

Основные подходы к организации бизнес- планирования в организациях



Бизнес – это необходимый и неизбежный компонент жизни людей в целом; он объединяет, с одной стороны, стремление отдельных граждан к извлечению доходов, с другой – стремление других людей к удовлетворению своих потребностей в товарах, работах, услугах.



Бизнес – это противоречивое явление, но эти противоречия, хотя и могут выступать причиной разнообразных конфликтов, в общем служат источником развития экономики и не имеют абсолютно разрушительного характера.



Признаки бизнеса:

- 1) обмен деятельностью между субъектами экономики;
- 2) стремление каждого участника сделки навязать другим свои интересы, когда другие отказываются принимать условия сделки, и тем самым добиться относительно лучших условий существования по сравнению с другими субъектами;
- 3) стремление участников сделки реализовать свои интересы независимо от того, реализуются ли при этом интересы других участников сделки;
- 4) необходимость отстаивания интересов;
- 5) инициативный характер деятельности участников сделки, выражающийся в способности принимать решения и идти на риск;
- 6) способность, готовность участников сделки идти на персональный риск для успешного проведения сделки;
- 7) способность, готовность и умение проводить различные приемы делового общения с целью достижения наибольшей выгоды;
- 8) способность предпринимать шаги в различных направлениях с целью обеспечения выгодной позиции для последующего проведения избранных приемов делового общения;
- 9) способность дифференцировать вероятные и действительные результаты сделок;
- 10) способность определять приоритеты деятельности и подчинять им логику делового общения.



ВАЖНО

Субъектами бизнеса выступают:

- *предприниматели*, т.е. лица, осуществляющие инициативную инновационную деятельность на свой риск и под свою исключительную экономическую и юридическую ответственность; коллективы предпринимателей и предпринимательские ассоциации;
- *индивидуальные и коллективные потребители* продукции (работ, услуг), предлагаемой предпринимателями, а также союзы и ассоциации потребителей;
- *работники*, осуществляющие трудовую деятельность по найму на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы; государственные структуры в тех случаях, когда они выступают непосредственными участниками сделок (предоставление правительственных заказов предпринимателям, определение цен, состава и объемов льгот при выполнении специальных работ и др.), а также государственные служащие.



«Три кита» коммерческого успеха:

1. Конкурентоспособная продукция;



2. Тщательная разработка идеи;

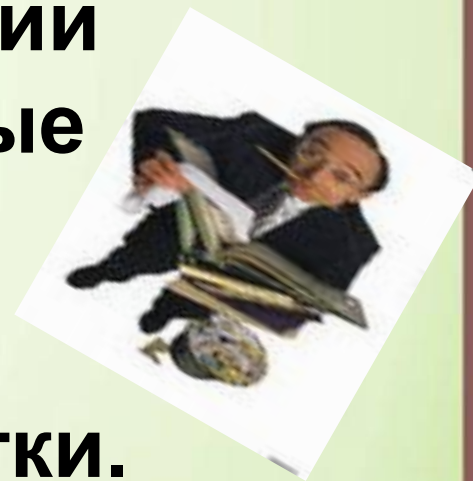


3. Достаточность средств.



Основные источники бизнес-идей:

