

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА И РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

---



АРХАНГЕЛЬСК  
19.04.2007

# Концепция планирования



- *Планирование* - это определение оптимального результата и эффективных путей его достижения при имеющихся ограничениях по времени и ресурсам.

# Концепция планирования



- *Директивное планирование* – пропорции развития и потребные ресурсы определяются организациями на основе плановых заданий, централизованно устанавливаемых государственными органами власти.

# Концепция планирования



- *Индикативное планирование* – результаты определяются организациями на основе показателей целевых программ и прогнозов развития различных сфер экономики, а также отдельных регионов. Задания программ и прогнозов носят рекомендательный характер, их приоритетность и перспективность для организации определяется объемами и гарантиями бюджетного финансирования.

# Концепция планирования



- *Бизнес-планирование* – результаты и пути их достижения определяются на основе маркетинговых исследований потребностей и конъюнктуры рынка, проводимых организациями самостоятельно в выбранных стратегических зонах хозяйствования.

# Концепция планирования



- *Рабочее (деловое) планирование* – определение внутрипроизводственных пропорций и установление по интервалам времени плановых заданий структурным подразделениям организации.

# Концепция планирования



- В современных условиях на уровне макроэкономических процессов имеют место элементы директивного и индикативного планирования, на уровне микроэкономических процессов преобладает механизм бизнес-планирования, который активно сочетается с рабочим планированием.

# Концепция планирования



- содержание планирования на уровне макроэкономических процессов;
- общий прогноз функционирования экономики;
- прогноз развития важнейших сфер экономики;
- разработка концепции экономического и социального развития регионов;
- формирование федеральных и региональных целевых программ;
- составление бюджетов по уровням государственного управления.



# Концепция планирования



- содержание планирования на уровне микроэкономических процессов;
- определение миссии и целей организации;
- выявление стратегической области бизнеса;
- составление бизнес-планов;
- осуществление рабочего планирования по периодам времени;
- постановка заданий производственным подразделениям;
- оценка получаемых результатов, проведение корректирующих действий.

# Этапы бизнес-планирования.

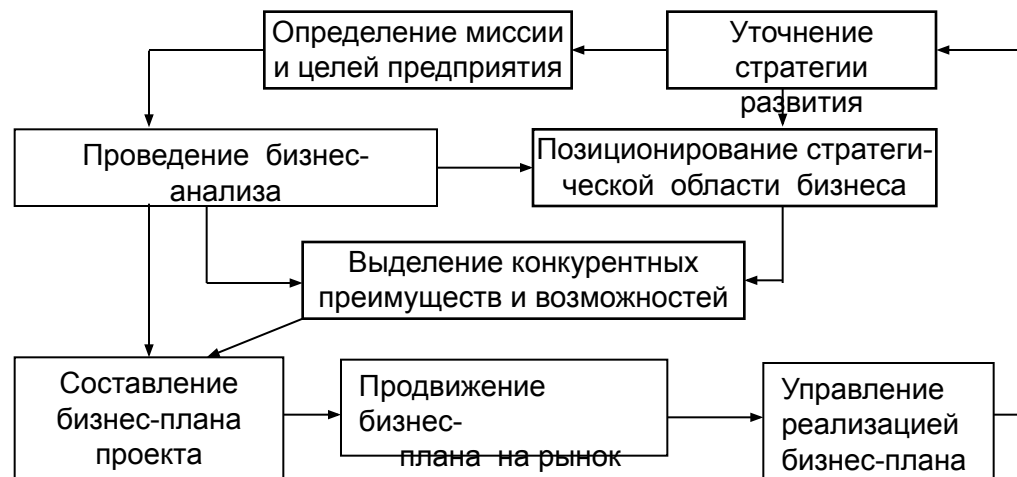
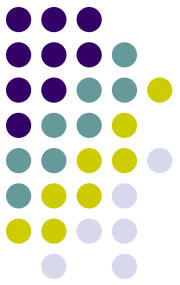


- Определение направленности бизнес-планирования.
- Создание профессиональной команды разработчиков бизнес-плана и составление управленческого регламента.
- Бизнес-анализ реального положения предприятия на рынке.
- Формулировка миссии и генеральной цели предприятия.
- Выделение конкретных целей и оценка имеющихся проблем в бизнесе (проведение SWOT –анализа).
- Выявление конкурентных преимуществ предприятия.

