Содержание

Введение

1. Бизнес-планирование. Что это?

1.1. Теоретические основы бизнес-планирования

1.2. Стратегическое бизнес-планирование. Историческая справка

2. Методология составления бизнес-плана

3. Примеры удачной реализации бизнес-планов

Заключение

Список литературы

**Введение**

В условиях современной, стагнирующей мировой экономики, характеризуемой значительным «удорожанием» денег, спадом инвестиционной активности бизнеса и снижением покупательского спроса, многие российские предприятия столкнулись с серьезными финансовыми, экономическими и хозяйственными проблемами, которые все чаще приводят к банкротству компаний.

Неблагоприятные условия внешней среды сделали очевидными и внутренние проблемы предприятий, на которые руководители во время бурного экономического роста часто не обращали внимания, среди них: отсутствие или очень низкий уровень планирования на долгосрочную перспективу, неадекватная оценка своих возможностей и положения на рынке, низкий уровень оценки внешней экономической среды, предпочтение получения мгновенной выгоды долгосрочным перспективам развития, высокая закредтованность предприятия, отсутствие ликвидных резервов и многие другие.

Основной проблемой предприятий в данной ситуации, на мой взгляд, является отсутствие или низкий уровень планирования бизнеса. Разработка и следование эффективному стратегическому, оперативному и пр. планам является гарантией стабильности и устойчивости фирмы при неблагоприятных внешних условиях.

Существует мнение, что для выхода из существующей крайне тяжелой для российского бизнеса ситуации, необходим приток инвестиций, направленный на пополнение как основных, так и оборотных фондов. Да, это действительно так, инвестиции необходимы, но только в случае максимально эффективного их использования, иначе же они могут привести к еще более тяжелому финансовому состоянию. Более того, привлечение инвестиций сейчас крайне затруднено и во многом по той же причине – отсутствие у предприятий должной стратегии развития через планирование деятельности.

В этой связи крайне актуальным становится умение руководства предприятий осуществлять эффективное планирование деятельности и реализовывать задуманные планы. Процесс стратегического планирования неразрывно связан с таким видом деятельности, как бизнес-планирование. Бизнес-план служит продолжением разработки стратегии и связан, в первую очередь, с ее детализацией для дальнейшего внедрения и контроля и широко используется в бизнес мире для привлечения инвестиций как на новые проекты, так и на расширение деятельности текущих. Бизнес-планирование - составная часть стратегического планирования и является более узким понятием, направленным на достижение одной цели (тогда как стратегическое планирование направлено на комплекс целей) и подразумевает исключительно развитие бизнеса (в то время как стратегическое планирование использует различные виды стратегий).

Тем не менее, бизнес-план выполняет две функции:

1. Заинтересовать инвестора для привлечения инвестиций (основная функция бизнес-плана - внешняя)
2. Используется в качестве руководства к действию при реализации проекта и анализа рентабельности и реальности задуманного проекта на стадии разработки (внутренняя функция)

И в некоторых организациях бизнес-план способен заменять собой стратегический план, в связи с чем такие показатели бизнес-плана как реальность осуществления проекта и его эффективность становятся основополагающими и жизненоважными для существования всего предприятия.

В своей работе, я хотел бы раскрыть теоретическую основу бизнес-планирования, все основные принципы составления, стандарты, принятые в различных экономических регионах, а также раскрыть значение бизнес-плана не как только документа, создаваемого для внешних целей, т.е. привлечения финансовых средств, но и как важнейший инструмент внутренней политики, необходимый для выживания и дальнейшего развития предприятия в крайне неблагоприятном экономико-социальном климате современной России и всего мира.

**1. Бизнес-планирование. Что это?**

Для того, чтобы разобраться в сущности бизнес-планирования и обосновать необходимость его составления, рассмотрим теорию и историю данного понятия.

**1.1 Теоретические основы бизнес-планирования**

Попробуем дать определение тому, что мы называем *планированием*.

Анри Файоль, один из выдающихся теоретиков менеджмента начала XX века, основоположник научного менеджмента в своей главной книге «Общее и промышленное управление» (1916) следующим образом сформулировал основные функции управления*:*

*«Управлять - значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать*. До сих пор, за небольшими корректировками, это классическое определение является основным в теории менеджмента.

Основываясь на этом определении, мы можем сделать вывод, что планирование – это одна из основных функций менеджмента, а, возможно, и главная функция.

*Планирование*— одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения.

*Планирование* - это процесс разработки и установления руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, которые определяют темпы, пропорции, тенденции развития данного предприятия, как в текущем, так и на перспективу. Планирование это главная функция управления.

*Планирование*– функция управления, объективная необходимость деятельности предприятия. Позволяет обеспечить эффективность этой деятельности.

