

МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА¹

Каждая фирма, начиная свою деятельность, обязана четко представить потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

В настоящее время в России бурно протекает процесс формирования и совершенствования работы действующих предприятий различных форм собственности. Важной задачей является привлечение инвестиций, в том числе и зарубежных. Для этого необходимо аргументированное, тщательно обоснованное оформление предложений, требующих капиталовложений. Успешное формирование нового бизнеса также не может обойтись без четкого и объективного планового проекта. Статистические данные о неудачах новых предприятий указывают на то, что риск достаточно велик. Для предвидения и возможного предотвращения этих проблем используется планирование бизнеса.

Если предприниматель направится к коммерческому заимодавцу или потенциальному инвестору с отличными инновационными идеями, но без готового бизнес-плана, его попросят подготовить соответствующую плановую программу и прийти еще раз, или, что еще хуже, его больше не воспримут всерьез и больше не пригласят. Бизнес-план обязательно должен быть составлен и представлен, если предприниматель хочет, чтобы с ним имели дело.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;

¹ Синицина М.А. Методика составления бизнес-плана // Сб. публичных лекций преподавателей кафедр филиала РГСУ в г. Люберцы. М.: Перо, 2011. С. 76–98.

- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

- предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Письменное оформление бизнес-плана имеет очень существенное значение для организации работ по его выполнению. Не следует пренебрегать составлением бизнес-плана даже в условиях, когда ситуация на рынке меняется довольно быстро. Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана сулит немало выгод. В частности:

- заставляет руководителей фундаментально изучить перспективы фирмы;
- позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;

- определяет показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;

- побуждает руководителя конкретнее определить свои цели и пути их достижения;

- делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций;

- четко формализуют обязанности и ответственность всех руководителей фирмы.

В условиях рынка и жесткой конкурентной борьбы предприятие должно уметь быстро и адекватно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде и внутри самого предприятия. Это становится возможным, когда выполняется несколько условий:

- администрация и инвестор правильно оценивают реальное финансовое положение предприятия и его место на рынке;

- существуют конкретные цели к достижению которых должно стремиться предприятие;

- при постановке целей предприятия менеджмент активно использует планирование, строго контролируется и выполняется каждый шаг плана для их достижения;

- администрация предприятия и инвестор понимают суть процессов происходящих на рынке, во внешней среде и внутри самой фирмы.

Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей. В подавляющем большинстве случаев, так уж сложилось в нашей стране, бизнес-план фирмы 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 предприятия – 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 инвестиционного проекта, это по сути – его визитная карточка. 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.

Грамотно составленный бизнес-план инвестиционного проекта является обязательным условием получения банковского кредита. Если у заемщика он отсутствует, это говорит о низком профессиональном уровне менеджмента предприятия, его невлаждении ситуацией, и делает получение кредита в банке практически невозможным, кроме того, в будущем банк будет оценивать выдачу кредита такому предприятию, как более высокорисковую операцию. Это означает, что банк, учитывая более высокий риск невозврата кредита, обязательно увеличит величину процентов по кредиту в сторону увеличения, а кредит соответственно – станет дорогим и невыгодным.

Гораздо более важными для фирмы являются внутренние цели, для четкого видения и понимания которых необходимо составить бизнес-план предприятия.

Внутренние цели – планирование бизнеса, обучение и проверка знаний менеджмента предприятия, понимания им 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. Понимание того, как правильно составить бизнес план, становится обязательным требованием к подготовке любого менеджера, управленца и бизнесмена.

В качестве резюме: составив бизнес-план фирмы, Вы сделаете предприятие более эффективным, управляемым и прибыльным, сможете с более высокой точностью прогнозировать ситуацию на будущее.

Бизнес-планирование представляет собой процесс написания бизнес-плана, в котором могут принимать участие две заинтересованные стороны: инвестор, который хочет оценить эффективность вложения средств, и исполнители, в лице консультантов или персонала предприятия.

В первую очередь, бизнес-планирование необходимо инвестору, так как от этого в огромной мере зависит судьба его предприятия, именно по этой причине бизнес-планирование не должно происходить без непосредственного участия инвестора.

