СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1.Понятие бизнес-плана

ГЛАВА 2.Цели и функции бизнес-планирования

ГЛАВА 3. Создание бизнес-плана для собственного предприятия

3.1. Методики разработки бизнес-плана

3.2.Общая характеристика содержания бизнес-план

3.3. Структура бизнес-плана

ГЛАВА 4. Бизнес-план для различных направлений бизнеса

ВВЕДЕНИЕ

При всем многообразии форм бизнеса существуют основы, обязательные практически для всех областей коммерческой деятельности, опора на которые необходима для своевременной подготовки к потенциальным трудностям и снижения риска предпринимательства.

Для эффективного функционирования собственного предприятия необходимо точно знать свои потребности на перспективу во всех ресурсах: материальных, трудовых, интеллектуальных, фи­нансовых. Важно предусмотреть источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе функционирования предприятия. Обширный опыт зарубежных и российских предприятий доказывает, что недооценка планирования предпринимательской дея­тельности или его некомпетентное осуществление приводят к огромным экономическим потерям.

Планирование бизнеса обеспечивает немало выгод. Оно, в частности:

* побуждает тщательно изучить перспективы развития бизнеса;
* заставляет точно определить цели бизнеса и пути их достижения;
* позволяет обеспечить четкую координацию всех усилий по достижению поставленных целей;
* определяет ключевые показатели бизнеса, необходимые для последующей оценки и контроля результатов;
* делает предприятие намного более подготовленным к вне­запным изменениям рыночной ситуации.

Планирование деятельности способствует решению главной задачи любого бизнеса – достижение максимума прибыли при минимуме затрат – определяя наиболее выгодные источники фи­нансирования и рациональные направления расходования средств, обеспечивая устойчивое положение предприятия на рынке. Планомерная разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности предприятия является важнейшей задачей для любого бизнеса.

Виды планирования можно квалифицировать по ряду признаков:

* временной горизонт (различают краткосрочное планирование (менее 1 года), среднесрочное (от 1 до 5 лет) и долгосрочное планирование (более 5 лет)); приведенные сроки планирования неоднозначны и зависят от качества прогнозов, от объекта планирования, от планирующего предприятия и от отрасли;
* функциональная направленность: планирование сбыта, планирование производства, планирование хранения, планирование снабжения, планирование денежных потоков, инвестиционное планирование;
* иерархия планирования (цели, на которые направлено планирование); в ней выделяют три уровня:
	+ стратегическое планирование;
	+ тактическое, или бизнес-планирование;
	+ оперативное планирование (бюджетирование, текущее планирование).

Как видим, одним из основных видов планирования бизнеса является составление бизнес-плана.

ГЛАВА 1. Понятие бизнес-плана

Бизнес-план *—* это документ, в котором дается описание основных разделов развития организации на конкурентном рынке с учетом собственных и заемных финансовых источников, материальных и кадровых возможностей и предполагаемых рисков, возникающих в процессе реализации предпринимательских проектов.

В плане характеризуются основные аспекты коммер­ческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно сталкивается, и определяются пути и методы их решения. Поэтому бизнес-план выступает одновременно в качестве поисковой, научно-исследовательской и проектной работы.

Бизнес-план помогает решать следующие основные проблемы, возникающие при создании собственного дела:

* определить конкретные направления деятельности пред­приятия, его целевые рынки и место на этих рынках;
* сформулировать долговременные и краткосрочные цели бизнеса, стратегию и тактику их достижения, а также определить круг лиц, ответственных за реализацию намеченного;
* зафиксировать состав и показатели товаров и услуг, кото­рые будут предложены потребителям, оценить соответствующие производственные и торговые издержки;
* выявить соответствие имеющегося персонала предприятия и условий в мотивации его труда предъявляемым требованиям;
* определить систему маркетинговых мероприятий по иссле­дованию рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразова­нию, каналам сбыта и др.;
* оптимизировать организующую структуру управления;
* оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов, возможности достижения поставленных целей;
* выявить те трудности, которые способны помешать выпол­нению бизнес-плана, и наметить меры по их устранению.

Следовательно, бизнес-план — это экономически обоснованный аналитический документ, показывающий реальность планируемого дела . При этом масштабы планирования могут быть различны: развитие предприятия, направления деятельности, нового вида продукции, новой системы оплаты труда и т.д.

Бизнес-план является и многоплановым управленческим инструментом. Он предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональ­ной ориентации, в том числе: организационно-управленческая и фи­нансово-экономическая оценка состояния предприятия; выявление по­тенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых его сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый пери­од.

