

Бизнес- планирование

Раздел 1. Понятие и виды бизнес-планов

Бизнес-план – особый инструмент менеджмента, используемый в современной рыночной экономике независимо от масштабов, сферы деятельности и формы предпринимательства. Поэтому правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: «стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?»

Бизнес-план описывает процесс функционирования предприятия, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь своих целей и задач – в первую очередь повышения прибыльности. Хорошо составленный бизнес-план помогает предприятию получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы развития. Бизнес-план в широком смысле – это постоянный документ, который систематически обновляется. В него вносят изменения, связанные как с изменениями, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует предприятие.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности предприятия (продукта или услуги) на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- 1.** конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
- 2.** всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение его слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных предприятий;
- 3.** изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план дает объективное представление о стратегии и тактике развития производства, организации производственной деятельности, способах продвижения товара на рынок, прогнозирует цены, будущую прибыль, основные финансово-экономические результаты деятельности предприятия и вместе с тем определяет так называемые зоны риска, предлагает пути снижения этих рисков или, по крайней мере, их влияние на будущую прибыль.

Бизнес-план предприятия является одним из основных инструментов управления предприятием, определяющих эффективность его деятельности. Разработка бизнес-плана позволяет эффективно использовать планирование бизнеса для грамотного управления предприятием.

Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей. Внешние цели – это обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечения внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия.

Внутренние цели - планирование бизнеса, обучение и проверка знаний менеджмента предприятия, понимания им рыночной среды и реального положения предприятия на рынке. Очень важны достижение понимания инвестором и администрацией предприятия стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон конкретного инвестиционного проекта, его возможной эффективности при заданных условиях. Понимание того, как правильно составить бизнес план, становится обязательным требованием к подготовке любого менеджера, управленца и бизнесмена.

Бизнес-план позволяет решить целый ряд задач, но основными из них являются:

1. обоснование экономической целесообразности направлений развития предприятия (стратегий, концепций, проектов);
2. расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли;
3. определение намеченного источника финансирования реализации выбранной стратегии (т.е. способы концентрации финансовых ресурсов);
4. подбор работников (команды), которые способны реализовать данный план.

Бизнес-планирование

- это процесс формирования и распределения комплекса ресурсов на этапах деятельности производственного (коммерческого) предприятия

Виды ресурсов предприятия

- Финансовые (основной и оборотный капитал)
- Производственные
- Имущественные
- Трудовые
- Интеллектуальные

Производственные ресурсы предприятия

- Производственные мощности основное и оборотного оборудования
- Материально-сырьевые ресурсы
- Комплектующие, полуфабрикаты собственного производства

Имущественные ресурсы предприятия

- Производственные (коммерческие) и административные здания и сооружения
- Земельные участки

Трудовые ресурсы предприятия

- Основные и вспомогательные рабочие
- Служащие
- Специалисты
- Руководители

Интеллектуальные ресурсы предприятия

- Лицензии
- Патенты
- Непатентованные собственные инновационные технико-технологические, экономические, управленческие разработки

