

Лекция 8 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

8.1. Бизнес-план как основа предпринимательской деятельности.

8.2. Функции и принципы планирования на предприятии.

8.3. Процесс и организация планирования на предприятии.

8.4. Основные требования к составлению бизнес-плана.

8.5. Ошибки заказчиков и составителей бизнес-планов.

Всякий, кто всерьез хочет заниматься предпринимательской деятельностью и получать прибыль в рыночной среде, должен иметь хорошо обдуманый и всесторонне обоснованный детальный план – документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, техники, технологии, организации производства и реализации продукции. Наличие хорошо разработанного плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнёров и кредитные ресурсы. Он также даёт возможность:

- определить пути и способы достижения поставленных целей;
- максимально использовать конкурентные преимущества предприятия;
- предотвратить ошибочные действия;
- отследить новые тенденции в экономике, технике и технологии и использовать в своей деятельности;
- смягчить влияние слабых сторон предприятия;
- определить потребность в капитале и денежных средствах;
- своевременно принять защитные меры против разного рода рисков;
- объективнее оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности предприятия;
- обосновать экономическую целесообразность направления развития предприятия (стратегия проекта).

Одновременно план является руководством к действию и исполнению. По мере реализации и изменения обстоятельств план может уточняться путём корректировок соответствующих показателей.

Постоянное приведение бизнес-плана в соответствие с новыми условиями даёт возможность использовать его в качестве инструмента оценки практических результатов работы предприятия.

Разработка конкретного бизнес-плана в большинстве случаев процесс творческий, основанный на учёте не только общих закономерностей бизнеса, но и специфических условий, личного опыта и знаний предпринимателя. В зависимости от реальных обстоятельств подготовка бизнес-плана может быть организована различным образом:

- самим предпринимателем, имеющим соответствующий опыт;
- командой предпринимателя, которая будет в дальнейшем реализовывать проект;
- сторонней специализированной компанией за определённую плату.

В каждом конкретном случае любой план имеет свою специфику как в предмете деятельности и порядке его осуществления, так и в качественном и особенно количественном отношении – ценах, нормах затрат ресурсов, рынках сбыта и других показателях.

При всем многообразии форм предпринимательства планирование применяется практически во всех областях коммерческой деятельности и для различных фирм; это необходимо для того, чтобы своевременно подготовиться, обойти потенциальные трудности и опасности.

Исходя из этого, необходим анализ методики разработки бизнес-плана и выработка подходов к проблеме в условиях рыночной экономики.

Вопрос 1

В самом общем случае план – это образ чего-либо, модель желаемого будущего или система мер, направленная на достижение поставленных целей и задач. Бизнес-план, как один наиболее распространенных в настоящее время видов планов, представляет собой:

- рабочий инструмент предпринимателя для организаций своей работы;
- развёрнутую программу (рационально организованных мер, действий) осуществления бизнес-проекта, предусматривающая оценку расходов и доходов;
- документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия;
- результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определённом рынке.

Предприятие может иметь одновременно несколько бизнес-планов, в которых степень детализации обоснований может быть различной. В малом предпринимательстве бизнес-план и план предприятия могут совпадать.

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения:

- по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения);
- по предприятию в целом (новому или действующему).

Следует отметить, что бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий в обязательном порядке, имеет свою структуру и логику изложения. Однако его разработка может оказаться полезной для всех предприятий, большинство из которых испытывает значительные финансовые трудности.

Бизнес-план финансового оздоровления является основным документом для неплатежеспособных предприятий и служит:

- для выработки стратегии выживания предприятия;
- составления плана проведения реорганизационных процедур;
- организации управления предприятием в условиях кризиса или в его предвидении;
- обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы. Бизнес-планы ориентированы прежде всего на нововведения, в отличие от стратегического плана имеют четко очерченные временные границы с конкретными проработками, в то время как стратегический план по мере выполнения очередного годового плана и проведения соответствующего ситуационного анализа может пересматриваться и корректироваться.

Вопрос 2

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

- 1) инициирование – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;
- 2) прогнозирование – предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учёта совокупности факторов;
- 3) оптимизация – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;

- 4) координация и интеграция – учёт взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компаний с ориентацией их на единый общий результат;
- 5) безопасность управления – обеспечения информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;
- 6) упорядочение – создание единого общего порядка для успешной работы и ответственность;
- 7) контроль – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявление ошибок и возможной его корректировки;
- 8) воспитание и обучение – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;
- 9) документирование – представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы.

При разработке бизнес-планов необходимо соблюдать основополагающие принципы планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде: необходимость, непрерывность, эластичность и гибкость, единство и полнота (системность), точность и детализация, экономичность, оптимальность, связь уровней управления, участие, холизм (сочетание координации и интеграции).

