

Лекция 1. Цели и задачи бизнес-планирования

Вопросы лекции:

1. Планирование бизнес-процессов
2. Виды (классификация) бизнес-планов

Бизнес-процесс представляет собой последовательность работ, соотнесенная с отдельным видом производственно-хозяйственной деятельности компании и ориентированная на создание новой стоимости, например, на выпуск продукции.

Бизнес-процессы подразделяют на первичные и вторичные.

Первичными бизнес-процессами являются процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода. Именно первичные бизнес-процессы формируют результат и потребительские качества, за которые клиент готов платить деньги.

Вторичными бизнес-процессами являются процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода.

Планирование – это определение содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей.

Планирование позволяет заглянуть в будущее бизнеса, разработать стратегию и тактику производственно-хозяйственной деятельности организации (предприятия) и, как следствие, приводит к намеченной цели с более эффективным результатом.

Процесс планирования – один из самых сложных этапов деятельности организации, который требует знаний, больших умственных усилий, времени (специалисты считают, что на составление бизнес-плана затрачивается в среднем не менее 200 часов), а самое главное – воли для принятия решения и желания идти до победного конца.

Одновременно планирование – это:

- наука (используются научные подходы, совершенствуются и применяются новые методики планирования);
- искусство (применяются разные виды и методы планирования в зависимости от конкретной ситуации, личных знаний, стиля и подхода к планированию);
- вид деятельности (процесс выработки действий по достижению целей, отвечающий на основные вопросы рыночной экономики: Что производить? Как производить? Для кого производить?)

Планирование – одна из важнейших предпосылок оптимального управления предприятием, в процесс которого преследуются следующие цели:

1. Направление экономических ресурсов для осуществления основных целей организации.
2. Получение максимальной прибыли в долгосрочном периоде без серьезных рисков.
3. Предвидение событий с целью минимизации риска и необоснованных потерь.
4. Координирование различных видов деятельности и подразделений.
5. Согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации.
6. Корректировка действий в связи с изменившимися обстоятельствами.
7. Контроль выполнения порядка, последовательности и сроков конкретных мероприятий.

Все перечисленное в концентрированном виде отражается в плане организации (предприятия).

План в экономике – это программа действий хозяйствующих субъектов, которая:

- разрабатывает комплекс мероприятий по реализации стратегий и определяет пути и способы достижения желаемых результатов;
- определяет порядок работы: последовательность и сроки выполнения конкретных мероприятий;
- рассчитывает необходимые для этого ресурсы: основной и оборотный капитал, трудовые и кадровые ресурсы;
- фиксирует показатели, которые необходимо достичь в конце планового периода.

В рыночной экономике планирование осуществляется через бизнес-планирование, которое реализуется в бизнес-плане и должно придерживаться следующих принципов:

- Научность. Необходимо применять научные методы в планировании и творчески подходить к данному процессу.
- Системность (единство). Внутренняя среда организации должна выступать как единый комплекс и вписываться во внешнюю среду.
- Координация – взаимодействие всех организационных звеньев одного уровня, например, цехов заготовительных и обрабатывающих.
- Интеграция – согласование действий между единицами различного уровней, например: завод – цех – участок – рабочее место.
- Точность. Заданную степень точности можно спрогнозировать через многовариантность планов. Каждый план будет адекватен определенному состоянию внешних и внутренних условий работы предприятия. Из нескольких вариантов плана выбирается тот, который

позволит при заданных условиях с наименьшими затратами достигнуть поставленной цели.

Организации составляют три версии плана на предстоящий период:

1. Реалистичный (консервативный). Отражает наиболее вероятный исход развития компании, и, следовательно, вероятные объемы производства и продаж, прибыли, отпускные цены на продукцию и т.п.

2. Оптимистический. Предполагает, что при благоприятном развитии событий компания будет развиваться запланированными темпами, без рисков, что позволит получить большую величину прибыли.

3. Пессимистический. Учитывает максимальные риски и воздействие негативных факторов, событий.

С помощью плана можно выявить всевозможные трудности и проблемы, предусмотреть направления и меры, позволяющие устранить, преодолеть или минимизировать последствия неблагоприятных событий. В официальный бизнес-план включается, как правило, только реалистичный вариант расчета.

