

Тема 10(11). Бизнес - планирование производственной деятельности

1. Задачи и функции бизнес - планирования.
2. Основные вопросы отражаемые в бизнес- плане.
3. Особенности и этапы разработки бизнес- плана.
4. Структура и содержание бизнес -плана
5. Образец бизнес-плана предприятия (проекта)

1. Задачи и функции бизнес планирования

Одной из наиболее оптимальных и распространенных форм планирования в рыночной экономике стала разработка бизнес-планов.

Бизнес-план — это документ, в котором приведены основные аспекты будущего предприятия, рассматривает все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?

При составлении бизнес-плана в соответствии с определенными требованиями необходимо провести специальные расчеты — это позволит увидеть будущие проблемы и понять, преодолимы они или нет.

Рекомендуется начинать работу по планированию примерно за полгода до открытия своего дела, поручив ее сделать это одному из ваших компаньонов или специалистам по составлению бизнес-планов. Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько велико, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств,

если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководитель лишь поставил подпись. Включаясь в работу лично, он моделирует свою будущую деятельность, проверяя на крепость и сам замысел, и себя.

Основным инструментом планирования предприятия является бизнес – план финансово - хозяйственной деятельности.

Бизнес – план – это план осуществления бизнес – операции, действий предприятия, содержащая сведения о товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Цель разработки бизнес – плана – спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Задачами бизнес – плана является:

сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения;

определить конкретные целевые рынки и место предприятия на этих рынках;

выбрать ассортимент и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;

оценить производственные и непроизводственные издержки;

определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, стимулированию продаж, ценообразованию и т.п.;

оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей и т.д.

Бизнес – план выполняет следующие основные *функции*, а именно:

является инструментом, с помощью которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период;

может быть использован для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе; является инструментом добывания финансовых ресурсов; представляет собой инструмент реализации стратегии предприятия.

Таким образом, бизнес – план позволяет проанализировать возможности деятельности предприятия и обосновать выбор приоритетных целей, т.е. определить стратегию функционирования предприятия.

В зависимости от рыночной ситуации цели составления бизнес – планов могут быть различны.

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

по бизнес – линиям (продукция, работы, услуги, технические решения);

по предприятию в целом (новому или уже действующему).

Бизнес – план может быть нацелен как на развитие предприятия, так и на его финансовое оздоровление. Также может планироваться деятельность всего предприятия или его отдельного подразделения.

2. Основные вопросы отражаемые в бизнес - плане

При подготовке бизнес - плана необходимо ответить на ряд актуальных вопросов и особое внимание обратить на следующее:

1. Технология.

Какой ключевой продукт или технологический процесс задействован в проекте (это поможет нам выбрать соответствующих специалистов для тщательного определения технической пригодности и конкурентоспособности проекта)? Была ли технология разработана для специального применения? Доказала ли она свое применение в коммерческих целях?

Была ли она запатентована или может быть запатентована?

Является ли данное предприятие единственным владельцем прав на данную технологию в Беларуси, странах СНГ, мире?

Обладаете ли Вы детальной информацией о сравнительном месте Вашей технологии по отношению к лучшим мировым образцам?

Существует ли продукт или технологический процесс идентичного применения на Западе?

Имеете ли Вы информацию о производственной экономии при применении данной технологии, где бы то ни было?

2. *Пригодность проекта.*

Необходимо учитывать особенности и детали по следующим темам:

а) Рынок. Объёмы (единицы, рост стоимости), предполагаемая доля на рынке, как внутреннем, так и внешнем.

б) Конкуренты. Любая инвестиционная структура: белорусская, стран СНГ, восточно - европейская, западная сравнимая по качеству, технологии. Имеете ли Вы какие - либо преимущества перед Вашими конкурентами? Как их можно сохранить?

в) Поставки. Откуда поступает сырьё, компоненты? Насколько безопасны и конкурентоспособны источники? Остаётся ли Ваш проект жизнеспособным, если цены на сырьё, компоненты поднимутся до уровня мировых? (Особенно это относится к редким металлам и энергоресурсам).

г) Организация. При организации нового проекта Вам совершенно необходимо повернуться лицом к рынку и учитывать интересы потребителя, а не производства как такового. Отрадите организацию проекта и то, как он будет отвечать требованиям, которые ставят перед ним новые рынки.

д) Управление. Как Вы планируете проводить профессиональную подготовку персонала, необходимую для проекта?