Вопрос 3

В практике планирование – это важнейшая функция управления. В технологическом отношении планирование, как процесс научной и практической деятельности, в виде последовательности взаимосвязанных действий проходит в несколько этапов:

- определение целей планирования – желаемого состояния предприятия и его положения на рынке;
- анализ проблем – фактического исходного положения дел и по окончании планового периода;
- поиск альтернатив – выявление возможных вариантов развития по различным сценариям;
- определение потребности в ресурсах и способов достижения поставленных целей, объёмов производства и др;
- оценка – проведение оптимизационных расчётов и обоснование экономических показателей;
- оформление плана в виде единого документа.

При организации разработки бизнес-плана предварительно определяются:

- объекты планирования – предприятие в целом, структурные подразделения или отдельные направления деятельности, определение общих целей, потенциала, программ и действий;
- разработчиков плана – ответственные работники фирмы, специализированные функциональные службы, внешние консультанты или определённая их комбинация;
- порядок составления планов: одновременная разработка всех частных планов в единой модели или последовательное согласование (координация) частных планов и их объединение в общий проект;
- методы планирования – обычные традиционные приёмы (таблицы, графики и т.п.) и современные компьютерные специальные программы.

Любой предпринимательский проект начинается с формирования идеи продукта, товара или услуги. Задача состоит в том, чтобы достаточно полно представить в бизнес-плане важнейшие характеристики предлагаемого на рынок товара (услуги).

Вопрос 4

Основные моменты, которые должны получить отражение в вашем бизнес-плане:

Содержание бизнеса – это тот вид бизнеса, которым вы собираетесь заняться. Объясните, почему вы считаете, что добьетесь успеха в этом секторе и представьте детали того, как конкретно будет работать ваша компания. Здесь же опишите товары и услуги, которые планируете продавать, и объясните, в чем заключается уникальность ваших товаров и услуг по сравнению с товарами и услугами ваших конкурентов;

Месторасположение. На этом этапе необходимо описать, где будет расположена ваша компания. Опишите то место, где вы будете находиться и объясните почему именно в данном месте. Собираетесь ли вы арендовать, купить или взять помещение в лизинг;

Управление и персонал. Описать, кто будет заниматься управлением бизнеса, вы – самостоятельно или вы наймете кого-то, кто будет делать это за вас. Указать, количество и качество запланированного персонала;

Рынок – как вы планируете генерировать прибыль. С этой целью вашему бизнес-плану необходимо содержать детали вашей рекламы и маркетинговой стратегии, иными словами того, как вы собираетесь охватить вашу целевую аудиторию. Что можно получить в случае успешной реализации проекта? Каков риск потери денег? Окупаемость проекта (приложение А)?

Конкуренция. Изучить компании, осуществляющие деятельность в вашем регионе и предлагающие те же товары и услуги, как и вы, а также цены, по которым предлагаются эти самые продукты и услуги. Указать, почему именно ваши товары и услуги можно будет предпочесть остальным. Отдельно, без пункта идет первый раздел бизнес-плана «Резюме». Это самая важная часть бизнес-плана. Обусловлено это тем, что ваши потенциальные инвесторы и партнеры именно эту часть читают в первую очередь. Резюме, если оно написано грамотно, четко и доступно, дает возможность сразу понять цель создаваемого проекта, а в случае интереса перейти к более подробному изучению других разделов Вашего бизнес-плана.

При этом важно иметь ввиду, что раздел «Резюме» составляется в самую последнюю очередь и включает в себя сжатое изложение цели, задач и основных показателей проекта.

Основные параметры, которые необходимо указать в резюме:

- оказанием каких услуг (производством и реализацией какого товара) будет заниматься ваш проект;
- кто целевая аудитория проекта;
- какой потребуется объем финансирования для реализации проекта;
- каковы источники финансирования проекта;
- какой планируется объем продаж (выручка от реализации) за первый год работы;
- размер суммы всех затрат, необходимых для реализации проекта;
- какова организационно-правовая форма проекта;
- сколько будет привлечено сотрудников;
- основные показатели проекта: общая прибыль (доход) за определенный период, величина денежных средств в конце первого года работы, рентабельность.

Объем резюме бизнес-плана для любого проекта не должен быть больше одной печатной страницы.

Вопрос 5

Бизнесмены нередко недооценивают важность этого документа, ошибочно полагая, что достаточно соблюсти формальности, чтобы инвестор или банкир согласился финансировать идею. Следствием такой легкомысленности становится отказ в финансировании и репутация несерьезного человека.

Недопустимо просто скачать в интернете образец типового бизнес-плана, вписать название предприятия и в таком виде предложить финансирующей стороне. Бизнес-план должен отображать максимально наглядно видение развития нового бизнеса, быть своеобразной дорожной картой. Доверив составление бизнес-плана специалистам, заказчик должен активно участвовать в процессе разработки.

Часто при составлении бизнес-плана бизнесмены впадают в одну из крайностей:

- в разработке участвуют исключительно сотрудники предприятия, иницирующего финансирование;
- полное доверие специализированной компании, занимающейся разработкой бизнес-планов.

В первом случае в документе, как правило, содержится множество ошибок. Во втором – в документе обычно нет грубых ошибок и просчетов, но частенько такие бизнес-планы весьма далеки от истинного положения вещей и по этой причине не могут быть воплощены.

