

## Лекция 1

### Место бизнес-плана в системе планирования

1. Определение бизнеса и бизнес-плана
2. Цели и задачи бизнес-плана
3. Бизнес-план - основа управления предприятием
4. Особенности различных типов и видов бизнес-проектов

Переход России к рыночной экономике изменил многие формулировки. В новых справочниках и словарях "бизнес" тактично называется экономической деятельностью субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленной на получение прибыли путем создания и организации определенной продукции и услуг. В современных изданиях "бизнесмен" хотя и называется *по-прежнему* "дельцом", но в то же время уважительно представлен как вообще человек, занимающийся любым видом экономической деятельности, приносящей *прибыль*, имея при этом необходимые средства - собственные или заемные.

Предпринимательская *деятельность*, предпринимательство представляет собой инициативную самостоятельную *деятельность* граждан и их объединений, направленную на получение прибыли; осуществляется гражданами на свой риск и под имущественную собственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

*По* одному из определений, основанному на американском опыте, предпринимательская *деятельность* - "это, прежде всего, интеллектуальная *деятельность* энергичного и инициативного человека, который, владея полностью или частично какими-либо материальными ценностями, использует их для организации бизнеса, которым управляет".

Синонимы слова "бизнес" - коммерция, *торговля*, отрасль, *фирма*, *деловая активность*. Таким образом, понятия "предпринимательство" и "бизнес", хотя и нередко связываются между собой, имеют разный смысл.

Можно принять следующую концепцию: извлекая пользу для самого себя, предприниматель действует на благо общества. Поэтому, например, в США общество и государство отдают себе отчет в том, что несколько десятков миллионов предприимчивых людей - это своего рода "золотой фонд" нации, и делают все, чтобы *предпринимательский дух* в народе никогда не иссякал.

Благодаря предпринимательской деятельности производится основная часть богатства многих стран мира. Разрушение традиционных представлений, сложившихся в социалистической экономике, новые взгляды на бизнес и использование денежных ресурсов, в частности, потребовали новой системы понятий, определений, методических рекомендаций.

Странно было бы изобретать давно изобретенное. Однако оказалось, что простого перевода на русский язык известных во всем мире терминов и понятий для нас недостаточно, а западные методики без учета нашей специфики не работают. Зато возникает эффект "испорченного телефона": искажается смысл, теряются ориентиры. Приходится удивляться разнообразию определений такого в общем-то традиционного для рыночной экономики документа, как бизнес-план, его значения, структуры и методов разработки.

Оценка бизнеса состоит из оценки его составляющих, как поддающихся буквальному математическому расчету (например, *точка безубыточности*), так и остающихся вне предметов математики (например, оценка идеи заняться бизнесом). С точки зрения бизнеса анализу и оценке подлежат такие его компоненты, как издержки производства и *прибыль*, рынок как *объект* маркетинга, финансы предприятия, налоги, *кредит* и т.п.

Однако оценка отдельных, даже очень важных частей бизнеса в отрыве от всей задачи, скорее всего, приведет к ошибке, которая, в свою *очередь*, создаст "зону риска" именно там, где пренебрегли анализом и оценкой.

Бизнес-план - это динамичная оценка проекта (программы), что и отличает его от других методов, например, от статичной технико-экономической оценки. Если оценку проекта в системе технико-экономических показателей можно представить в виде фотографии, то в системе блоков бизнес-плана - в виде киноленты, причем в стереокино с массой других эффектов, приближающих оцениваемый проект к максимально реалистичному виду. Бизнес-план не относится к "одноразовым" документам, а является документом постоянным, требующим систематической корректировки, адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Наиболее объективную оценку бизнеса дает бизнес-план.

Бизнес-план - это необходимый в рыночных условиях документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Бизнес-план - инструмент технического, организационно-экономического, финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банками и инвестиционными, сбытовыми организациями, посредниками, потребителями.

Бизнес-план - основной документ, на основании которого партнеры и инвесторы дают деньги.

Бизнес-план - план предпринимательской деятельности фирмы, предприятия; в условиях рыночной экономики необходимый инструмент технико-экономического обоснования и организации дела, включая взаимоотношения с банками и инвестиционными, сбытовыми организациями, посредниками, потребителями.