Укрупненная модель бизнес-планирования

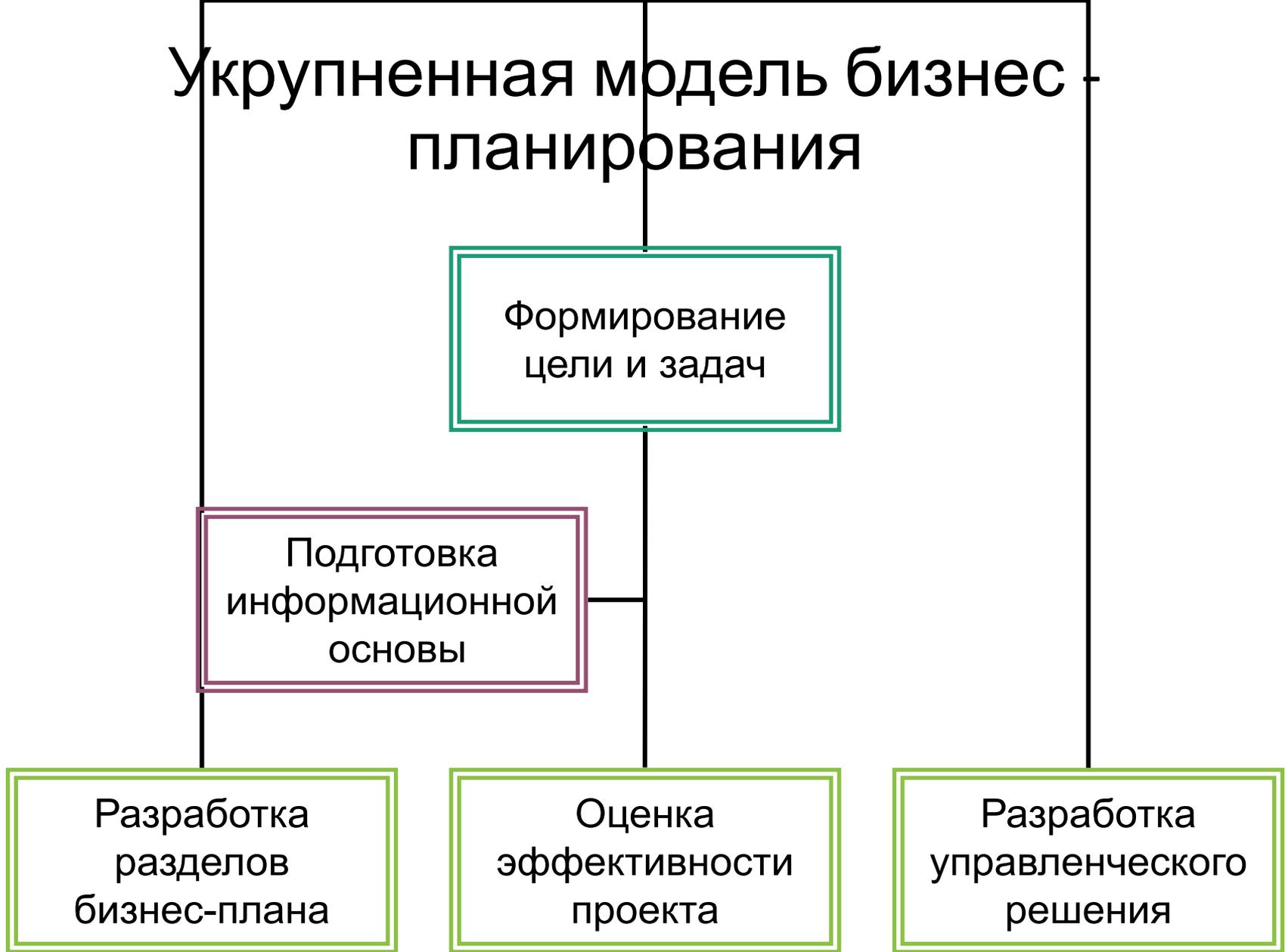
Формирование
цели и задач

Подготовка
информационной
основы

Разработка
разделов
бизнес-плана

Оценка
эффективности
проекта

Разработка
управленческого
решения



Цель бизнес-планирования

- Разработка комплекса проектной документации и оценка эффективности деятельности организации на этапах жизненного цикла проекта (периода планирования)

Задачи бизнес-планирования

- Разработка логико-структурной модели бизнес-плана
- Оценка рыночного потенциала проекта
- Определение объема, структуры и источников финансирования бизнес-плана

Задачи бизнес-планирования

- Определение производственного потенциала (на основе резерва загрузки производственной мощности) планирования
- Определение потребности и формирование состава персонала проекта

Задачи бизнес-планирования

- Планирование производственных (коммерческих) ресурсов, себестоимости и цены продукции (услуг)
- Планирование финансовых результатов
- Оценка рентабельности и окупаемости планируемой деятельности

Задачи бизнес-планирования

- Разработка решения о реализации (корректировке, отказе о финансировании) бизнес-плана
- Разработка модели и осуществление мониторинга реализации бизнес-плана

Объект бизнес-планирования

- Производственные субъекты
- Коммерческие организации
- Бизнес-процессы

Предмет бизнес-планирования

- Производственно-экономическая и финансовая деятельность предприятия в условиях конкурентной (монополистической) конъюнктуры

Направления бизнес - планирования

- Организация производственно-экономической деятельности предприятия
- Диверсификация основного производства
- Оптимизация ассортиментной политики
- Модернизация основной продукции

Направления бизнес - планирования

- Совершенствование технологического процесса
- Техническое перевооружение основного (вспомогательного) производства
- Санация (финансовое оздоровление) основного производства

Бизнес-план - это документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, и определяются основные способы решения этих проблем.