# Этапы бизнес-планирования.



- Проведение маркетинговых исследований в выбранной стратегической области бизнеса (исследование рынка).
- Расчет значений показателей разделов бизнес-плана, сравнение вариантов, обсуждение альтернатив действий.
- Оформление бизнес-плана в соответствии с принятыми стандартами и рекомендациями со стороны его потребителей.
- Проведение экспертизы разработанного бизнес-плана.
- Продвижение бизнес-плана на рынок (воздействие на рынок).
- Управление реализацией бизнес-плана.

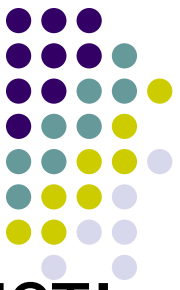


**Состав и взаимосвязь задач бизнес-планирования.**



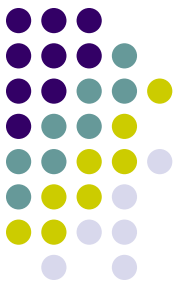
## Миссия предприятия -

отражает принятую философию бизнеса и дает ответ на вопрос «Какую пользу приносит предприятие потребителям на рынке, обеспечивая производство конкретной продукции?»»



Цели предприятия – раскрывают направленность бизнеса и предусматривают: развитие или стабилизацию положения предприятия на рынке.

Анализ положения предприятия на рынке – это изучение отношений предприятия с внешней средой, оценка организации маркетинга и финансового состояния, исследование системы управления персоналом, выявление проблем в бизнесе.



## Разработка программы маркетинга на

предприятии включает в себя составление плана действий по изучению конъюнктуры рынка и определению приоритетов в бизнесе.

## Позиционирование стратегической области

бизнеса ориентировано на выявление привлекательных областей рынка и активное воздействие на потенциальных потребителей.

## Выделение перспективного проекта

развития связано с определением сущности предполагаемых изменений и формированием организационно-экономического механизма управления разработкой и реализацией проекта.



**Выявление конкурентных преимуществ по проекту** - предусматривает изучение сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и имеющихся угроз в выбранной области бизнеса

**Составление бизнес-плана проекта** – позволяет установить пути достижения поставленных целей предприятия на рынке. Составление бизнес-плана проводится по принятым стандартным требованиям к его содержанию и порядку оформления.

**Продвижение бизнес-плана на рынок** – связано с экспертизой и презентацией бизнес-плана, проведением на его основе деловых переговоров.



# Определение миссии и целей предприятия



- Первоначально необходимо принять один из трех возможных подходов к выработке стратегии бизнеса предприятия:
  - Выработка стратегии на основе учета имеющихся ресурсов, а также активов и пассивов, которыми располагает предприятие (**Resource Driving Strategy**);
  - Выработка стратегии исходя из складывающихся тенденций изменения рыночных условий функционирования предприятия (**Condition Driving Strategy**);
  - Выработка стратегии под воздействием амбиций руководителей (**Ambition Driving Strategy**).
- Исходя из принятого подхода, приступают к формулировке миссии и определению целей бизнеса. Особенностью данного этапа является выбор наиболее приемлемой альтернативы действий из предлагаемых вариантов.

# Определение миссии и целей предприятия



- **Возможные варианты миссии** – ответственность за все, гарантии качества, максимум внимания, постоянно впереди спроса, успех ради развития, новое видение рынка, всегда вместе с потребителем. Командам важно выбрать тот вариант, который учитывает особенности предпринимательской деятельности предприятия на рынке.

# Определение миссии и целей предприятия



- **Генеральная цель** – раскрывает направленность бизнеса и отражает:
  - мотивацию поведения на рынке;
  - приверженность к внедрению достижений НТП;
  - готовность воздействовать на условия продаж и поведение потребителей.