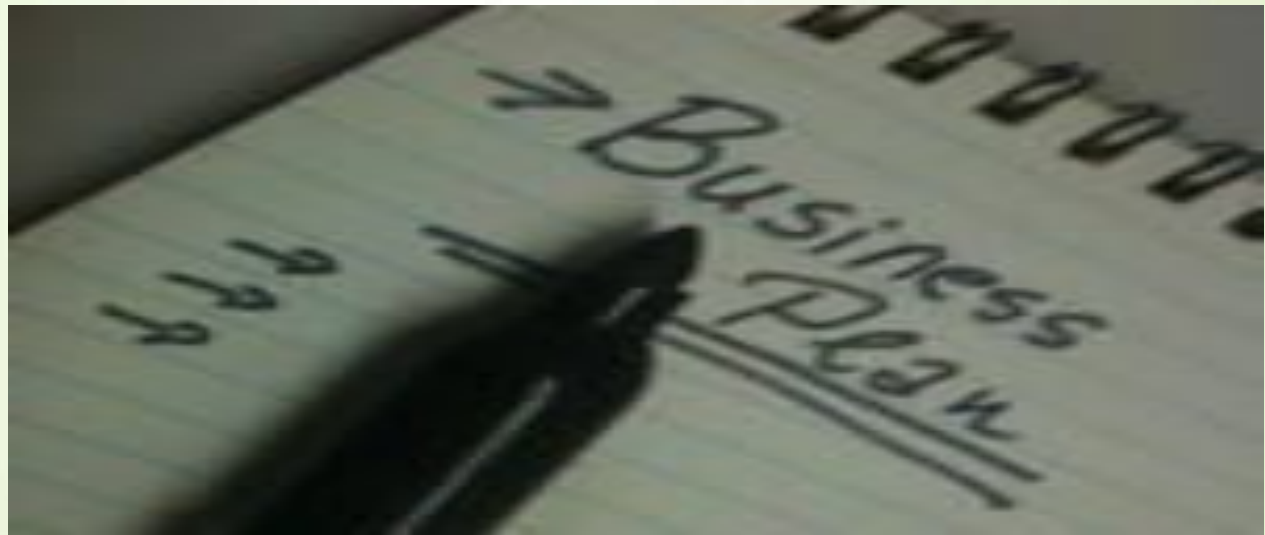
- Потребители;
- Продукция конкурентов;
- Публикации федерального правительства о получении лицензии на определенные виды деятельности;
- Научные исследования и конструктивные разработки.