Определяя цели и задачи конкретного бизнес-плана, рекомендуется проанализировать предпринимательство с точки зрения отдельных процессов:

- 1.Выявление возможности (потребность).
- 2.Разработка концепции.
- 3.Определение требуемых ресурсов и их приобретение.
- 4.Реализация и управление предпринимательской деятельности.
Получение результатов.

Выявление возможности должно быть основано на качественно проведенном анализе рынка, оценки конкурентной среды, альтернативных товаров (работ, услуг), которыми пользуются в настоящее время. Требуется также изучить зарубежные рынки.

Если Ваше изобретение является, по Вашему мнению, уникальным и инновационным, то требуется защитить интеллектуальную собственность и получить патент. Но прежде всего необходимо собрать информацию о том, как в настоящее время и с помощью каких устройств (работ, услуг) удовлетворяют выявленную Вами потребность.

Когда решение о получении патента принято, следует определиться, что именно вы будете патентовать (определенное изобретение отдельно или в комплекте с расходными материалами, разработанной техникой и правилами его эксплуатации). Для ответа на этот вопрос рекомендуется проработать Ваш бизнес-план до конца и снова вернуться к этому вопросу.

Бизнес-концепция — это полная проработка всех важных аспектов, которых совершенно необходимо понимать, чтобы начать и вести эффективный (прибыльный) бизнес. Разработка концепции конкретного проекта требует проработки таких вопросов как:

- 1) Обладает ли руководство проекта требуемыми личностными качествами?
 - 2) На каком рынке Ваша продукция (работы, услуги) будет реализовываться (BtoB или BtoC)?
 - 3) Через какие каналы сбыта будет реализовываться Ваша продукция (работы, услуги)?
 - 4) Какова ценовая политика?
 - 5) Какими конкурентными преимуществами и недостатками Вы обладаете?
- др.

Определив требуемые ресурсы, следует тщательно продумать способ их приобретения (покупка, лизинг, аренда, бартер и др.), рассчитав затраты и определив структуру постоянных и переменных расходов.

Переходя к планированию процессов реализации, управления и получения результатов, необходимо определиться с приемлемыми сроками окупаемости проекта, нормой прибыли.

По окончании анализа можно переходить к конкретизации целей и задач бизнес-плана и Вашей предпринимательской деятельности.

Проанализируйте информацию, представленную в кейсах, дайте ответы на поставленные вопросы.

Кейс №1

Иванов И.И. после выставки офисной техники в Китае решил импортировать непредставленные в России торговые марки, открыв фирменный магазин. Себестоимость офисной техники с учетом доставки была ниже аналогичных по функционалу моделей. Иванов И.И. установил рыночные цены на технику, разместил рекламу на фасаде здания, создал фирменный сайт, с помощью которого потенциальные клиенты могут заказывать расходные материалы напрямую из Китая от производителя. Бизнес Иванова И.И. просуществовал не более полугода. Почему?

Проанализируйте информацию, представленную в кейсах, дайте ответы на поставленные вопросы.

Кейс №2

Иванов И.И. решил открыть собственный фитнес-центр. Он составил бизнес-план и рассчитал полную смету предполагаемых затрат, оформил кредит под залог собственного жилого имущества. Уже через полгода плановые показатели по количеству клиентов, обеспечивающих прибыль предприятию, были достигнуты. Иванов И.И. решил не воплощать задуманные идеи по стимулированию спроса, улучшению качества обслуживания, предусмотренные бизнес-планом, и получать стабильный доход. Через год конкуренты открыли фитнес-центр в соседнем здании, предложив дополнительные услуги и сервисы, более низкую стоимость абонементов. Часть клиентов Иванова И.И. перешли к конкурентам. В это время к Иванову И.И. поступили замечание от пожарной инспекции, выписаны штрафы. И.И. потерпел убытки на протяжении 3-х месяцев и в итоге закрыл фитнес-центр.