е) Людские ресурсы. Имеете ли Вы необходимых специалистов? Может ли Ваш персонал делать то, что от него ожидается?

3. Финансовая жизнеспособность проекта.

Вопросы финансовой жизнеспособности проекта на уровне предприятия должны быть проработаны с особой тщательностью и содержать исключительно достоверные данные.

3. Особенности и этапы разработки бизнес-плана

Разработка и осуществление бизнес - плана требует учета некоторых особенностей:

кризисная ситуация и постоянно меняющиеся экономические отношения ставят предприятия перед необходимостью самим просчитывать будущие шаги и учиться вести борьбу с конкурентами;

появляется новое поколение руководителей, которым необходимо представлять весь круг ожидающих их экономических проблем;

в бизнес - планах руководители должны научиться обосновывать свои заявки, доказывая

что могут просчитывать все аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов других стран;

условия функционирования предприятий являются весьма сложными – отсутствует необходимая для управления деятельностью предприятия информация, нет возможности из - за различий в учете и отчетности использовать эффективные методики анализа и планирования показателей и т. д.

Отличительной особенностью бизнес - плана предприятия является не только его комплексный характер (в нем взаимоувязаны показатели, характеризующие экономическое состояние предприятия, их ресурсное и в том числе финансовое обеспечение и приведены расчеты финансовых результатов и дана оценка каким будет, после выполнения бизнес- плана, финансовое состояние предприятия), и его нацеленность на существующий и новые товарные рынки или отдельные его сегменты.

Разработка бизнес-плана проходит три этапа:

1. Проведение маркетингового изучения рынка (определение потенциальной ёмкости его, условий конкуренции, степени риска и так далее);

2. Формирование целей и задач производственной и коммерческой деятельности с учётом результатов маркетингового исследования рынка;

3. Разработка основных разделов плана с конкретной оценкой эффективности конечных результатов, фиксируемых в сводном финансовом плане.

В бизнес - плане должна быть заложена чёткая ориентация предприятия на маркетинг.

4. Структура и содержание бизнес- плана

Необходимо отметить, что различные экономисты выделяют несколько разные структуры бизнес – планов, однако все они имеют приблизительно одинаковое строение.

Концепция бизнеса (резюме) – это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие, начиная свое дело или развивая имеющееся.

По сути, концепция является сокращенной версией самого бизнес – плана.

В резюме должны быть отражены следующие основные моменты:

возможности для бизнеса;
привлекательность бизнеса;
важность для предприятия и региона;
необходимые финансовые ресурсы (собственные
или заемные);
срок окупаемости проекта;
возможный срок возврата заемных средств;
условия инвестирования;
ожидаемая прибыль и ее распределение и т.д.

Порядок изложения концепции является достаточно свободным, однако ее необходимо начинать с главной цели предлагаемого бизнеса (как правило получение прибыли) и назначения разрабатываемого бизнес – плана.

Концепция бизнеса (резюме) составляется в конце написания бизнес – плана, однако находится в начале.

В разделе, описывающем ситуацию в настоящее время и дающем краткую информацию о предприятии, отражаются следующие моменты:

главные события, повлиявшие на появление идей по бизнес – плану;

главные обстоятельства и проблемы стоящие перед менеджерами;

состояние на рынке и положение, которого необходимо добиться и т.д..

Далее в сжатой форме приводится основная информация о предприятии – дата основания,

организационно – правовая форма, учредители, юридический адрес и т.п.

В разделе, характеризующем объект бизнеса, необходимо отметить направленность бизнес – плана (продукция, работы, услуги, создание нового предприятия, развитие действующего, финансовое оздоровление).

В данном разделе необходимо отметить, важность товара для потребителей, его уникальность. Также желательно охарактеризовать функциональные возможности и особенности продукции.

Завершает раздел, описание ключевых факторов, которые должны определить успех предлагаемого бизнеса.

Исследования и анализ рынка направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. В этом разделе желательно определить приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке: качество, цена, время и точность поставки, сервисное обслуживание и т.п.

Необходимо произвести сегментацию рынка, определить размеры и емкость рынков по продукции предприятия.

Следует проанализировать, как быстро продукция, услуги утвердятся на рынке и обосновать возможности его дальнейшего расширения, основные факторы влияющие на это.

Важным фактором является отслеживание и оценка конкурентов. Необходимо выявить и проанализировать их сильные и слабые стороны.