# Определение миссии и целей предприятия

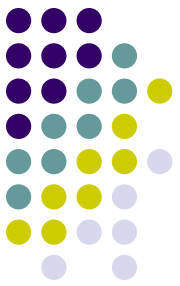


- **Конкретные цели** – уточняют генеральную цель и показывают действия менеджеров по обеспечению доходности, обновлению мощностей, внедрению нововведений, социальному развитию. Конкретные цели ориентированы во времени, распределены по исполнителям и управляемы.

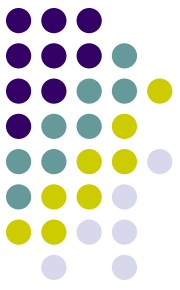
# Определение миссии и целей предприятия



- **Экономическая цель** – максимизация размеров прибыли; стабилизация величины доходов; получение прибыли, гарантирующей развитие потенциала предприятия; создание условий сохранности и роста стоимости вкладов участников общества.

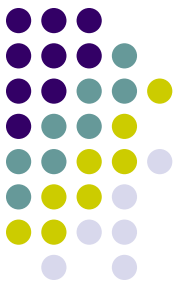


**Предпосылки, потребители,  
модификации,  
функции и особенности  
разработки бизнес-планов**



# 1. Основными предпосылками бизнес-планирования являются:

- привлечение дополнительных инвестиций под различные проекты;
- диверсификация деятельности;
- смена собственников и реорганизация предприятия;
- значительное изменение в конъюнктуре рынка и в требованиях потребителей;
- необходимость внедрения новых технологий для повышения качества продукции и ресурсосбережения;
- осуществления совместной деятельности на рынке;
- коммерциализация деятельности предприятия;
- восстановление платежеспособности предприятия и его финансовое оздоровление;
- привлечение потенциальных участников к созданию нового предприятия.

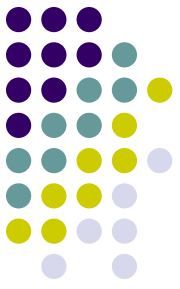


## 2. Потребителями бизнес-плана являются:

- менеджеры предприятия – для уяснения целей, создания команды, определения вариантов развития;
- собственники предприятия – для оценки потенциальных возможностей развития предприятия;
- инвесторы предприятия – для определения ликвидности активов, имеющегося риска и для оценки стабильности получения доходов;
- государственные органы регулирования рыночных отношений – для оценки качества управления предприятием и необходимости осуществления антикризисного управления;
- институты инфраструктуры рынка (страховые компании, аудиторы) – для выработки совместных мер по предупреждению риска.



### 3. На практике разрабатываются разные модификации бизнес-плана:



- организационно-учредительная модификация;
- инвестиционная модификация;
- технологическая модификация;
- корпоративная модификация;
- санационная модификация;
- социальная модификация.



## 4. Основные функции бизнес-плана:

- формирование стратегии развития предприятия;
- организация внутрифирменного планирования;
- обоснование инвестиционной привлекательности предприятия;
- определение направлений реорганизации деятельности.

## 5. Особенности разработки бизнес-плана:



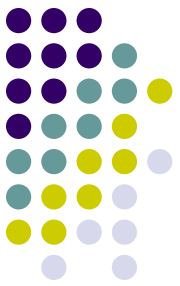
- необходимо предусмотреть некоторую “изюминку” в содержании бизнес-плана, которая заинтересует потенциального потребителя и заставит его внимательно отнестись к этому документу и посмотреть его до конца;
- целесообразно оформлять бизнес-план, прежде всего, как рекламный документ. Идеальная форма – элегантная брошюра, проспект, буклет;

## 5. Особенности разработки бизнес-плана:



- объем бизнес-плана не должен превышать 40 страниц текста, необходимые выкладки и цифры выносятся в приложения;
- информация бизнес-плана должна внушать чувство оптимизма;
- разработка бизнес-плана – процесс итерационный, включающий в себя постоянное его обсуждение менеджерами предприятия;

## 5. Особенности разработки бизнес-плана:



- бизнес-планы часто содержат конфиденциальную информацию, которую целесообразно предоставлять для широкого ознакомления в виде реферата бизнес-плана;
- бизнес-планы определяют возможности предприятия по достижению конкретных целей, они не могут составляться на определенный период времени (год, квартал);

