РЕФЕРАТ

по курсу «Менеджмент»

по теме: «Основы разработки бизнес-плана развития организации»

**1. Планирование развития организаций**

Необходимость планирования развития организации обусловлена прежде всего тем, что в современных экономических условиях выживают только быстро и адекватно реагирующие на изменения внешней и внутренней среды организации. Это возможно лишь при наличии в организации функциональной системы планирования. Кроме того, планирование является основой всей деятельности организации, так как без него невозможно обеспечивать согласованность в работе, контролировать бизнес-процессы, определять потребность в ресурсах, а также стимулировать работников.

Планирование как экономическую категорию можно рассматривать с управленческой и общеэкономической точек зрения.

Планирование является одной из центральных функций управления. Функции управления направлены на достижение цели, которая формируется в рамках функции планирования. Кроме того, планирование призвано жестко регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей.

Функция планирования является основой для принятия управленческих решений и включает определение целей и задач управления организацией, разработку путей реализации представленных планов для достижения поставленных целей (иными словами, разработку стратегии развития организации), а также расчет необходимых ресурсов и их распределение. В этом смысле планирование — это предвидение возможных рисков, которые могут возникнуть в результате деятельности организации. Полностью исключить риск невозможно, но им можно управлять посредством эффективного планирования (предвидения).

Планирование часто рассматривают и как процесс разработки плана развития организации. Под развитием понимают необратимое, направленное, закономерное изменение систем. Важно заметить, что в результате развития объект приобретает новое качественное состояние, т.е. происходит изменение его состава или структуры.

Следует различать понятия «развитие организации», «функционирование организации» и «рост организации». Во-первых, развитие возможно только для функционирующей организации, а во-вторых, развитие, в отличие от роста, который связан с количественным изменением при сохранении целостности изменяемого, всегда связано с качественными и структурными переменами в организации.

Развитие организации обусловлено, как правило, изменением внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы развития организации:

политика;

экономика;

социокультура;

технологии;

потребители;

поставщики;

конкуренты.

Внутренние факторы развития организации:

менеджмент организации (стратегии развития, организационная структура, имидж организации и др.);

процесс трансформации ресурсов (материальных, финансовых, людских, временных, информационных, энергетических и др.).

Помимо перечисленных факторов можно отметить изменение экологии, потребностей и интересов человека и общества, глобального состояния мировой цивилизации и др.

Очевидно, что при планировании развития организации необходимо учитывать изменение всех вышеперечисленных факторов. Здесь может возникнуть вопрос: не совпадает ли такое планирование с процессом разработки стратегии развития организации? Безусловно, совпадает, с той лишь разницей, что феномен развития возникает не при создании (впервые) стратегии, а при ее совершенствовании или корректировке. Именно в этом заключается главный аспект планирования развития организации.

В связи с этим планирование развития организации создает важные преимущества, в частности позволяет:

использовать в полной мере существующие возможности внешней среды;

выявлять возникающие проблемы;

определить сильные стороны организации и использовать их для решения существующих проблем и снижения угроз внешней среды;

стимулировать менеджеров к реализации своих решений;

улучшать координацию действий в организации;

создавать предпосылки для повышения квалификации менеджеров;

повышать информированность сотрудников;

рационально распределять ресурсы;

совершенствовать контроль в организации.

При планировании следует учитывать этап развития организации. Развитие организации по шкале времени может быть представлено в терминах жизненного цикла, означающего как процессуальность развития, так и его стадийность. Взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет более точно идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать стоящие перед ней задачи, а также особенности управленческих подходов. Методологической основой для изучения жизненного цикла организации является теория обретения равновесия комплекса со средой. Речь идет об обретении экономическим субъектом динамического равновесия как с внешней, так и с внутренней средой организации. Именно динамический характер равновесия делает организацию устойчивой и дает ей возможность существовать во времени и пространстве. Неравновесное состояние может означать процесс разрушения организации и ее последующую ликвидацию.

Однако не следует забывать, что развитие любой организации имеет циклический характер: за подъемом следует спад, наступает депрессия, после которой снова наступает рост, и цикл повторяется. Факторами, влияющими на цикличность развития организации, являются:

организация народного хозяйства (структура отраслей и их приоритетность);

демографические изменения;

инновационные и инвестиционные процессы;

процессы обмена на товарном и денежном рынках;

изменение цен на материальные ресурсы;

аграрно-ценовые изменения (неурожаи, цены на сельскохозяйственную продукцию);

специфика организации банковского дела;

нарушение производственного равновесия (перепроизводство).