*Технология планирования***:** Постановка цели - Анализ внешней Среды - Анализ внутренней среды - Научно-технический Прогресс - Логическое построение модели развития- Разработка альтернатив развития -Выбор оптимального варианта- разработка и организация выполнения плана - Контроль и учёт

*Требования к плану.*

*1. Соответствие объективным экономическим законам.*

*2. Учёт потребностей рынка.*

*3. Научное обоснование.*

*4. Рассмотрение нескольких вариантов и выбор оптимального.*

*5. Нацеленность на высокие конечные результаты.*

*6. Учёт экологических требований.*

Система планов предполагает наличие:

*- стратегического плана*

*- текущего плана*

*- оперативно-календарного плана*

*- бизнес-плана*

*Стратегический план* - основной вид плана. Разрабатывается на длительное время (3-7 лет с разбивкой по годам) . Определение целей развития предприятия и путей их достижения. Комплексный план, научно обоснованный. Стратегический план отражает все виды деятельности предприятия.

*Ключевыми элементами стратегического планирования* является:

- определение целей

- разработка альтернатив их реализация

- выбор оптимального варианта реализации стратегии

- программа реализации оптимального варианта.

*Стратегический план включает ряд разделов и подразделов:*

- основные направления деятельности предприятия.

- маркетинговый план.

- план производства и реализации продукции.

- план инновационной деятельности.

- план по труду и социальному развитию.

- план по себестоимости продукции и издержкам производства.

- план прибыли и рентабельности производства.

- план охраны природы и рациональному использованию природных ресурсов.

- план внешнеэкономической деятельности.

Процесс стратегического планирования неразрывно связан с таким видом деятельности, как бизнес-планирование. Бизнес-план является составной частью стратегического плана и служит продолжением разработки стратегии и направлен, в первую очередь, на ее детализацию для дальнейшего внедрения и контроля. Бизнес-планирование и стратегическое планирование – не тождественные понятия.

Стратегический план определяет основные цели и направления деятельности организации и формирует пути их достижения. Реализация идей стратегического плана требует разработки комплекса различных аспектов.

Общедоступной формой представления отдельных элементов и направлений стратегического инвестиционного плана выступает бизнес- план. Бизнес-план – это самостоятельный документ, характеризуемый своими целями, задачами, структурой.

Можно выделить *три основные причины составления бизнес-плана*: - Сам процесс составления бизнес-плана, включая обдумывание идеи, заставляет объективно, критически и беспристрастно взглянуть на проект предприятия во всей его полноте. План способствует предотвращению ошибок, давая возможность понять для чего все это делается. Это хорошо проложенный маршрут, отражающий строгую очередность действий и приоритеты на пространстве ограниченных ресурсов.

- Бизнес-план является тем рабочим инструментом, который при надлежащем использовании поможет эффективно контролировать и управлять предприятием, что, в свою очередь, является основой успеха. "То, что планируется - делается", - говорил известный консультант по управлению Питер Друкер.

- Законченный бизнес-план является средством для сообщения идей другим заинтересованным людям. Качественно разработанный бизнес-план производит благоприятное впечатление на людей, с которыми предполагается сотрудничать, таких, как: инвесторы, банкиры, совладельцы и служащие. Он в полной мере характеризует таланты и уровень профессионализма разработчика.

Между бизнес-планом и стратегическим также *существуют отличия:*

1. Стратегический план включает весь комплекс общих целей предприятия, а бизнес-план только одну, которая связана с созданием нового вида деятельности или развитием существующего.
2. Стратегический план включает различные типы стратегии, а бизнес-план ориентирован только на развитие.
3. Стратегический план – это планы с растущим горизонтом времени и постоянной корректировкой. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых работа над бизнес-проектом завершается.
4. Стратегический план создается для собственного использования, а бизнес-план чаще всего для поиска источников финансирования, то есть для внешних инвесторов и кредиторов.
5. В бизнес-плане функциональные составляющие (план производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом.

Близким по сути к бизнес-плану среди различных видов планирования на предприятии выступает технико-эксплуатационное обоснование (ТЭО). ТЭО содержит предпроектную проработку инженерно-конструкторных, технологических и строительных решений, сравнение альтернативных вариантов и обоснование выбора конкретного способа осуществления проекта. Главным отличием ТЭО от бизнес-плана является то, что ТЭО – это специфический плановый документ для создания и развития крупных промышленных объектов. Особый акцент в нем сделан на производственно-техническую часть, в то время как рыночные проблемы остаются менее раскрытыми. ТЭО более узко в спектре охвата вопросов, чем бизнес-план, но более глубоко детализировано в технико-производственном отношении. ТЭО предназначен для специалистов, бизнес-план – для широкого пользования.