Бизнес-план имеет два принципиальных направления:

1. внутреннее - подготовить заказчику информационное досье, программу реализации проектного предложения (бизнеса) с оценкой результатов на каждом этапе его реализации;
2. внешнее - информировать о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических и проч. преимуществах (а также рисках и проблемах) внешнего инвестора и другие заинтересованные организации, муниципальные органы, принимающие решения, например, - об отводе участка, получении права на застройку, коммерческие банки, предоставляющие кредит.

Дословно "бизнес-план" переводится с английского как план предпринимательской деятельности, предпринимательства и предполагает *по крайней мере* два слагаемых: бизнес и план.

Синоним слова "бизнес" - коммерция, торговля, отрасль, деловая активность - фирма.

Фирма - это:

- любая деловая организация;
- деловое партнерство.

В Российской Федерации предпринимательская *деятельность* в ее нормальном, рыночном понимании возникла только недавно. В соответствии с действующим законодательством субъектами предпринимательской деятельности могут быть граждане России, не ограниченные в установленном законом порядке в своей дееспособности, граждане иностранных государств и лица без гражданства в пределах правомочий, установленных законодательством, а также объединения граждан (коллективные предприниматели, партнеры).

Бизнес-план - объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент производства продукции в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуации.

В нем описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, с достаточной полнотой анализируются проблемы, с которыми оно столкнется (или не исключено, что столкнется), и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем.

Не будет большим преувеличением назвать бизнес-план основой управления как коммерческим проектом, так и самим предприятием, осуществляющим этот проект. В самом деле ведь благодаря бизнес-плану у руководства появляется редкая возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны, может быть, даже глазами придирчивого эксперта. Да и сам процесс разработки бизнес-плана, включающего детальный *анализ* экономических и организационных вопросов, заставляет "собраться", мобилизоваться, сосредоточиться, что совсем не лишне при переходе предприятия в рыночные условия.

Разработчиками бизнес-плана являются: фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

На составление бизнес-плана уходит обычно месяц. За это время специалисты знакомятся с документами, которые предоставила *фирма*, и делают расчеты.

Бизнес-план может разрабатываться *по* собственной инициативе как необходимость для ориентации в мире бизнеса. Но может разрабатываться и в соответствии с заданием на его составление, выдаваемым заказчиком (клиентом), на основе полученной от последнего исходной информации, а также с учетом осуществляемых разработчиками бизнес-плана маркетинговых исследований.

*По* согласованию с заказчиком при разработке бизнес-плана могут подготавливаться и рассматриваться *альтернативные* варианты проектного предложения (два или больше). А в этом случае в бизнес-плане проводится сравнительная характеристика вариантов, но окончательное содержание бизнес-плана отражает данные лишь *по* одному варианту, выбранному на основании анализа для реализации. Выбор окончательного варианта принадлежит заказчику бизнес-плана. Например, при ограниченных возможностях

привлечения инвестиций заказчик вправе выбрать для реализации вариант с меньшим размером первоначальных (стартовых) капитальных вложений или отдать предпочтение варианту, обеспечивающему быстрее вводу объекта в эксплуатацию, на продажу и т.п.

При разработке бизнес-планов подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

- заказчика (клиента) бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал путем акционирования, займа, выпуска облигаций и т.п.;
- муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты, например, в строительстве объектов в соответствии с общей (например, отраслевой) концепцией развития, формирующих проектное задание, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы (например, планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за внедрением;
- подрядных фирм, детализирующих концепции бизнес-плана, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор и т.п.
- потребителя, использующего продукцию или услуги.

Назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы решить, *по крайней мере*, четыре принципиальные задачи:

- изучить перспективы развития будущего рынка сбыта продукции, чтобы производить только то, что можно продать;
- оценить те затраты, которые будут необходимы для изготовления и сбыта нужной этому рынку продукции, и соизмерить их с теми ценами, по которым можно будет продавать, чтобы определить потенциальную прибыльность задуманного дела;
- обнаружить всевозможные "подводные камни", подстерегающие новое дело в первые годы его реализации, и предложить различные мероприятия по минимизации проектных рисков в случае нежелательного развития событий;
- определить критерии и показатели, по которым можно будет регулярно определять - идет ли дело на подъем или катится к развалу.

Бизнес-план - документ перспективный, и составлять его рекомендуется на три - пять лет вперед. Западные инвесторы нередко опасаются иметь с нами дело. И не только из-за отсутствия гарантий, как это принято считать, но и из-за непрофессионально, неубедительно разработанных документов, в частности, бизнес-планов и инвестиционных проектов.