Именно планирование развития организации позволяет достигнуть равновесия. Выделяют несколько этапов процесса планирования развития организации, взаимосвязь которых представлена на рис. 1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | ЭТАП 1. Организационная диагностика проблем развития организации |
|  |  | |  |
|  |  | | ЭТАП 2. Разработка целей развития организации |
|  |  | |  |
|  |  | | ЭТАП 3. Определение конкретных задач для достижения поставленной цели |
|  |  | |  |
|  |  | | ЭТАП 4. Разработка путей и средств их достижения |
|  |  | |  |
|  |  |  | ЭТАП 5. Поиск альтернативных решений |
| Корректировка плана развития | |  |
|  |  |
|  | ЭТАП 6. Прогнозирование развития организации с учетом разработанных мероприятий |
|  |  | |  |
|  |  | | ЭТАП 7. Оценка эффективности разработанных мероприятий |
|  |  | |  |
|  |  | | ЭТАП 8. Окончательное принятие планового решения о развитии организации |
|  |  | |  |
|  |  | | ЭТАП 9. Контроль за достижением поставленных целей посредством сопоставления плановых показателей с фактическими показателями |

Рис. 1. Этапы процесса планирования развития организации

Неотъемлемой частью процесса планирования развития организации является соблюдение принципов планирования, определяющих его характер и содержание. А. Файоль определил четыре основных принципа планирования: единство, непрерывность, гибкость и точность. В общем случае первым этапом процесса планирования является определение целей планирования, представляющих собой решающий фактор при выборе форм и методов планирования.

Обоснован еще один ключевой принцип планирования — принцип участия.

В условиях свободных рыночных отношений выделяют и такие принципы планирования, как самостоятельность и эффективность. Содержание указанных принципов раскрыто в табл. 1.

Таблица 1.

Содержание принципов планирования развития организации

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Содержание принципа |
| Единства\* | Организация — сложная, многоуровневая социально-экономическая система, состоящая из ряда подсистем, в каждой из которых осуществляется функция планирования. Это означает, что планирование должно иметь системный характер |
| Непрерывности | Процесс планирования развития организации должен осуществляться постоянно в рамках жизненных циклов программ и проектов. Кроме того, разработанные планы должны постоянно корректироваться |
| Гибкости | Планы должны быть способны менять свою направленность и предварительные параметры связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Для реализации данного принципа необходимо предусматривать финансовые резервы |
| Точности | План должен быть составлен с максимальной степенью точности, другими словами, должен быть детальным и конкретным |
| Участия | Каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой им функции.  В результате каждый работник получает более глубокое понимание цели и задачи деятельности организации в целом и отдельных ее подразделений |
| Самостоятельности | Принцип реализуется по вертикали путем интеграции и дифференциации плановых заданий, а по горизонтали — путем координации планов структурных подразделений организации |
| Эффективности | Затраты на планирование не должны превышать эффект от его применения, т.е. планы должны быть конкретизированы и детализированы настолько, насколько это необходимо для выявления уровня доходности продукции |

\* В отдельных источниках упоминается как принцип системности.

Реализация указанных принципов позволяет планировать производственный процесс в соответствии с потребностями покупателей и производителей, оценивать выполняемость планов, существенно сокращать трудозатраты, материальные издержки, запасы и незавершенное производство.

Не следует забывать о том, что процесс планирования носит вероятностный характер. Это объясняется тем, что планирование всегда опирается на данные прошлых периодов деятельности организации, т.е. базируется на неполных данных даже при налаженном бухгалтерском и управленческом учете. Проблема состоит в том, что некоторые аспекты функционирования организации, например, экономические циклы, политическая обстановка, не поддаются оценке.

Процедура планирования развития организации представляет собой четкий алгоритм подготовки решений в противоположность спонтанному, ситуационному принятию управленческих решений. Хотя преимущества планирования очевидны, импровизации при принятии управленческих решений не только неизбежны, но и необходимы. В процессе планирования развития организации рассматривают и оценивают альтернативные варианты будущих действий, из которых выбирается наилучший.

План развития организации определяет мероприятия, необходимые для создания новых поколений продуктов и услуг, более четко очерчивает пути выхода на новые управленческие позиции. Он служит ориентиром для разработки плана диверсификации (расширение ассортимента продукции и услуг, а следовательно, и производства), ликвидационного плана, который показывает, от каких подразделений и производств организация должна отказаться, плана научно-исследовательских работ, включающего мероприятия по разработке новых продуктов и услуг.

План развития организации детализируется до конкретных программ, проектов и отдельных мероприятий.

Объект планирования развития организации — это функции, которые она выполняет в процессе своей деятельности. Исходя из специфики своей деятельности отдельные организации выполняют различные функции. Наиболее общими из них являются:

исследование и разработка новых продуктов и услуг;

маркетинг, который призван обеспечивать надежный прогноз спроса и объемы реализации товаров или услуг;

формирование и использование всех видов ресурсов;

производство, в процессе которого исходные ресурсы превращаются в готовую продукцию;

реализация (сбыт) продукции и услуг.

Следует заметить, что планирование развития организации затрагивает не только бизнес-процессы, протекающие в организации, но и процессы управления. Следовательно, объектами планирования развития организации являются все функциональные процессы, в том числе производственные и управленческие, которые выполняются в конкретных подразделениях.

Развитие организации всегда связано с использованием ресурсов, поэтому ресурсы являются предметом планирования. Причем при планировании развития организации учитывают не только имеющиеся ресурсы, но и все необходимые. Целью планирования ресурсов прежде всего является оптимизация их использования. Классификация ресурсов в организации может быть разной. Наиболее часто выделяют следующие виды ресурсов:

людские ресурсы (персонал организации);

материальные ресурсы;

финансовые ресурсы;

информационные ресурсы и др.

