ГОУВПО «Мордовский Государственный Университет им. Н.П.Огарева»

Экономический факультет

Кафедра менеджмента

**Реферат**

по курсу менеджмент

на тему:

***«Бизнес-план как элемент стратегического планирования»***

 ***Выполнила:*** студентка 2 курса, 203 группы

специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Кочеваткина Екатерина

 ***Проверила:*** преподаватель кафедры менеджмента Фомичева Е.И.

Саранск 2008

Содержание

Введение ....................................................................................................................................... 3

Бизнес-план в системе стратегического планирования………………………………………5

Понятие и структура бизнес-плана…………………………………………………………….7

Заключение……………………………………………………………………………………..12

Список использованной литературы………………………………………………………….13

Введение

В свое время классики менеджмента обратили внимание на то, что отсутствие планов на предприятии сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, что является причиной плохо состояния дел или краха. Т.о. планирование является важнейшей частью любого бизнеса. Важность его выражена в известном афоризме: «Планировать или быть планируемым». Смысл высказывания заключается в том, что фирма, которая не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, сама оказывается объектом планирования, средством для достижения чужих целей. Планирование – это всемогущий инструмент, способный открыть любую дверь. И серьезный подход к планированию создает основу для устойчивого и эффективного бизнеса.

В подавляющем большинстве случаев российские компании вынуждены составлять бизнес – планы для того, чтобы привлечь внешние (иностранные) или отечественные инвестиции. Однако очень часто такие попытки оказываются безуспешными.

В консалтинговой фирме «Диалог Америка-Россия» (ДАР) говорят, что обычно клиенты приходят к ним со словами: «Нам нужны деньги, а не бизнес-план». И это – правда об отношении отечественного предпринимателя к бизнес-плану, отношении, взращенном на почве, с одной стороны, отрицания старого, директивного планирования, а с другой – прочной убежденности в том, что кто-то должен дать деньги: не государство, так иностранный инвестор.

Понятно, что инвестор думает как раз наоборот: во-первых, он никому и ничего не должен, а во-вторых, он отчетливо понимает. Что если ты не можешь сделать нормальный бизнес-план, то уж тем долее не сможешь его реализовать.

Итак, цель бизнес-плана – убедительно показать, каким образом деньги или иные ресурсы инвестора превратятся в еще большие деньги для того же инвестора. Иными словами, инвестор должен увидеть прибыль не после, а до того, как истратит деньги на предлагаемый объект. В наших условиях у бизнес-плана появилась еще ода дополнительная функция: это понятный иностранному инвестору формализованный язык, на котором излагается замысел «глухонемого» российского коллеги.

Возникает вопрос: в чем же проблема? Проблема в том, что бизнес-планы составляются, а инвестиции не идут. Достаточно взглянуть на незавидные доходы тех консалтинговых фирм, которые в виде платы за услуги берут процент с профинансированного бизнеса. Конечно, предлагаются различные решения. Так, по мнению некоторых специалистов, для успеха проекта недостаточно одной консалтинговой фирмы, лучше, если их будет две: одна – западная, которой доверяет инвестор, а другая – российская, которая работает непосредственно с заказчикам и в контакте с западными странами. Бизнес-план – это продукт внутренней управленческой деятельности, хотя потребителем его являются чаще всего внешние контрагенты: инвесторы, кредиторы, деловые партнеры.

Если под бизнес-план будут получены кредиты, то средний российский руководитель может потратить их на уплату задолженности, скажем, по электроэнергии. На самом деле его должна интересовать проблема реализации бизнес-плана или бизнес-план в системе управления компанией.

В западных компаниях бизнес-план тоже пережил эволюцию: лишь в последние 10-15 лет он используется не только как инструмент для привлечения инвестиций, но и как основа корпоративного планирования.

Приведем другой пример, все чаще встречающийся на практике. Чтобы организовать венчур, нужно разработать для него бизнес план. Человек, который является носителем этой идеи, не только представляет ее, но и составляет на нее бюджет. Компания должна решить, пойдет ли она на это или нет, для чего проводит экспертизу. Соответственно с определенной периодичностью можно принимать решение: надо ли этот венчур закрыть, ибо нужно продлить сроки его вставания на ноги, либо решать кадровый вопрос.

Менеджмент – это второй (после финансов) по степени важности вопрос, решение которого заложено в механизме бизнес-плана. Фактически бизнес-план – это инструмент делегирования ответственности, позволяющий руководству компании долее точно определять вклад менеджеров в достижение целей компании.