Существует множество определений бизнес-плана. Более полное отражение его назначения и целей можно показать в следующей формулировке:

**Бизнес-план –** основной документ, позволяющий детально изложить,обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги).

Данное определение четко отражает главную цель бизнес-плана, состоящую в том, чтобы дать целостную системную оценку перспективности проекта, выработанного стратегического решения.

*Другие цели разработки бизнес-плана* могут быть различными:

- привлечение инвесторов;

- привлечение партнеров; - определение степени реальности достижения намеченных результатов;

- убеждение сотрудников компании в возможности достижения поставленных целей.

Бизнес-план предусматривает решение *стратегических и тактических задач*, а именно:

- обоснование экономической целесообразности инвестиционного решения в рамках выработанной стратегии предприятия;

- оценка финансовых, материальных, трудовых производственных ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия;

- определение источника и форм финансирования реализации выбранного стратегического решения;

- подбор работников, способных реализовать данный план;

- организация работ по реализации разработанного бизнес-плана.

*Назначение бизнес-плана* можно рассматривать в следующем:

- служит обоснованием для предлагаемого бизнеса и оценки возможных результатов.

- неотъемлемый элемент стратегического планирования.

- выступает как средство для получения инвестиций.

- инструмент внутрифирменного планирования.

- реклама для предлагаемого бизнеса.

**1.2. Стратегическое бизнес-планирование. Историческая справка**

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Словари не помогали, так как, следуя военному словоупотреблению, они все еще определяли стратегию как «науку и искусство развертывания войск для боя».

В то время многие управляющие, а также некоторые ученые сомневались в полезности нового понятия. На их глазах в течение полувека американская промышленность великолепно обходилась безо всякой стратегии, и они задавали вопрос, зачем она вдруг стала нужна и какая от нее польза фирме.

Термин «стратегическое планирование» был введен в обиход на стыке 60—70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим об разом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Многие отечественные и зарубежные ученые и специалисты, исследовали ряд методологических и организационных аспектов проблем стратегического и бизнес-планирования и тем самым внесли серьезный научный вклад в решение исследуемой проблемы. Значительный научный и практический интерес представляют труды по вопросам разработки стратегии управления предприятиями в рыночной экономике и бизнес-планированию таких ученых и специалистов, как Альберт М., Акофф Р.Л., Аныпин В., Горохов М., Киперман Г., Котлер Ф., Коэн К., Кудинов Л., Мескон М., Мильнер Б., Попов С, Пирс, Робинсон, Свирчевский В., Томсон А.А., Фатхутдинов Р., Шеремет , Д.Шендел, К.Хаттер, Дж. Хиггенс и другие. Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттер рассматривали его как «процесс определения и установления связи, организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». По Хиггенсу, «стратегическое планирование — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

В экономических исследованиях как отечественных, так и зарубежных специалистов, стратегическому планированию отводится крайне важная концептуальная роль в управлении фирмами, но практически без количественных оценок и прогнозов. Не отрицая принципиальной необходимости такого подхода, его все же следует признать ограниченным, не в полной мере отвечающим потребностям хозяйственной практики. Отсутствие или, в лучшем случае, крайне ограниченный состав конкретных прогнозных показателей нередко придает стратегическим планам декларативный характер, снижает ответственность органов управления за достижение необходимых результатов. Поэтому (по крайней мере, в российских условиях) следует говорить о более широком подходе к данной проблеме и рассматривать оба инструмента планирования в едином ключе. Тем самым можно будет с уверенностью говорить о новых, более действенных возможностях, которые открывает совмещение двух рассматриваемых видов планирования в один - стратегическое бизнес-планирование.

**2. Методология составления бизнес-плана**

Проблемам, связанным с разработкой бизнес-планов посвящено большое количество зарубежных и отечественных трудов, что, однако, не означает, что существуют единые установленные стандарты. Создание бизнес-плана подразумевает нахождение наиболее эффективного пути реализации проекта, оперируя огромным количеством информации, что, наряду с высокой компетенцией исполнителя, требует творческих способностей, в первую очередь, потому, что каждый проект в своем роде уникален. При создании бизнес-плана полностью могут проявиться именно предпринимательские способности разработчика.

Несмотря на то, что творческое начало действительно является важным при создании бизнес-плана, существуют определенные принципы , которым необходимо следовать независимо от страны и отрасли экономики, и в соответствии с которыми определяется структура бизнес-плана.

В настоящее время существует множество форм бизнес-планов. Ниже приведены структуры наиболее часто употребляемых в мировой хозяйственной практике форм.

**I. Международная форма бизнес-плана**

**(ЮНИДО, разработанная ООН по промышленному развитию)**

**1. Резюме**

**2. Идея (сущность) предлагаемого проекта** Общие исходные данные и условия. Описание образца нового товара. Оценка опыта предпринимательской деятельности.