В современной литературе наряду с вышеперечисленными ресурсами организации выделяют временной ресурс и предпринимательский талант — как вид людских ресурсов, представленный деятельностью по координации и комбинированию всех других ресурсов. Данный вид ресурса проявляется в умении максимально рационально осуществлять производственную и коммерческую деятельность, основанную на новаторстве, ответственности и готовности к риску.

Наличие объекта и предмета планирования позволяет сформировать систему планирования развития организации. Она включает несколько форм и видов планирования, одним из которых является бизнес-планирование.

**2. Место бизнес-планирования в системе планирования развития организации**

Как уже было сказано, планирование является важнейшей функцией управления, которая видоизменяется в процессе развития организации.

Высокая ответственность организаций за конечный результат своей деятельности придает особую значимость выбору форм планирования. Основные признаки классификации планирования:

обязательность выполнения плановых заданий;

срок, на который составляется план;

содержание плановых решений;

степень охвата;

объекты планирования;

сферы планирования;

глубина планирования;

координация частных планов во времени;

учет изменения данных;

очередность во времени.

Классификация форм планирования представлена в табл. 2.

Таблица 2.

Классификация форм планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак классификации | Форма планирования | Краткая характеристика |
| Обязательность выполнения плановых заданий | Директивное планирование | Процесс принятия решений, носящих обязательный характер для объектов планирования, предусматривает беспрекословное осуществление принятых решений |
| Индикативное планирование | Процесс принятия решений, не носящих обязательный характер для объектов планирования, носит рекомендательный характер |
| Срок, на который составляется план | Долгосрочное (перспективное) планирование | Охватывает период более пяти лет, направлено на достижение долгосрочных целей развития организации |
| Среднесрочное планирование | Охватывает период от одного года до пяти лет |
| Краткосрочное (текущее) планирование | Охватывает период до одного года, включает полугодовое, квартальное, ежемесячное, недельное и суточное планирование |
| Содержание  плановых  решений | Стратегическое планирование | Ориентировано на долгосрочную перспективу и нацелено на поиск новых возможностей для организации исходя из стратегических целей ее развития |
| Тактическое планирование | Направлено на создание предпосылок для реализации возможностей организации, т.е. должно обеспечивать осуществление целей стратегического планирования |
| Оперативно-календарное планирование | Направлено на конкретизацию показателей тактического планирования с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы организации |
| Бизнес-планирование | Предполагает объективную оценку целесообразности внедрения того или иного программного, проективного или инвестиционного мероприятия |
| Степень охвата | Общее планирование | Охватывает все аспекты решаемой проблемы |
| Частичное планирование | Охватывает лишь определенные области и параметры решаемой проблемы |
| Объекты планирования | Целевое планирование | Определение стратегических и тактических целей развития организации |
| Признак классификации | Форма планирования | Краткая характеристика |
| Программное планирование | Разработка и реализация конкретных программ и проектов |
| Планирование действий | Разработка и реализация отдельных мероприятий |
| Сферы планирования | Планирование продаж | Непрерывный процесс зарождения идеи нового товара до изъятия его из производства |
| Планирование производства | Планирование объемов производства продукции |
| Планирование персонала и т.д. | Включает планирование потребности в персонале, необходимого для выполнения плана производства, а также планирование производительности труда и заработной платы |
| Глубина планирования | Агрегированное планирование | Ограничено заданными контурами |
| Детальное планирование | Требует подробных расчетов и описания планируемого процесса или объекта |
| Координация частных планов во времени | Последовательное планирование | Исходит из того, что процесс разработки программ, проектов и мероприятий представляет собой один долгий, согласованный, состоящий из нескольких последовательных этапов процесс |
| Одновременное планирование | Установление параметров всех программ, проектов и мероприятий на одном определенном этапе планирования |
| Учет изменения данных | Жесткое планирование | Не позволяет вносить корректировки и изменения |
| Гибкое планирование | Позволяет вносить корректировки и изменения |
| Очередность во времени | Упорядоченное (текущее) планирование | Предполагает, что по завершении одного плана разрабатывается другой, т.е. происходит непрерывное планирование развития организации |
| Скользящее планирование | Предполагает, что по истечении определенного срока план продлевается на следующий запланированный период |

На практике организации используют различные формы планирования, а чаще всего их комбинацию.

На выбор формы планирования развития организации влияет множество факторов, наиболее важными из которых являются:

факторы, связанные со спецификой деятельности организации. Примером подобных факторов могут служить уровень механизации и автоматизации производства и управления организацией, географическое расположение организации, стадия жизненного цикла организации, концентрация капитала;

факторы внешней среды. Данные факторы подразделяют на группу прямого и косвенного воздействия. К факторам прямого воздействия относится влияние поставщиков, потребителей и конкурентов, а группа косвенного воздействия — экономика, политика, уровень научно-технического прогресса, социальная культура общества. Следует отметить, что внешняя среда носит «турбулентный» характер, т.е. имеет свойство достаточно часто изменяться;

факторы, обусловленные спецификой процесса планирования. К этим факторам (правильнее было бы назвать их критериями) можно отнести полноту, детализацию, точность, эластичность и гибкость, экономичность и полезность планирования.

