**РЕФЕРАТ**

**по предмету:**

**«Менеджмент»**

**на тему: «Роль бизнес планирования в совершении инвестиционной политики предприятий и составление бизнес-плана»**

**1. Общие положения**

Ни одно предприятие не сможет работать прибыльно в условиях рыночной экономики без тщательно подготовленного бизнес-плана. Бизнес-план дает детальные пояснения, как будет происходить управление бизнесом, с тем чтобы обеспечить его прибыльность, а также возвратность инвестиций. Постоянные изменения экономической среды, в которой действует компания, предполагают уточнение и пересмотр бизнес-плана, что в свою очередь, требует выработки механизма привлечения управленческого персонала к данной работе.

В общем случае бизнес-план составляется для внешних и внутренних целей. Внешняя сторона бизнес-плана предназначается для оправдания доверия инвесторов и кредиторов, убеждения их в потенциальных возможностях компании, компетентности ее сотрудников, а также необходимости оказания ей стратегической и финансовой помощи.

Другими словами, отсутствие тщательно продуманного бизнес-плана, систематически откорректированного в соответствии с меняющимися условиями, является существенным недостатком, отражающим слабость управления компанией, что в итоге усложняет возможности привлечения финансовых ресурсов и достижения долгосрочной стабильности в конкурентной среде.

Если говорить кратко, бизнес-план - это критическая стартовая точка и базис всей плановой и исполнительской деятельности предприятия. Это наиболее важный источник аккумуляции стратегической информации и способ прямого управленческого воздействия на будущее положение предприятия, описывающий пути достижения прибыльности.

В целом финансовая, оперативная и инвестиционная политика предприятия должна соответствовать направлениям и стратегическим целям, выделенным в бизнес-плане.

В конечном итоге, необходимо сделать ударение на следующем: во-первых, должно быть ясно, что бизнес-план по сути проверка знаний и понимания менеджерами среды бизнеса, а также положения предприятия на рынке. Процесс планирования бизнеса обеспечивает пристальное внимание управленческой системы ко всем ее недостаткам, заставляя рассматривать специфические характеристики и факторы, влияющие на конкурентные способности предприятия. Таким образом, требования, предъявляемые к бизнес-плану, являются условием самосовершенствования системы управления и создания эффективной управленческой стратегии.

Во-вторых, в разработку бизнес-плана вовлекаются значительные силы и средства. И поэтому последующее планирование требует меньших усилий по сбору и обработке информации.

Ценность бизнес-плана определяется качеством содержащейся в нем информации и предположений. Он не должен отражать существующие в действительности преувеличения или предубеждения составителей. Качественно составленный бизнес-план - это также высоко эффективный и полезный инструмент маркетинговой деятельности. Вероятность его исполнения в течение времени прямо отражает компетентность управления предприятием, на чем особо акцентируется внимание инвесторов.

**2. Техника составления бизнес-плана**

Менеджеры компании постоянно работают в условиях динамично изменяющейся среды. Поэтому достоверное планирование, являясь важной частью деловой активности, обеспечивает надежность функционирования предприятия. Однако, в значительном числе компаний реальное планирование далеко не всегда является комплексным и завершенным, поскольку многие менеджеры порой стараются его избегать, считая эту работу скучной, рутинной и необходимой только для крупных компаний. В кругу этого персонала бытует мнение, что можно эффективно руководить компанией без формально составленного бизнес-плана, являющегося лишь атрибутом бюрократической системы управления. Лишь не многие менеджеры реально занимаются плановой работой, понимая свою недостаточную квалификацию. Отсутствие реального планирования обходится компаниям очень дорого. Так, работники, не понимая целей и зная планы компании, порой не воспринимают и ее требований к своей работе.

Процесс планирования бизнеса - это также самооценивающая деятельность, имеющая существенное значение для компании. Она должна осуществляться на регулярной основе, даже вне зависимости от воздействия, такого привлекательного фактора как возможное дополнительное финансирование. Самооценка компании, к примеру, может быть представлена в совокупности с финансовым бюджетом последующего года.

Цели компании могут уточняться в результате периодической ее оценки. Это позволяет лучше понять стратегию и тактику их достижения. Реалистичные и конкретные цели необходимо устанавливать по всем функциям управления бизнесом, основываясь на анализе отрасли, рынка и компании.