## 5. Особенности разработки бизнес-плана:



- бизнес-план должны содержать объективную оценку трудностей и производственно-экономических проблем, с которыми может столкнуться предприятие на пути достижения поставленных целей;
- составление бизнес-плана не является законодательно обязательным, но условия рыночных отношений определяют целесообразность его постоянной разработки;

## 5. Особенности разработки бизнес-плана:



- бизнес-план это документ, который не может быть статичным, в него следует вносить изменения, отражающие динамику условий предпринимательской деятельности предприятия.

# Технология разработки разделов бизнес-плана



- **Макет бизнес-плана:**
- **Обложка:** название фирмы, фамилия руководителя фирмы, адрес, номер телефона и факса фирмы.
- **Резюме:** краткое содержание бизнес-плана.
- **Местонахождение фирмы.**
- **Цель бизнеса.**
- **Отрасль, к которой относится фирма.**
- **Описание вида деятельности.**
- **Продукт или вид услуг.**
- **Анализ рынка.**
- **Конкуренция и конкурентное преимущество.**
- **Организация и практика внешнеэкономических связей.**
- **Стратегия маркетинга.**
- **Прогнозирование продаж.**
- **Бюджеты затрат.**
- **План производства.**
- **Управление и персонал.**
- **Планируемые доходы.**
- **Оценка риска и мероприятия по его предупреждению.**
- **Стратегия финансирования.**
- **Комплекс мер по продвижению бизнес-плана на рынок.**



# Содержание основных разделов бизнес-плана



- Первый раздел - **Резюме**. Представляет собой краткое (1-2 стр.) изложение основного содержания плана с подчеркиванием его привлекательности и высокой компетентности менеджеров предприятия.
- Хотя данный раздел стоит в начале бизнес-плана, оформлять его следует после завершения всей работы по разработке бизнес-плана.

# Содержание основных разделов бизнес-плана



- Второй раздел - **Предприятие, отрасль.** Должен показать тенденции развития отрасли (развивающаяся, стабильная или стагнирующая). Необходимо показать понимание отрасли и влияние внешних факторов, включая систему налогов. Важно отметить расположение фирмы, отличие от других предприятий отрасли, какими патентами и авторскими свидетельствами защищена используемая технология.

# Содержание основных разделов бизнес-плана



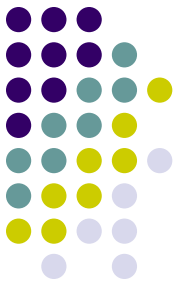
- Третий раздел - **Продукция (работы, услуги)**. Предназначен для описания основных результатов деятельности с позиции потребителей. При этом акцент делается на уникальных свойствах продукции. Для этого необходимо простое без технических подробностей описание продукции со сведениями о торговых знаках и авторских правах. Указывается жизненный цикл продукции (идея, опытное производство и т.д.), а также может ли она экспортироваться

# Содержание основных разделов бизнес-плана



- Четвертый раздел - **Рынок и его возможности.** Определяет и оценивает рыночные возможности бизнеса, обосновывает целесообразность развития многопрофильности фирмы. Для этого дается точная и реалистическая оценка состояния конкуренции, сильных и слабых сторон по сравнению с другими предприятиями.

# Содержание основных разделов бизнес-плана



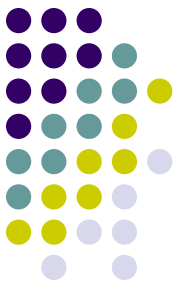
- Пятый раздел - **Стратегия маркетинга**. Описывает такие основные составляющие как ценообразование, сбыт, систему продвижения товара на рынок, а также стратегию рыночного роста, которая позволит выйти на тот уровень продаж и прибыли, которые указаны в финансовом плане.
- Система ценообразования: используемый подход, перечень скидок и льгот, сравнение с существующим уровнем цен.
- Организация сбыта продукции: внутренняя служба сбыта, каналы сбыта, оптовики, посредники и розничные торговые фирмы.
- Система продвижения товара на рынок: примерный объем затрат, организация рекламы, стимулирующие мероприятия, публицити.
- Стратегия роста: выход на другие сегменты рынка, дифференциация продукции, диверсификация производства и коммерциализация деятельности.