Итак, бизнес-планирование является одной из форм планирования развития организации. Однако по ряду объективных причин оно существенно отличается от других форм планирования.

Некоторые авторы рассматривают бизнес-планирование как основной метод планирования развития организации, так как, по их мнению, оно способно полностью решать цели управления организацией. С этим трудно согласиться, ведь бизнес-планирование не заменяет стратегическое, тактическое и оперативно-календарное планирование, а лишь дополняет их. В отличие от стратегического и тактического планирования бизнес-планирование носит разовый характер.

К важнейшим функциям бизнес-планирования относятся:

инициирование (активизация, стимулирование и мотивирование планируемых действий, реализация проектов и отдельных мероприятий);

прогнозирование (предвидение и обоснование идеального состояния организации на основе анализа и учета совокупности факторов внешней и внутренней среды);

оптимизация (обеспечение выбора наиболее эффективного варианта развития организации в условиях влияния конкретных внешних факторов);

координация и интеграция (определение взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений организации с ориентацией их на достижение единой цели);

безопасность управления (обеспечение информацией о существующих рисках для своевременного принятия мер по снижению их отрицательного влияния);

упорядочение (создание единого порядка для успешной работы и ответственности за принимаемые решения);

контроль (оперативное отслеживание выполнения плана, выявление ошибок и возможностей его корректировки);

воспитание и обучение (непрерывный процесс обучения сотрудников при реализации бизнес-плана развития организации, в том числе и на собственных ошибках, способствует повышению эффективности их работы);

документирование (представление спланированных действий в виде единого документа, который позволяет судить об успешности или ошибочности действий менеджеров организации).

Кроме того, бизнес-план как результат процесса бизнес-планирования способствует привлечению инвестиционных ресурсов (банковских кредитов, средств иностранных инвесторов, бюджетных и других средств).

Для повышения эффективности бизнес-планирования развития организации необходимы как минимум четыре составляющие:

методическая и методологическая основа бизнес-планирования;

информационная основа бизнес-планирования (результаты диагностики условий развития организации);

организационная основа бизнес-планирования (организационная структура и структура управления организации должны соответствовать требованиям бизнес-плана развития организации);

программно-технологическая основа бизнес-планирования.

Процесс бизнес-планирования представляет собой совокупность взаимосвязанных этапов.

Подготовительный этап процесса бизнес-планирования предусматривает прежде всего формирование перспективной бизнес-идеи развития организации. Бизнес-идея представляет собой форму отражения в мыслях явлений объективной действительности, которая включает обобщение опыта предшествующего развития и осознания дальнейшего преобразования организации. Она тесно связана с философией развития организации, которая в свою очередь состоит из видения, миссии и стратегических целей развития организации. Видение — это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет миссию организации — то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, т.е. ее предназначение. Перейти от общей формулировки миссии к конкретным планам работы помогает определение конкретных целей организации. Под целями здесь понимаются конкретные результаты видения.

Этап разработки бизнес-плана будет подробно рассмотрен несколько позже.

Этап продвижения бизнес-плана на рынок имеет место в случае привлечения к реализации бизнес-плана внешних инвесторов. Если же речь идет о бизнес-плане развития организации, который в большей степени служит внутренним документом, то данный этап необязателен.

Этап реализации бизнес-плана заключается в выполнении всех рабочих задач и достижении поставленных целей как внутри организации, так и за ее пределами.

Из вышесказанного следует, что бизнес-планирование является неотъемлемым и весьма специфическим элементом системы планирования в организации. Результатом бизнес-планирования в организации является грамотно разработанный и реализованный бизнес-план развития организации.

**3. Требования к содержанию бизнес-планов**

Бизнес-план развития организации является одной из наиболее прогрессивных форм плана. В общем виде план (от лат. planus — плоский, ровный) представляет собой определенный порядок осуществления намеченной программы с указанием ее целей, содержания, объема, методов и средств, последовательности и сроков выполнения.

Бизнес-план имеет несколько сущностных характеристик, а именно:

охватывает определенный период;

имеет своей целью получение прибыли;

содержит систему мероприятий, направленных на достижение заданной цели;

служит рабочим инструментом предпринимателя для организации своей работы;

представляет собой развернутую программу осуществления конкретного бизнес-проекта, предусматривающую оценку расходов и доходов;

характеризует основные стороны деятельности и развития организации;

является результатом исследования и обоснования конкретного направления деятельности организации на определенном рынке;

служит формой представления деловых предложений и проектов, содержащей развернутую информацию о производственной, сбытовой и финансовой деятельности и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса организации и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и посредников.

