
Понятие и сущность бизнес-плана

В настоящее время в России особую актуальность приобретают обоснование и разработка стратегии социально-экономических преобразований с четким определением целей, приоритетов и этапов. Важнейший элемент такой стратегии является планирование.

Планирование – одно из главнейших условий оптимального управления производственным предприятием.

Планирование – это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и более отдаленную перспективу.

Планирование обязательно в любой организации, которая намеревается предпринимать какие-то действия и перспективно развиваться.

Сущность планирования заключается в обосновании наилучшим образом видов, объемов, сроков, и других показателей производства и продажи товаров, выполнения работ и оказания услуг, которые при умелом использовании имеющихся ресурсов могут принести предприятию наибольший доход.

Невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя возможных последствий. Эффективное планирование улучшает результаты (см. рис.1).

Условия получения желаемых результатов



(Хороший план + Хорошее его исполнение) · Удовлетворенность менеджеров = Желаемые результаты

Рисунок 1

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и предвосхитить то, что может случиться. Составление и реализация плана – непрерывный процесс, который может быть наглядно представлен следующей схемой (см. рис. 2).

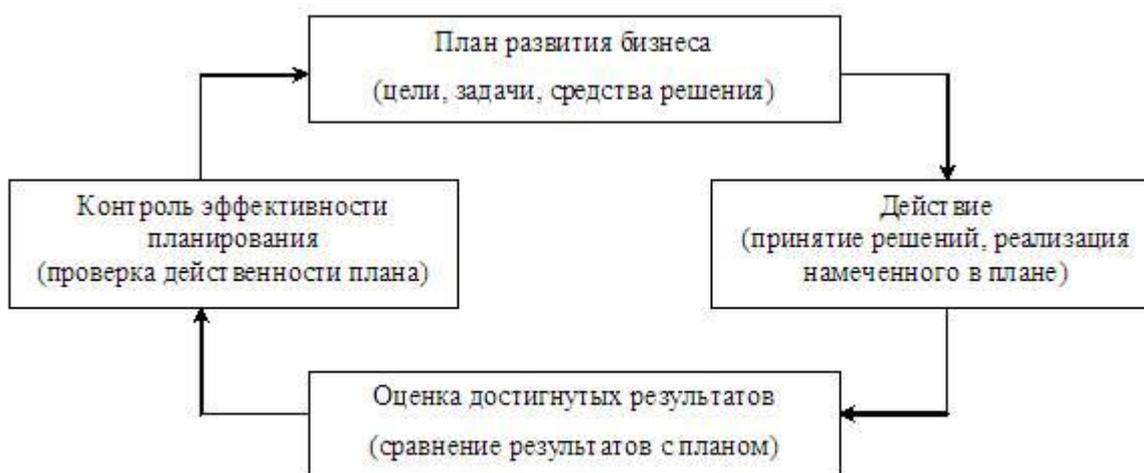


Рисунок 2

Схема составления и реализации плана

Предпринимательство – это процесс принятия решений, их реализации и оценки результатов предпринятых действий, планирование дает основу для принятия оптимальных решений.

Работа без плана является реакцией на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакцией на предвиденные и запланированные явления.

Современная экономическая ситуация, связанная с активным развитием рыночных отношений, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план.

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

- Понимания общего состояния дел на данный момент;
- Представления того уровня, который вы собираетесь достичь;
- Планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы. Он включает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнейшую перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

Бизнес-план позволяет показать выгодность предполагаемого проекта и привлечь возможных контрагентов, потенциальных финансовых партнеров. Он может убедить

возможных инвесторов в том, что вы нашли привлекательные возможности развития производства, позволяющие успешно осуществлять намеченное, и предприятие имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач проекта. Инвестор вложит свои средства лишь в тот проект, который с достаточной вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли.

Бизнес-план поможет предупредить и корректно решить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса. Конечно, он не может исключить всех ошибок, он дает возможность продумать свои действия. Он является инструментом, с помощью которого возможен контроль и управление производством. Бизнес-план позволяет управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события.

Бизнес-план, описывая все основные аспекты будущего предприятия, анализируя проблемы, с которыми оно может столкнуться, и, определяя способы решения этих проблем, должен ответить на вопрос: «Стоит ли вообще вкладывать средства в этот проект и принесет ли он доход, который окупит все затраты?»

Итак, бизнес-план – это:

- краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса;
- рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения;
- развернутая программа (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающая оценку расходов и доходов;
- документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия и определяющий степень его жизнеспособности и будущей устойчивости;
- результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- система весомых аргументов, убеждающая инвестора в выгодности проекта;
- прогноз, оценка и мера предупреждения рисков предпринимательской деятельности;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и среду ее деятельности, путем получения ценного опыта планирования.