Несмотря на отсутствие законодательных актов, прямо обязывающих разработку бизнес-планов, сегодня в России принято значительное количество указов и других законодательных актов, которые формируют деловую среду предпринимательства. Функционирование в ней предполагает необходимость разработки бизнес-плана для получения финансирования проекта. В кризисных же условиях переходного периода бизнес-план предприятия должен, прежде всего, решать задачи улучшения его финансового состояния или финансового оздоровления (санирования).

<http://www.intuit.ru/studies/courses/3555/797/lecture/30674>

## 2. Цели и задачи бизнес-плана

Целью бизнес-плана может быть, например, получение кредита, или привлечение инвестиций в рамках уже существующего предприятия, или *определение* стратегических и тактических направлений и ориентиров самой фирмы в мире бизнеса.

Бизнес-план предусматривает решение следующих стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятиями, 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;
- формирование инвестиционно-проектных целей этой деятельности на планируемый период.

Бизнес-план позволяет решить многофакторную задачу, основными выводами которой являются следующие:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы (стратегий, концепций, проектов);
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на вложенные средства;
- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии;
- подбор персонала, который способен реализовать данный план.

Каждая задача может быть решена во взаимосвязи с другими.

Процесс бизнес-планирования - это последовательное изложение системы реализации проекта, т.е. тех ключевых моментов бизнеса, которые, во-первых, могут быть проверены, причем не только экономистами-профессионалами, но и инвесторами, решающими, в какой бизнес вложить определенную сумму собственных денег, во-вторых, аргументированно убеждающих инвестора или партнера в выгодности данного бизнеса и необходимости участия в нем, или, напротив, предостерегающего от вложения денег в данный бизнес из-за слишком большого и неоправданного риска.

По объему, полноте изложения фактов, документально подтвержденных и научно обоснованных аргументов бизнес-план может быть трех видов:

- полный, содержащий все расчеты, справки, свидетельства и т.п. материалы, всю "кухню" получения тех или иных результатов. Этот вид бизнес-плана (с вариантами и поисковыми рассуждениями) должен храниться у руководителя фирмы и предъявляться ограниченному числу заинтересованных лиц, самым серьезным участникам бизнеса, например, инвестору, банкиру;
- достаточный, т.е. содержащий все разделы бизнес-плана (компьютерные версии) по предлагаемому варианту и не обязательно включающий подробные расчеты по альтернативным вариантам. Он носит доказательный характер относительно перспектив реализации проекта и развития предприятия;
- резюме, т.е. краткие выводы по каждому разделу бизнес-плана без обоснования и расчетов. Резюме может быть приложением к деловому предложению.

Последний вид - самый краткий - от одной до четырех страниц текста "с ответами без решений". Имеет *значение* некоей "визитной карточки" или даже рекламы самой фирмы или разрабатываемой продукции (проекта, программы, услуги).

Процесс бизнес-планирования выявляет необходимые звенья (элементы) правовой и финансовой обеспеченности для превращения экономического замысла в его материальное воплощение.

Задачи, решаемые в бизнес-плане, многообразны. Ключевыми моментами бизнес-планирования являются:

- обоснование необходимости выпуска продукции (услуг);
- обоснование возможности выпуска продукции (услуг);
- выявление потенциальных потребителей;
- определение конкурентоспособности продукта на внутренних или внешних рынках;
- определение своего сегмента рынка;
- достижение показателей различных видов эффективности;
- обоснование достаточности капитала у инвестора бизнес-идеи;
- выявление возможных источников финансирования.

Таким образом, бизнес-план в общем виде предполагает следующее:

- изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгодности проекта;
- определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятий;
- предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

Овладение искусством составления бизнес-планов (а это в самом деле искусство, настоящее творчество) сегодня становится весьма актуальным, *по крайней мере, по* трем причинам:

- многие из новых предпринимателей (среди руководителей новых фирм, групп, проектных бюро) никогда не руководили каким-либо коммерческим предприятием и поэтому весьма приблизительно представляют себе круг ожидающих их проблем, особенно в рыночной экономике;
- быстро меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к непривычному делу - борьбе с конкурентами, в которой не бывает мелочей;
- рассчитывая получить иностранные инвестиции, необходимо уметь обосновывать свои заявки и доказывать инвесторам, что мы способны просчитать все аспекты использования таких инвестиций не хуже бизнесменов других стран, имеющих в этом деле большой опыт.