Основные преимущества, которые дает предпринимателю бизнес-планирование:

- дает возможность четко обдумать и оформить свои идеи, проверить их жизнеспособность на бумаге расчетным путем;

– такой бумажный (виртуальный) вариант проверки идеи в конечном счете уберезит предпринимателя от множества ошибок и ненужных затрат, сэкономит деньги, время и нервы;

– позволяет предпринимателю гораздо лучше понять механизм работы предприятия и действовать в рыночной среде намного эффективнее;

– когда Вы завершите процесс написания бизнес-плана, он будет служить Вам, как схема или карта, точное следование которой позволит с большей вероятностью достигнуть намеченной цели.

Бизнес-планирование первоначально потребует значительных сил, средств, усилий и времени по сбору и обработке информации, а последующее финансовое планирование предприятия является намного более простым, так как требует только своевременного периодического внесения дополнений и изменений к текущему плану, а также своевременного реагирования на рыночную ситуацию.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сказать, что затраты на бизнес-планирование – самая выгодная инвестиция.

Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов. Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности.

В России выделяют четыре типа бизнес-планов.

1. Внутренний бизнес-план фирмы.

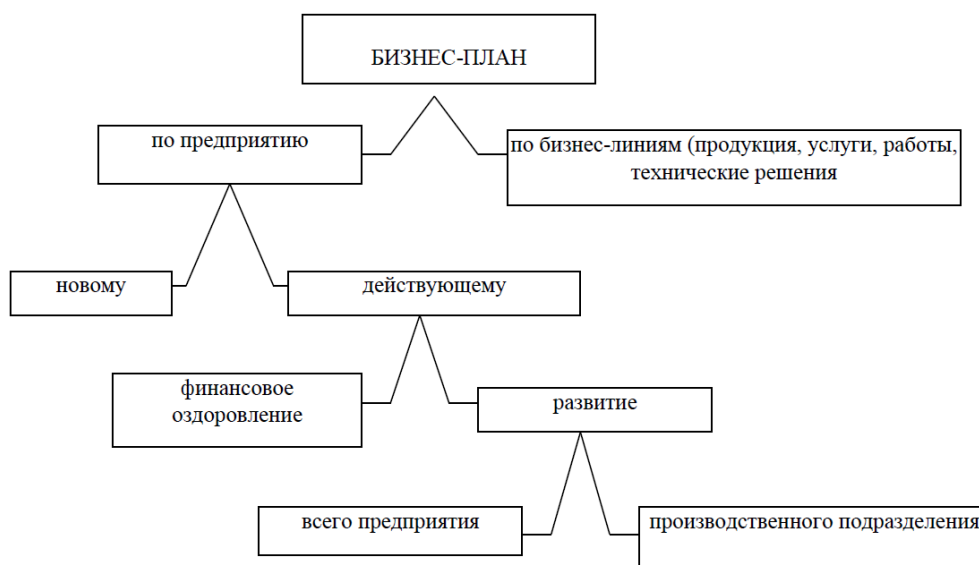
2. Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита).

3. Инвестиционный бизнес-план.

4. Бизнес-план финансового оздоровления.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д.

Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рис. Возможны и другие классификации типов бизнес-планов, например, по компонентам менеджмента. Бизнес-планы согласно приведенной типологии 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 российских 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 по приведенной выше типологии. 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.

Бизнес-план состоит из следующих частей.

1. Возможности фирмы (Резюме).
2. Характеристика товаров (услуг).
3. Характеристика рынка сбыта товаров (услуг).
4. Конкуренция на рынках сбыта.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Оценка риска и страхования.
9. Финансовый план.
10. Стратегия финансирования.

1. ВОЗМОЖНОСТИ ФИРМЫ (РЕЗЮМЕ)

Бизнес-план предназначен для потенциальных инвесторов, через которых, как правило, ежедневно проходит не один бизнес-план. Поэтому для изучения предлагаемого проекта используется резюме, представляющее собой краткий обзор бизнес-плана. *Задача резюме* – в сжатой форме представить основные идеи бизнес-плана, а также при необходимости привлечь внимание и заинтересовать потенциального партнера, инвестора или кредитора.