**3. Оценка рынка сбыта** Описание потребителей нового товара. Оценка конкурентов. Оценка собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

**4. План маркетинга** Цели маркетинга. Стратегия маркетинга. Финансовое обеспечение плана маркетинга.

**5. План производства** Изготовитель нового товара. Наличие и требуемые мощности производства. Материальные факторы производства. Описание производственного процесса.

**6. Организационный план** Организационно-правовая форма собственности фирмы. Организационная структура фирмы. Распределение обязанностей. Сведения о партнерах. Описание внешней среды бизнеса. Трудовые ресурсы фирмы. Сведения о членах руководящего состава.

**7. Финансовый план.** План доходов и расходов . План денежных поступлений и выплат. Сводный баланс активов и пассивов фирмы. График достижения безубыточности. Стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование). Оценка риска и страхование.

**8. Приложения**

**II. Германский типовой бизнес-план**

**1. Резюме**

**2. Описание предприятия в общих чертах** Предыдущая деятельность предприятия.Будущее предприятия. Отношения владения и договоры.

**3. Ключевые позиции н организация фирмы** Изложение ключевой позиции - цели предприятия.Структурная организация предприятия.Кадровая структура.

**4. Изделия и услуги** Описания изделий и услуг.Конкурентный лист изделия, услуги.Объем выпуска изделий и услуг. Возможное отношение инвесторов к развитию изделий, услуг.Юридическая помощь в организации производства (патенты).Разрешение деятельности.

**5.Анализ рынка и прогноз сбыта** Описание общего рынка сбыта изделий, услуг.Описание сегментирования рынка (регионального, отраслевого).Предварительные подсчеты оборота.Анализ конкурентоспособности изделий, рынка.

**6. Сбыт** Стратегия сбыта изделий, услуг.Стратегия цен изделий, услуг.Организация сбыта изделий и услуг.Мероприятия по увеличению сбыта.Использование персонала в сфере сбыта.Затраты сбыта.

**7. Производство** Стратегия производства изделий, услуг. Методы производства изделий и услуг.Машины и оборудование. Использование персонала в производстве. Производственные мощности. Приобретение материалов.

**8. Планирование финансирования** Основы планирования финансирования. Планирование ликвидности. Цель и содержание планирования ликвидности. Баланс доходов и убытков. Цель и содержание баланса доходов и убытков. Балансы.Цель и содержание баланса Анализ показателей.Доля собственного капитала. Ликвидность. cash flow (поток наличных денег).Рентабельность оборота. Рентабельность собственного капитала.Return on Investment (Инвестиции).

**9.Финансирование**Потребность в капитале и использование капитала. Средства финансирования. Финансирование в прошлом.

**10. Приложения**

**III. Американский типовой бизнес-план**

**1. Титульный лист**а) Название и адрес фирмы. б) Имена и адреса учредителей. в) Суть предлагаемого проекта. г) Стоимость проекта (здесь можно указать предлагаемые источники получения средств - выпуск акций, займы и т.д.).д) Ссылка на секретность.

Суть предлагаемого проекта и его ориентировочную стоимость рекомендуется указывать на титульном листе, поскольку, имея такую справку, потенциальные инвесторы могут сразу понять, о чем идет речь, и сколько это может стоить, не читая подробно весь план.

*Пример титульного листа:*

1. ООО «Газпром-еда» адрес: Российская Федерация, Москва, ул. Наметкина, 16Миллер А.Б.тел. (495) 719-83-33Совладельцы: Путин В.В.

Сущность предлагаемого проекта: создание сети пивных ресторанов «Подай газу!». Перечень реализуемых товаров и услуг: алкогольные и безалкогольные напитки, закуски, горячие блюда европейской, грузинской, арабской, японской, китайской, эфиопской, португальской, вьетнамской, ливанской, тайванской и азербайджанской кухни; выездные встречи, застолья, оптовая продажа продовольственных товаров, алкогольных напитков, зажигалок с увеличенным запасом газа и возможностью дозаправки Услуги предоставляются на контрактной основе сроком на 5 лет. В контракте должен оговариваться перечень предлагаемых услуг и периодичность их выполнения. Рестораны будут расположены на центральных улицах города и окраинах.

Стоимость проекта: требуется ссуда в размере 200 000 тыс. руб. сроком на 6 лет. Эти деньги пойдут на аренду самолета, покупку конторского оборудования и материалов, прокат двух микроавтобусов, рекламу и покрытие долгов ОАО «Газпром».

Настоящий документ содержит секретную информацию и является собственностью указанных выше совладельцев предприятия. Он предназначен только для лиц, получивших его с ведома и согласия совладельцев. Копировать и разглашать его содержимое без письменного согласия фирмы не разрешается.