Проанализируйте информацию, представленную в кейсах, дайте ответы на поставленные вопросы.

Кейс №3

Иванов И.И., выручив денежные средства после продажи фитнес-центра, решил открыть салон красоты. Он тщательно изучил спрос на услуги, проанализировал прошлые ошибки, сформировал комплекс предоставляемых услуг, установил цены ниже рыночных, создал яркую вывеску с собственным именем, разместил рекламу, нанял профессиональных мастеров. Помимо личных клиентов мастеров салон практически никто не посещал. Через некоторое время мастера стали покидать рабочие места и через полгода бизнес Иванова И.И. снова прогорел. Почему?

Признаки классификации видов бизнес-плана

- назначение бизнес-плана (какова цель? Для кого?)
- период реализации
- характер объекта
- источники финансирования

По назначению выделяют:

Внутренний бизнес-план

Внутренний бизнес-план особых внешних требований не имеет, он должен быть приспособлен к внутренней системе учета и планирования. Система внутреннего планирования должна быть оптимальной, а в состав плановых показателей следует включать те, которыми можно и целесообразно управлять. Системность планирования предусматривает охват всего цикла, от приобретения материальных ресурсов до реализации готовой продукции и получения прибыли. Структуру рассматриваемого вида бизнес-плана следует адаптировать к системе контроллинга.

Бизнес-план для получения кредита

Бизнес-план для получения кредита в банке должен быть составлен так, чтобы кредитная организация видела перспективу развития и сроки окупаемости проекта, а также то, каким образом фирма гарантирует возврат заемных средств. В нем отражают все первоначальные и текущие затраты проекта, мероприятия, которые планирует реализовывать организация для достижения поставленной цели.

Инвестиционный бизнес-план

Инвестиционный бизнес план – это краткий и максимально лаконичный документ, основной целью которого является реализация инвестиционного проекта с определенными сроками окупаемости и рентабельности. На его основе можно принять правильное решение и разработать порядок действий для успешного продвижения проекта. От того, насколько правильно он составлен, зависит жизнеспособность и прибыльность проекта

План финансового оздоровления фирмы

План финансового выздоровления фирмы – эффективный инструмент планирования финансово-экономических, технических и управленческих мероприятий по реформированию несостоятельного предприятия в соответствии с потребностями рынка, основные цели которых — восстановление платежеспособности и повышение конкурентных преимуществ предприятия-должника.

По периоду реализации:

- Краткосрочные (бюджеты) – 1 год
- Среднесрочные (более 1 года – до 3-х лет)
- Долгосрочные (более 3-х лет – до 10 лет)

По характеру объекта:

- Бизнес-план производственного (коммерческого) предприятия
- *Финансовая модель* (бюджет предприятия, бизнес - направления)
- *Оценка бизнеса* предприятия по модели ЧДС

По источникам финансирования:

- *Корпоративный* (взносы учредителей, эмиссия ценных бумаг, нераспределенная прибыль текущей деятельности)
- *Смешанный, синдицированный* (корпоративное финансирование с участием заемного капитала, государственных субсидий, средств соинвесторов)

Бизнес-планы составляются на разных этапах существования компании — зарождения новой компании, роста, зрелости и даже упадка, когда необходим новый импульс развития, чтобы сохранить и упрочить ее положение на рынке.

В последнем случае возникает необходимость в разработке бизнес-плана финансового оздоровления предприятия.

Такой вид бизнес-плана был характерен для начального периода проведения экономических реформ в российской экономике. Он разрабатывался с целью вывода из кризиса предприятий, находящихся в предбанкротном состоянии.

Финансовое оздоровление может производиться как собственными силами предприятия, так и при помощи государства. Основные направления работ по финансовому оздоровлению кризисного предприятия приведены ниже.