Исходя из вышеперечисленных сущностных характеристик бизнес-плана можно выделить как минимум два основных подхода: с точки зрения руководства и учредителей организации бизнес-план — это прежде всего «руководство к действию», а с точки зрения инвестора — инструмент, позволяющий выбрать наиболее эффективный способ инвестирования. Еще одним немаловажным предназначением бизнес-плана является возможность получения государственной поддержки и бюджетного финансирования.

Следует заметить, что в современных условиях бизнес-план все чаще используют как основу корпоративного управления, тогда как раньше он выступал только в роли инструмента привлечения инвестиций. Для развития бизнеса у российских организаций зачастую не хватает собственных ресурсов, и они вынуждены привлекать их извне. В таких случаях бизнес-план служит для демонстрации эффективности вложений инвестиций или обоснования возможности получения кредита как банковского, так и у государственных органов власти.

Таким образом, выделяют несколько разновидностей бизнес-плана:

бизнес-план инвестиционного проекта;

бизнес-план развития организации;

бизнес-план структурного подразделения (центра финансовой ответственности);

бизнес-план как заявка на кредит;

бизнес-план развития региона (страны) в целом.

В последнее время все чаще стали применять такую разновидность бизнес-плана, как заявка на грант, т.е. обоснование прямых и косвенных выгод для общества в целом или для отдельного региона от выделения ресурсов на данный проект. Под грантом в данном случае понимают целевые средства, предоставляемые безвозмездно из государственного бюджета или благотворительными фондами на решение острых социально-политических или экономических проблем.

По объектам бизнеса различают бизнес-планы по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги или технические решения) и по предприятию (создание нового или совершенствование действующего предприятия с целью его развития или финансового оздоровления).

В мировой хозяйственной практике и в России используются следующие формы бизнес-плана:

международная форма бизнес-плана (разработанная ЮНИДО);

германский типовой бизнес-план;

американский типовой бизнес-план;

форма бизнес-плана, утвержденная приказом Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации от 23 марта 2006 г. № 75.

У всех вышеперечисленных форм бизнес-планов много общего, однако единой структуры бизнес-плана не существует. Кроме того, каждый инвестор или руководитель может предъявлять собственные специфические требования к отдельным разделам бизнес-плана.

Несмотря на это можно выделить ряд общих требований, предъявляемых к содержанию бизнес-планов. Заметим, что требования, предъявляемые к содержанию бизнес-планов для руководителей и учредителей организации, отличаются от требований к бизнес-планам для потенциальных инвесторов, в том числе и государства. Именно поэтому при разработке бизнес-плана необходимо учитывать, для кого он предназначен.

Прежде чем рассмотреть особенности информации, содержащейся в бизнес-плане для потенциальных инвесторов, остановимся подробнее на общих требованиях к основным разделам бизнес-плана.

Бизнес-план ориентировочно должен занимать 40—50 страниц, для более масштабных проектов допускается объем до 80 страниц.

В упомянутом приказе Минэкономразвития России от 23 марта 2006 г. № 75 представлены рекомендации к оформлению бизнес-плана.

Бизнес-план начинается с титульного листа, затем идет содержание, далее — основные разделы и приложения.

На титульном листе бизнес-плана обычно представляется следующая информация: наименование проекта и краткое изложение его сути; название и организационно-правовая форма предприятия, реализующего проект; краткие сведения об авторах проекта (фамилия, инициалы, должность и контактная информация); стоимость проекта; требования конфиденциальности.

Содержание представляет собой перечисление разделов бизнес-плана с указанием страниц. В нем выделяют наиболее важные пункты в зависимости от требований конкретного проекта.

Предлагаемая примерная структура бизнес-плана включает следующие разделы:

«Основные положения бизнес-плана (резюме)»;

«Характеристика выпускаемой продукции и оказываемых услуг»;

«Оценка рынка сбыта»;

«Анализ конкуренции и конкурентных позиций»;

«План маркетинга в структуре бизнес-плана»;

«План производства товаров»;

«Организационный компонент»;

«Оценка риска бизнес-плана»;

«Финансовый план»;

«Приложения».

Сразу заметим, что приведенная структура бизнес-плана не совпадает с последовательностью его разработки.

В «Резюме» отражают основную идею проекта и обобщают выводы по разделам бизнес-плана, а также приводят результаты расчетов экономической эффективности реализации данного бизнес-плана. При составлении «Резюме» следует дать ответы на следующие вопросы: для чего и в каком объеме требуются инвестиции, в чем суть проекта и каковы основные параметры проекта? Также целесообразно привести данные о новизне проекта или его социальной значимости.

В разделе «Характеристика выпускаемой продукции и оказываемых услуг» бизнес-плана описывают товары (услуги), которые организация предлагает или намерена предложить рынку. Их характеристика связана с проработкой следующих подразделов:

потребности, удовлетворяемые товаром (услугой);

описание и внешнее оформление товара (услуги);

оценка свойств товара (услуги);

инновационные основы ценности товара (услуги).

Раздел бизнес-плана «Оценка рынка сбыта» связан с изучением рынков сбыта и позволяет предпринимателю четко представить, кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию данной организации.