В бизнес-плане обосновываются общие и специфические элемен­ты функционирования предприятия в условиях рынка, выбор страте­гии и тактики конкуренции, проводится оценка финансовых, матери­альных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес-план обеспечивает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможной прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, выявляет зоны опасностей, предлагает пути их ограничения. Подобный план используется неза­висимо от сферы деятельности, масштабов, вида собственности, орга­низационно-правовой формы компании. В нем находят свое решение как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные, в частности, взаимоотношениями с другими фирмами и организациями.

Благодаря бизнес-плану появляется воз­можность взглянуть на работу предприятия как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающий детальный анализ экономиче­ских и организационных вопросов, постоянно побуждает мобилизо­ваться.

В рыночной экономике бизнес-план является исключительно эффективным рабочим инструментом как для вновь создаваемых, так и для действующих компаний во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план побуждает тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискового рыночного мероприя­тия. Практически всегда в этом процессе обнаружится немало сла­бых мест и пробелов, устранению которых нельзя не уделить внимания.

Бизнес-планирование занимает все более существенную долю в ведении предпринимательства на современном уровне. В постоянно преобразующемся деловом мире для бизнеса откры­вается сейчас множество новых возможностей. Бизнес-планирование помогает не упустить их и использовать для преобразова­ния и повышения эффективности деятельности на рынке.

ГЛАВА 2. Цели и функции бизнес-планирования

Бизнес-план стал принципиально новым для российской эко­номики документом. Основной целью его разработки выступает планирование хозяйственной деятельности предприятия на бли­жайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и наличием необходимых ресурсов. К прочим целям относятся:

* определение бизнес-планом степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижение риска предпринимательской деятельности;
* конкретизация перспектив бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей;
* обеспечение внешних инвестиций.

Бизнес-план учитывает не только внутренние цели предприятия, но и внешние цели лиц, заинтересованность в участии которых есть у предпринимателя. Главным образом это инвесторы. Бизнес-план является документом, позволяющим оценить целесообразность вложения денежных средств (капитал) в разрабатываемый проект. Научно обоснованный бизнес-план является количественным и качественным ориентиром как для самого предпринимателя, так и для его партнеров и кредиторов. Многие банки не говорят об условиях кредитова­ния без наличия бизнес-плана. Все более распространенным становится требование ино­странных инвесторов представлять расчеты финан­сового плана с помощью лицензированных UNIDO пакетов - COMFAR и PROPSPIN. Кроме инвесторов, заинтересованными лицами могут являться потенциальные потребители и поставщики фирмы.

В современной практике бизнес-план выполняет следующие функции:

* служит основой для разработки стра­тегии и тактики бизнеса;
* позволяет проводить формирование и реализация плановых программ для оценки потенциала развития нового на­правления деятельности,
* контролировать процессы, протекающие в рамках бизнеса;
* привлекает извне денежных средств для развития или реинжиниринга бизнеса;
* привлекает к реализации планов бизнеса партнеров, которые спо­собны вложить в него собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Бизнес-план, являясь неотъемлемой частью системы планирования на предприятии, является ее отдельным звеном и не ограничивается каким-либо одним видом планирования. Тем не менее, ему все же присущи в достаточной мере устойчивые признаки в соответствии со стоящими перед ним задачами:

* бизнес-план не может включать весь комплекс общих целей предприятия, а лишь одну из них, ту, которая связана с инвестиционным процессом (внутренним или внешним). Бизнес-план – это всегда инвестиции (развитие). Нет инвестиций – не может быть и бизнес-плана (в отличие от других видов планирования, например стратегического);
* в отличие от стратегического и тактического плана, бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные планом цели и задачи должны быть выполнены;
* в бизнес-плане функциональные составляющие (план маркетинга, план производства и т.п.) в отличие от всех других видов планов, являются полноправными, равновесными частями структуры.

Поскольку бизнес-план есть не что иное, как план развития с присущими только ему целями, ни один из других видов планов не заменяет бизнес-планирования. В то же время бизнес-план подчинен общему стержню системы планов предприятия и соответствует общим принципам планирования.

Тщательно подготовленный и составленный план бизнеса открывает перспективу его развития, то есть отвечает на самый важный вопрос: стоит ли вкладывать силы и средства в это дело, принесет ли оно такую прибыль, которая окупит все затраты.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (в качестве плана обоснования инвестиций, финансовых партнеров, привлечения партнеров, контрактов с персоналом) разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации. Когда в плане требуется менее объемная проработка, часть разде­лов может вообще отсутствовать. Когда же план предстоит разра­батывать в полном объеме, для этого проводятся объемные маркетинговые исследования, а в сам план включаются все документы, использованные при его разработке.