Бизнес-план финансового оздоровления должен включать описание наиболее полного набора факторов финансового оздоровления и обоснование наиболее эффективного варианта. Меры финансового оздоровления должны предусматривать:

1. Анализ материальных активов с целью выявления возможностей их дальнейшего использования. По каждому элементу основных, фондов, незавершенному капитальному строительству, материалам и иным запасам необходимо принять одно из следующих решений:

- оставить в производстве в неизменном виде;
- отремонтировать, модернизировать для собственного использования;
- сдать в аренду;
- продать;
- обменять;
- утилизировать.

В процессе оздоровления предприятия необходимо учитывать и наличие непроизводственных основных фондов. Эти фонды отягощают расходы предприятия, но могут послужить зародышем новых видов деятельности.

2. Анализ нематериальных активов может стать базой формирования новой номенклатуры и / или источником ресурсов при их реализации.

3. Анализ видов выпускаемой продукции с целью принятия решения об увеличении производства, сохранении объемов, модернизации, свертывании производства.

4. Анализ финансовых активов (долгосрочных и краткосрочных) должен дать ответ на вопрос: что более выгодно с точки зрения доходов предприятия — сохранение или продажа? Дочерние фирмы предприятия-банкрота могут стать основой возрождения материнской фирмы за счет своих ресурсов.

5. Анализ товаропроводящей сети. Посреднические структуры могут служить источником полезной информации и дополнительного финансирования для предприятия-банкрота.

6. Реорганизация предприятия — изменение производственной структуры и структуры управления предприятием — может стать главным условием финансовой стабильности.

7. Анализ дебиторов и кредиторов, источников целевого финансирования. Постоянные поставщики и покупатели, банки и различные федеральные ведомства входят в технологическую цепочку и стремятся к стабильности производственной системы в целом, могут оказать консультационную и финансовую помощь.

8. Квалификация кадров, прежде всего менеджеров высшего и среднего уровня, требует своего повышения. Это связано прежде всего с отсутствием переподготовки экономистов и финансистов, с уходом многих квалифицированных специалистов в торговлю, банки, сферу управления и иные структуры. К разработке путей выхода из кризиса следует привлечь как можно больше специалистов.

9. Формирование разумной маркетинговой политики, которая должна включать ассортиментную политику, обновление номенклатуры, ассортимента, оптимальную ценовую политику, политику продвижения товара и стимулирования сбыта.

10. Система управления предприятием, система учета и контроля, внутренние хозяйственные отношения, методы и формы принятия управленческих решений. В ряду первоочередных мер принято централизовывать управленческие функции на предприятии, установить жесткую систему контроля затрат.

Наиболее результативным способом финансового оздоровления, применяемым в совокупности с обозначенными выше, служит реализация антикризисных инвестиционных проектов и программ.

Формирование портфеля инвестиционных проектов основывается на следующих принципах:

- инвестиционные проекты направлены на развитие производства товаров, обоснованных маркетинговой стратегией;
- условия предоставления инвестиционных ресурсов соответствуют платежеспособности saniруемого предприятия;
- риск инвестиционных проектов относительно низок;
- финансовая состоятельность и экономическая эффективность Инвестиционных проектов подтверждены тщательной проработкой бизнес-планов;
- денежные потоки по инвестиционным проектам согласованы с результатами других антикризисных мер.

При выборе проектов наряду с оценкой окупаемости в расчет принимается ряд условий, обеспечивающих надежность реализации бизнес-плана, его социальную правомерность, экологическую чистоту и вероятные приоритеты предприятия, его инвесторов, региональных и федеральных органов власти.

По структуре и содержательному наполнению существуют множество модификаций бизнес-плана. Определяющим фактором здесь служит назначение бизнес-плана. Бизнес-план может разрабатываться как в целом по предприятию, так и по отдельным его структурным подразделениям. Наиболее детальную проработку имеет бизнес-план создания нового предприятия.

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации можно также отнести:

1. специфику вида предпринимательской деятельности;
2. размеры предприятия;
3. цель составления бизнес-плана;
4. общую стратегию предприятия;
5. перспективы роста создаваемого предприятия;
6. размер предполагаемого рынка сбыта;
7. наличие конкурентов.