# Содержание основных разделов бизнес-плана



- Шестой раздел - **Производственная деятельность**. Раскрывает потребность в помещении, оборудовании и квалифицированных трудовых кадрах, необходимых для достижения поставленных конкретных целей. В этом разделе важно продемонстрировать высокий уровень организованности и технологичности производства, механизмы контроля качества продукции. Здесь также следует дать описание структуры портфеля заказов на основе заключенных и возможных контрактов. Значительный интерес будет представлять информация о необходимости производственной кооперации и сложившихся прямых связей с поставщиками и заказчиками. Целесообразно указать мероприятия по обеспечению экологической безопасности производства.

# Содержание основных разделов бизнес-плана



- Седьмой раздел - **Управление и права собственности**. Здесь необходимо показать, что менеджеры и персонал отличаются компетентностью и могут успешно заниматься бизнесом. Надлежащим образом подчеркивается их уровень образования и квалификации, средний стаж работы.
- Важно также показать выбранную организационно-правовую форму предпринимательской деятельности и ее преимущества с позиции взаимодействия собственников и менеджеров. Здесь раскрываются сведения об основных вкладчиках в уставной капитал и принадлежащих им долей, включая долю государственной собственности. Для акционерных обществ показывается соотношение между объявленными и выпущенными акциями.
- Характеристика организационной структуры управления должна быть ориентирована на отражение распределения обязанностей внутри команды менеджеров. Интерес будут представлять предполагаемые изменения в регламенте управления в связи с реализацией новых проектов.
- Значимой будет информация о взаимоотношениях с местными органами власти. Целесообразно привести аргументы, показывающие их заинтересованность в успехе вашего бизнеса. Кроме этого в данном разделе приводятся данные о внешних консультантах и аудиторах.

# Содержание основных разделов бизнес-плана



- Восьмой раздел - **Стратегия финансирования.** Содержит документы, обосновывающие другие разделы бизнес-плана с позиции реальности источников денежных средств. В первую очередь это касается таких документов как:
  - баланс доходов и расходов, расчеты порогов безубыточности;
  - баланс активов и пассивов;
  - графики использования и возврата привлеченных средств;
  - структура движения денежных потоков по направлениям деятельности.

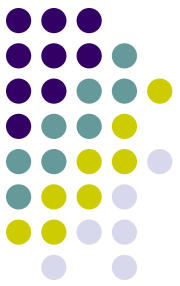




При этом подразумевается наличие в бизнес-плане соответствующих данных на первый год и перспективу. Долговременная финансовая стратегия также предусматривает раскрытие приоритетов фирмы в использовании возможных источников инвестиционной активности, включая:

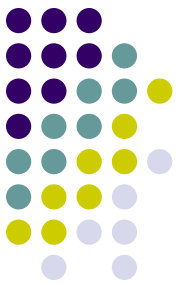
- увеличение собственного капитала за счет дополнительной эмиссии акций;
- выпуск предприятием инвестиционных ценных бумаг (облигаций, конверсионных долговых обязательств);
- использование прогрессивных схем финансового лизинга;
- применение форм ипотечного кредитования;
- создание совместных производств и венчурных предприятий;
- объединение и использование временно свободных денежных средств через централизованные фонды финансово-промышленных групп, союзов и ассоциаций.

# Содержание основных разделов бизнес-плана



- **Девятый раздел - Риски и их прогнозирование.** Отмечает наличие рисков, проблем и сложностей и демонстрирует через их учет уверенность в успехе бизнеса, оптимизм в достижении поставленных целей. Для этого необходимо показать потребителям бизнес-плана, что учтены риски по всем формам его проявления, всесторонне оценены и предусмотрены соответствующие меры по их предупреждению.