Сторонний разработчик, даже самый квалифицированный, не в состоянии оценить реальное состояние бизнеса заказчика. А ведь именно на знании и отображении реальности и перспектив в бизнес-плане должно строиться составление бизнес-плана.

Типовых бизнес-планов не существует, как не бывает одинаковых людей. Сплошь и рядом встречаются ситуации, когда два предприятия, занимающиеся аналогичной деятельностью и находящиеся поблизости, показывают совершенно разные результаты.

Подход к составлению бизнес-плана должен быть осмысленный. Все действующие методики бизнес-планирования носят лишь рекомендационный характер, и допускают отклонения, позволяющие описать ситуацию более точно. В учебниках же обычно изложена авторская позиция, редко совпадающая с конкретным случаем. В зарубежной литературе по бизнес-планированию приводятся рекомендации, не адаптированные к белорусским условиям ведения бизнеса.

Если вы решили использовать методологию иностранных авторов, не выполняйте бездумно их указания, обязательно проецируйте советы автора на конкретную ситуацию, учитывая законодательные, макроэкономические, рыночные, географические, демографические и иные факторы, характерные для Беларуси вообще и для отдельного региона в частности.

Приводите достоверные расчеты. Стараясь предстать перед потенциальными инвесторами в лучшем свете, разработчики бизнес-планов пытаются приукрасить реальность и перспективы. В результате в бизнес-плане появляются расчеты, не отражающие истинного положения вещей.

При закономерном вопросе представителя инвестора о запрашиваемой сумме бизнесмены нередко теряются, не в силах обосновать достоверность приведенных расчетов. Исходные данные бизнес-плана должны подтверждаться договорами, статистическими данными, маркетинговыми исследованиями, отраслевыми нормами и т. д. Продемонстрировав такой подход, вы сможете заручиться лояльным отношением потенциальных инвесторов.

Разделы бизнес-плана должны быть сбалансированы. Бизнес-план должна разрабатывать группа профессионалов, а не узкие специалисты, маркетологи или финансисты. При одностороннем подходе в бизнес-плане с большой долей вероятности будет наблюдаться дисбаланс разделов.

Например, могут быть не приняты во внимание техническая сторона, тонкости налогообложения и в то же время маркетинговая или финансовая части будут завышены. Такой бизнес-план не представляет собой никакой ценности.

Реально оцените перспективы. Разработчики бизнес-плана могут быть излишне оптимистичными в оценке бизнеса, особенно если заказчик просит создать иллюзию процветания и радужных перспектив.

Это непростительная ошибка, так как у финансирующей стороны существуют критерии оценки бизнес-планов, и любая попытка обмана станет разрушительной для сотрудничества. К тому же, при чересчур хороших цифрах «замыливается» истина, а бизнес-план превращается в бесполезную бумагу. Оценивайте перспективы трезво и отражайте их объективно-пессимистически.

Совершенствуйте бизнес-план. Не останавливайтесь, разработав однажды даже хороший бизнес-план. Конъюнктура рынка, цены на сырье и ресурсы, законы постоянно изменяются, а значит, должен корректироваться и бизнес-план. Только так вы сможете достичь максимального эффекта, не загубив изначально перспективный проект.

Распространенные ошибки при заказе бизнес-плана. Эти ошибки впоследствии дорого обходятся. Разработка хорошего бизнес-плана стоит недешево, и вам нужно избавиться от некоторых заблуждений, чтобы получить ожидаемый результат.

Не успокаивайтесь раньше времени. Серьезный бизнес-план состоит из нескольких блоков: маркетингового, организационного и финансового.

В финансовый блок должны войти бюджеты расходов и доходов, бюджет движения финансов, определяющий потребность в сторонних инвестициях, время возврата средств; расчёт будущей прибыли.

Маркетинговый блок проекта просчитывает доходную часть бизнеса.

Организационный блок позволяет составить объективную картину расходов. Солидный бизнес-план должен быть составлен с учетом возможных рисков.

Не ограничивайтесь цифрами. Инвестора, кроме финансовых прогнозов, наверняка заинтересует анализ положения в соответствующей нише рынка, планы по продвижению продукта, перспективы и пути развития. Эта информация должна содержаться в бизнес-плане, чтобы он мог считаться полным.

Уважайте конкурентов. Изучите внимательно преимущества и недостатки работы ваших конкурентов, и разработайте стратегию борьбы с ними. Проанализируйте предложения поставщиков, продумайте ценообразование. Эта стадия разработки плана требует особенно серьезного подхода.

Не гонитесь за дешевизной. Миф о дешевых бизнес-планах может разрушить ваши радужные планы. Вы можете соблазниться шаблоном бизнес-плана. Кажется, чего проще, воспользоваться готовой схемой, вставив в нее свои данные. На деле – идея провальная в 99% случаев. Ваш бизнес уникален, как и все остальные, поэтому он требует индивидуального подхода.

Учитесь на чужих ошибках – это дешевле и безопаснее!