Для того чтобы написать бизнес-план необходимо собрать обширную достоверную информацию по большому кругу вопросов. Объем этой информации постоянно увеличивается по мере вхождения в бизнес и (или) цели его развития. Поэтому целесообразно иметь два вида одного бизнес-плана.

Первый вид бизнес-плана – официальный, является кратким (до 50 страниц) изложением на бумаге прошлого, настоящего и будущего вашего бизнеса. Он предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, менеджеров и акционеров фирмы для того, чтобы они могли представить общую цель бизнеса. В нем обычно содержится три варианта расчетов: оптимистический, пессимистический и реальный (оптимальный).

Второй вид бизнес-плана представляет собой повседневный рабочий документ для первого лица предприятия, команды разработчиков и консультантов. В нем сосредоточен рабочий информационный материал. Он носит название рабочего бизнес-плана. Рабочий бизнес-план – это широкое пространство или деловое поле вашей игры, в ходе которой разрабатываются правила тщательно продуманного официального бизнес-плана.

Бизнес-план в системе стратегического планирования

Бизнес-план является составной частью стратегического планирования. Но бизнес-планирование и стратегическое планирование – не тождественные понятия.

Стратегический план определяет основные цели и направления деятельности организации и оформляет пути их достижения. Реализация идей стратегического плана требует разработки комплекса различных аспектов. На стадии стратегического планирования составляются еще два относительно самостоятельных плана: инноваций и инвестиций, в которых идеи нововведений, сформированные в процессе составления стратегического плана, получают дальнейшую детальную проработку. Все планы различаются уровнем детализации информации о планируемых нововведениях.

Можно отметить, что связи процессов стратегического планирования, инновационного и инвестиционного мало изучены. К сожалению, в большинстве случаев эти понятия отождествляются. Наиболее перспективным можно считать тот процесс стратегического планирования, при котором планирование инноваций и инвестиций рассматриваются как его процедура. Поскольку и инновации и инвестиции подразумевают долгосрочное вложение средств, то инновационные и инвестиционные решения в большинстве совсем являются стратегическими решениями.

Общедоступной формой представления отдельных элементов и направлений стратегического инвестиционного плана выступает бизнес-план. Бизнес-план – это самостоятельный документ, характеризуемый своими целями, задачами, структурой. Он отличается он стратегического плана следующими параметрами: по широте целей, горизонту времени, ориентации на развитие, ориентации на инвесторов, структуре и детализации разделов, степени точности расчетов.

В сопоставлении с инновационным планом, можно отметить, что научно-технические идеи инновационного плана в инвестиционном плане расширяются и детализуются по организационным, маркетинговым и финансовым аспектам.

По отношению к инвестиционному плану бизнес-план может выступать как документ, представляющий собой план разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта.

Близким по сути к бизнес-плану выступает технико-эксплуатационное обоснование (ТЭО). ТЭО содержит предпроектную проработку инженерно-конструкторских, 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 дл создания и развития крупных промышленных объектов. Т.о. ТЭО предназначено для специалистов, бизнес-план - для широкого пользования. Место бизнес-план в системе стратегического плана можно схематично представить следующим образом.

Рис. 1. Место бизнес-плана в системе стратегического плана

Бизнес-план инвестиционного проекта №1

№2

**Стратегический инвестиционный**

**план**

…

**Оценка рисков**

**Миссия и стратегические цели предприятия**

Стратегический план предприятия

…

Понятие и структура бизнес-плана

Существует множество определений бизнес-плана. Более полно отражаются его назначение и цели в следующей формулировке: ***бизнес-план*** – это 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 достижения намеченных результатов, убеждение сотрудников компании в возможности достижения поставлены 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:

* 1. служит обоснованием для предлагаемого бизнеса и оценки возможных результатов;
	2. неотъемлемый элемент стратегического планирования;
	3. выступает как средство для получения инвестиций;
	4. инструмент внутрифирменного планирования;
	5. реклама для предлагаемого бизнеса;

С позиции стратегического менеджмента, особый интерес представляет вопрос организации процесса планирования.

Бизнес-планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий от момента возникновения идеи до момента реализации. Наиболее полной можно считать схему процесса бизнес-планирования, предложенную И.Б. Бринк и Н.А. Савельевой, которая включает в себя основные стадии: подготовительную, разработки бизнес-плана, продвижения бизнес-плана и реализации бизнес-плана.

Ключевым моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной идеи, оценка ее целесообразности и создание группы разработчиков бизнес-плана.

На этапе разработки бизнес-плана осуществляется формирование целей, сбор необходимых данных, проведение необходимых расчетов и утверждение бизнес-плана.