**2. Вводная часть: основные положения предлагаемого проекта (3-4 страницы)**

Здесь нужно четко и убедительно изложить, чем будет заниматься создаваемое предприятие, сколько денег потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на его продукцию и почему предприниматель считает, что это предприятие добьется успеха.

**3. Анализ положения дел в отрасли**

а. Текущая ситуация и тенденции ее развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам. б. Потенциальные конкуренты. (Перечислить их сильные и слабые стороны и то, какую роль может сыграть каждый из них в судьбе затеваемого дела). в. Потенциальные потребители.

*Примерный перечень вопросов данного раздела:*

1) Какова была динамика продаж по отрасли за последние 5 лет? 2) Какие ожидаются темпы прироста по отрасли? 3) Сколько новых фирм возникло в этой отрасли за последние 3 года? 4) Какие новые виды продукции появились в отрасли за последнее время? 5) Потенциальные конкуренты: кто они? 6) За счет чего можно выдвинуться вперед? 7) Как идут дела у конкурентов: растут ли их продажи (услуг), убывают ли или держатся на одном и том же уровне? 8) В чем сила и слабость наших конкурентов? 9) Потенциальные потребители: кто они? 10) Отличается ли возможный круг потребителей вашей продукции от круга потребителей, на который рассчитана продукция конкурентов?

**4. Существо предлагаемого проекта**

а) Продукты. б) Услуги. в) Помещения под офис, оборудование для него. г) Административный и производственный персонал. д) Сведения о самом предпринимателе и его партнерах.

*Примерный перечень вопросов данного раздела:*

1) Какую продукцию или товар предполагается производить? 2) Дайте подробное описание предлагаемого проекта или услуги, включая сведения о патенте и торговом знаке, если таковые имеются. 3) Где будет располагаться фирма? 4) Нуждается ли помещение в ремонте? Во что примерно может обойтись ремонт? 5) Это Ваше собственное помещение (здание) или Вы предполагаете его арендовать? 6) Удобно ли это помещение и его место нахождение? 7) Работники каких специальностей нужны? 8) Какое оборудование потребуется для офиса? 9) Можно ли взять это оборудование напрокат или его придется покупать? 10) Есть ли у Вас опыт предпринимательской деятельности? 11) Есть ли у Вас опыт руководящей работы? 12) Расскажите немного о себе: Ваш возраст, образование, склонность и интересы. 13) Почему Вы решили стать предпринимателем? 14) На чем основана Ваша вера в успех? 15) На какой стадии находится разработка нового продукта?

**5. Производственный план**

а) Описание производственного процесса, какие операции предполагается поручить субподрядчикам. б) Производственные помещения. в) Станки, оборудование. г) Поставщики сырья.

*Примерный перечень вопросов данного раздела:*

1) Дать полное описание всего производственного процесса. Перечислить операции, которые предполагается поручить убподрядчикам. 2) Указать имена (названия фирм) и адреса субподрядчиков. 3) Объясните, почему были выбраны именно эти субподрядчики.Приложите копии контрактов, если таковые имеются. 5) Приведите схему производственных потоков (желательно в графическом виде).

**6. Организационный план**

а) Форма собственности. б) Сведения о партнерах или основных пайщиках. в) Мера ответственности партнеров (пайщиков). г) Сведения о членах руководящего состава. д) Организационная структура, распределение обязанностей.

*Примерный перечень вопросов данного раздела:* 1) Какова форма собственности создаваемого предприятия?2) Если речь идет о товариществе, расскажите о партнерах и об условиях составного соглашения.3) Если речь идет об акционерном обществе, расскажите об основных пайщиках и о том, какой долей основного капитала фирмы они располагают.4) Сколько акций и какого типа (с правом и без права голоса) было уже выпущено? Сколько предполагается выпустить еще? 5) Перечислите членов совета директоров (имена, адреса, краткие биографические справки). 6) Кто обладает правом подписи финансовых документов? 7) Кто входит в руководящий состав предприятия? Укажите имена, адреса, приведите краткие биографические справки. 8) Как распределяются обязанности между членами руководящего состава? 9) Какую зарплату предполагается назначить членам руководящего состава? Будут ли выплачиваться премии, надбавки?

**7. Оценка риска**

а) В чем заключаются слабые стороны предприятия. б) Вероятность появления новых технологий. в) Альтернативные стратегии.

Угроза мажет исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может также представлять технологический процесс, который способен мгновенно "состарить" любую новинку. Даже если один из этих факторов реальной угрозы для предприятия не представляет, в бизнес-плане все же необходимо на них сослаться, почему на этот счет беспокоится не стоит.

