
Этапы разработки бизнес-плана и стратегическое планирование инвестиционного проекта

Независимо от методики разработки бизнес-плана, сам процесс бизнес-планирования проходит несколько этапов:

1. возникновение экономической идеи;
2. анализ имеющихся у предприятия ресурсов;
3. непосредственно процесс бизнес-планирования;
4. поиск инвестора;
5. осуществление бизнес-проекта;
6. получение прибыли;
7. распределение общей прибыли между участниками.

Процесс бизнес-планирования от возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками показан на рисунке 6.



Процесс бизнес-планирования

Рисунок 6

Выбор идеи и первоначальный этап бизнес-планирования

Любой вид предпринимательской деятельности и последующая разработка бизнес-плана задуманного проекта обычно начинается с новой идеи. Без хорошей идеи бизнес невозможен. Предпринимательские способности как важнейший фактор производства, выражаются, прежде всего, в умении генерировать, накапливать и разрабатывать новые идеи. В самом общем виде идея:

это форма отражения в мыслях явлений объективной действительности, которая включает в себя обобщение опыта предшествующего развития и осознания цепи дальнейшего преобразования бизнеса;

это продукт мыслительной деятельности человека, которая определяется совокупностью внешних стимулов и внутренних побудительных сил – желаний, потребностей интересов, установок, ценностных ориентаций, мотивов, идеалов и эмоций.

Новые деловые идеи возникают в процессе выявления недостатков или возможностей улучшения удовлетворения существующих (явных) и еще не осознанных потребностей различных слоев населения и сфер деятельности. Они появляются в результате субъективного анализа предпринимателем объективного современного состояния рынка, уровня развития техники, технологии и организации производства, сбыта, поведения потребителей и других элементов общества (см. рис. 7).



Внешние источники новых идей и их отражение в бизнес-плане

Рисунок 7

Наконец, вся совокупность факторов превращается в замысел и план действий. Далее следует волеизъявление – практическое осуществление бизнес-плана и заложенных в него идей.

Деятельность предпринимателя по отбору и реализации бизнес-идей технологически проходит в общем 4 укрупненных фазы (см. табл. 4).

Таблица 4 – Фазы отбора, оценки и реализации предпринимательских идей в бизнес-плане

Наименование фазы	Основное содержание
Поиск новой идеи и факторы ее возникновения	Мотивы, состояние рынка, достижения науки и техники, не осознанный и неудовлетворенный спрос и т.п.
Анализ потенциальной и реальной ценности идеи	Выявление необходимых условий и наличия технических и социальных возможностей реализации идеи (потребность в начальном капитале, норма прибыли, срок окупаемости, основные показатели производства, цель).
Оценка риска	Виды риски, источники их возникновения и меры по минимизации риска банкротства и финансовых потерь.
Разработка бизнес-плана	План действий по реализации цели: выбор техники технологии, обеспечения ресурсами, управление процессом и т.д.

Формирование бизнес-плана, идеи создания новой или существенного изменения уже действующей фирмы проходит несколько этапов, которые можно укрупнять или детализировать в разной степени (см. рис.8).

Этапы разработки бизнес-плана



Рисунок 8

На первом этапе подготовки бизнес-плана определяется миссия (философия, видение предприятия) – краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества (см. рис. 9).



Назначение и содержание миссии предприятия в рыночной среде

Рисунок 9

Предприятие в данном случае выступает в виде системы и понимается как:

- производитель товаров (услуг, работ) для обеспечения рынка;
- социальная организация, в которой сотрудники могут проявлять и развивать свои способности и удовлетворять потребности;
- конкурент другим товаропроизводителям;
- социальная единица, учитывающая интересы всего общества;
- часть рыночной многоукладной экономики.

Миссия коммерческих организаций в России обычно формулируется очень просто и весьма прямолинейно – максимум прибыли. Прибыль – чисто внутренняя проблема предприятия, которую выставлять напоказ не очень прилично, а тем более записывать в учредительные документы. Любое предприятие является открытой системой и успешно развиваться оно может только в случае, если будет удовлетворять определенный спрос потребителей, находящиеся за его пределами во внешней среде. Если предприятие способно выполнять такую миссию, то оно одновременно будет получать необходимую прибыль. Поэтому только в окружающей среде можно найти цель и миссию коммерческой организации.