Определить возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

При создании нового предприятия разрабатывается организационный план.

Здесь необходимо привести организационную структуру предприятия, в которой четко определены должностные инструкции ведущих менеджеров, а также определяется как будет осуществляться взаимодействие служб и подразделений.

Желательно указать такие факторы как потребность в рабочей силе, условиях труда, организации оплаты труда и т.п.

Подразделом организационного плана является правовое обеспечение деятельности предприятия, в котором приводится вся информация о правовых аспектах деятельности (сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, патентная защита и т.п.).

В разделе «Персонал и управление» следует привести информацию о менеджерах и охарактеризовать их управленческие возможности.

Необходимым является разработка штатного расписания и штатной расстановки работников.

План производства отражает производственный процесс. Если отдельные операции поручаются субподрядчику, то это должно быть указано.

Целесообразно представить производственный процесс с указанием его структуры по трудоемкости и видам.

Необходимо отразить потребность в производственных помещениях и их площадь, а также производственную площадь предприятия, необходимо указать потребность в дополнительном оборудовании и материальных ресурсах.

По возможности здесь описывается система охраны окружающей среды, утилизации отходов, обеспечения безопасности жизнедеятельности.

Раздел заканчивается расчетом издержек производства и себестоимости производимой продукции.

Особым разделом может быть выделен инвестиционный план, где отражается потребность в инвестициях, а также указывается за счет каких средств будет осуществлено финансирование проекта (собственные или заемные средства) и т.п. План маркетинга – по достижению намечаемого объема продаж и получению максимальной прибыли.

Необходимо отразить маркетинговую стратегию развития предприятия.

Разрабатывая эту стратегию, целесообразно учесть влияние внешнего окружения (тенденции изменения технологий, запросов и мотивации потребителей и т.д.) в целях адаптации предприятия к меняющимся рыночным условиям путем разработки комплекса маркетинга, включающего товарную, ценовую, сбытовую политику и сервисное обслуживание.

Особое место уделяется стратегии ценообразования, которая базируется на следующих методах:

усредненных затрат;
предельных затрат;
стандартных издержек производства;
прямых затрат (целевой нормы прибыли).

Раздел, описывающий потенциальные риски, особенно важен, так как фактор риска оказывает большое влияние на финансово – хозяйственную деятельность предприятия.

Следует учитывать, как минимум, следующие виды рисков:

производственные, связанные с различными нарушениями в производственном процессе или процессе поставок сырья, материалов и комплектующих;

коммерческие, связанные с реализацией продукции на рынке не в полном объеме;

финансовые риски, которые вызываются инфляционными процессами, неплатежами, колебаниями валютных курсов и т.п.;

риски, связанные с форс – мажорными обстоятельствами, которые могут быть вызваны непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса до стихийных бедствий);

Методы снижения влияния рисков различны, однако наиболее действенным является коммерческое страхование, создание резервного фонда и функционирование предприятия с большим запасом финансовой прочности.

Важной частью практически любого бизнес – плана является финансовый план.

Цель финансового плана определить эффективность предлагаемого бизнеса. В данном разделе необходимо отразить:

общую потребность в инвестициях;

источники финансирования;

план доходов и расходов;

баланс денежных расходов и поступлений;

потребность в оборотном капитале;

срок окупаемости проекта;

отчет по прибыли а также необходимые

финансовые показатели.

Реальность бизнес - плана должна определяться на основе анализа возможностей по достижению поставленных целей и оценки выгодности достижения этих целей для предприятия.

По ходу выполнения бизнес - плана (ежеквартально) необходимо в него при необходимости вносить коррективы на основе экспресс - диагностики состояния предприятия.

Каждое предприятие имеет возможность значительно облегчить экспресс - диагностику, комплексный анализ всех основных сторон деятельности и обоснования бизнес- плана на основе использования современных компьютерных технологий и постоянно проводить анализ.

5.Образец бизнес-плана предприятия (проекта)

Раздел 1 . Общие сведения по проекту

1.1 наименование и сущность проекта.....

(желательно уместить в 70 знаков)

(настоящий проект представляет собой: создание нового предприятия, реконструкцию или расширение уже существующего с указанием мощности по выпуску новой продукции, внедрение разработок, сервисное обслуживание, оказание услуг и тому подобное с указанием отраслевой принадлежности).....