Полезно также заранее выработать стратегию своего поведения на случай внезапного возникновения угрозы со стороны какого-либо из этих факторов. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

**8. Финансовый план**

а) План доходов и расходов, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Зная ставки подоходного налога, на основании этих данных можно получить прогноз чистой прибыли предприятия после вычета налогов. б) План денежных поступлений и платежей на три года вперед с месячной разбивкой данных по первому году. Он строится на основе плана доходов и расходов с поправкой на ожидаемые лаги. в) Балансовый план. Здесь следует отразить активы и пассивы предприятия, средства, вложенные в развитие производств самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенную прибыль. г) Точка самоокупаемости (такое состояние, когда разница между расходами и доходами равна нулю, т.е. предприятие еще не получает прибыли, но уже не несет убытков). д) Источники и использование средств.

С точки зрения потенциального инвестора финансовый план представляет собой особую ценность, поскольку обосновывает потребность нового предприятия в инвестициях и позволяет судить о том, насколько предлагаемый проект вообще приемлем с экономической точки зрения.

В финансовом плане должны быть перечислены все предположения, на основании которых этот прогноз строился, чтобы потенциальный инвестор мог понять, как были получены эти цифры.

**9. Приложения**

а) Письмо. б) Копии контрактов, лицензий и т.п. в) Копии документов, из которых взяты исходные данные. г) Прейскуранты поставщиков. д) Другие данные.

**IV. Макет бизнес-плана, применяемый в России**

Введен постановлением Правительства РФ от 22.11.1997 г. № 1470.

**1. Титульный лист**

- название и адрес предприятия; - руководитель предприятия (организации); - ФИО и телефон; - суть проекта (3-5 строк); - характер строительства; - сметная стоимость проекта: - годы строительства; - финансирование проекта (в процентах): - собственные средства; - заемные средства (отдельно - отечественные и иностранные); - срок окупаемости проекта; - наличие заключений государственной вневедомственной (независимой), а также экологической экспертизы (организации и даты утверждения); - заявление о коммерческой тайне.

**2. Вводная часть или резюме проекта (3-4 стр.)**

- цели проекта; - сущность проекта; - преимущества продукции (услуг); - ожидаемый спрос на продукцию; - основные факторы успеха; - ожидаемый экспорт продукции или замещение импорта; - требуемые инвестиции; - срок возврата заемных средств; - решение социальных вопросов (создание новых рабочих мест, прокладка дорог и коммуникаций общего пользования, расширение жилого фонда, использование труда инвалидов и т.п.).

**3. Анализ положения дел в отрасли (3-4 стр.)**(назначением раздела является указанием на характер отрасли - развивающаяся, стабильная, стагнирующая)

- общая потребность и объем производства продукции в регионе и России; - ожидаемая доля предприятия по производству продукции в регионе или в России; - потенциальные конкуренты их сильные и слабые стороны; - какие и где появились аналоги продукта за последние 3 года.

**4. Производственный план**

Назначение раздела - аргументировать выбор производственного процесса и определить его экономические показатели.

- специфические требования к организации производства; - состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок (аренда, покупка), стоимость; - сырье и материалы, поставщики и ориентировочные цены; - альтернативные источники снабжения сырьем и материалами; - форма амортизации, нормы амортизации; - себестоимость намечаемой к производству продукции; - структура капитальных вложений (строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты); - сроки ввода и освоение мощностей; - обеспечение экологической и технической безопасности.

**5. План маркетинга**

В разделе должно быть показано, что реализация товара не вызывает серьезных проблем.

- конечные потребители; - является ли предприятие монополистом? - характер спроса (равномерный или сезонный); - характеристика конкуренции и конкурентов; - какие свойства продукции или дополнительные услуги делают проект предпочтительным по отношению к конкурентам? - патентная ситуация (защита товара в стране лицензиара, на внутреннем и внешнем рынках, возможность конкурентов производить соответствующую продукцию без нарушения патентных прав предприятия); - воздействие на себестоимость продукции технологических изменений, использования продуктов-заменителей, изменений в законодательстве по условиям труда, охране природы и т.д.; - торгово-сбытовые издержки; - капитальные затраты, связанные с реализацией продукции (услуг); - каких действий конкурентов следует опасаться и каковы основные элементы стратегии противодействия? - обоснование цены на продукцию; - организация сбыта (описание системы сбыта с указанием фирм, привлекаемых к реализации продукта); - послепродажное обслуживание; - организация рекламы и объем затрат на рекламу; - договор или протоколы о намерениях реализации товара по предлагаемым ценам.

**6. Организационный план**

- организационно-правовая форма предприятия (условия создания и партнерства, учредители и принадлежащие им доли); - акции (сколько выпущено и сколько предполагается выпустить); - руководящий состав, краткие биографические справки; - кто обладает правом подписи финансовых документов; - распределение обязанностей между членами руководящего состава; - поддержка проекта местной администрацией.