ГЛАВА 3. Создание бизнес-плана для собственного предприятия

3.1. Методики разработки бизнес-плана

В предпринимательской практике и научной литературе нет однозначного методического подхода к содержанию и структуре бизнес-плана. Это объясняется многообразием возможных целей, на решение которых направлен разрабатываемый бизнес-план, предметов избранной области деятельности, стратегией развития организации и другими факторами.

В целом структура бизнес-плана определяется спецификой вида деятельности, размером фирмы, целью разработки бизнес-плана, которую должны соблюдать (заполнять), например, субъекты малого предпринимательства, желающие получить по лизингу оборудование. Федеральной службой по несостоятельности и финансовому оздоровлению предприятий разработана типовая структура бизнес-плана, который должен иметь следующие сведения: общая характеристика предприятия, краткие сведения по плану финансового оздоровления, анализ фи­нансового состояния предприятия, мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержки эффективной хозяйственной деятельности, рынок конкуренции, деятельность в области маркетинга, производства, финансового плана.

Очевидно, что чем крупнее организация, чем сложнее ее финансовая деятельность, тем полнее и обоснованнее должна быть разработка разделов плана, соответственно бизнес-план небольшого предприятия по составу, структуре и объему может быть значительно проще.

Состав и структура бизнес-плана зависят также от размеров предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия, поскольку чем крупнее рынок сбыта, тем большее количество его сегментов необходимо учитывать, а при большом количестве конкурентов требуется изучение наиболее крупных из них, их товаров и услуг, а, следовательно, и усложнение структуры бизнес-плана. Особенно важные для предприятия сегменты рынка или наиболее важные конкуренты для более пристального изучения могут быть вынесены в особый раздел плана.

В настоящее время на рынке России из западных методик наибо­лее известна разработка UNIDO (Организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающих­ся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований и её электрон­ная версия СОМFАR. Кроме того, популярностью пользуются разработки Tacis – программы Европейского Союза, разработанной для стран СНГ (плюс Монголия) по субсидированию приобретений современных технологий; а также некоторые другие. Правительство Российской Федерации утвердило своим постановлением Положение об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации. В качестве приложения к данному положению Правительство предлагает макет бизнес-плана, представляемого претендентом в составе заявки

Можно выделить основу всех вышеперечислен­ных методик составления бизнес-планов. Такой основой являются следующие разделы:

* финансовый план;
* маркетинг-план;
* система производства.

Указанные разделы связаны между собой организационным пла­ном (конкретной схемой реализации проекта), с со­ответствующим просчетом рисков и выделением компенсационных мероприятий. Именно эти основополагающие ключевые разделы и заложили фунда­мент российских стандартов формирования бизнес-планов.

В последнее время на основе указанных методик появились текст-шаблоны для написания бизнес-плана. Такой шаблон в процессе разработки бизнес-плана обрастает откорректи­рованной информацией, расчетами, таблицами и графиками. Таким образом, достигается максималь­ное упрощение работы над текстовой частью биз­нес-плана.

3.2. Общая характеристика содержания бизнес-плана

Бизнес-план выступает как средство действенной рекламы для будущих инвесторов, партнеров. Поэтому он должен быть написан деловым языком, понятным финансистам, банкирам, партнерам по бизнесу. Количественная информация, характеризующая разделы бизнес-плана, должна быть четкой, емкой, но в то же время относительно краткой. Объем бизнес-плана зависит от цели (проекта), но главное — он должен конкретно характеризовать и конечную цель, и все направления деятельности, в результате реализации которых будет обеспечено достижение цели. Как правило, бизнес-план разрабатывается на несколько (3—5) лет, но на первый год он дол­жен быть конкретным плановым документом.

Ключевым разделом, исходя из главной цели бизнес-плана, всегда является финансовый план. Аккумулируя информацию других разделов, финансовый план дает ответ на самый важный вопрос – что нужно вложить и какова отдача, поскольку предпринимательская деятельность есть не что иное, как деятельность на свой страх и риск с целью извлечения выгоды.

3.3. Структура бизнес-плана

Бизнес-план как документ наделен специфичными, только ему присущими чертами, но при этом о нем нельзя говорить как о документе со строго заданными параметрами. Четкой регламентации структуры бизнес-плана не существует. Однако есть ряд пунктов, которые являются основополагающими и без которых бизнес-план не может играть поставленной перед ним роли: это разделы, освещающие идеи, цели бизнеса, специфику продукта предприятия, определяющие структуру будущего предприятия, его финансовый проект и перспективы развития, предлагающие конкретную стратегию поведения фирмы в реальных рыночных условиях.

