

Тема 4. Разработка бизнес-плана предприятия

Бизнес-план в большинстве случаев составляется на конкретный период времени (обычно на год), он отвечает на главный вопрос: в каком направлении, в какую отрасль целесообразно вложить деньги, силы и средства, чтобы сохраниться в своей нише на рынке или занять новую. Эти планы могут составляться на 3 и 5 лет.

Необходимость в составлении бизнес-планов, как правило, возникает в следующих случаях:

- при организации или реорганизации предприятия;
- изменении организационно-правовой формы хозяйства;
- изменении его производственного направления, направления производственной и коммерческой деятельности;
- выходе на внешний рынок и привлечении иностранных инвестиций.

Основные разделы бизнес-плана следующие:

1 — возможности сельскохозяйственного предприятия, его краткая характеристика;

2 — виды производимой товарной продукции и услуг, их качество и краткая характеристика;

3 — краткая характеристика рынков сбыта (характеристика конкурентов);

4 — план маркетинга и его стратегия;

5 — производственный план;

6 — организация и управление предприятием;

7 — оценка рисков и страхование;

8 — планирование трудовых ресурсов и социальных отношений;

9 — план инвестиций;

10 — финансовый план и стратегия финансирования;

11 — национальные, региональные, хозяйственные и социальные выгоды от осуществления проекта бизнес-плана.

В 1-м разделе необходимо показать, что могут получить акционеры при успешной реализации плана, каков риск осуществления проекта. В нем рассматриваются стратегия и основные мероприятия по осуществлению проекта, ответственные за их исполнение, а также даются краткая экономическая характеристика работы хозяйства за последний год, оценка его платежеспособности. В этом разделе необходимо указать название предприятия, его адрес, телефон, факс, телекс; юридический статус (форма собственности, государственное подчинение), местоположение производства, в которое вкладываются инвестиции. Раздел приобретает окончательный вид в конце разработки плана, так как к этому моменту появляется полная ясность относительно стратегии производства и реализации продукции, необходимых технических, технологических и организационных мероприятий, увеличения производства товарной продукции, объема прибыли и т.д. Производится экономическое обоснование сроков возврата заемных средств и дается заключение по инвестиционному проекту.

2-й раздел содержит описание всех товаров и услуг, которые может предложить хозяйство покупателям на рынке, то есть даются название товарной продукции, характеристика степени устойчивости ее реализации, основные каналы реализации, изменения качества реализуемой продукции, ее экологические свойства, характеристики с позиции ресурсобеспечения, наукоемкости, в том числе использования патентов и лицензий.

3-й раздел включает краткую характеристику рынков сбыта товаров и услуг по регионам и конкурентов (включая экспорт). Здесь необходимо показать возможности предприятия или отдельного предпринимателя занять свою нишу на рынке, охарактеризовать сегменты рынка (части рынка по определенному признаку) по регионам. Следует оценить региональные рынки по емкости, перспективности и стабильности. Целесообразно дать характеристику наиболее вероятных конкурентов (по доходности, деловой репутации, доле на рынке, рекламным средствам и т. д.), их цен, качества продукции.

4-й раздел содержит план маркетинга и его стратегию. Это важнейший раздел бизнес-плана. Его содержание зависит от вида предпринимательской деятельности, однако обязательно должны быть отражены стратегия маркетинга, ценообразования, возможные затраты на маркетинг (реклама, сервис и т. д.), рекламная политика, формирование общественного мнения о предприятии. Стратегия маркетинга, то есть искусство принятия экономических решений, вырабатывается руководством на основе потенциальных возможностей производства. При этом ставится несколько целей, под каждую разрабатывается срок реализации товарной продукции и выделяется ответственное лицо. Для крупного предприятия целесообразно разработать несколько сценариев стратегии реализации товаров.

5-й раздел - производственный план - составляется аналогично соответствующим разделам перспективных и годовых планов. Его подготовка ведется при непосредственном участии специалистов соответствующих отраслей производства, особое внимание уделяется планированию самого процесса производства, использованию совершенной техники, прогрессивной технологии и организации труда и производства. В разделе должна быть предложена рациональная структура производства предприятия. Если на предприятии разработан производственно-финансовый план, основные выводы по производственному разделу могут быть перенесены в бизнес-план.