- Маневренность (гибкость) и непрерывность. Необходимо постоянно прорабатывать уже составленные разделы плана, уточнять их, так как цели и ситуация могут меняться, т.е. адаптироваться к изменению внешней и внутренней среды, в которой функционирует организация. По результатам мониторинга можно выявить отклонения фактических показателей от прогнозных и сделать вывод либо о необходимости внесения корректировок в план проекта, либо прекратить этот проект.

Таким образом, бизнес-план – это программа деятельности и/или развития бизнеса хозяйствующего субъекта, где разрабатываются стратегия и тактика, направленные на достижение целей организации, и основанная на потребностях рынка и возможностях получения необходимых производственных ресурсов.

Бизнес-план решает главную задачу экономики в рамках конкретной организации: выбор наиболее эффективного способа распределения факторов производства с одновременным решением проблемы ограниченности ресурсов в целях максимального удовлетворения общественных потребностей.

Очевидно, что Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей.

В подавляющем большинстве случаев, бизнес-план начинают составлять, когда необходимо привлечь инвестиции. Но дело в том, что это только одна сторона дела, на самом деле он составляется не только для внешних целей.

Внешние цели, для которых составляется бизнес-план - обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение

внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия.

Каждый инвестор захочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рискованности вложений, а лучший способ для этого - изучить и проанализировать бизнес- план инвестиционного проекта.

Бизнес-план, по сути - визитная карточка инвестиционного проекта. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска и верности допущений сделанных разработчиком инвестиционного проекта.

Гораздо более важными для предприятия являются *внутренние цели*, для которых составляется бизнес-план.

Внутренние цели - проверка знаний управляющего персонала, понимания ими рыночной среды и реального положения предприятия на рынке. Очень важны достижение понимания инвестором и администрацией предприятия стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон конкретного инвестиционного проекта, его возможной эффективности при заданных условиях.

Очевидно, что *для предпринимателя основной целью является планирование предпринимательской деятельности на определенный период времени в соответствии с определенной «бизнес-идеей», потребностью рынка, возможностей его ресурсного обеспечения для воплощения бизнес-идеи и получения прибыли. Данная цель достигается посредством достижения пяти важнейших целей бизнес- планирования:*

- определение уровня жизнеспособности и устойчивости развития бизнеса (предприятия, фирмы);
- выявление сильных и слабых сторон бизнеса (предприятия, фирмы);
- конкретизация стратегии развития через систему количественных и качественных показателей;
- обеспечение поддержки инвесторов и акционеров;
- снижение рисков предпринимательской деятельности.

Для предпринимателей, которые организуют собственный бизнес для достижения поставленных целей бизнес-план ориентируется на решение следующих задач:

- обеспечение более детальной проработки проблемы, которая снижает риск предпринимательской деятельности, то есть служит для самопроверки возникшей бизнес- идеи;

- конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей будущего развития, оценка хода реализации бизнес-идеи и ее эффективности;
- получение бесценного опыта планирования, развитие перспективного взгляда на организацию и ее рабочую среду;
- подготовка документального обоснования бизнеса, которое можно предоставить потенциальным инвесторам для решения вопроса о выделении кредита или инвестиций.

Исходя из этого определяются основные функции бизнес-плана:

1. Разработка стратегии развития бизнеса. Эта функция в первую очередь необходима в период создания предприятия или при выработке новых направлений деятельности, например, полное или частичное реперофилирование предприятия на выпуск новых видов продукции.
2. Планирование. Определяет жизнеспособность предприятия в условиях конкуренции, контролирует процесс внутри нее, т. е. производит оценку затрат, связанных с изготовлением и сбытом продукции, и прогнозирует величину прибыли.
3. Учет возможных рисков и минимизация затрат.
4. Привлечение инвестиций. Подготовка заявок для получения кредитов (через банки, инвесторов) и экономических ресурсов, технологий инвесторов и/или партнеров, которые пожелают вложить в производство собственные ресурсы или имеющуюся у них технологию.
5. Вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана. Это создаст условия для информированности всех сотрудников о предстоящих действиях, распределит обязанности, скоординирует усилия и повысит их мотивацию по достижению цели.

Бизнес-план дает объективное представление о развитии организации и отвечает на основные вопросы: «Стоит ли вкладывать деньги в этот проект?» и «Принесет ли этот проект доход, который не только окупит затраты, но и принесет прибыль?».