Стадия реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая при этом этап разработки плана реализации, осуществление программы работ; контроль, коррективу бизнес-плана.

По своему характеру бизнес-план должен представлять собой четко структурированную систему данных о намерениях и перспективах осуществления проекта, финансовом и организационном обеспечении программы реализации намеченных мероприятий, а также выполнять функции рекламы. К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации можно отнести специфику вида деятельности, размеры предприятия, цель составления плана, общую стратегию предприятия, перспективы роста создаваемого предприятия, размер предполагаемого рынка сбыта, наличие конкурентов.

Имеются различные классификации бизнес-плана. С позиции стратегического планирования наибольший интерес представляет классификация по объектам бизнеса.

Бизнес- план

По бизнес-линиям

По предприятию

Новому

Действующемуму

Развитие

Финансовое оздоровление

Всего предприятия

Производственного подразделения

Рис.2. Классификация бизнес-плана по объектам бизнеса

Бизнес-план в данном случае может разрабатываться по бизнес-линиям, по предприятию, подразделению.

Структура бизнес-плана не регламентируется законодательно, но отдельные организации разрабатывают свои рекомендации и требования (банки, инвестиционные фонды и т.д.).

Бизнес-план может иметь любое число разделов. Однако число разделов не должно быть слишком большим, иначе документ будет перегружен. В то же время если нет необходимого числа разделов, то это создает впечатление недостаточной проработанности проекта. Обычно количество разделов составляет 10-12.

Наиболее оптимальной является следующая структура бизнес-плана инвестиционного проекта.

1. Резюме (краткая аннотация проекта, обзорный раздел).
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Описание предлагаемой продукции (слуг).
4. План маркетинга.
5. Производственный план.
6. Организационный план.
7. Инвестиционный план (план капитальных вложений)
8. Оценка риска.
9. Финансовый план.
10. Оценка эффективности инвестиционного проекта.
11. Другие разделы, отражающие специфические особенности описываемого производства, а также пожелания инвесторов и разработчиков.

Бизнес-план может иметь и следующие статьи: страхование рисков, план исследований и разработок, юридический план, экологические аспекты, руководство и собственность, источники и направления финансирования, местонахождение фирмы, финансовая стратегия, операции (система поставок, поставщики, преимущества производственной системы), организация внешнеэкономической деятельности, конкуренция и конкурентное преимущество, прогнозирование продаж, стратегия финансирования.

Каждый раздел содержит экономическую оценку предлагаемых мероприятий, что обосновывает объективность показателей финансового плана.

Резюме. Этот раздел представляет собой краткое изложение сути инвестиционного проекта и является наиболее важным из разделов. Это связано с тем, что банкиры и другие финансисты, очень занятые люди и предпочитают тратить на знакомство с планом не более 10-15 минут, причем большинство из них зачастую ограничиваются прочтением только титульного лист резюме. Итак, резюме должно быть кратким (1-2,3 страницы), лаконичным и содержать описание ключевых моментов, которые позволят лицам, принимающим решения, сформулировать свое отношение к предлагаемому проекту. Пишется резюме в последнюю очередь. В целом раздел должен вызывать интерес у инвесторов и других пользователей.

Описание предприятия и отрасли. В этом разделе необходимо сформировать у инвесторов представление о предприятии как объекте инвестирования, о его назначении, положении, состоянии.

Описание и анализ отрасли позволяют решить две задачи:

1. Изучение состояния и тенденций развития отрасли как объекта инвестирования;
2. Получение исходной информации для прогноза объема производства и реализации продукции и услуг предприятия с учетом конкуренции.

Описание предлагаемой продукции (услуг). В этом разделе необходимо привести четкое определение и описание продукции (работ, услуг), которая будет предложена на рынке, ее отличие от аналогов. Важно подчеркнуть уникальность и преимущества продукции.

План маркетинга. Этот раздел тесно связан с разделом описания предприятия и отрасли, иногда их объединяют. В нем необходимо показать, каким образом предполагается продать новый товар или услугу, какую на них назначить цену и как проводить рекламную политику. План маркетинга является детализированным планом по всем направлениям маркетинговой деятельности действий, ведущих к формированию целей маркетинга и разработки мероприятий для их достижения.

Производственный план. Данный раздел, наряду с планом маркетинга, является базовым для определения финансовых результатов инвестиционного проекта. Основная его задача – описание обеспеченности проекта с производственной и технологической сторон, а также показать инвесторам, кредиторам и другим потенциальным партнерам реальность производства продукции( работ, услуг) в нужном количестве, в назначенные сроки и определенного качества. В этом разделе бизнес-плана определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание технологического процесса, определяется величина себестоимости производства продукции.