Цели и задачи бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой результат комплексного исследования различных аспектов деятельности фирмы (производства, реализации продукции, послепродажного обслуживания и др.)

Цель разработки бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, то есть спрогнозировать и спланировать ее деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению.

Цель становится задачей, если указан срок ее достижения и заданы количественные характеристики желаемого итога. Цель реализуется путем решения ряда задач.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие целевые задачи:

- определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;
- оценить соответствие кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;
- обеспечить жизнеспособность своей фирмы в условиях жесткой конкуренции;
- добиться максимизации прибыли в конкретных условиях;
- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
- предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана;
- получить необходимые инвестиции (в этом аспекте он служит «наживкой» для возможных инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса);
- продвигать предлагаемый бизнес на рынке, создавая деловую репутацию.
- Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана сулит немало выгод, в том числе:
 - заставляет руководителей активно заниматься перспективами фирмы;
 - позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
 - устанавливает показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;
 - заставляет менеджера четче и конкретнее определять цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
 - делает фирму более качественно подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций, то есть уменьшает время адаптации;
 - устанавливает обязанности и персональную ответственность всех руководителей фирмы по обеспечению достижения поставленных целей.

Пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться неготовым к определенным трудностям, которые могут возникнуть на его пути к успеху, и будет лихорадочно и необоснованно импровизировать, что часто заканчивается отрицательными результатами как для него, так и для дела, которым он занимается.

Бизнес-планирование, как необходимый элемент управления выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют следующие:

- **иницирование** – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;
- **прогнозирование** – предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;
- **оптимизация** – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;
- **координация и интеграция** – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;
- **безопасность управления** – обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;
- **упорядочение** – создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;
- **контроль** – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;
- **воспитание и обучение** – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;
- **документирование** – представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы.

При создании бизнес-планов необходимо придерживаться основополагающих принципов планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде (см. табл.1).

Таблица 1 – Основные принципы бизнес-планирования

| № п/п | Принципы планирования | Содержание |
|----------|--------------------------|---|
| 1. | Необходимость | 1) обязательное применение планов в любой сфере деятельности является рациональным поведением людей; 2) прежде чем действовать, каждый должен знать, что хочет и может. |
| 2. | Непрерывность | Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно путем: 1) последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов; 2) скользящего планирования – по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением непредусмотренных |

| | | |
|----|----------------------------------|--|
| | | ранее изменений внешней среды или внутренних возможностей и ориентации фирмы. |
| 3. | Эластичность и гибкость | <p>Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям осуществляется путем:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) введения плановых резервов по основным показателям; 2) применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных; 3) использования оперативных планов для учета возникающих изменений среды; 4) использования альтернативных планов. |
| 4. | Единство и полнота (системность) | <p>Системность достигается тремя способами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) наличием общей (единой) экономической цели и взаимодействием всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования; 2) все сопряженные частичные планы структурных единиц фирмы и сфер деятельности (производства, сбыта, персонала, инвестирования и др.) во взаимосвязи должны составлять общий сводный план ее социально-экономического развития; 3) включения в план всех факторов, которые могут иметь значение для принятия решений. |
| 5. | Точность и детализация | <ol style="list-style-type: none"> 1) любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели; 2) по мере перехода от оперативных краткосрочных к средне- и долгосрочным стратегическим планам точность и детализация планирования соответственно может уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития фирмы. |
| 6. | Экономичность | <ol style="list-style-type: none"> 1) расходы на планирование должны соизмеряться с получаемым от него выгодами; 2) вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых решений. |
| 7. | Оптимальность | <ol style="list-style-type: none"> 1) на всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений; 2) выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей фирмы и минимизации затратных, при прогнозируемых ограничениях. |
| 8. | Связь уровней управления | <p>Достигается тремя способами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) детализацией планов «сверху-вниз»; |

| | | |
|-----|---|--|
| | | 2) укрупнением планов «снизу-вверх»; 3) частичным делегированием полномочий. |
| 9. | Участие | 1) активное участие персонала в процессе планирования усиливает его мотивацию поведения; 2) планирование для себя психологически и экономически эффективнее, чем для других. |
| 10. | Холизм (сочетание координации и интеграции) | Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем целесообразнее (эффективнее) планировать в них одновременно и во взаимозависимости. Планирование на каждом структурном уровне предприятия независимо не может быть эффективным без взаимоувязки планов на всех уровнях. |
| 11. | Ранжирование объектов планирования | 1) инвестирование в наиболее доходные товары (отрасли); 2) при одинаковой конкурентности товаров – в первую очередь развитие производства товаров с наибольшим объемом продаж. |
| 12. | Вариантность | Разработка нескольких альтернативных вариантов плана: оптимистического, пессимистического, консервативного и др. |
| 13. | Социальная ориентация | Предусматривает: 1) социальное развитие коллектива; 2) обеспечение экологичности, безопасности и эргономичности выпускаемых товаров. |
| 14. | Стабильность | Неизменность планов капитальных вложений, иначе возможны большие потери ресурсов и дополнительные затраты. |
| 15. | Адекватность | Соответствие плановых показателей реальной ситуации достигается: 1) увеличением числа учитываемых факторов; 2) повышением точности (обоснованности) прогнозов. |