Слабое знание рынка является одной из основных причин неудачи многих коммерческих проектов. Во избежание этого необходимо правильно определить место компании на рынке и последовательно разработать следующие разделы:

потребители и их сегментация;

замер спроса и оценка целевых рынков;

позиционирование товара на рынке;

прогноз основных показателей рынка и объема продаж.

Цель раздела «Анализ конкуренции и конкурентных позиций» бизнес-плана — обоснование выбора стратегии и тактики конкуренции организации в условиях конкретного рынка. Содержание раздела в значительной степени основывается на исследовании деятельности конкурентов и сравнении ее с деятельностью организации. В этой части бизнес-плана могут быть представлены:

определение профиля конкурентов;

сравнительная оценка маркетинговой деятельности конкурентов и организации;

оценка конкурентоспособности продукции и услуг.

В разделе «План маркетинга в структуре бизнес-плана» приводят информацию о маркетинговой стратегии (стратегическое планирование) и маркетинговом комплексе и программе действий (тактическое планирование) организации. Важнейшее место здесь занимают аспекты, связанные с созданием конкурентоспособного предложения и его постоянным обновлением. Исходным моментом являются определение потребностей целевых покупателей и эффективное удовлетворение их посредством продуктов рыночной новизны.

В разделе «План производства товаров» указывают место производства продукции, приводят программу производства и реализации продукции с указанием объемов производства, необходимых производственных мощностей (зданий, сооружений, технологий, оборудования, задействованных в производстве и реализации продукции), условий их приобретения и потребности в обновлении. Стратегия материально-технического обеспечения программы производственной деятельности включает расчет потребности в материальных ресурсах и обоснование выбора поставщиков ресурсов исходя из их репутации, опыта работы с ними, условий поставок, ориентировочных цен, а также возможные альтернативные источники снабжения ресурсами.

В разделе бизнес-плана «Организационный компонент» приводят данные о руководстве (владельцах) организации (совете директоров, высшем руководстве, а также менеджерах, играющих важную роль в реализации бизнес-плана). Характеристика организационной структуры управления должна содержать обоснование выбора ее типа и основные должностные обязанности представителей высшего руководства. Целесообразно также рассмотреть кадровую политику организации и стратегию управления персоналом, организацию обучения и порядок оплаты труда.

В разделе «Оценка риска бизнес-плана» указывают факторы, влияющие на величину конкретных видов рисков, связанных с реализацией проекта (технологический, организационный и управленческий риск, риск материально-технического обеспечения, финансовый, экономический и экологический риск). Проводится анализ вероятных рисков мероприятия по их снижению.

Раздел «Финансовый план» должен содержать прогноз движения денежных потоков от реализации бизнес-плана (поступления и выплаты по операционной финансовой и инвестиционной деятельности) и описание текущего финансового состояния организации. Кроме того, составляют план доходов и расходов, в который включают прогноз объема продаж и оценку всех статей расходов, а также данные о предполагаемом объеме инвестиций по проекту с указанием источников финансирования.

Заканчивается бизнес-план «Приложениями», куда входят все финансовые расчеты, документы, подтверждающие и разъясняющие сведения, представленные в бизнес-плане, а также данные о команде управления предприятием, реализующей бизнес-план, предполагаемых или утвержденных инвесторах, экспертах, участвующих в разработке и реализации данного бизнес-плана, рекламный материал и т.д. Кроме того, приложения могут содержать дополнительную информацию, представляемую разработчиком по своему усмотрению.

Таким образом, в бизнес-плане должны быть отражены емкость и перспектива рынка продукции, дана оценка предполагаемых затрат на производство и реализацию продукции, соизмерены затраты с прогнозируемым уровнем прибыли и определена целесообразность развития производства в существующих экономических условиях.

Если основным назначением бизнес-плана является привлечение потенциального инвестора для финансирования инвестиционного проекта или комплекса мероприятий по развитию организации, то к содержащейся в ней информации предъявляются несколько иные требования. Такой бизнес-план должен не только давать четкое представление о предлагаемом варианте развития, но и убеждать инвестора в эффективности вложений и перспективности идеи. Также в бизнес-плане должно быть убедительно показано, каким образом вложенные средства и ресурсы инвестора приумножатся. Помимо цифр, которые, несомненно, имеют большое значение для инвестора, не менее значимой является сама подача содержащейся в нем информации. Бизнес-план в этом случае выполняет коммуникационную функцию, поэтому информация должна излагаться на понятном для инвестора формализованном языке, позволяющем правильно понять то, что пытаются до него донести.

Главное, чтобы инвестор был уверен в том, что реализация предложенного бизнес-плана позволит добиться увеличения рыночной стоимости своей организации (если речь идет об инвестировании юридических лиц).

Прежде всего, грамотный бизнес-план должен содержать информацию о команде управления организацией (уровень квалификации, репутация в бизнес-среде, соответствие опыта решаемым задачам, мотивация к эффективной работе, успешность в бизнесе и т.д.). Кроме того, необходимо дать информацию о составе команды и о том, кого не хватает в команде (какого типа личности или специалиста). В бизнес-плане должны быть достоверно описаны знания, навыки и опыт работы в данной сфере каждого члена команды.

