|  |
| --- |
| **Бизнес-план в системе планирования предприяти**  **ГЛАВА 1. Бизнес-план в системе планирования предприятия**  **1.1. Планирование как функция управления**  Содержание внутрифирменного планирования как функции управления компанией состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и рыночного спроса. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач [6].  Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционировании и развития предприятия. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планированием призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт, сервис. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.  Внутрифирменное планирование охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.  Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.  Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства фирмой на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.  Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей:  - в американских компаниях главное - это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;  - в английских - ориентация на распределение ресурсов;  - в японских - ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.  Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.  Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование - это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций (рис.1.).  Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.  **Рис.1. Общая схема процесса управления компанией**  В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план), текущее (тактическое).  Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы, охватывает период в 10-15 лет, основывается на глобальных ресурсах.  Текущее планирование заключается в основном в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.  Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и не этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.  В основу при разработке плана кладется:  - анализ перспектив развития фирмы;  - анализ позиций в конкурентной борьбе;  - выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности;  - анализ направлений диверсификации.  На рис.2. представлена схема стратегического планирования, которая демонстрирует, что перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы (бюджеты) ориентируют оперативные подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.    **Рис.2. Схема стратегического планирования [6]**  Стратегический план выражен стратегией корпорации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.  Среднесрочные планы охватывают пятилетний срок, как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия фирмы, стратегия сбыта, финансовая стратегия и т.п. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.  Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели. В нем приводятся детальные сведения о продуктах, капиталовложениях, источниках финансирования. Он разрабатывается в производственных отделениях.  Основным видом среднесрочных планов является бизнес-план, который имеет ряд особенностей, раскрываемых ниже.  Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений. Основными звеньями текущего плана являются календарные планы.  Особенно часто в ходе текущего планирования разрабатываются планы маркетинга.  **1.2. Назначение бизнес-плана**  Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить предприятию как в ближайшем будущем, так и на перспективу. В нем содержаться оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.  Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:  - дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;  - содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);  - служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.  При составлении бизнес-плана необходимо оценить возможности и проблемы, которые могут возникнуть в будущем. Этот процесс называется определением (или оценкой) общего положения. Имея такую оценку приступают к постановке целей и задач. Этот процесс в свою очередь состоит из двух частей. Во-первых, устанавливается, что будет являться продукцией проекта (каким бизнесом будет заниматься предприятие), во-вторых, определяются главные, количественно обоснованные цели на перспективу.  Установление таких целей является наиболее легкой задачей. Решив ее, необходимо определить пути достижения этих целей. Для этого необходимо выработать стратегию и составить планы, которые формируют ядро бизнес-плана. Хорошо составленный бизнес-план, как правило, является существенным фактором длительного выживания предприятия и его прибыльности.  Бизнес-план помогает решить вопросы финансирования, то есть он может стать средством привлечения капитала, необходимого для осуществления проекта (развития предприятия). При составлении бизнес-плана необходимо представить, какие препятствия могут возникнуть на пути к успеху. Может случиться так, что эти препятствия слишком серьезны и на предлагаемой идее нужно ставить крест. Разумеется, это не самый приятный вывод, но лучше его сделать, пока проект на бумаге, а не тогда, когда на его создание уже потрачены деньги и время.  Таким образом, бизнес-план дает возможность понять общее состояние дел на данный момент; ясно представить тот уровень, которого может достичь проект (предприятие), планировать процесс перехода от одного состояния в другое.  В наше время бизнес-план становиться для предпринимателя все более важным документом. Ни одна компания не сможет выразить цели своего существования или получить финансирование без грамотно разработанного бизнес-плана. Если вы не представите грамотный бизнес-план, никто не будет серьезно рассматривать вашу идею.  