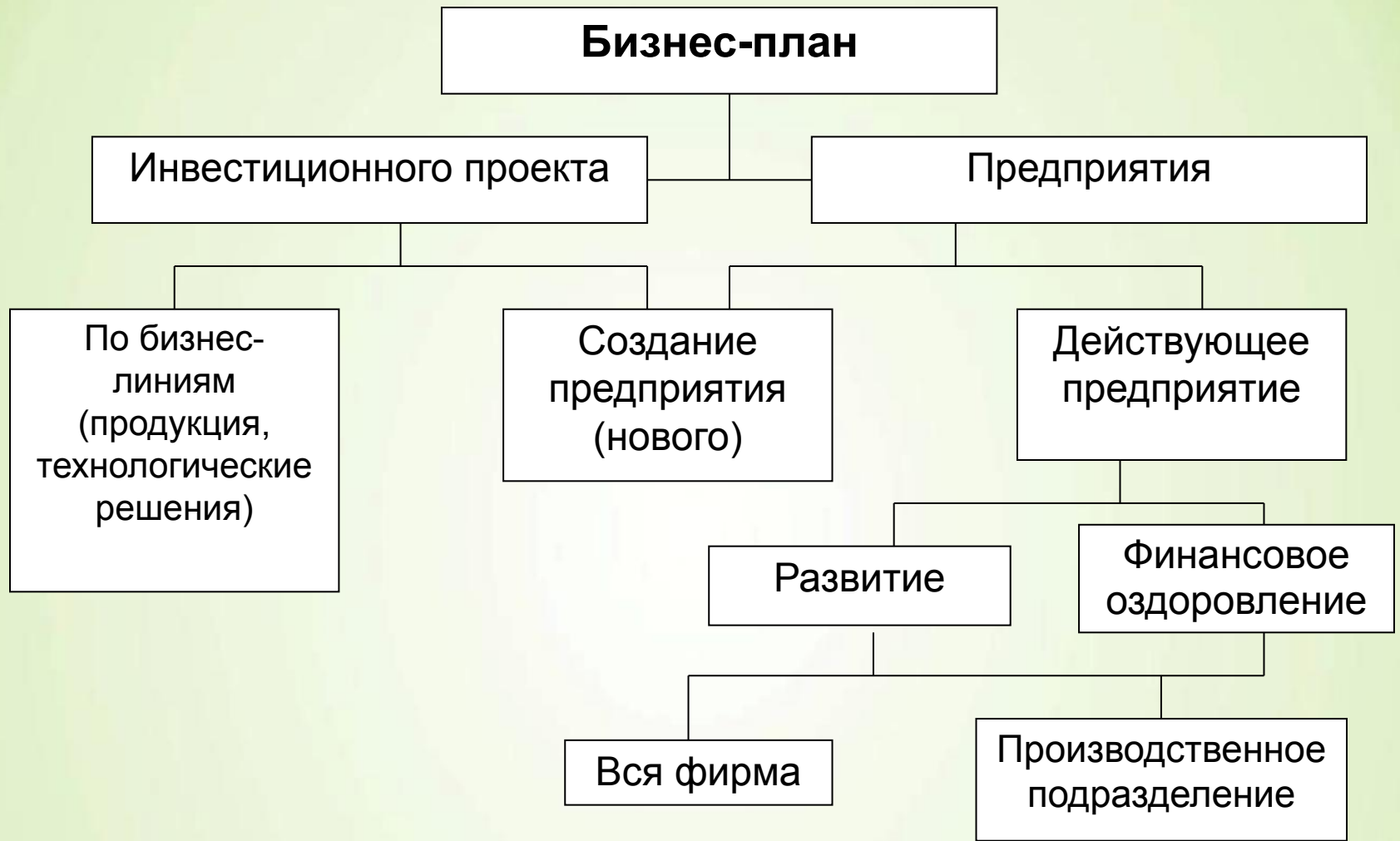


БИЗНЕС-ПЛАН (англ. – *Business plan*)
представляет собой документ,
который комплексно, системно
описывает все основные аспекты
будущей коммерческой деятельности
предприятия, анализирует все
проблемы, с которыми она может
столкнуться, определяет способы
решения этих проблем.



Бизнес-план появился в
России в начале 90-х годов и
был принципиально отличным
от действующих документов.





Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса



Цели бизнес-плана могут быть различными, например, получение кредита или привлечение инвестиций в рамках уже существующего предприятия, или определение направлений и ориентиров самого предприятия в мире бизнеса и т.д.