Основополагающие принципы планирования тесно связаны между собой, в конечном счете, ориентируют предпринимателей на всестороннее обоснование плановых показателей и достижение наилучших социально-экономических результатов предприятия. Они определяют содержание и ориентацию плановой работы на всех стадиях обоснования проекта и его последовательной реализации.

Кроме перечисленных базовых принципов в процессе планирования обычно учитываются и общеэкономические принципы научности, приоритетности, динамичности, директивности, эффективности, комплектности и др.

Таким образом, бизнес-план – это документ, раскрывающий все необходимые аспекты предпринимательской деятельности, анализирующий основные проблемы, а также определяющий главные способы решения этих проблем.

Многие предприниматели не имеют опыта руководства предприятием и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы.

Изменяющаяся хозяйственная среда ставит даже опытных руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке и готовиться к такому занятию, как борьба с конкурентами.

Рассчитывая получить иностранные инвестиции для подъёма отечественной экономики, российские предприниматели должны уметь обосновать свои заявки и доказывать, что они способны оценить все аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

Решению вышеперечисленных проблем и призван помочь бизнес-план, который является основным документом, определяющим стратегию развития фирмы.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность планирования бизнес-процессов?

- В возможности избежать финансовых трудностей, возникающих в процессе деятельности организации.
- В обосновании наилучшим образом видов, объемов, сроков, и других показателей производства и продажи товаров, выполнения работ и оказания услуг, которые при умелом использовании имеющихся ресурсов могут принести предприятию наибольший доход.
- В предварительном анализе маркетинговых мероприятий фирм-конкурентов.

2. Укажите правильные варианты утверждения о том, чем является бизнес-план:

- краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса
- развернутая программа (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающая оценку расходов и доходов
- документ, описывающий только великолепие продукта, предполагаемого к производству фирмой
- документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия и определяющий степень его жизнеспособности и будущей устойчивости
- средство получения денежных средств у банка на личные нужды предпринимателя
- система весомых аргументов, убеждающая инвестора в выгоды проекта
- доказательство живучести новообразованной фирмы по сравнению с уже давно обосновавшимися в сегменте рынка конкурентами
- результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в виде системы количественных и качественных показателей развития
- набор среднестатистических показателей аналогичных предприятий в отдаленных регионах страны и за рубежом.
- прогноз, оценка и мера предупреждения рисков предпринимательской деятельности

- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и среду ее деятельности, путем получения ценного опыта планирования
3. **Цель разработки бизнес-плана:**
- Описать возможные преимущества деятельности предпринимателя
 - Полномерно доказать необходимость появления нового вида деятельности
 - дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, то есть спрогнозировать и спланировать ее деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению
4. **Средством решения каких целевых задач является бизнес-план?**
- определение конкретного направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках
 - создание на новом предприятии соответствующего количества рабочих мест, чтобы появилась возможность трудоустроить всех родственников предпринимателя
 - формулирование долговременных и краткосрочных целей фирмы, стратегии и тактики их достижения
 - выбор номенклатуры и определение показателей товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценка издержек по их созданию и реализации
 - определение состава мероприятий для создания условий жесткой конкуренции с фирмами, занимающимися схожей деятельностью
 - оценка соответствия кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей
 - определение состава маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.
 - установление взаимовыгодных отношений с руководством налоговых органов региона и руководителями органов местного самоуправления.
 - обеспечение жизнеспособности своей фирмы в условиях рыночной конкуренции
 - достижение максимизации прибыли в конкретных условиях
 - оценка материального и финансового положения фирмы и соответствия имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям
 - получение необходимых инвестиций от возможных инвесторов
 - достижение наибольшей эффективности деятельности фирмы, даже совершая мероприятия, противоречащие действующему законодательству РФ
 - продвигать предлагаемый бизнес на рынке, создавая деловую репутацию
5. **Что подразумевает воспитание и обучение как функция бизнес-планирования?**
- Влияние авторитета руководителя фирмы на поведение младших сотрудников фирмы
 - Благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках
 - Первичное планирование затрат на обучение сотрудников