

Тема 6

Бизнес-планирование на предприятия

Бизнес-план

- * это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса (сделки), является важнейшим инструментом при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяет выбрать наиболее перспективные решения и определить средства их достижения.

Характеристики бизнес-плана

- 1) служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени, поэтому может рассматриваться как мерило степени достижения успеха;
- 2) представляет собой документ, позволяющий "высветить" курс действий и управлять бизнесом;
- 3) в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций, т. е. служит как бы "приманкой" для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса;
- 4) важно рассматривать его как процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления, поэтому он является документом, постоянно обновляемым, что делает фирму восприимчивой к разного рода нововведениям (технического, технологического, информационного, организационного, экономического и иного характера);

Характеристики бизнес-плана

- 5) является хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса, так как создает деловую репутацию и выступает своеобразной визитной карточкой фирмы; поэтому бизнес-план должен быть компактным, красиво оформленным, информационно наполненным;
- 6) представляет собой своего рода документ, страхующий успех предлагаемого бизнеса; он демонстрирует готовность идти на риск;
- 7) является инструментом самообучения, и его разработка — это непрерывный процесс познания и самопознания.

Основополагающие принципы разработки бизнес-плана

- * *Гибкость* - дает возможность постоянно адаптировать план к изменениям среды, в которой функционирует данная фирма;
- * *Непрерывность* - предполагает "скользящий" характер планирования;
- * *Коммуникативность* - определяет координацию и интеграцию усилий, т. е. в расчетах плана все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо;
- * *Интерактивность* - означает творческий характер планирования и неоднократную проработку уже составленных разделов плана;
- * *Многовариантность* – позволяет выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- * *Участие* - предусматривает возможность вовлечения в процесс планирования всех участников будущей организации;
- * *Адекватность* – т. е. отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

Цель разработки бизнес-плана

- * необходимость спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Основные задачи бизнес-плана

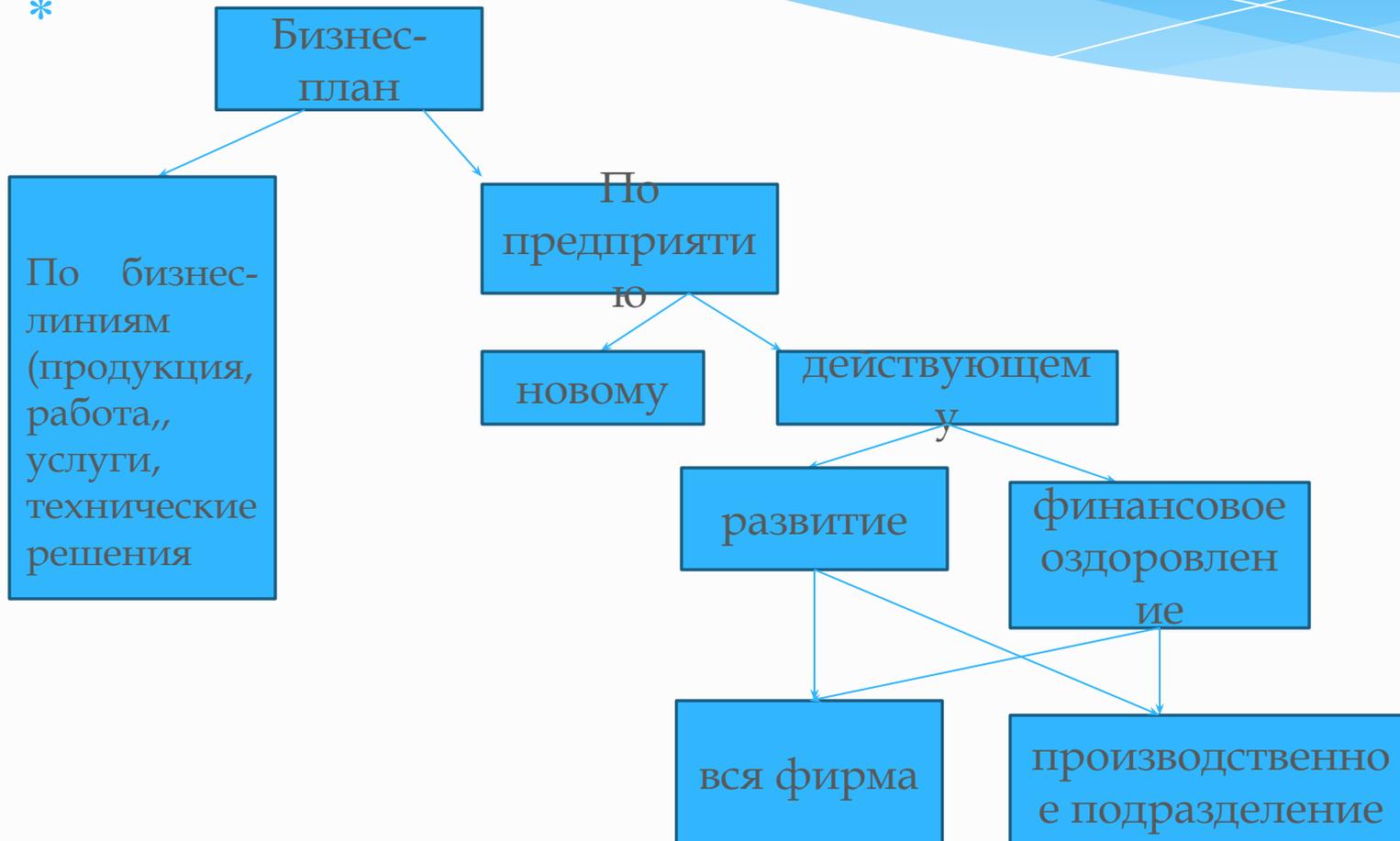
- * определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- * сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения; определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- * выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям; оценить расходы по их созданию и реализации;