Таким образом, при создании собственного дела предприниматель должен составить бизнес-план с желательным рассмотрением следующих пунктов:

1. общая характеристика организации (резюме);
2. характеристика товаров (услуг);
3. рынок сбыта товаров (услуг);
4. конкуренция на рынках сбыта;
5. план маркетинга;
6. план производства;
7. организационный план;
8. риски в деятельности;
9. финансовый план;
10. приложения.

В соответствии с Методическими рекомендациями Минэкономразвития РФ по реформе предприятий от 1 октября 1997г. № 118 бизнес-план проекта, реализуемого в рамках инвестиционной политики предприятия, должен включать следующие разделы:

* вводная часть;
* обзор состояния отрасли (производства), к которой относится предприятие;
* производственный план реализации проекта;
* план маркетинга и сбыта продукции предприятия;
* организационный план реализации проекта;
* финансовый план реализации проекта;
* оценка экономической эффективности затрат, осуществленных в ходе реализации проекта.

С позиций популярных в России пакетов разработки бизнес-планов COMFAR (UNIDO) и Project Expert (UNIDO, Tacis) основными разделами бизнес-плана являются следующие:

1. Краткое описание.

2. Бизнес и его стратегия

3. Рынок и маркетинговая стратегия (план-маркетинг)

4. Производство и эксплуатация

5. Управление и процесс принятия решений

6. Финансы (финансовый план)

7. Факторы риска

При необходимости большей детализации в бизнес-план включаются приложения. Это документы, иллюстрирующие те или иные положения, исходя из которых производится планирование. Количество и состав приложений определяются в зависимости от поставленной цели, предмета бизнеса и других факторов.

Наиболее распространенные документы, входящие в приложения:

* технические данные о продукции;
* анкеты руководящих работников;
* организационная и другие схемы;
* результаты аудиторских проверок;
* мнения консультантов *и* экспертов.

На титульном листе бизнес-плана следует указать, что приведенная в данном бизнес-плане информация носит конфиденциальный характер и представляет предпринимательскую тайну.

ГЛАВА 4. Бизнес-план для различных направлений бизнеса

Бизнес-план обеспечивает анализ возможностей для каждого вида бизнеса в конкретной ситуации и четкое представление, каким образом может быть использован данный потенциал.

В нем оценивается перспективная ситуация как внутри ор­ганизации, так и вне ее. В условиях акционерной собственнос­ти он объективно необходим руководству организации, поскольку именно при помощи бизнес-плана управляющие принимают решение об эмиссии акций и использовании эмиссион­ного дохода. Бизнес-план используется и при обосновании меро­приятий по совершенствованию и развитию организационной структуры фирмы, в частности, для обоснования уровня центра­лизации управления и ответственности сотрудников.

 Данный план помогает и координации деятельности партнеров, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых и взаимодополняющих продуктов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные темпы изменения и наращивания объемов знаний настолько велики, что планирование представляется единственным способом реального прогнозирования будущих проблем и возможнос­тей. Планирование обеспечивает также основу для принятия эффек­тивных управленческих решений. Когда известно, чего организация хочет достичь, легче найти наиболее подходящие действия. Планиро­вание способствует снижению рисков при принятии решений. Прини­мая обоснованные плановые решения, руководство уменьшает риск ошибок, обусловленных ошибочной или недостоверной информацией о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование служит для формулирования и достижения ключевых целей в рамках организации.

Но ошибочным было бы рассматривать составленный бизнес-план как раз и навсегда заданную стратегию деятельности. При использовании жестко зафиксированных параметров может легко быть потеряна актуальность конкретной разработки. Бизнес-планирование позволяет продумывать новые варианты поведения бизнеса на основе проанализированных сценариев. Поэтому универсальных рекомендаций нет и быть не может. Бизнес-план, пожалуй, единственный официальный документ, допускающий столь большую вариабельность в своем составлении и применении. Для любого бизнес-плана обязательными, по мнению большинства авторов, являются только план маркетинга, план производства, финансовый и организационный планы, при этом последний должен пронизывает все перечисленные разделы. Во всем остальном каждый бизнес-план зависит от огромного количества факторов, основной из которых – сам предприниматель, с его целями, профессионализмом и направленностью на успех. При этом важно помнить, что планирование само по себе не гарантирует успеха, но оно может обеспечить немало важных и благоприятных факторов для его достижения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизнес планирование. Курс лекций./ Э.А. Уткин, Б.Акотляр, Б.М. Рапопорт – М.: Экмос, 2001 г.

2. Бизнес-планирование. Учебно-практическое пособие./ В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довиденко – М.: РДЛ, 2000г.

3. Предпринимательство. Учебник. /М.Г. Лапуста, А.Г. Поршнев, Ю.Л. Старостин, Л.Г. Скамай – М.: ИНФРА, 2003 г.

4. konspekts.ru