**7. Финансовый план**

- объем инвестиций; - объем финансирования проекта по источникам и периодам; - условия предоставления кредитов; - движение денежных потоков; - прогнозный баланс доходов и расходов; - показатели эффективности проекта (срок окупаемости, внутренний коэффициент эффективности и др.); - оценка структуры баланса (текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и т.д.)

**3. Примеры успешной реализации бизнес-плана**

Несмотря на достаточное количество литературы, подробно описывающей все этапы создания бизнес-плана, предприниматели все чаще обращаются за помощью в услугах к профессиональным разработчикам бизнес-планов. Косвенно об этом свидетельствует огромное количество компаний, предлагающих свои услуги. И действительно, чтобы составить наиболее эффективный бизнес-план, необходима работа целой команды профессионалов, обладающих глубокими знания в широком спектре наук.

Приведем 3 примера успешной реализации бизнес-проектов на основе бизнес-планов компании **"Market Capital Solutions", одного из лидеров рынка услуг бизнес-планирования.**

1. Торгово-офисный центр, 2007 г.

Задача проекта – разработка бизнес-плана строительства торгово-офисного центра в Юго-Восточном округе Москвы с целью последующей продажи проекта потенциальному инвестору.

Краткое описание проекта:

В результате реализации проекта в районе Выхино-Жулебино г. Москвы будет построен торгово-офисный центр класса «В». Общая площадь центра составит 28 422 кв. метров, площадь участка застройки – 0,42 га. Бизнес-план разработан на основе анализа рынка офисной и торговой недвижимости, а также мониторинга бизнес-центров и торговых центров, расположенных в районе предполагаемого строительства. Одной из частей бизнес-плана является план маркетинга, в котором представлена целевая аудитория торгово-офисного центра, предложены возможные ставки аренды и цены продажи площадей, а также определен наиболее оптимальный формат будущего торгово-офисного центра. Кроме того, в бизнес-плане подробно рассмотрены затраты на строительство торгово-офисного центра, а также описана организация и стоимость текущей эксплуатации комплекса. В бизнес-плане представлен подробный финансовый план и ключевые финансово-экономические параметры инвестиционного проекта по строительству и эксплуатации торгово-офисного центра, а также сделана оценка возможной стоимости продажи проекта. При расчете цены продажи проекта потенциальному инвестору рассматривались два возможных варианта развития проекта: сдача площадей в аренду и продажа площадей.

Итоговый бизнес-план включает в себя следующие разделы:

* Резюме проекта
* Описание объекта
* Анализ рынка офисной и торговой недвижимости
* План маркетинга
* Строительство и управление торгово-офисным центром
* Финансовый план
* Приложения

Результат – проект находится на стадии реализации

# Городецкий судоремонтный завод, 2006 г.

Задача проекта - разработка бизнес-плана развития ООО "ГСРЗ" на второе полугодие 2006 г.

Краткое описание проекта:

Бизнес-план разработан для кредитной организации (банка) с целью привлечения кредита для дальнейшего развития предприятия. Особое место в проекте занимает обоснование потребности завода в заемных средствах и расчет потребности в оборотных средствах до конца 2006г. Расчет произведен с учетом производственного цикла завода, необходимого запаса продукции на складе и специфики работы с покупателями в зависимости от вида продукции. Кроме того, в расчете потребности в оборотных средствах учтены такие факторы как сезонность производства, планируемое увеличение объемов продаж и статистика работы в предыдущие годы. В проекте подробно расписаны планы развития производства и финансовый план, который включает в себя формирование себестоимости продукции, план доходов и расходов, инвестиционный план и расчет потребности в оборотных средствах.

Итоговый бизнес-план содержит следующие основные разделы:

* Резюме проекта
* Краткая информация о предприятии
* Анализ рынка
* План продаж
* План развития производства
* Финансовый план
* Приложения

Результат – успешное привлечение кредита для дальнейшего развития предприятия.

# ООО "Ритейл Групп", 2007 г.

*Задача проекта* - оценка перспектив производства и реализации питьевой бутилированной воды с использованием артезианской скважины на территории Тверской области; разработка финансовой части бизнес-плана.

*Краткое описание проекта:*

В рамках проекта был оценен объем инвестиционных затрат на организацию бурения артезианской скважины и строительство производственного здания. На основе информации Заказчика о ситуации на рынке бутилированной воды в Тверской области был сделан прогноз продаж, описан ассортимент продукции, планируемые цены и каналы сбыта. Кроме того, в финансовом плане определены показатели постоянных и переменных издержек, в том числе подробный расчет налоговых платежей по проекту. В итоговом документе представлен подробный финансовый план (бюджет доходов и расходов, прогнозный баланс, прогноз движения денежных средств) и ключевые финансово-экономические параметры проекта. Особое внимание уделено рискам проекта; для оценки предпринимательских рисков проведен анализ чувствительности основных показателей проекта и рассчитан эффект операционного рычага. В заключении документа специалисты компании MARCS сформулировали рекомендации по реализации данного проекта.