Организационный план. В данном разделе дается описание структуры управления, организационной структуры, характеристика персонала предприятия, кадровая политика. В нем указываются сведения о группе управления, их функции, задачи, состав и характеристика необходимого персонала, вопросы оплаты труда и т.д.

Инвестиционный план (план капитальных вложений). Данный раздел включает описание этапов работ по подготовке предприятия к производству продукции, т.е. его производственную стадию, календарный план работ по организации производственного процесса. Определяются виды капитальных вложений: здания, оборудования, проектно-изыскательские работы, строительно-монтажные работы, вычисляется их стоимость и общая сумма инвестиционных издержек. Рассматриваются источники инвестиций и конкретный вклад по каждому виду.

Оценка риска. Вопросы, связанные с рисками, их оценками, прогнозированием и управлением ими, очень важны, так как инвесторы хотят знать, с какими проблемами может столкнуться фирма и каковы возможные варианты выхода. Глубина анализа рисков зависит от конкретного вида деятельности предприятия и величины проекта. Главное, умение заранее предугадать все типы рисков, с которыми может столкнуться предприятие, источники этих рисков и моменты их возникновения. А затем разработать меры по сокращению числа этих рисков и минимизировать потери, которые они могут вызвать.

Финансовый план. В этом плане с помощью системы показателей отражают ожидаемые финансовые результаты, в нем обосновывается реальность достижения целей объекта и план используется как эффективный инструмент организации и контроля за осуществлением проектных мероприятий.

Оценка эффективности инвестиционного проекта. Заключительным элементом бизнес-плана является оценка эффективности инвестиционного проекта, позволяющая судить о целесообразности реализации намеченных и изложенных идей. Путем расчета определенных показателей формируется четкая картина состояния дел, подкрепленная конкретными цифрами, что позволяет сделать окончательные выводы.

Приложения. В приложения включаются данные, документы, графики, схемы, таблицы, которые необходимы для описания, разъяснения и подтверждения информации, содержащейся в бизнес-плане.

Заключение

За последнее время у нас в стране возник повышенный интерес к написанию бизнес планов отдельных организаций и предприятий. Можно говорить, что постепенно, в России, наконец-то, складывается определенная культура российского бизнес-планирования. Термин "бизнес-план" не вызывает страха, а лишь призывает "поглубже закатать рукава" и в очередной раз промоделировать цели и пути их достижения, возможные угрозы и риски, ожидаемые финансовые результаты бизнеса. Пришла пора систематизировать накопленный опыт и по-новому взглянуть на современные проблемы бизнес-планирования. Но прежде чем осуществиться в реальности, бизнес-идея должна пройти путь "идеальности". В любом случае, при разработке бизнес-плана необходимо учесть и сбалансировать интересы всех участвующих сторон: заказчика бизнес-плана; разработчика бизнес-плана; потенциальных инвесторов, кредиторов, партнеров; муниципальных и региональных органов власти, определяющих потребности и приоритеты в развитии региона, тех или иных сфер бизнеса; подрядных фирм; потребителя.

Составление бизнес-план наиболее правильно поручить сотрудниками данного предприятия при методической помощи и участии экспертов-консультантов. Действительно, никто, кроме сотрудников предприятия, лучше не знает производственных и иных возможностей этого предприятия, поставщиков, потребителей, торговых посредников и т.п. При составлении бизнес-плана в ряде случаев целесообразно проводить экспертные опросы и социологические исследования (или использовать результаты таких исследований, проведенных другими организациями), касающиеся различных аспектов деятельности предприятия и состояния рынка.

К проблемам современного российского бизнес-планирования можно отнести:

1. Отсутствие единого стандартного формата бизнес-плана приводит к непониманию, например, между кредитным инспектором и разработчиком (заказчиком) данного "продукта".

2. Недостаток информационного обеспечения, особенно того, что касается внутренних финансовых норм и нормативов.

3. Огромная проблема - гарантии будущих инвесторов.

4. Высокая стоимость разработки бизнес-плана не "своими силами", а в консалтинговой фирме.

И все же история бизнес-планирования будет продолжаться, т.к. это тот элемент рыночной экономики, без которой она не мыслится.

Список использованной литературы

1. Бизнес-планирование: учебник / Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова и С.Г. Млодика. – 2.-е изд., переработ. и доп. – М.: Финансы и Статистика, 2006. – 86с.
2. Менеджмент: учебник / ВиханскийО.С., Наумов А.И. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭкономистЪ, 2006. – 670с.
3. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2007. – 496с.