Инвесторы хотят увидеть бизнес-план доказывающий, что над идеей хорошо поработали и предприниматель тщательно продумал все действия, которые необходимо предпринять для осуществления идеи и превращения ее в успешно функционирующую программу.  Бизнес-план представляет из себя документ, который убедительно демонстрирует способность вашей компании произвести и (что самое главное) продать достаточно товаров и услуг, чтобы при этом размеры прибыли и возврат вложений удовлетворяли потенциальных инвесторов (кредиторов).  Таким образом, бизнес-план является не просто набором управленческих решений в области маркетинга, стратегии производства и продаж, организации и финансов - он позволяет Вам "удачно" продать ваш бизнес тому, для кого этот план предназначен, будь то банк, инвестиционная компания, потенциальный партнер (заказчик).  Бизнес-план предназначен для вашего инвестора или банкира, а также огромную пользу он приносит и вам. Подробный и продуманный бизнес-план, возможно, является наилучшим инструментом, который поможет достичь долгосрочный целей.  Бизнес-план помогает:  принимать важные деловые решения  подробно ознакомиться с финансовой стороной вашего дела  получать важную информацию по вашей индустрии и маркетингу  предвидеть и избегать препятствий, которые часто встречаются в схожем бизнесе  поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о сделанном прогрессе  расширяться в новых и перспективных отраслях  быть более убедительным при поиске финансирования  Создавая бизнес-план вы получите возможность: узнать много нового о вашей индустрии и секторе рынка, лучше контролировать свою фирму и увеличить свою конкурентоспособность.  Любой бизнес-план должен иметь читателей, заинтересованных в успехе дела. Существует восемь различных причин, которые определяют характер бизнес-плана в зависимости от того, для кого он предназначен:  Бизнес-план для себя. Это своего рода самоконтроль: что необходимо для открытия дела? Достаточно ли реалистична идея?  Бизнес-план для получения кредита. До недавнего времени российский предприниматель для получения кредита в банке мог представить лишь двухстраничное ТЭО (Технико-экономическое обоснование), которое, впрочем, не являлось решающим для принятия банком или другой финансовой организацией решения о предоставлении кредита. Решающими же были личные связи, рекомендации, а также осведомленность банкиров о состоянии дел кредитополучателя (как правило, предприниматели брали кредиты в банках, клиентами которых они были). В последнее время все больше и больше российских банков требуют от предпринимателей бизнес-план для предприятия окончательного решения о выдаче (или не выдаче) кредита.  Бизнес-план для привлечения средств сторонних инвесторов. Инвесторами выступают: венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или публичная эмиссия акций. Если вы привлекаете средства за счет публичной эмиссии акций вашей компании, бизнес-план содержащий сведения о фирме, о стратегии маркетинга, продаж, производства и о финансовых перспективах, поможет вам успешнее продать компанию инвесторам. По мере того, как российский фондовый рынок развивается и стабилизируется, бизнес-планы будут приобретать все большее значение для осуществления публичной эмиссии ценных бумаг (и во всей видимости, станут основой проспекта эмиссии). Российская практика имеет мало прецедентов создания и открытого распространения бизнес-планов в качестве вспомогательного инструмента публичной эмиссии (самым ярким примером представляется опыт эмиссии российского АООТ "Медиа Мекэникс").  Бизнес-план для совместного предприятия или стратегического альянса с иностранным партнером. Иностранные компании пережив эйфорию первых лет перестройки, теперь с большей осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по совместному предприятию. И грамотный бизнес-план дает уверенность иностранному партнеру в серьезности вашего дела.  Бизнес-план для заключения крупного контракта.  Бизнес-план для привлечения новых сотрудников. В наши годы трудно переманить профессионалов из других фирм, даже пообещав им более высокие заработки. Описание будущей деятельности фирмы дает потенциальному сотруднику информацию о перспективности и стабильности предлагаемой работы.  Бизнес-план для объединения с другой компанией. Он поможет увидеть выгодность сделки: положительные и отрицательные стороны совместной деятельности.  Бизнес-план для реорганизации дела и оптимизирования операций. По мере того, как небольшие компании растут, появляется необходимость создания стратегической (или тактической - в зависимости от ситуации) концепции развития. Бизнес-план, в разработке которого принимают участие ваши партнеры по бизнесу и ключевые сотрудники, поможет вам выработать эту концепцию и, что важнее, позволит вам выработать эту концепцию, позволит вашим партнерам более четко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути реализации этой концепции.  **1.3. Состав бизнес-плана**  Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относиться.  Например, если предполагается наладить производство нового вида какой-либо продукции, то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью самого продукта и сложностью рынка этого продукта. Если же речь идет только о розничной продаже какого-либо продукта, то бизнес-план может быть более простым.  Таким образом, состав и детализация бизнес-плана зависят от характера создаваемого предприятия - относиться ли оно к сфере услуг или к производственной сфере. Если предприятие производственное, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияют вид товара и будет ли этот товар выпускаться для потребителей или для производителей.  Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия.  