При описании характеристики выпускаемой продукции и оказываемых услуг, оценке рынка сбыта, а также при анализе конкуренции и конкурентных позиций необходимо обратить особое внимание на возможности роста и перспективы развития описываемого рынка. Для инвестора важно знать, что рынок товара, в производство которого он вкладывает собственные средства, является для него привлекательным и перспективным. Очень важно дать описание клиентов, на которых рассчитан бизнес-план, так как зачастую даже самый привлекательный товар требует дорогостоящего поиска клиентов. Кроме того, необходимо рассмотреть возможности роста самой организации и перспективы ее развития, уровень конкуренции на рынке.

Огромное значение для инвесторов имеет понимание руководителями организации (авторами бизнес-плана) факторов внешней среды, влияющих на реализацию бизнес-плана. Поэтому важно показать, что организация имеет научно обоснованную, документально оформленную стратегию развития, которая позволяет учитывать возможности и угрозы внешней среды организации и адекватно реагировать на ее изменения. Таким образом, любой бизнес-план, в том числе и развития организации, должен предусматривать возможность внесения корректив, чтобы адаптировать его к изменяющимся условиям внешней среды.

**4. Процедура разработки бизнес-плана**

Для разработки бизнес-плана требуются профессиональные знания в области управления, финансов, маркетинга. Кроме того, составление бизнес-плана требует личного участия руководителя организации или предпринимателя, открывающего свое дело, — это является главным условием. Привлечение внешних консультантов также весьма приветствуется инвесторами и кредиторами.

Овладение методами разработки бизнес-плана позволяет менеджерам выработать в своем характере основные черты, которые присущи преуспевающим руководителям: стремление к новшествам; готовность идти на разумный риск; уверенность в собственных силах; способность напряженно трудиться; умение ставить перед собой высокие, но достижимые цели; умение вести тщательный учет своих затрат и результатов.

**5. Консалтинг и аутсорсинг при разработке бизнес-плана**

Разделение труда в бизнесе обеспечивает большую производительность, что ведет к специализации и стремлению унифицировать выпускаемую продукцию (оказываемую услугу).

Виды бизнеса, основанные на частых переменах и обновлениях, требуют частой разработки бизнес-планов. При этом сама разработка бизнес-планов становится частью процесса производства продукции (услуг), самостоятельным видом деятельности. В этом случае основные лица, принимающие решения в организации, должны не только иметь знания в области бизнес-планирования, но и обладать опытом разработки бизнес-планов.

Когда разработка бизнес-плана носит разовый или случайный характер, руководство теряет специфические навыки и не отслеживает общих тенденций в методике разработки бизнес-планов. В таких случаях рассматриваемый вид деятельности может быть передан специализирующейся в этом направлении организации или экспертам, не являющимся работниками организации. Подобного рода процедура носит название «аутсорсинг» и осуществляется в рамках управленческого консультирования.

Под аутсорсингом обычно понимают один из подходов к повышению эффективности деятельности организации, в основе которого лежит передача сторонним специализированным организациям тех функций, которые сама организация выполняет хуже. Например, заказ на алюминиевое литье двигателестроительныи завод размещает на специализированном литейном предприятии, а свое литейное производство ликвидирует.

Организация может передать консалтинговой фирме функции, связанные с реализацией рутинных операций по ведению управленческого или бухгалтерского учета, для того чтобы сосредоточиться на поиске решений стратегически значимых задач. В этом случае консалтинговая фирма на постоянной основе выполняет часть функций самой организации. Часть работников организации, ранее выполнявших отмеченную функцию, может быть принята на постоянную работу в консалтинговую фирму и при этом размещаться на прежних рабочих местах в организации, образуя специализированные подразделения консалтинговой фирмы. Процедура управления этими специалистами, как и независимая оценка деятельности организации-клиента, находится в ведении консалтинговой фирмы. Тем самым достигается большая эффективность в оценке действительного состояния организации и обеспечивается фокусирование главных специалистов на стратегическом развитии в условиях конкурентной борьбы на рынке.

Практика показывает, что у большинства руководителей наблюдается стремление упрощать сложные ситуации и принимать решения, пользуясь простыми правилами. Такой упрощенный подход к принятию решений ведет к тому, что часть важных факторов и неопределенность остаются неучтенными.

В своей деятельности консультанты стремятся не только решить задачу, поставленную клиентом (руководителем организации), но и помочь ему системно взглянуть на ситуацию внутри организации и за ее пределами. Ошибочным является понимание роли консультантов как разработчиков планов (без участия руководства организации), реализация которых изменит ситуацию к лучшему. Бытует шуточное определение, в соответствии с которым консультант — это человек, который на вопрос клиента «который час» берет часы клиента и называет точное текущее время.

Нередко руководитель организации и его ближайшее окружение ожидают от деятельности консультантов волшебного превращения организации в процветающую. Действительно, крупные консультационные фирмы в настоящее время оказывают организациям целый комплекс услуг, одно перечисление которых заняло бы не одну страницу. Они помогают не только определить и структурировать проблемы во всех сферах деятельности организации, но и найти их решения, а также выявить дополнительные возможности организации, избежать ошибок, подготовиться к изменениям в организации и осуществить их.

