать следующим образом:

- краткость, то есть изложение только самого главного по каждому разделу;

- доступность в изучении и понимании – он должен быть понятен широкому кругу людей;

* не изобиловать техническими подробностями;
* лаконичность, убедительность;
* должен побуждать интерес у партнеров.