С первых слов они должны убедиться в экономической эффективности реализуемого проекта. Основное требование резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 2–3 машинописных страниц.

Пишется резюме в последнюю очередь, при этом текст обычно составляется из ключевых фраз других разделов бизнес-плана. Но при оформлении резюме помещается в начале плана с тем, чтобы знакомясь с планом можно было охватить суть дела и иметь ясность во всех вопросах.

В резюме должны быть четко определены возможность для открытия бизнеса, в чем его привлекательность, кто будет во главе нового бизнеса, каковы его достоинства, как новая фирма проникнет на рынок и т.д.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВАРОВ (УСЛУГ)

Любой предпринимательский проект начинается с формирования идеи продукта, товара или услуги. Недостаточно четкое и полное представление о них может стать неудачей предпринимательского бизнеса. Идея продукта может быть оригинальной (новой), а может и не быть новой, уже реализуемой кем-то. Однако это не помеха для успешного бизнеса. Идея бесплодна, если в ее основе лежит производство бесполезного, не имеющего спроса товара или услуги. Идеальным для предпринимателя является продукт, позволяющий уйти от конкуренции. Но в развитой рыночной системе идея такого продукта встречается редко.

Чтобы достаточно полно представить в бизнес-плане важнейшие характеристики предлагаемого на рынок товара (услуги), необходимо дать не только представление о товаре, но и раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособность на рынке, спрос на него и т.д. Описание продукта должно содержать технические характеристики товара. При необходимости следует приложить фотографии, рисунки или рекламный проспект, позволяющие наглядно увидеть будущий продукт.

Преимущества по сравнению с аналогичными товарами конкурентов	Недостатки	Меры по преодолению недостатков

На этом этапе бизнес-плана необходимо наглядное изображение товара или изделий, полученных с помощью разработанной технологии фирмы, поскольку трудно получить деньги под идею, которая не привела еще к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара.

Также должна быть определена примерная цена нового товара и стоимость затрат, которые пойдут на его производство. Из этого ориентировочно можно определить и размер прибыли, которую будет приносить каждая единица товара.

3. ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА СБЫТА ТОВАРОВ (УСЛУГ)

При изучении рынка, в первую очередь, необходимо определить тип рынка по каждому товару или услуге.

Данный анализ предназначен для определения объемов продаж товара за некоторый планируемый период времени. При этом важно не только спрогнозировать, на каких рынках товар найдет потребителя, но и «вычислить» свой

сегмент. В условиях конкуренции бизнесмены пытаются заполнить одно и то же место своими услугами, вытесняя соперников. Так что фирма, разрабатывающая бизнес-план, должна учитывать: на ее долю придется только часть желаемой площади, а скорее всего часть сегмента. Необходимо учесть емкость рынка данного товара, а уже затем свою долю на нем с учетом возможных действий конкурентов.

Первоначальной задачей на этом этапе бизнес-плана является определение своего целевого рынка. Поиск его осуществляется путем логических рассуждений на тему: «Кто заинтересован в ваших товарах или услугах?».

Нужно научиться распознавать самого выгодного клиента и с полуслова понимать, что ему нужно. Это облегчит последующие поиски нужной клиентуры. Если вы реализуете большую часть своей продукции фирмам, границы поиска будут несколько шире: сначала определите, каким фирмам выгоднее всего продавать вашу продукцию, затем найдите среди персонала этих фирм людей, с которыми имеет смысл завязывать свои контакты, и постарайтесь побольше узнать о них.

Сегментирование рынка оправдывает себя даже в рамках небольшой фирмы.

Необходимо оценить емкость своего рынка. Если клиентура малочисленна, то ваша фирма неминуемо обанкротится. Хотя фирма черпает средства из четырех источников – выручка от реализации, заемные средства, доход от продажи недвижимости и прибыль на новые инвестиции – главным является прибыль от основной деятельности, которая возникает в результате продажи.