Виды (классификация) бизнес-планов

Бизнес-план является рабочим инструментом не только действующих, но и вновь создаваемых предприятий. Используется он во всех сферах предпринимательской деятельности независимо от масштабов, форм собственности и организационно-правовых форм предприятий. Прежде чем приступить к разработке бизнес-плана, необходимо определить миссию (цели) данной разработки. И уже на основании этого оценивать бизнес-план по различным признакам (критериям), что позволит четко организовать процесс планирования с наименьшими затратами.

Классификация бизнес-планов осуществляется по следующим критериям:

1. По целям разработки бизнес-планы бывают:
 - 1.1. инвестиционные – направлены на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Осуществляется это через новое строительство или расширение действующего предприятия либо проведения реконструкции, модернизации, технического перевооружения;
 - 1.2. для выработки стратегии развития организации;
 - 1.3. для планирования деятельности организации;
 - 1.4. для финансового оздоровления действующего предприятия.
2. По объекту планирования. В бизнес-плане может планироваться деятельность следующих субъектов:
 - 2.1. предприятия в целом (нового или действующего);
 - 2.2. объединений (группы) предприятий;
 - 2.3. инвестиционного проекта (направления бизнеса).
3. По конечным потребителям. Бизнес-планы могут быть предназначены:
 - 3.1. для внутреннего пользования самого предпринимателя или руководства фирмы (как средство самоорганизации);
 - 3.2. банкам, инвесторам, акционерам;
 - 3.3. региональной администрации;
 - 3.4. бизнес-партнерам (покупателям, спонсорам, лизингодателям и др.).
4. По продолжительности решаемых задач (горизонту планирования) выделяют следующие виды бизнес-планов:
 - 4.1. стратегические (долгосрочные), представляющие совокупность основных целей предприятия и способов их достижения на протяжении длительного периода времени;
 - 4.2. тактические (среднесрочные), охватывающие более короткий период (3-5 лет), используются для поддержки стратегических планов, содержат более точные определения действий, больше деталей и спецификаций;
 - 4.3. оперативные (краткосрочные), представляющие собой систему бюджетирования деятельности предприятия в целом и его подразделений на ближайший финансовый год с выделением плановых заданий по обеспечению всех направлений финансово- хозяйственной деятельности организации.
5. По сложности проекта различают проекты простые, сложные и очень сложные.
6. По условиям конфиденциальности формируют бизнес-план:
 - 6.1. официальный – предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, спонсоров и дает понятие об общей цели;

6.2. рабочий – представляет собой повседневный рабочий документ для руководителя предприятия, команды разработчиков и консультантов. Рабочий бизнес-план должен быть особо конфиденциальным, так как обычно содержит информацию, которую не включают в официальный бизнес-план, например, капитал, направляемый в бизнес, сведения о конкурентах или маркетинговая стратегия. Информация в рабочем бизнес-плане должна быть расположена под теми же заголовками, что и в официальном, чтобы было легко пользоваться обоими документами и вносить в них изменения.

7. По гибкости планов различают планирование:

7.1. директивное (статическое) – сверху вниз с четко заданными показателями;

7.2. индикативное – направляющее планирование с нечеткими рамками и возможностью внесения корректировок.

8. По стадии развития организации различают бизнес-планы:

8.1. для зрелой фирмы – масштабные;

8.2. на начальной стадии развития фирмы – нечеткие и небольшие.

9. По стадии развития проекта на момент составления бизнес-плана различают: идею, эскизный проект, рабочий проект, опытная партия, действующее производство.

10. По объему различают сжатые и развернутые бизнес-планы.

11. По особенностям оформления бизнес-планы бывают с приложениями и без них.

12. По подходу к разработке бизнес-план может разрабатываться а) наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в подготовке исходных данных; б) инициаторами проекта, а методические рекомендации получают у специалистов (банкиров, юристов, аудиторов), возможных потребителей, инвесторов.

13. По используемой программе финансового моделирования: Project Expert, Alt Invest, ТЭО-Инвест, COMFAR Expert, ИНЭК-Аналитик, расчеты на базе Excel, в т. ч. с использованием шаблонов финансовых моделей (например, FinModel Expert).