1.2. Финансовые ресурсы, необходимые для осуществления проекта , в том числе имеющиеся в наличии у инициатора проекта и дополнительно требуемые (руб., usd).....

1.3. Срок окупаемости проекта:.....
(включая время на освоение капвложений)

1.4. Ожидаемая прибыль:..... (руб., usd)

1.5. Предпочтительная организационно-правовая форма реализации проекта: (создание акционерного общества, реализация в рамках существующего предприятия и тому подобное).....

1.6. Предполагаемая форма участия инвестора в проекте:

(в последовательности по степени предпочтительности : участие в акционерном капитале, предоставление кредита, лизинг, компенсационная сделка и тому подобное).....

1.7. Максимальная доля, предоставляемая инвестору в акционерном капитале.....

1.8. Желательная максимально возможная процентная ставка за кредит, срок и график погашения:.....

1.9. Предполагаемая форма гарантии по кредиту:
(зalog, государственные гарантии с указанием имеющихся решений, гарантии местных администраций, банков и других)

Раздел 2. Описание инвестиционного проекта

(данный раздел содержит детальное описание проекта, включающие, в частности, для соответствующих типов проектов характеристику товара (продукции, услуг)

2.1. Краткое описание товара.....

2.2. Назначение и область применения.....

(с указанием возможного спектра модификаций)

2.3. Основные особенности и отличия проекта, которые могут обеспечить его коммерческий успех, технический, экономический и социальный эффект.....

2.4. Технические характеристики в

сопоставлении с аналогами.....

(желательно привести оценки в интервальном виде: оптимистическая - пессимистическая, а также ссылки на источник информации об налогах)

2.5. Патентная ситуация проекта.....

(защищённость товара: наличие отечественных и зарубежных патентов, "ноу-хау", лицензий, публикаций, возможность патентования в других странах)

2.6. Структура изделия, ключевые проблемы.....

(кратко описывается структурная схема изделия с выделением элементов, содержащих

2.7. Факторы технической неопределённости получения результата и меры её снижения.....

Раздел 3. Оценка рынка и конкурентноспособность продукции

3.1. ёмкость рынка.....

(потенциальный платежеспособный спрос на внутреннем и внешнем рынке, степень его удовлетворения в настоящее время).....

3.2. Конкуренция.....

(наличие и краткая характеристика конкурирующих товаров и организаций - как отечественных, так и зарубежных, препятствия для выхода на рынок)

3.3. Предполагаемая цена товара.....

(в фиксированных ценах на внутреннем и
внешнем рынках)..... (руб., usd)

3.4. Намечаемый объём продаж и
предполагаемая доля
рынка.....

- каналы сбыта : указать в какие
регионы Беларуси, каким потребителям, в
какие страны за рубежом предполагается
экспорт (в случае отсутствия собственной
сбытовой сети должны быть представлены
документы, подтверждающие возможность
сбыта, и другие).....

- объём сбыта и временной график его

(зависящий от роста или снижения объёма производства, изменения размеров издержек и цены единицы продукции).....

а) Новой продукции.....

на внутреннем рынке.....

(тыс.шт/млн.руб. в ценах на

фиксированную дату);

б) Продукции, выпускаемой в настоящее время....

(пункт заполняется для проектов,

предусматривающих расширение или

модернизацию существующего

производства).....

на внутреннем рынке.....

на внешнем рынке.....

(тыс.шт./тыс.долларов США)

Примечания к пункту 3, 4, 6: (указать степень использования действующих мощностей в настоящее время)

3.5. Факторы коммерческого риска и основные маркетинговые мероприятия.....

Раздел 4.Состояние работ по проекту и возможности (план) производства

4.1. Степень освоения предполагаемой к производству продукции.....

(научно-техническая разработка, лабораторный, опытный, опытно-промышленный образец, рабочие проектирование и тому

()

4.2. Наличие документации по проекту.....

(прединвестиционного технико-экономического исследования, бизнес-плана, проектно-конструкторской, проектно-сметной документации, договоров, других документов).....

4.3. Правовое обеспечение по проекту.....

(наличие разрешительной документации на право осуществления проекта, актов землеотвода, разрешения на строительство, договоров на аренду зданий и других документов).....

4.4. Выполнение работ по проекту.....

(объёмы средств, уже вложенных в реализацию проекта, наличие ТЭО, бизнес-плана и других).....

4.5. Наличие производственных площадей.....

4.6. Необходимые закупки оборудования

(технологического, вспомогательного и др.)