Основные задачи бизнес-плана

- * выявить соответствие имеющихся кадров фирмы и условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- * определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- * оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- * предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана

Типология бизнес-плана по объектам бизнеса

*



Функции бизнес-плана

- * **Первая функция** связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса. Она играет особую роль в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.
- * **Вторая функция** — планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.
- * **Третья функция** связана с привлечением денежных средств: ссуд, кредитов. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект. Однако получить кредит непросто, так как банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, в состав которых включается и наличие проработанного бизнес-плана.
- * **Четвертая функция** связана с привлечением к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в деятельность собственный капитал или имеющуюся у них технологию

Структура построения процесса разработки бизнес-плана, его целей и участков



- 
- * вырабатывается стратегия выживания предприятия;
 - * составляется план проведения реорганизационных процедур;
 - * организуется управление предприятием в условиях кризиса или в его предвидении;
 - * обосновывается необходимость и возможность предоставления предприятию государственной поддержки

Типовая структура бизнес-плана

1. Титульный лист
2. Вводная часть (резюме)
3. Анализ положения дел в отрасли
4. Сущность проекта
5. План маркетинга
6. Производственный план
7. Организационный план
8. Оценка рисков
9. Финансовый план
10. Приложения

Титульный лист

Назначение раздела — дать представление о проекте

Данные титульного листа

- * полное название фирмы;
- * сведения о владельцах или учредителях;
- * краткую характеристику сути предлагаемого проекта (считается достаточным ограниченный объем раздела, состоящий из нескольких фраз о товаре или услуге, которые должны производиться или оказываться, о круге обслуживаемых потребителей и способах реализации продукции);
- * общая стоимость проекта, потребность во внешних источниках финансирования и предлагаемые его способы (паевые взносы, эмиссия акций, кредиты);
- * указания на конфиденциальный характер данного документа, положения которого не подлежат огласке, поскольку являются коммерческой тайной и авторским правом разработчиков.

Вводная часть (резюме)

Цель раздела — дать сжатый (1–4 страницы) обзор делового предложения, способного привлечь внимание инвестора и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению плана.

В разделе указывается:

- *важнейшие характеристики проекта,
- *ожидаемые финансовые результаты,
- *прогнозируемые объемы продаж на 2–3 года,
- *необходимый объем инвестиций,
- *затраты на производство,
- *предполагаемый уровень рентабельности,
- *срок окупаемости проекта

Анализ положения дел в отрасли

- В разделе приводится доказательство высокой степени обоснованности проекта на основе результатов комплексных маркетинговых исследований

Показатели маркетинговых исследований

- *динамика продаж в отрасли за ряд предшествующих лет и прогнозируемые темпы их роста;
- *тенденция ценообразования (уровень цен и их динамика, основные ценообразующие факторы, реакция потребителей на изменение цен);
- *всесторонняя характеристика конкурентов (выделение наиболее крупных из них, определение их сильных и слабых сторон, оценка возможных стратегий их развития и связанного с этим изменения роли на рынке);
- *характеристика потребителей (их описание, выделение основных сегментов, насыщенность, факторы потребительского предпочтения, отношения к различным торговым маркам);
- *определение перспективных рыночных возможностей (выявление свободных "ниш" на рынке, определение стратегии действий по их завоеванию)

Сущность проекта

* В этом разделе излагается основная идея предполагаемого бизнеса.