При самостоятельном определении проблем работники организации чаще всего ограничиваются поверхностными формулировками, путая причину и следствие; не принимают во внимание «нерешаемые» проблемы (неоднократные попытки, которые ранее не увенчались успехом); не учитывают внешние факторы или, наоборот, причины всех своих проблем ищут только вовне организации) и т.д.

Ценность взаимодействия консультанта и клиента проявляется в реализации закона синергии и основана на опыте консультанта, который накоплен в практике решения проблем организаций различных отраслей, масштабов и видов деятельности. Постоянно решая проблемы, консультант приобретает профессиональные навыки анализа и поиска альтернатив их решения.

В общем виде роль консультанта сводится:

к повышению квалификации клиентов;

методической поддержке и помощи в освоении новых методов;

посредничеству во взаимодействии с внешним миром;

методическому аудиту и передаче методов принятия управленческих решений.

В любом случае чаще всего консультантов воспринимают только как экспертов, которые знают, как надо сделать, чтобы стало лучше. Но консультанты по управлению и организационному развитию знают, что рецептов на все случаи жизни и для каждой организации не существует. Поэтому они не дают «ответы на вопросы», а консультируют по процессу выработки решения и организуют сам процесс. Образно говоря, они не приносят рыбу, а учат ее ловить.

Таким образом, в процессе выработки решения экспертами выступают руководящие работники, которые как никто другой знают проблемы своей организации. Консультанты только сопровождают процесс, поскольку знают алгоритмы поиска решений (в данном случае они обладают знаниями по организации указанного процесса и в этой части являются экспертами).

Существует разделение консультационной деятельности на экспертное и процессное. Экспертное консультирование основано на специализации в какой-либо предметной области деятельности клиента, а процессное помогает клиенту организовать процесс диагностики, поиска решений и их реализации. Обучающие консультанты повышают квалификацию клиента и его работников. При управленческом консультировании в качестве клиента выступает, как правило, руководитель организации.

Экспертное консультирование предполагает:

устные ответы на вопросы в режиме реального времени;

консультации в форме дискуссионного обсуждения проблем и поиска путей их разрешения;

письменные ответы на вопросы и аналитические обзоры на заданную тему;

экспресс-анализ текущей ситуации;

глубокий анализ ситуации с установлением и описанием причинно-следственных связей наиболее значимых проблем развития организации;

экспертные оценки и заключения по конкретному вопросу.

Консультирование по процессу как метод управленческого консультирования разработали в 1940—1950 гг. в США К. Левин и К. Роджерс. Метод предполагает активное участие со стороны клиента. В противном случае трудно получить положительные результаты реализации выработанных решений по изменению организации. Процессный консультант обеспечивает не только поставку задачи, но и помогает изменить те способы, с помощью которых сотрудники клиента выполняли свою деятельность прежде. В качестве самостоятельной задачи ставится не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение клиентом навыков их диагностики, анализа и решения, которые он будет использовать после ухода консультанта из организации.

В рамках консультирования взаимодействие консультанта и клиента обеспечивает реализацию закона синергии в силу того, что консультанты, обладая методами анализа и синтеза решений, побуждают клиента активизировать свое собственное мышление и использовать весь имеющийся потенциал знаний и опыта в конкретной отрасли человеческой деятельности и деятельности конкретной организации.

Другими словами, экспертный консультант предоставляет клиенту готовое решение, а процессный консультант находит вместе с клиентом его собственное решение.

Процессное консультирование предполагает:

организацию процесса поиска альтернативных решений специалистами организации без активного участия в обсуждении со стороны консультанта;

организацию и проведение интерактивных игр по проблематике клиента, а также формирование процессов осуществления иных форм групповой работы;

участие в процессе принятия решений на правах одного из экспертов клиента, но при активном влиянии на процесс обсуждения и выработки решения;

обеспечение процесса реализации выработанных рекомендаций;

непосредственное участие консультанта во внедрении и корректировке самого процесса изменений в организации.

Важность двух последних позиций заключается в том, что консультант и клиент берут на себя совместную ответственность за результаты процесса организационных изменений. При этом для консультанта важно на период всего процесса консультирования оставаться независимым (внешним экспертом), что обеспечивает объективность суждений, необходимых организации клиента для выработки и осуществления изменений.

**Список литературы**

1. Азбука бизнеса / Под ред. Спектъевой. М., 2006.

2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2006.

3. Балдин А. Б., Грибов В. Д., Крутиков В. И. Организационно-экономические основы бизнеса. М., 2007.

4. Берл Г., Киршнер П. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ. М.: Дело, 2005.

5. Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. Р. Г. Манисловского. М.: Финансы и статистика, 2004.

6. Бапдарь М. П. и др. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика. СПб., 2007.

7. Буров В. П., Морошкин В. А., Новиков О. К. Бизнес-план: методика составления. М.: ЦИПКК, 2006.

8. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. М.: Инфра-М, 2007.