Примерный состав бизнес-плана:  *1. Вводная часть*  название и адрес фирмы  учредители  суть и цель проекта  стоимость проекта  потребность в финансах  ссылка на секретность  *2. Анализ положения дел в отрасли*  текущая ситуация и тенденции развития отрасли  направление и задачи деятельности проекта  *3. Существо предлагаемого проекта*  продукция (услуги или работы)  технология  лицензии  патентные права  *4. Анализ рынка*  потенциальные потребители продукции  потенциальные конкуренты  размер рынка и его рост  оценочная доля на рынке  *5. План маркетинга*  цены  ценовая политика  каналы сбыта  реклама  прогноз новой продукции  *6. Производственный план*  производственный процесс  производственные помещения  оборудование  источники поставки сырья, материалов, оборудования и рабочих кадров  субподрядчики  *7. Организационный план*  форма собственности  сведения о партнерах, владельцах предприятия  сведения о руководящем составе  организационная структура  *8. Степень риска*  слабые стороны предприятия  вероятность появления новых технологий  альтернативные стратегии  *9. Финансовый план*  план доходов и расходов  план денежный поступлений и выплат  балансовый план  точка безубыточности  *10. Приложения*  копии контрактов, лицензии и т.п.  копии документов, из которых взяты исходные данные  прейскуранты поставщиков [13].  **Вводная часть**  Вводная часть, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в ней содержаться основные положения всего бизнес-плана. В ней указывается название и адрес предприятия, имена и адреса учредителей, основные положения предлагаемого проекта, его суть и цель, стоимость проекта, потребности в финансах.  **Анализ положения дел в отрасли**  В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния предприятия и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев на победу в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.  В бизнес-план рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.  **Существо предлагаемого проекта**  В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.  При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.  Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.  В этом разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.  **Анализ рынка**  Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвестора в существовании рынка для продукции и показать, что вы понимаете и можете продать на нем свою продукцию. Для этого важно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, для другого - сильнее.  После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента.  Любой бизнес и, в частности, обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Необходимо показать, что ваша продукция может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.  **План маркетинга**  В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.  На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправка с учетом изменяющейся ситуации на рынке.  В этом разделе делается маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции) и указываются основные характеристики продукции (работ или услуг) в сравнении с конкурирующими. Рассматриваются такие вопросы, как цены, ценовая политика, торговая политика, каналы сбыта, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз новой продукции.  **Производственный план**  В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Если создаваемое предприятие относиться к категории производственных, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов, как будет размещено оборудование. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потолков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.  **Организационный план**  В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.  Приводится организационная структура будущего предприятия. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.  В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения обо всех членах совета директоров. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом.  В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли). Рекомендуется представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии.  **Степень риска**  Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.  Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно "состарить" любую новинку.  Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выходы из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.  **Финансовый план**  Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д. Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.  Сводный прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три годы, 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 налога, можно получить прогноз чистой прибыли предприятия после вычета налогов. |

**Литература**

1. 1. Густав Берл, Пол Киршнер. Мгновенный бизнес-план, двенадцать быстрых шагов к успеху. - М., 1995.
2. 2. Колосов М.П. Практическое пособие по составлению бизнес=плана. Компьютерная программа "Дело".
3. 3. Экономика и жизнь. Журнал, 1994,N 34-36.
4. 4. Маркетинг. Журнал, 1994, N 4.
5. 5. Биржевые вести, 1993, N 42-44
6. 6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. - С. 685.
7. 7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: прогресс, 1985.
8. 8. Гребнев Е.Г. Управленческие нововведения. - М.: Экономика, 1985.
9. 9. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. - М.: Прогресс, - С. 23-28.
10. 10. Котлер Ф. Управление маркетингом //Пер. с англ. - М.: Экономика, 1980.
11. 11. Титова Н.Е. Основы теории маркетинга и менеджмента. - М.: РА гос. службы при президенте РФ центра проблем рыночной экономики, 1994.
12. 12. Экономическая стратегия фирмы /Под ред. Градова А.П. - СПб.: Спецлитература, 1995.
13. 13. Шапиро В.Д. и др.Управление проектами. - Спб.: "ДваТри", 1996.