Необходимо определить, кто является потребителем данных продуктов (услуг) или кто может стать им в будущем. При этом потенциальные потребители должны быть классифицированы по относительно породным группам в соответствии с общими идентифицируемыми характеристиками. Определить, кто и где является основным покупателем вашего товара в каждом сегменте рынка.

Оценка размера рынка и возможных тенденций его развития необходима для определения размера рынка и доли в нем по отдельным сегментам рынка в штуках, рублях и долларах.

Оценка доли рынка и объема продаж обобщает особые характеристики предлагаемых продуктов (услуг), которые делают их конкурентоспособными в настоящем и будущем. Необходимо оценить долю рынка и объем продаж продукта в штуках и долларах в каждом из трех последующих лет. Показать, как рост продаж в штуках и оцениваемая доля рынка связаны с развитием самой отрасли и ростом спроса потребителей, силой и слабостью конкурентов.

4. КОНКУРЕНЦИЯ НА РЫНКАХ СБЫТА

Здесь нужно провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров (услуг) и назвать выпускающие их фирмы, определить источники информации, указывающие на то какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары (услуги) по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим

существенным признакам. Эту информацию целесообразно представить в виде таблицы. Следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров (услуг). Желательно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашей фирме создать новые или улучшенные товары (услуги).

Следует показать достоинства и недостатки конкурирующих фирм, определить сферу каждого конкурента на рынке, показать, кто имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественная. Желательно провести ранжирование конкурентных позиций фирмы, что позволит уточнить ее положение и выявить возможности для потенциальных улучшений. Для каждого из целевых рынков надо сравнить позиции фирмы с позициями конкурентов по указанным в таблице позициям:

Ранг фирмы и главных конкурентов указывается по 5- или 10-балльной системе.

Для каждого из целевых рынков надо сравнить транспортные затраты с затратами у конкурентов, качество продуктов и упаковки, сопоставить возможности снижения цен, а также иметь представление о рекламной кампании и имидже фирм.

5. ПЛАН МАРКЕТИНГА

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех.

Предприниматель должен подготовить такой план маркетинга, который способен пробуждать мысль. Он должен не просто представить концепцию, но «продать» бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами.

Кроме того, раздел должен быть написан в такой манере, которая была бы понятна широкому кругу людей – от менеджеров до членов совета директоров.

История свидетельствует, что маркетинг является одним из важных условий на пути фирмы к успеху. Многие фирмы, имевшие соблазнительный, действительно нужный потребителю товар, потерпели неудачу из-за неправильного маркетинга или вообще отсутствия такового. Поэтому при оценке бизнес-плана огромное внимание будет уделено этому разделу. Если не определена реальная потребность в товарах или услугах, то никакой талант, никакие капиталы не помогут фирме добиться успеха в данной области.

Некоторые виды бизнеса требуют маркетинга, а потому ясного и убедительного плана маркетинга. Для других маркетинг менее важен и нет необходимости в столь тщательной проработке посвященного ему раздела.

Вообще, маркетинг применяется при следующих условиях:

- насыщении рынка товарами, т.е. при превышении предложения над спросом (рынок покупателя);
- острой конкуренции, усилении борьбы за покупателя;

– свободных рыночных отношений, т.е. возможности без административных ограничений выбирать рынки сбыта и снабжения, устанавливать цены, вести коммерческую политику и т.д.;

– полной самостоятельности предприятий в выборе целей фирмы, управленческих структур, окладов, в распределении средств по статьям бюджета и т.д.

Однако при любом бизнесе требуется поддержание объема продаж на уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому разумная программа маркетинга играет критически важную роль и изучается весьма скрупулезно.

Ниже приведены основные проблемы, которые должны быть рассмотрены в этом разделе.

– *Определение спроса и возможности рынка.* В этой части раздела следует обосновать спрос на товар (услугу).