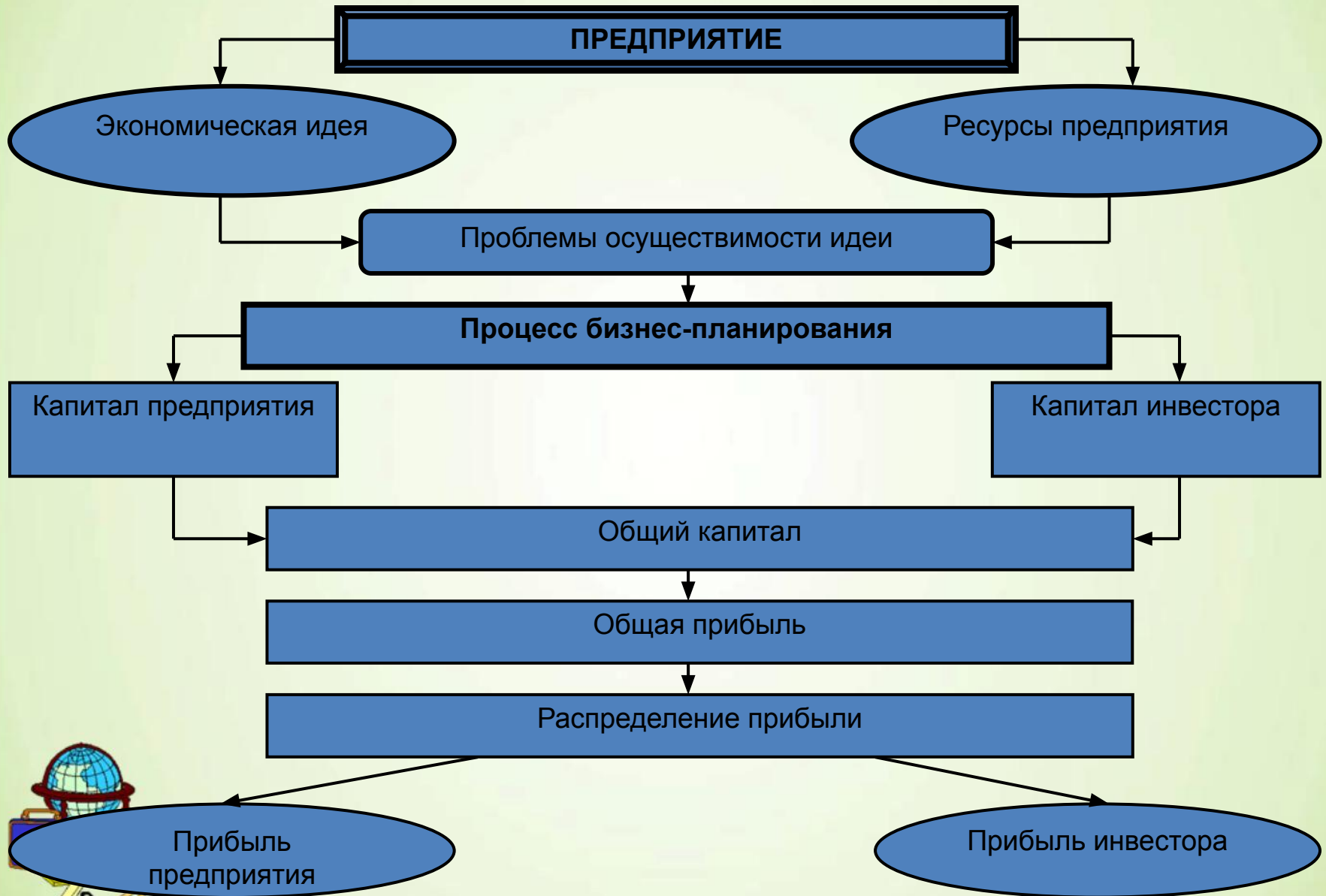
ВАЖНО

Три основные причины, вызывающие потребности в разработке бизнес-плана деятельности предприятия:

- 1) обеспечение объективной оценки бизнеса, учитывающей среднесрочные и долгосрочные цели менеджмента;
- 2) приведение менеджмента предприятия к успеху в результате использования методологии бизнес-планирования и его мониторинга;
- 3) создание условий на предприятии, при которых внедряемые менеджментом идеи в наиболее доступном и целостном виде доводятся до других и обеспечивается привлечение часто необходимых финансовых ресурсов.



Процесс бизнес-планирования



По объему, полноте изложения фактов бизнес-планы могут быть:

- 1. Полный** – содержащий все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы, хранится у руководителя и предъявляется ограниченному числу лиц.
- 2. Достаточный** (краткий) – содержит все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты.
- 3. В виде «резюме»** («проспект») – содержит краткие выводы по каждому разделу, без обоснования и расчетов.



Информация для бизнес-плана:

- Состояние природных ресурсов;
- Будущий спрос на потребительские товары;
- Номенклатура импорта;
- Влияние на окружающую среду;
- Состояние производящих отраслей;
- Взаимосвязи с другими отраслями внутри страны и за рубежом;
- Возможность диверсификации;
- Возможность расширения существующих производственных мощностей;
- Состояние общего инвестиционного климата;
- Возможности экспорта;
- Промышленная политика.



В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности предприятия (продукта или услуги) на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- **конкретный проект производства определенного товара (услуг)** – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);

- **всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности**, целью которого является выделение его слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных предприятий;

- **изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов**, используемых в экономике для реализации конкретных задач.



БИЗНЕС-ПЛАН

- **оценивает** перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее.
- **активно помогает координировать** деятельность партнерских фирм, организовать совместное планирование развития фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов.
- **используется при поиске** инвесторов, кредиторов, спонсорских вложений и т.д.



ВАЖНО

Бизнес-план предусматривает решение следующих задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:

- **организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка** сегодняшнего состояния предприятия;
- **выявление потенциальных возможностей** предпринимательской деятельности предприятия, акцентируя внимание на сильных сторонах и не скрывая слабых;
- **формирования инвестиционно-проектных целей** этой деятельности на планируемый период.



Деятельность менеджера имеет дело с ограниченными ресурсами. Процесс планирования бизнеса помогает продумывать и распределять по приоритетам усилия менеджера между решаемыми проблемами, рационально выделять требуемые ресурсы и оптимизировать экономические показатели работы фирмы.



Бизнес-планирование

Заставляет руководителей мыслить перспективно

Обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений.