Фундаментальными истоками миссии предприятия являются его принципы и этика. Они выступают в качестве основополагающих правил действий, отражающих совокупность универсальных общественных требований к поведению сотрудников фирмы.

Этика предприятия или мораль деловых взаимоотношений с помощью совести бизнесмена в идеале позволяет соблюдать универсальные, безусловные высшие требования к поведению сотрудников фирмы в процессе предпринимательской

деятельности. Этические ценности предприятия по отношению к партнерам на рынке – отказ от обмана, честное поведение, доверительность в совместной работе, уважение предпринимательских интересов собственников инновационных идей.

Миссия фирмы во многом определяется также ее ценностными ориентациями, которые существенно влияют на стратегическое поведение руководителей и всех сотрудников. В теории и на практике выделяют шесть видов ценностных ориентаций (см. табл. 5).

Таблица 5 – Ценностные ориентации и их связи с целевыми предпочтениями

Вид ориентации	Категории ценностей	Типы предполагаемых организациями целей
Теоретические	Истина Знания Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки.
Экономические	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост Прибыльность Результаты
Политические	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников.
Социальные	Хорошие отношения Привязанность Отсутствие конфликтов	Преобладание социальной ответственности над прибыльностью Косвенная конкуренция Благоприятная атмосфера в организации
Эстетические	Художественная гармония Форма и симметрия Состав	Дизайн изделия Качество Привлекательность даже с потерей прибыли
Религиозные	Согласие со вселенной.	Этика Моральные проблемы

Миссия предприятия тесно связана с его культурой – совокупностью типичных для предприятия ценностей, норм и идей, которые формируют репутацию (марку, имидж) предприятия. В реальной жизни она выражается в:

- поведении предприятия – единых принципах всех сотрудников;
- коммуникациях фирмы – стиле передачи информации;
- средствах наглядного представления предприятия – фирменных знаках, оформлении продукции, ритуалах, внешнем виде и т.п.

Имидж предприятия во внешней среде поддерживают его этические отношения с конкурентами и доверие участников рынка, и во внутренней – интегративный эффект в результате комплементарного поведения сотрудников, координации всех подразделений фирмы, лучшей мотивации и самоотождествления работников с системой ценностей предприятия. Он выражает ответственность фирмы перед потребителями, партнерами, районом и обществом. В данном случае миссия отражает стремление компании произвести на внешний мир желаемое впечатление.

Второй этап – определение целей разработки бизнес-плана.

Цель – это будущее желаемое состояние предприятия, мотив или повелитель поведения и действий его работников. До 98% всех неудач в бизнесе связано с отсутствием у предпринимателей ясных целей.

В системе бизнеса цель выполняет пять функций:

- инициативы – сопоставление существующего и желаемого состояния фирмы, мотива действий;
- критерия принятия решения – оценки информации и выбора альтернатив, приоритетов в бизнесе;
- инструмента управления – руководящие требования к действиям, определение направлений бизнеса;
- координации – обеспечение бесконфликтных отношений лиц, принимающих решения, согласование работ специализированных подразделений;
- контроля – сопоставление оперативного состояния показателей хозяйственной деятельности с целевым их уровнем.

В отличие от миссии, цели выражают более конкретные направления деятельности предприятия (см. табл. 6).

Таблица 6 – Различия между миссией и целями предприятия

Показатели	Миссия	Цели
Временной критерий	Устремлена в будущее, но не имеет временных определений и не зависит от текущего состояния.	Всегда предполагаются сроки их достижения.
Направленность информации	На внешнюю среду предприятия – на потребителей, общество, регион, их интересы, ценности, ожидания и приоритеты.	Чаще имеет внутрифирменную ориентацию и направлена на улучшение использования ресурсов, резервов.
Особенности формулировки	Выражаются в общих терминах и освещают образ предприятия, его марку, стиль и т.п.	Чаще имеют конкретное выражение результатов деятельности.
Измеримость	Преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения.	В основном количественно измеримы и могут быть однозначными и множественными.