– *Конкуренция и другие внешние факторы.* Почти наверняка на деятельность фирмы будут оказывать влияние внешние факторы, которые оно способно контролировать лишь в незначительной мере либо вообще не способно делать это. Наиболее значительным из них является конкуренция:

а) степень конкуренции (целью в данном случае является рассмотрение того, что может составить подлинную конкуренцию и ответную реакцию на нее),

б) будущие источники конкуренции.

– *Стратегия маркетинга.* Определив соответствующий рынок и его возможности, необходимо остановиться на том, как планируемый бизнес будет использовать эти возможности. Должна быть представлена стратегия маркетинга, объясняющая как бизнес организует проведение своих планов в жизнь для достижения желаемого объема продаж.

– *Стратегия сбыта и распределения.* Необходимо определить как бизнес намерен довести свои товары и услуги до потребителя.

– *Стратегия ценообразования.* Одним из важнейших элементов плана маркетинга является ценообразование. Цена связана с такими факторами маркетинга, как характеристика и образ товара и фирмы и др. Важно, чтобы цены должным образом отражали уровень качества и имидж фирмы, который она хочет создать для своей продукции.

При анализе используемых на фирме способов ценообразования целесообразно исходить из следующих положений. Возможная цена товара может определяться, исходя из:

а) себестоимости продукции;

б) цены конкурентов на аналогичный товар или товары-заменители;

в) уникальных достоинств товара;

г) цены, определяемой спросом на товар.

Следует также рассмотреть политику скидок и изменения цен, а также влияние ценовой стратегии в целом на валовую прибыль.

Если разработан детальный прейскурант и он может помочь рецензенту разобраться в сути, следует привести его в сокращенном виде. Можно поместить его полностью в приложении.

– *Реклама, связи с общественностью, продвижение товара.* Многие начинающие или находящиеся на ранней стадии развития фирмы не обладают

значительными средствами для рекламы, если вообще их имеют. Предприниматели, например, могут устанавливать контакты с местными средствами информации, которые часто пишут о новом бизнесе в округе. Таким образом можно получить бесплатную рекламу.

6. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

В случае, если это производственное предприятие, данный раздел включает информацию о выбранной технологии производства, мотивации ее выбора, описание основных технологических процессов предприятия, схему его работы, расстановку оборудования. Если предполагается реконструкция или строительство, то приводится описание технических решений и расчеты затрат на реконструкцию или строительство.

В разделе приводятся расчеты потребности в материалах и сырье на производство продукции, затраты на их закупку, анализ поставщиков, затраты на обслуживание и плановые ремонты оборудования. В случае, если специфика производства того требует, приводится информация о необходимости приобретения лицензий и прочих разрешений, требования по технике безопасности труда.

В случае, если это торговое или обслуживающее предприятие, раздел включает значительно больший объем информации о поставщиках, их оценке и выборе, потребностях в конкретных товарах и их группах, методах закупки, потребностях в складских и торговых помещениях, их географическом местоположении и наличии спроса на предлагаемые товары в каждой торговой точке и по каждому товару. По поставщикам также приводится информация о их местонахождении, дается их краткая характеристика и приводятся реквизиты.

В случае если это строительное или сервисное предприятие отражается также информация о подрядчиках, дается их характеристика и реквизиты.

Информацию для данного раздела целесообразно представить в виде таблицы, например:

	Физическое состояние	Существующие возможности	Недостатки или дополнительные потребности и меры по их удовлетворению
Земля			
Здания и сооружения			
Оборудование			

7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

В разделе необходимо отметить, с кем предстоит организация нового дела и как планируется налаживание с ним работы. При этом отправной точкой должны быть квалификационные требования, где указывается:

а) какие именно специалисты (какого профиля, образования, опыта) и с какой заработной платой необходимы для успешного ведения дел;

б) на каких условиях принимаются на работу специалисты (постоянная работа, совместители (внешние эксперты));

в) есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов;

г) в случае, если часть персонала уже нанята, необходимо дать о своих сотрудниках краткие биографические данные:

- квалификация;
- прежний опыт работы и его полезность для предприятия.