Перед составлением бизнес-плана для нового проекта рекомендуется, в первую очередь, обеспечить предварительную возможность его изучения. Необходим ли он? Если да, то должны быть сделаны определенные дополнительные исследования по изучению проекта. В последующем, после установления целей компании, составляется стратегический план, включающий постановку задач для всех функций управления бизнесом. Этот план координирует функции управления, связывая воедино плановые показатели и исходную информацию. Для определения стратегии достижения целей компании должны быть даны ответы на следующие вопросы:

* будет ли эффект без изменения нынешней организации?
* окажет ли поддержку миссии компании ее новый бизнес?
* готова ли компания принять новый проект?
* соответствует ли управление предъявленным компанией требованиям или необходима реорганизация этой системы?
* какая финансовая отчетность предпочтительней - в сокращенном виде или развернутая, и способна ли компания ее составлять?
* способна ли компания осуществлять необходимые инвестиции?
* может ли компания увеличить необходимые фонды для внедрения проекта? Сколько необходимо средств и когда?
* как намерена компания использовать свои сильные стороны и как минимизируются ее слабости?
* как будут ознакомлены со стратегией компании ее работники и акционеры?
* согласится ли Совет директоров с идеей проекта?
* имеется ли согласие между Советом директоров и персоналом в отношении степени риска?
* какова будет реакция банкиров, акционеров, покупателей компании и общественности на проект?
* какова вероятность успеха и что должна сделать компания для повышения его шансов?
* чем рискует компания, не предпринимая никаких действий?
* какова продолжительность достижения стратегических целей?
* каким образом будет минимизирован риск?
* каковы последствия ошибок?
* когда будет достигнута точка безубыточности продукции или услуг?
* каково влияние внешних факторов, таких как изменение потребительского спроса, замедление темпов развития экономики, усиление государственного регулирования, конкуренции и т.п.?
* когда возможна корректировка и переоценка плана?

**3. Структура бизнес-плана**

Если компания нуждается в привлечении дополнительного капитала со стороны инвестиционных компаний или венчурных фирм, с которыми она ранее не сотрудничала, то бизнес-план играет для нее роль визитной карточки. Первоначальная задача бизнес-плана состоит в том, чтобы заставить потенциального инвестора ознакомиться с ним, что позволит менеджерам компании предпринять следующие шаги. Каждая компания составляет лишь ей присущий бизнес-план, используя собственные подходы и структуру, различающиеся в зависимости от характера бизнеса, особых целей плана и индивидуальных требований кредиторов. Так, например, план для производственной фирмы должен включить иные разделы, чем план для предприятия в сфере услуг. Бизнес-план используемый для внутренних целей отличен от плана направленного на привлечение инвестиций.

Однако есть ключевые вопросы, на которые должны быть даны ответы независимо от его целей: что представляет собой бизнес компании? На первый взгляд это является настолько очевидным, что не требует объяснений, однако как показывает опыт, многие бизнесмены оказываются не состоятельными по причине неточности определения сущности бизнеса.

Каковы цели компании?

Каковы стратегия и тактика, способные помочь компании в достижении целей?

Каков размер влияния финансовых и других ресурсов требуемых компании, а также в течение какого периода и как будут использованы эти ресурсы?

Когда и как будут возвращены средства кредиторам и инвесторам?

Кроме того имеются общие требования ко всем планам.

План должен быть коротким, но включать все наиболее важные особенности бизнеса. Объем от семи до десяти печатных двусторонних листов текста может считаться идеальным. Тем не менее, в ряде случаев требуются более детальные бизнес-планы объемом в пятьдесят страниц. В любом случае, не первоочередная информация не должна включаться в бизнес-план, хотя такие сведения могут быть подготовлены для последующего обсуждения.

Следует избегать подробного технического описания продуктов, процессов и операций. Нужно использовать общепринятые термины. Бизнес-план должен быть простым и полным.

План должен являть собой честный анализ, основанный на реальных допущениях. Допущения и проекты должны быть хорошо изучены и иметь ссылки на рыночные и отраслевые источники и документы, результаты экономических исследований, заключения лиц, которые будут делать бизнес компании. Не многие инвесторы или кредиторы будут рисковать, основываясь на нереалистичных планах. Бизнес-план показывает инвесторам и кредиторам качество и глубину лидерства компании и отмечает управленческую способность достигать поставленных целей. Эти факторы лежат в сердцевине инвестиционного решения компании.

Следует обсудить риски компании. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут раскрыты не самостоятельно, а со стороны.

Не следует делать несущественных или неопределенных утверждений. Например, утверждения типа "продажи удвоятся в следующем году" или "будет введена продуктовая линия" следует исключить и представить подробные пояснения. Утверждения должны быть определенными и подкреплены маркетинговой информацией и другими данными. Бизнес-план основывается на правдивом анализе и реальных допущениях. Предположения и прогнозы должны быть тщательно изучены с использованием различных источников, а также данных экономических исследований, а также заключений компетентных работников фирмы. Немногие инвесторы будут рисковать, основываясь на нереалистичных планах. Бизнес-план показывает инвесторам положение компании на рынке, и характеризует возможность достижения поставленных целей.

План должен быть исчерпывающим и включать обсуждение организационной стратегии достижения преимуществ компании и преодоления потенциальных трудностей.