4.7. Характеристика сырьевой базы, обеспечение

комплектующими изделиями и

полуфабрикатами.....

(обеспеченность разведанными запасами,

возможности производства материалов и изделий

смежниками, наличие квот на добычу и

использование, относительный уровень цен,

возможности поставок и транспортировки и

другие).....

Примечание к пунктам 4.6. и 4.7. должны быть

подтверждены протоколом намерениях.....

4.8. Обеспечение трудовыми ресурсами.....

(квалификационная характеристика

работающих на предприятии, возможности привлечения требуемых специалистов и др.)

4.9. Особые условия реализации и ограничения

по проекту.....

(наличие лицензии на вид деятельности, если

это предусмотрено законодательством,

ограничения и рекомендации по перечню

возможных поставщиков оборудования и

технологий, связи, возможности утилизации

отходов, экологической чистоте технологических

процессов, отношении местной администрации к

предполагаемому проекту и другие).....

4.10. Предполагаемая производственная схема реализации проекта.....

наличие организаций-соисполнителей (с указанием адресов, телефонов, имён руководителей).....

порядок взаимодействия и взаиморасчётов с соисполнителями, кооперационные связи.....

транспортная схема.....

4.11. Основные этапы и календарный график реализации проекта (срок получения опытной партии, срок начала серийного производства и так далее по каждому этапу работ).....

4.12. Важнейшие мероприятия по реализации проекта.....

4.13. Ближайшие шаги по развёртыванию осуществления проекта.....

4.14. Возможные меры по преодолению узких мест.....(при развёртывании производства).....

Раздел 5. Финансовый план

5.1. Себестоимость товара (расчёт с разбивкой по статьям расходов и её изменения)..... (руб./. usd);

5.2. Цена товара.....(на внутреннем и внешнем рынках на фиксированную дату)

5.3. Затраты, их структуры и финансовые потоки....

(млн руб. / тыс. долларов США)

Раздел 6. Характеристика предприятия, реализующего проект

6.1. Полное название предприятия.....

6.2. Организационно-правовая форма.....

(Акционерное общество с указанием открытое или закрытое, государственное, частное предприятие и так далее).....

6.3. Уставный Капитал (уставный фонд) и структура активов.....

6.4. Характеристика ОС

(Балансовая и остаточная стоимость ОС, доля импортного оборудования в процентах, наличие уникального оборудования, возрастная структура и тому подобное).....

6.5. Технический уровень и характеристика выпускаемой в настоящее время продукции (дайте краткое описание).....

6.6. Финансовое состояние предприятия.....

материалы аудиторских заключений.....

оборот за последние три года , млн.руб.

прибыль после налогообложения за отчётный год и последние три квартала, млн.руб.:

коэффициент соотношения заёмных и собственных средств.....

(отношение всей суммы обязательств по заёмным средствам к собственным средствам).....

коэффициент абсолютной ликвидности:.....

(отношение оборотных средств к краткосрочным обязательствам предприятия).....
в качестве приложения к данному разделу представляются сводный баланс

6.7. Количество работающих на предприятии:....
в том числе ИТР.....

6.8. Характеристика научно-технического уровня производства.....

(владение патентами, конкурентоспособность проектно-конструктивных решений, наличие собственных НИИ, КБ и другие).....

6.9. Местоположение производства.....
(наличие источников энерго- и водоснабжения и других).....

- 6.10. Руководитель предприятия.....
(Ф.И.О., телефон, факс, телекс)
- 6.11. Главный бухгалтер предприятия.....
(ф.и.о., телефон, факс, телекс)
- 6.12. Адрес (юридический, почтовый).....
- 6.13. Банковские реквизиты.....
(расчётный счёт, МФО, валютный счёт, прочие
реквизиты).

Раздел 7. Данные о разработчиках проекта

- 7.1. организация-разработчик проекта.....
(наименование, адрес, телефон, факс,
телекс, краткая аннотация, характеризующая
опыт работы в области инвестиционного
проектирования).....

7.2. Адрес (юридический, почтовый)

7.3. Руководитель проекта.....

(Ф.И.О., телефон, факс, телекс, краткая аннотация, характеризующая личный опыт работы в области инвестиционного проектирования).....

8. Материалы, имеющегося по проекту

экспертных заключений

9. Иная информация , не нашедшая отражения в

предыдущих разделах и которую инициатор

проекта желает изложить.....