Увеличивает возможности обеспечения фирмы необходимой информацией

Способствует снижению рисков предпринимательской деятельности

Ведет к четкой организации бизнеса

Позволяет предвидеть ожидаемые предметы и подготовиться к внезапному изменению рыночной ситуации



Какие условия необходимы для успешной организации бизнес-планирования?

1. Коммерческая организация должна располагать соответствующей методологической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана.
2. Чтобы разработать финансовые планы, нужна внутренняя и внешняя информация о деятельности предприятия.
3. Процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления.
4. Необходимо иметь соответствующие программно-технические средства, используемые в процессе планирования и контроля.



Какие стадии разработки бизнес-плана есть?

1. Подготовительная стадия



2. Стадия разработки бизнес-плана



3. Стадия продвижения бизнес-плана на рынок



4. Стадия реализации бизнес-плана



Принципы бизнес-планирования:

1. Гибкость
2. Непрерывность
3. Коммуникативность
4. Творческий характер
5. Многовариантность
6. Участие возможных участников будущей организации
7. Адекватность и отражение реальных проблем и самооценка в процессе планирования



Задачи бизнес-планирования

- ▶ Определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках
- ▶ Оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность
- ▶ Выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям, выдвигаемым для достижения поставленных целей
- ▶ Проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей
- ▶ Просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана



Функции бизнес-планирования

- Возможность его использования для разработки стратегии бизнеса – реализуется в период создания предприятия и при выборе новых направлений действий
- ▶ Планирование как таковое
- ▶ Для привлечения денежных средств – ссуды, кредитов
- Привлечение к реализации планов компании потенциальных партнеров и инвесторов
- ▶ Улучшение информированности сотрудников о предстоящих действиях и создание мотивации достижения целей путем их привлечения в процесс составления плана



Подходы к разработке бизнес-плана:

1. Инициаторы процесса сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов.
2. Инициаторы бизнес-планирования сами не разрабатывают, а выступают в качестве заказчика. Разработчики бизнес-плана – фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, при необходимости привлекаются консалтинговые и экспертные фирмы.



Отличительные особенности бизнес-плана и стратегического плана

Бизнес-план	Стратегический план
<ol style="list-style-type: none">1. Включает только одну цель, которая связана с созданием нового вида деятельности или развитием существующего2. Ориентирован только на развитие3. Имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых работа над бизнес-проектом завершается4. Разрабатывается для поиска источников финансирования, то есть для внешних инвесторов и кредиторов5. Функциональные составляющие (план производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение	<ol style="list-style-type: none">1. Включает весь комплекс общих целей предприятия2. Включает различные типы стратегии3. Это планы с растущим горизонтом времени и постоянной корректировкой4. Создается для собственного использования



Отличие от текущего плана социально-экономического развития предприятия бизнес-плана заключается в:

- структуре;
- он учитывает не только внутренние, но и внешние цели и условия организации;
- по целям: текущий план охватывает все аспекты деятельности организации за 1 год, а бизнес-план – только инвестиционные;
- по периоду действия: план социально-экономического развития составляется каждый год, а бизнес-план – когда требуется оценить и реализовать какое-то инвестиционное решение (0,5; 1; 1,5; 3; 5 лет).



Основные отличительные черты бизнес-планов предприятий и инвестиционных проектов

Инвестиционные проекты наиболее близки к бизнес-плану по структуре и характеру изложения материалов. **НО:**

- **Инвестиционный проект** - это система организационно-правовых, аналитических, инженерно-технических, экономических и расчетно-финансовых документов, необходимых для проведения соответствующих работ по реализации проекта
- **Бизнес-план** организации иногда выступает по отношению к инвестиционному проекту как документ, представляющий собой планы разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта



Основные отличительные черты бизнес-планов и технико-экономического обоснования (ТЭО)

- **ТЭО** – это специальный плановый документ для создания и развития промышленных объектов, поэтому особый акцент в структуре ТЭО сделан на производственно-технические аспекты проекта, а коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми.
- **Бизнес-план** имеет большую стратегическую направленность.



Бизнес-план должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела, степени своего участия в нем. Объем и степень конкретизации разделов бизнес-плана определяются спецификой и областью деятельности.