Бизнес-план должен быть представлен в привлекательной, а не сверхсложной форме и размножен в достаточном для его рассмотрения количестве экземпляров.

Многие менеджеры некорректно оценивают продолжительность времени, в течение которого разрабатывается план. Но включившись в этот процесс, менеджер понимает, что хотя трудность его разработки чрезвычайно велика, но этот процесс трудно переоценить с точки зрения нормального функционирования компании.

**4. Титульная страница**

Титульная страница бизнес-плана содержит следующие реквизиты:

• Название компании.

• Адрес компании.

• Телефон компании.

• Название, статус, адреса, телефоны собственников.

• Параграф описывающий компанию и характер бизнеса. Потребность в финансировании. Компания может составить свои предложения по "портфелю инвестиций" - акций, облигаций, займов и т.д. Между тем многие венчурные фирмы и инвесторы предпочитают формировать этот портфель самостоятельно.

• Конфиденциальность отчетности. Эти положения необходимы для безопасности и очень важны для компании.

• Месяц и год составления бизнес-плана.

• Имена составителей.

**5. Резюме**

Эта часть представляет собой краткий и ясный итог бизнес-плана. Она содержит цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность продукта или услуги и убеждает кредиторов или инвесторов прочитать бизнес-план от начала до конца. Серьезный инвестор получает дюжины таких планов каждую неделю и имеет больше материалов, чем может прочитать. Поэтому резюме нужно инвестору чтобы определиться стоит ли читать весь бизнес-план в целом. Если компания пишет резюме, "стреляющее" в инвестора, можно сказать, что половина работы сделана. Важно отметить также, что инвесторы могут не читать весь план для установления объема требуемых инвестиций. Таким образом, резюме должно освещать в сжатой и убедительной форме ключевые точки бизнес-плана: финансовые потребности компании, потенциал рынка и возможности получения этой поддержки. Поэтому резюме должно ясно освещать причины, почему кто-либо должен инвестировать компанию.

Резюме включает от одной до четырех страниц текста и пишется после того как все другие разделы бизнес-плана составлены. Резюме включает краткое описание:

бизнеса и его продукта или услуги;

потенциала рынка;

продукта и технологии, которые компания собирается освоить;

краткое финансовое представление проекта;

объемов, направления использования и сроков финансирования, периодичность и способы возврата средств;

состава управленческой команды.

Если целью бизнес-плана является увеличение собственного капитала, резюме должно включать оценку инвестором возврата инвестиций.

Затем следует более детальное описание основных разделов бизнес-плана. Некоторые повторы в содержании отдельных разделов неизбежны, поскольку окончательный контекст зависит от структуры бизнес-плана и тематики разделов. В некоторых случаях в зависимости от выбранного стиля изложения бизнес-плана повторения в разделах необходимы для облегчения чтения и восприятия информации.

Ключевым моментом здесь является понимание менеджерами наиболее существенных точек бизнес-плана и возможности их изложения в сжатой форме. Слишком детальное и объемное резюме этих целей не достигнет. Не будет также эффективным слишком короткое резюме, в котором пропущены основные моменты.

**6. Описание компании**

В этом разделе плана следует детально описать компанию, включая ее историю, настоящий статус и будущий проект. Ключевые элементы этого раздела:

* История компании, форма собственности, будущие цели.
* Тип бизнеса (розничные продажи, производство, обслуживание, распределение).
* Описание продукта и/или услуги, включая их назначение и отличительные особенности, патенты, авторские права, торговые марки.
* Описание в общих чертах способности продукта или услуги быть реализованным на рынке.
* Описание бизнеса и отрасли, в которой компания работает (в описании выделяются продукты или услуги, целевые сегменты рынка, конкурентное окружение).
* Роль и тенденции развития компании внутри отрасли.
* Основные цели бизнеса.
* Причины вхождения в этот бизнес.
* Прошлые и ожидаемые изменения в форме организации бизнеса.
* Основатели, инвесторы и менеджеры.
* Организационная структура.
* Прошлые достижения и сильные стороны в настоящее время.
* Прошлые проблемы и слабые стороны в настоящем.
* Критические факторы успеха компании и потенциальные проблемы и риски.
* Работа по техническому развитию, которая должна быть завершена к определенной дате.
* Технологические процессы.
* Методы ведения учета.
* Какая система бухгалтерского учета будет использоваться?
* Какова организация учета?
* Как будут внедряться и использоваться система учета и данные учета при анализе бизнеса?

**7. Продукт или услуга**

В этот раздел следует включить полное описание продукта или услуги с анализом их конкурентных преимуществ и недостатков.

Описание продукта или услуги включает их отличительные черты и особенности и причины отличия.

Наименование предприятия-изготовителя

Ассортимент продукции и услуг.

Себестоимость продаж и прибыль.