# Содержание основных разделов бизнес-плана



- **Приложения к бизнес-плану.** Они могут содержать информацию полезную при проведении анализа, но не включенную в основной текст. Кроме этого здесь может быть конфиденциальная информация, которую нецелесообразно показывать каждому потребителю при продвижении бизнес-плана на рынок. Приложения могут быть оформлены отдельно от бизнес-плана и представляться по мере необходимости.

# Содержание основных разделов бизнес-плана



- В приложении могут быть следующие данные:
  - сведения об управляющих;
  - результаты исследования рыночной конъюнктуры;
  - сведения профессионального характера;
  - фотографии, рисунки схемы;
  - плакаты, технические спецификации;
  - плакаты земельного участка, размещение производственных площадей.

# Характерные ошибки при составлении бизнес-планов



- Используется производственный подход без указания конкретных потребителей предполагаемой к выпуску продукции и обоснования возможных объемов продаж.
- Слабое или чисто формальное знание своего сегмента рынка, его потенциальной емкости, позиции предприятия и конкурентов на рынке.
- Детально не прорабатываются вопросы по правам собственности.

# Характерные ошибки при составлении бизнес-планов



- Недостаточное внимание к вопросам интеллектуальной и земельной собственности.
- Некорректность осуществляемых финансовых расчетов:
- излишняя детализация по годам (только первый год должен быть расписан подробно, а данные последующих периодов приводятся в агрегированном виде);
- необоснованность предлагаемых графиков освоения инвестиций (например, неравномерность распределения затрат в течение планируемого периода, неизменность затрат и т.д.);
- отсутствие важных статей затрат (особенно часто забывают про местные налоги, включаемые в себестоимость продукции, упускают из виду затраты на рекламу, на транспорт и т.д.);

# Характерные ошибки при составлении бизнес-планов



- Отсутствие согласованной схемы и графика возврата заемных средств.
- Слабая проработка такого документа, как прогнозный баланс активов и пассивов (представлять его можно в агрегированном виде).
- Низкое качество проектировок бизнес-плана в части менеджмента. Редко кому удается хорошо подать управленческую команду предприятия, показать ее опыт, зрелость и квалификацию, а также описать структуру и принятый регламент управления.

# Характерные ошибки при составлении бизнес-планов



- Зачастую из соображений конфиденциальности авторы бизнес-плана не желают указывать владельцев предприятия, а также доли, которыми они располагают в уставном капитале. Эти данные могут быть вынесены в приложение. Их целесообразно предоставлять при проведении конкретных переговоров с кредиторами.



# Характерные ошибки при составлении бизнес-планов



- Очень часто в плане недостаточно полно рассматриваются все возможные формы проявления предпринимательского риска, приводятся меры по его предупреждению, связанные только со страхованием.

# Характерные ошибки при составлении бизнес-планов



- Не показываются трудности и проблемы, которые могут возникнуть при реализации бизнес-плана, отсутствуют сведения о команде менеджеров, которая будет заниматься управлением реализацией бизнес-плана.
- Не раскрывается механизм продвижения бизнес-плана на рынок, включая организацию презентации и порядок ведения на его основе деловых переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами.

# Характерные ошибки при составлении бизнес-планов



- Подготовленный бизнес-план часто рассматривается как единственная форма планирования, в то время как он, главным образом, решает стратегические задачи и в обязательном порядке дополняется системой текущих рабочих (годовых и оперативных) планов по направлениям деятельности и структурным подразделениям.

# Характерные ошибки при составлении бизнес-планов



- Используются единые подходы к оформлению бизнес-планов различных модификаций, при этом недостаточно полно учитываются специфические требования коммерческих банков и страховых компаний к составу и содержанию отдельных разделов данного документа

# Характерные ошибки при составлении бизнес-планов



- Бизнес-план часто является коммерческой тайной для работников функциональных подразделений аппарата управления предприятий и организаций. В своем законченном виде он является предметом изучения только для руководящего состава. Необходимо, чтобы он стал настольным и организующим документом для всей команды менеджеров. Информация бизнес-плана также должна использоваться во взаимоотношениях команды менеджеров и собственников предприятия, особенно при проведении общих собраний акционеров (участников).