Также в этом разделе приводится и организационная структура предприятия, которая отражает:

- а) кто и чем будет заниматься;
- б) взаимодействие всех служб друг с другом;
- в) координацию и контроль их деятельности.

Целесообразно оговорить в этом разделе и вопросы оплаты труда руководящего персонала и его стимулирования.

8. ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЯ

Определение и обсуждение риска в бизнесе помогает понять потенциальному инвестору намерения предпринимателя по преодолению трудностей и рискованных моментов. В бизнес-плане необходимо предусматривать альтернативные программы и стратегии на случай возникновения угрозы со стороны конкурентов, от собственных просчётов в области маркетинга и производственной политике, ошибок в подборе руководящих кадров. Следует также учитывать последствия технического прогресса, который может быстро «составить» идею, товар или услугу.

Раздел разбит на две части. В первой предугадываются все типы рисков, с которыми авторы бизнес-плана могут столкнуться: пожары и землетрясения, забастовки и межнациональные конфликты, изменения в налоговом регулировании и колебания валютных курсов, а также источники и момент их возникновения.

Во второй части дается ответ на вопрос: как уменьшить риски и потери. Ответ должен состоять из двух пунктов:

- 1) указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокращению этих рисков и потерь;
- 2) приводится программа страхования от рисков.

В случае создания современной системы коммерческого страхования в бизнес-планах указываются типы страховых полисов (может страховаться любой шаг от покупки оборудования до обеспечения валютных средств из-за спекулятивных колебаний курсов валют) и на какие суммы их планируется приобрести.

9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Раздел бизнес-плана, посвященный финансовому планированию, во-первых, помогает провести анализ экономического состояния предприятия на данный момент времени и/или обосновать реальность достижения его целей в

будущем, во-вторых, может быть использован, как эффективный инструмент самоорганизации и контроля. Ключевыми составляющими любого успешно работающего предприятия являются стратегия его развития и контроль. Стратегия определяет, что из себя представляет предприятие в настоящем, как оно будет функционировать и развиваться в будущем. С помощью контроля определяется соответствие полученных результатов целям, определенным стратегическим планированием.

Основные стратегические задачи любого бизнеса можно сформулировать следующим образом:

- узнать, чего хотят потребители;
- удовлетворить их потребности;
- получить прибыль.

Эффективность решения этих задач во многом зависит от обоснованности плана и использования его, как инструмента контроля в бизнесе.

Основой действенного контроля является бухгалтерская система предприятия.

Начиная бизнес, необходимо найти компетентного и опытного бухгалтера, без него невозможно организовать адекватную систему бухгалтерского учета.

Существуют три способа решения задачи постановки бухгалтерского учета:

- взяться самому, если есть соответствующие знания или штатный бухгалтер;
- это выполнит внештатный бухгалтер, работающий по договору;
- поручить это какой-либо из фирм, оказывающих специализированные бухгалтерские услуги.

Первый шаг к эффективному контролю над бизнесом – организация системы ведения счетов, которая обеспечит исходными данными для проведения экономического анализа текущего состояния дел и составления необходимых документов отчетности. Среди основных документов, позволяющих дать достаточно полное представление о бизнесе, о планах и темпах его развития, необходимо выделить документы бухгалтерской отчетности: баланс предприятия и отчет о прибылях и убытках (отчет о финансовых результатах), а также аналитические материалы: анализ безубыточности, анализ движения денежных средств и анализ отклонений. Эти документы позволят наметить общую схему распределения средств. Система бухгалтерского учета является рабочей моделью бизнеса.

Для этого нужно хорошо представлять себе, какую функцию выполняет каждый из перечисленных документов.

Баланс предприятия составляется по окончании отчетного периода и отражает результаты принимаемых руководством предприятия решений. В частности, он показывает текущую величину оборотного и основного капитала, наличие денежных средств в кассе и на счетах, стоимость материальных и нематериальных активов, размер акционерного капитала на данный момент времени, иные источники формирования средств предприятия, долговые обязательства и т.д.