Покупатели и конечные потребители продукта или услуги.

Патенты и права собственности.

Стратегические возможности и планы расширения или модернизации продукта или услуги. (Если разработка продукта является важной частью стратегии бизнеса, в этом случае необходим особый подраздел плана).

Планируемые изменения в ассортименте продаж, себестоимости продаж и прибыли, а также причины изменений.

В некоторых случаях необходим подраздел по модернизации продукта. Без использования специальной технической терминологии представляется уровень развития продукта, с тем, чтобы лицо не знакомое с данной технологией или отраслью могло сделать вывод о том, имеет ли оно дело с концепцией, опытным образцом или готовым рыночным продуктом. Отправные точки этого подраздела следующие:

* внедрение изобретений или технических требований для успешной реализации проекта;
* описание основных конкурентов, создающих аналогичные продукты;
* права собственности в используемых технологиях;
* причины, повлиявшие на выбор продукта, технологии или услуг более совершенных, чем существующие.

Практически невозможно предоставить детальное описание по каждому отдельному продукту или услуге. Важно адекватно отразить доминирующую часть программы, объясняющую по крайней мере 80% выручки от реализации. Менее значительным продуктовым группам может быть уделено меньше внимания.

Одним из ключевых положений этого раздела является жизненный цикл каждой продуктовой группы и ее вклад в формирование прибыли. На этих данных основываются решения о прекращении производства продукции, инвестициях в разработку новой продукции, проведении мероприятий по снижению издержек производства, путем его модернизации или совершенствования технологических процессов.

**8. Анализ отрасли**

Важно оценить отрасль или отрасли, в которых функционирует бизнес. В частности, бизнес-план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, одним из которых является отрасль, в которой компания конкурирует. К примеру, быстро растущий рынок может рассматриваться потенциальным инвестором как более благоприятный. Желательно включить обзор отрасли, в том числе тенденции развития и историю становления бизнеса. Важной частью этого раздела является анализ конкуренции. Следует определить всех основных конкурентов, с описанием их сильных и слабых сторон, особенно то, как они могли бы способствовать потенциальному успеху нового дела. Следовало бы детализировать информацию об основных поставщиках и покупателях.

В этом разделе освещается:

-размер, зрелость и характер конкуренции в отрасли;

-препятствия вхождения в отрасль, выхода и роста;

-инновации и технологические изменения;

-законодательное регулирование;

-экономические тенденции;

-общие объемы продаж отрасли в течение последних лет;

-ожидаемый рост отрасли;

-кол-во новых фирм, вошедших в отрасль в течение нескольких последних лет;

-новые продукты, полученные в последнее время в отрасли;

-основные конкуренты;

-тенденции продаж основных конкурентов;

-сильные и слабые стороны каждого конкурента;

-финансовое положение главных конкурентов;

-профиль деятельности каждого покупателя.

В рыночной экономике источниками информации о базисном периоде, тенденциях, сегментах, сильных и слабых сторонах конкурентов, поставщиках, соответствующем государственном регулировании могут быть публикации в печати, периодические деловые издания, аналитические исследования подготовленные специализированными фирмами.

Данные этого раздела более открыты для независимой проверки, чем данные, относящиеся непосредственно к предприятию. Вот почему важно, чтобы управленческая система предприятия показала в этом разделе свое собственное видение и понимание отрасли. Это также одна из сфер, где управление часто теряет свою объективность, то к чему очень восприимчивы и бдительны инвесторы.

**Список литературы**

1. Бизнес-план. Методические материалы. Под редакцией профессора Р.Г.
2. Маниловского. - М.: Финансы и статистика, 1995.-156 с.
3. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: АО Интерэксперт, Экономика, 1995 – 166 с.
4. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996 –160 с.
5. Горохов Н.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. – М.: Информационно-издательский дом Филинъ, 1998 – 208 с.
6. Грибалев Н.П., Игнотов И.П. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению. С. Петербург: Белл, 1994 – 203с.
7. Ковалев В.В. Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства. – С.Петербург, 1994 – 250 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990 – 734с.
9. Липсиц И.В. Бизнес-план – основа успеха. - М.: Машиностроение, 1992 – 80с.
10. Пелих А.С. Бизнес-план. – М.: Ось –89, 1996.-96 с.
11. Сухова Л.Ф. и др. анализ финансового состояния потребительской кооперации.
12. Учебно-практическое пособие. – Ставрополь: БУПК СКИ, 1997. –33с.
13. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Методические указания по выполнению курсовой работы по курсу « Менеджмент» для студентов, обучающихся по специальности 061100 « Менеджмент» – Ставрополь: ЦНТИ, 1997. – 59 с.
14. Трубицин В.А. Успех и бизнес-план. – Ставрополь: ГП ИТФ Ставрополье, 1997.–174 с.