Любое предприятие, как сложная социально-экономическая система, имеет многоцелевой характер. В процессе функционирования организации наряду со стратегическими целями обычно одновременно решают большое количество тактических и оперативных. С чисто экономическими тесно связаны социальные, технические и организационные задачи.

Цели должны быть четкими, ясными, однозначно понимаемыми и сформулированы в терминах, отражающих перспективные будущие состояния компании. Поэтому при разработке целей необходимо учитывать целую совокупность требований, предъявляемых к их содержанию и форме (см. рис.10).



Требования к формулированию целей фирмы

Рисунок 10

Процесс формирования целей проходит несколько этапов: поиск целей, анализ реализуемости, выбор, планирование мероприятий, осуществление на практике, пересмотр или уточнение. Цели определяются одним лицом – собственником компании или группой лиц, включающей владельцев, менеджеров и работников с учетом совместимости их частных интересов (см. рис.11).



Процесс постановки и изменения целей компании

Рисунок 11

Цели, как известно, всегда достигаются при определенных ограничениях, которые могут задаваться самим предприятием и воздействовать извне. Внешними ограничениями могут выступать законодательные нормы, инфляция, конкуренты, изменения экономической конъюнктуры и уровня доходов населения, финансовые состояния должников и др. Внутренними ограничениями могут быть принципы фирмы, уровень издержек, производственные мощности, состояние маркетинга и управленческого потенциала, различные диспропорции и т.п. Поэтому в процессе разработки миссии предприятия, целей и задач его развития необходимо оценить максимально возможное количество факторов, которые будут влиять на его деятельность (см. рис. 12).



Факторы, влияющие на деятельность предприятия

Рисунок 12

Из рисунка 12 следует, что эффективность предпринимательского проекта зависит от правильной оценки внешних факторов, повлиять на которые фирма, как правило, сразу не сможет. Эти факторы многочисленны и включают: общие политические и экономические условия развития бизнеса в стране, законодательство, уровень доходов населения, сложившиеся традиции потребления, культуру населения, его демографическую структуру и ряд других важных параметров. Кроме того, важным для предпринимателя является информация о конкурентной среде и сложившемся уровне спроса на эти или аналогичные товары и услуги.

Контрольные вопросы

1. **Укажите обязательные этапы разработки бизнес плана:**
 - анализ имеющихся у предприятия ресурсов
 - промышленный шпионаж
 - поиск инвестора
 - использование информации аналитических агентств о фирмах-конкурентах
 - осуществление бизнес-проекта
2. **Экономическая идея это:**
 - форма отражения в мыслях явлений объективной действительности, которая включает в себя обобщение опыта предшествующего развития и осознания цепи дальнейшего преобразования бизнеса
 - явление, выражающееся в долговременной оценке рынка интересующего продукта, организация крупной посреднической фирмы с целью получить максимальный доход за минимальное время
 - продукт мыслительной деятельности человека, которая определяется совокупностью внешних стимулов и внутренних побудительных сил – желаний, потребностей интересов, установок, ценностных ориентаций, мотивов, идеалов и эмоций.
3. **Назовите причины появления новых деловых идей:**
 - Желание выделить свою фирму новым необычным продуктом
 - выявление недостатков в удовлетворении потребностей различных слоев населения
 - субъективный анализ предпринимателем объективного современного состояния рынка, уровня развития техники, технологии и организации производства, сбыта, поведения потребителей и других элементов общества
4. **Укажите возможные рассмотрения предприятия как системы:**
 - производитель товаров (услуг, работ) для обеспечения рынка
 - социальная единица с целью создания единой социальной группы из ее сотрудников
 - конкурент другим товаропроизводителям
 - часть отраслевой системы производства
 - часть рыночной многоукладной экономики
5. **Укажите возможные условия успешного развития фирмы:**
 - неограниченное финансирование из внешних источников
 - удовлетворение определенного спроса потребителей, находящихся во внешней среде и как следствие – получение прибыли
 - пополнение запасов денежных средств за счет грамотной финансовой политики