6-й раздел - организация и управление предприятием - также может быть построен по материалам производственно-финансового плана.

Целесообразно выделить следующие группы вопросов:

- организационная структура предприятия;
- рабочая сила, не связанная с управлением;
- управленческий персонал;
- кадровая политика;
- правовое обеспечение деятельности предприятия.

Организационная структура включает взаимосвязь и соотношение подразделений, то есть состав основных подразделений хозяйства и их основные функции, организацию координирования и взаимодействия служб и подразделений хозяйства и др. Как производная от организационной и производственной структуры хозяйства строится структура его управления.

При проектировании потребностей предприятия в рабочей силе, не связанной с управлением, особое внимание следует уделить разработке таких вопросов: потребность в кадрах по профессиям, квалификационные требования, формы привлечения к труду (постоянная работа, работа на дому и т. д.), заработная плата по профессиям, обучение, повышение квалификации, режим труда и т.д.

Необходимо дать основные сведения о работниках и руководителях: образование, возраст, функциональные обязанности, права и полномочия, опыт работы, владение акциями предприятия, основные достоинства и слабые места, предполагаемые формы стимулирования труда и т. д. Следует разработать вопросы кадровой политики: порядок отбора сотрудников и продвижение их по службе, методы оценки качества работы, принципы найма и т. д.

В этот же раздел входят вопросы по правовому обеспечению деятельности предприятия: дата создания и регистрации предприятия, где и кем оно зарегистрировано, учредительные документы, форма собственности, число акций (выпущенных и разрешенных к выпуску), стоимость одной акции, копии договоров и соглашений с другими организациями и т. д.

7-й раздел - оценка рисков и страхование - необходим как для самих товаропроизводителей, так и для инвесторов. В разделе необходимо показать наиболее вероятные риски в процессе производства продукции и ее реализации, а также разработать возможные методы защиты от влияния спонтанных ситуаций. Экономический отдел предприятия, конкретный предприниматель определяют перечень возможных рисков с указанием вероятности и предполагаемого времени их возникновения, прогнозируемого ущерба, а также организационные меры по профилактике и нейтрализации вероятных рисков. Разработка раздела заканчивается программой страхования от рисков.

8-й раздел - методика планирования трудовых ресурсов - аналогична методике построения соответствующих разделов производственно-финансового плана, но здесь необходимо определить возможности привлечения новых работников, их заработную плату. Желательно спроектировать социальную инфраструктуру, исходя из финансовых возможностей хозяйства. Данные для этого можно взять из перспективных прогнозов хозяйства.

Все вышеназванные разделы бизнес-плана требуют инвестиций.

9-й раздел - методика их расчета - аналогична методике расчета показателей перспективных и годовых планов, она должна соответствовать методике ЮНИДО ООН. Точное обоснование необходимых инвестиций произвести довольно сложно, поэтому план инвестиций следует несколько завышать (учитывая уровень инфляции и т. д.).

10-й раздел - финансовый план - составляют в основном крупные предприятия, методика его составления аналогична методике годового планирования соответствующего раздела. Правильно составленный финансовый план привлекает инвесторов. В бизнес-плане желательно рассмотреть несколько сценариев финансового плана с учетом вероятных ситуаций на производстве и на рынке. Это наиболее гибкая часть бизнес-плана. Неотъемлемой частью раздела является разработка стратегии финансирования (проблемы получения заемных средств, когда можно их возвратить, какой доход получит инвестор и т. д.), эти разработки могут проводиться в виде сценариев.

11-й раздел бизнес-плана - заключительный - оценивает выгоды, которые получит предприятие в случае проведения в жизнь бизнес-плана.

В зависимости от организационно-правовой формы сельскохозяйственного предприятия, его размера разделы бизнес-плана разрабатывают с различной степенью детализации. Мелким сельскохозяйственным предприятиям целесообразно разрабатывать только бизнес-план.