Отчет о прибылях и убытках, или отчет о финансовых результатах, позволяет показать, насколько эффективно работает хозяйственная структура предприятия в течение определенного периода.

Отчет о движении денежных средств призван продемонстрировать, насколько хорошо предприятие управляет своими денежными средствами для обеспечения ликвидности.

Поддерживать баланс между прибыльностью и ликвидностью непросто, поскольку действия, направленные на улучшение каждого из этих показателей, могут противоречить друг другу. Часто компании с высокой прибыльностью терпят неудачу из-за неликвидности, т.е. из-за отсутствия реальных денежных средств на счетах, необходимых для оплаты текущих расходов. Показатель ликвидности может ухудшиться вследствие быстрого роста производства в погоне за высокими прибылями, истощения денежных средств предприятия.

Рассмотрим примерный состав показателей и форму их представления в оперативном плане (отчете). Эти показатели определяются по каждому товару или услуге, что позволяет сравнивать их между собой по экономической эффективности:

Показатели	Месяц (квартал, год)		и т.д.	Всего за период	
	План	Факт		План	Факт
Рыночный потенциал фирмы в единицах данного товара					
Цена товара					
Объем продаж в единицах товара					
Доля фирмы в отраслевом рынке по данному товару					
Количество товаров в единицах произведенных фирмой					
Запасы данного товара на складах фирмы на конец отчетного периода					

Вторым документом был назван план (отчет) о доходах и расходах. Структура этого отчета довольно проста. В него обычно включают следующие показатели (см. табл.):

Показатели	Месяц (квартал, год)		и т.д.	Всего за период	
	План	Факт		План	Факт
Выручка от продажи данного товара					
Производственные издержки, связанные с производством и реализацией товаров по статьям					
Общепроизводственные издержки по статьям					
Налоги и отчисления					
Чистая прибыль					
Прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы					

Ключевая роль отчета состоит в том, чтобы вовремя разглядеть надвигающуюся опасность и принять контрмеры.

Анализ безубыточности основывается на информации, полученной из отчета о результатах и анализа движения денежных средств. Он позволяет показать объем дохода от реализации, который необходим для покрытия постоянных и переменных расходов, связанных с деятельностью предприятия. Этот документ является основным при принятии решений, связанных с возможностью различных затрат.

Анализ отклонений позволяет ежемесячно сопоставлять фактические результаты хозяйственной деятельности предприятия с запланированными. Это самое эффективное средство, позволяющее избежать необоснованного роста расходов. Необходимо знать, что предприятия разваливаются не из-за грубых просчетов в управлении ими, а вследствие большого количества мелких, допущенных по небрежности ошибок. Анализ отклонений позволяет своевременно выявить их, скорректировать ответные действия.

Вместе эти документы и представленная в них информация и дают ту модель бизнеса, опираясь на которую можно эффективно управлять им.

Таким образом, стоит отметить, что в разделе «Финансовое планирование» должны быть отражены следующие аспекты:

- источники и назначение финансирования;
- перечень основного оборудования и определение потребности в его приобретении;
- баланс предприятия;
- прогнозирование доходов от реализации товаров и услуг;
- планирование финансовых результатов деятельности предприятия;
- планирование движения денежных средств;
- анализ безубыточности;
- анализ отклонений от плановой сметы;
- финансовые отчеты предыдущих периодов (для действующего предприятия).

10. СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

В разделе излагается план получения средств для создания или расширения предприятия. При этом необходимо ответить на следующие вопросы.

1. Сколько средств требуется для реализации данного проекта? Ответ на данный вопрос можно получить из предыдущего раздела бизнес-плана «Финансовый план».

2. Источники финансовых ресурсов и формы их получения. Источниками могут служить:

- а) собственные средства;
- б) кредиты банков;
- в) привлечение средств партнеров;
- г) привлечение средств акционеров и т.д.

3. Срок ожидаемого полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них.

Рекомендуется включить в бизнес-план специальные расчеты, дающие возможность определить срок окупаемости вложений.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь своих целей и задач, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен одним или несколькими годами (часто корреспондирующими со сроками средне- и долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.