В разделе отражаются:

* основные цели, которые ставит перед собой предприниматель (создание нового дела, выпуск на рынок нового товара, выход на новые рынки, расширение доли на рынке);

* определение и характеристика потенциальных потребностей, описание возможных ключевых факторов успеха;

* подробное описание изделия, соответствия его параметров требованиям выбранного сегмента рынка;

* стадия разработки, патентная чистота и защита товара;

* характеристика фирмы (ее описание, степень готовности к осуществлению проекта, преимущества и недостатки по отношению к основным конкурентам, местонахождение и его выгодность);

* общая стоимость проекта, включающая размеры и график инвестиций, первоначальные расходы по ведению маркетинговых исследований и организации управления

План маркетинга

- * В разделе в четкой форме определяются задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого требуются средства

Маркетинговый план содержит полную информацию:

- о формах и методах внедрения товара на рынок,
- ценовой и сбытовой стратегии фирмы в каждом рыночном сегменте (при сегментировании рынка),
- методах стимулирования сбыта
- товарной политике

Раздел составляется на основе маркетинговой программы фирмы, подлежит обязательной корректировке и ежегодно предоставляется инвестору.

Производственный план

- * Раздел содержит перечень задач, которые возникают в сфере производственного предпринимательства, и способы их решения;
- * составляется только теми фирмами, которые имеют производство.

Составляющие производственного плана

*производственные мощности (общая потребность и структура, необходимая для реализации производственной программы, наличие, необходимость в модернизации мощностей, сроки введения, объем инвестиций);

*весь технологический процесс с выделением охватываемой проектом части, а также операций, поручаемых субподрядчику (наименование фирмы, место расположения, адрес, обоснование их выбора, условия сотрудничества);

*объемы производства и реализации продукции, которые основаны на сопоставлении результатов маркетинговых исследований, в частности по сбыту, с производственными возможностями предприятия. Объем производства в номенклатурном разрезе прогнозируется по периодам: первый год — по кварталам (месяцам); второй год — по полугодиям (кварталам); последующие годы — в целом за год;

*оборудование (потребности в конкретных видах нового или модернизация существующего, возможные поставки и источники поставок, наличие

Составляющие производственного плана

- * сырье, материалы (потребности в конкретных видах, возможные поставщики и условия поставки, наличие контактов с ними и обоснование окончательного выбора);
- * расчет средств на оплату труда (исходя из потребности в персонале и рабочей силе);
- * производственные площади (потребности и степень их удовлетворения, условия расширения, необходимые вложения);
- * расчет издержек производства и себестоимости производимой продукции (к разделу прилагаются калькуляции выпускаемой продукции и расчет затрат по всем статьям сметы затрат на производство).

Организационный план

- * Раздел дает подробное представление инвестору о фирме и ее менеджменте (не более 3 страниц)

Содержание раздела:

- * правовое положение фирмы;
- * основные держатели акций, размер уставного капитала, количество простых и привилегированных акций (если организация создана в виде АО);
- * имена, адреса, послужные списки и опыт работы членов совета директоров;
- * резюме о менеджерах фирмы, включая низовое звено управления; обязанности и ответственность каждого руководителя, участвующего в проекте, его заработная плата и премии;
- * организационная структура фирмы, функции каждого подразделения и полномочия уровней управления, методы и формы контроля их деятельности (при создании нового отделения, филиала, дочерней или ассоциированной компании);
- * кадровая политика фирмы (в случае создания новой структуры).

Оценка рисков

- * От глубины проработки раздела в значительной степени зависит доверие потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров по бизнесу
- * Раздел содержит анализ рисков и альтернативные пути снижения степени риска при достижении поставленной цели

Основные риски по проекту

- * связанные с неожиданной реакцией конкурентов,
- * связанные с изменениями во внешней среде,
- * связанные с резким изменением рыночной конъюнктуры,
- * связанные с отсутствием согласия и профессионализма в управленческой команде.

Финансовый план (и финансовая стратегия)

- * Цель финансового плана — определить эффективность предлагаемого бизнеса
- * Задача раздела – общая экономическая оценка всего проекта с точки зрения окупаемости затрат, рентабельности и финансовой устойчивости предприятия
- * Для инвестора этот раздел представляет наибольший интерес, так как позволяет оценить степень привлекательности проекта по сравнению с иными способами вложения денежных средств..

Документы финансового плана

- * отчет о прибылях и убытках;
- * баланс денежных расходов и поступлений;
- * прогноз на баланс активов и пассивов (для предприятия);
- * анализ безубыточности;
- * стратегию финансирования