Итоговый документ включает в себя следующие разделы:

* Резюме
* Прогноз продаж
* Прогноз текущих затрат по проекту
* Прогноз инвестиционных затрат
* Финансовый план
* Оценка эффективности проекта
* Оценка финансовой чувствительности проекта
* Заключение и рекомендации по проекту

*Результат* – на основе подготовленного заключения принято решение о реализации проекта.

**Заключение**

После длительного периода активного роста, сопровождавшегося значительным увеличением ВВП страны, укреплением национальной валюты, экспансией отечественного бизнеса за границу, улучшением инвестиционного климата с многократным ростом иностранных инвестиций, экономика нашей страны вслед за всей мировой экономикой вошла в непростой период рецессии. Как можно судить по официальным и косвенным источникам, экономический спад сказался на все без исключения отрасли народного хозяйства, затронув государственные и частные предприятия, малый, средний, а также крупный бизнес, все слои населения страны.

За то небольшое время, что российская экономика находилась в мировых лидерах по темпам роста, так и не сформировалась цивилизованная среда бизнеса, не устоялась культура предпринимательства, где каждый участник рынка должен осознавать всю ответственность принятия тех или иных решений. Наследие советской системы, где экономика регулировалась «сверху», все еще влияет на сознание предпринимателя, хотя прежних ориентиров в виде определяемых сверху планов выпуска продукции и централизованно выделяемых инвестиционных средств уже не существует. Рынок диктует программу выпуска и предельные издержки на производство продукции, инвестиционные институты диктуют свои условия выделения инвестиций, и все последствия за просчеты, допущенные предпринимателем, необходимо решать самостоятельно, особенно не рассчитывая на помощь государства. Такова цена перехода на рыночную систему экономических отношений.

В связи с этим, на первый план выходит умение предпринимателя эффективно действовать в период кризиса в обострившейся конкурентной борьбе за выживание. Планирование, как одна из основных функций менеджмента, становится все более важной и уже неотъемлемой частью менеджмента. Что прощалось в период сверхприбылей, сейчас ведет к разорению предприятий, и поэтому эффективное, реальное планирование – не просто документ, а план, которому следуют - на предприятии как никогда необходимо.

Одним из действенных способов выхода из экономического спада для предприятий является освоение взамен старых, бесперспективных – новых направлений бизнеса. Собственных средств для осуществления новых планов у предприятий катастрофически мало, поэтому, несомненно, требуется привлечение дополнительных инвестиций извне, что в современных условиях также весьма затруднительно, так как, несмотря на то, что инвесторы располагают необходимыми средствами и готовы их вложить в перспективные проекты, анализ их рентабельности и реальности происходит намного более досконально. В данной ситуации наиважнейшим ключем для привлечения необходимых средств является умение предпринимателя разрабатывать привлекательный инвестиционный проект, отражение всех нюансов которого происходит в бизнес-плане проекта. Знание принципов и методологии бизнес-планирования, умение обосновывать и доказывать истинность прогнозов и расчетов в купе с творческим предпринимательским подходом, являются залогом успеха в переговорах с инвестором.

Помимо основной функции бизнес-плана – привлечение заемных средств для реализации проекта, существуют еще 2 функции: во-первых, бизнес-планирование предохраняет предпринимателя от реализации нерентабельных и бесперспективных проектов на ранней стадии разработки, так как использование как аналитического, так и расчетного метода дает возможность трезво оценить его будущее. И во-вторых, бизнес-план должен использоваться как основной документ непосредственно при реализации проекта, так как именно в бизнес-плане наиболее подробно описываются необходимые шаги для его осуществления.

**Список литературы**

1. Грабауров В. А. Информационные технологии для менеджеров. – М.: Финансы и статистика, 2001.– 368 с.
2. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. Изд-е 2 -е - М.: Издательский дом "Филинъ", 1998. – С. 157
3. Максименко Л.С. Статья. Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика», 2005 г., №2 © Северо-Кавказский государственный технический университет
4. Морозова Т.Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2001 г. 318 с.
5. Непомнящий Е.Г. Инвестиционное проектирование: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003 г. 262 с
6. Петров А.Н. Стратегический менеджмент .- СПб.: Питер, 2007 г. 496 с.
7. Райзберг Б.А. Словарь современных экономических терминов. Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг. М.: Айрис-Пресс, 2007 г. 480 с
8. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: ДиС, 2001 г.
9. Сайт компании **"Market Capital Solutions": www.marcs-invest.ru**