Подавляющее большинство новых предприятий создаются для производства продукции или оказания услуг, которые уже существуют и производятся другими предприятиями. Однако, если продукция или услуги уникальны, основаны на каком-либо изобретении, новшестве, ноу-хау или замечательны *по* каким-то другим причинам, безусловно, имеет смысл воспользоваться этой уникальностью. Такая уникальность - чрезвычайно ценное качество, которое, однако, мимолетно и (в том случае, если оно приносит *прибыль*)

привлекает массу последователей и подражателей. Поэтому следует держать свое новшество и свой бизнес-план в тайне, иначе можно столкнуться с конкуренцией там, где совсем не ожидали.

Большинство предприятий, работающих на одном рынке, предлагают продукцию и услуги, которые, как правило, имеют очень много общего. Например, юристы оказывают юридические услуги; овощные магазины продают овощи; типографии печатают книги. Конечно, можно полагать, что продукция данного предприятия уникальна, но рынок совсем не обязательно будет считать так же, и никакая *реклама*, никакой маркетинг не смогут изменить это мнение, если этой уникальности нет или она не доказана.

Один из наиболее важных моментов управления делом заключается в том, чтобы убедить клиентов (рынок), что данный продукт, данные услуги нужно приобрести. Для этого, прежде всего, необходимо провести различие между этими продуктами и услугами и теми, которые производят конкуренты. Чтобы данные продукты (услуги) выделились среди им подобных, нужно четко определить и продемонстрировать в бизнес-плане те их преимущества, которые отвечают желаниям, ожиданиям, потребностям клиентов, но не удовлетворяются продуктами (услугами) конкурентов. Для этого необходимо последовательно ответить, например, на следующие вопросы:

1. Ключевой успех не "Каковы ваши продукты или услуги?", а "Что вы продаете?" Вам только кажется, что вы продаете какую-то конкретную вещь или услугу. На самом деле, покупая ваш товар, клиент приобретает решение своей конкретной проблемы: получает экономию (времени или ресурсов), создает себе определенный имидж, удовлетворяет свою потребность в творчестве и т.п.
  2. Какие выгоды продаете вы в сравнении с особенностями товара, продаваемого вашими конкурентами?
  3. Чем отличаются ваши продукты или услуги от продуктов или услуг ваших конкурентов? Клиенты покупают выгоды или что-то иное, удовлетворяющее их потребности, соответствующее их вкусам, их желаниям. Особенности вашего продукта могут сделать возможным удовлетворение этих предпочтений. Для того чтобы "создать" эти особенности вашего продукта, надо знать:
    - сами предпочтения клиентов;
    - к каким из этих предпочтений апеллируют конкуренты;
    - на какие особенности своего товара, своих услуг делают ставку они.
1. Если продукт или услуга не имеют особенностей, не выделяются, то почему клиенты предпочтут приобретать именно у вас: Из-за удобства месторасположения? Из-за широты ассортимента? Из-за особого вашего знания того, как можно воспользоваться вашими продуктами и услугами?

Успех в бизнесе приходит к тому, кто идет на поводу рыночных потребностей, умеет их угадывать и удовлетворять. Только в небольшой части бизнеса преимущество (зачастую ошеломляющее!) достигается благодаря превосходству принципиально нового продукта или новой технологии, в результате чего возникает новая потребность или даже новый рынок. Такие достижения на слуху, вокруг них много рекламно-газетного шума. Большинство же предпринимательских действий - в производстве, торговле, обслуживании - весьма обыденны, и успех в них не носит такого взрывного характера, поэтому не полагайтесь на превосходные качества своего продукта или услуги. Ориентируйтесь на удовлетворение имеющегося рынка и сложившихся потребностей. Ловите нюансы.

1. Укажите цель вашего бизнеса.

2. Если бизнес уже существует, укажите цель его приобретения или расширения.
3. Опишите ваш опыт, позволяющий вам успешно руководить описанным выше предприятием.
4. Сколько потребуется вложить: личных средств; личных средств других лиц; средств, полученных в виде ссуды?
5. Как долго вы собираетесь пользоваться этими средствами?
6. Как именно эти средства будут содействовать процветанию предлагаемого бизнеса?
7. За какой срок вы намерены погасить ссуду?
8. Откуда появятся деньги на погашение ссуды?
9. Возможное обеспечение ссуды и его рыночная стоимость.
10. Владеет ли или распоряжается упомянутым в п. 9 обеспечением еще кто-либо, кроме вас?

Цели деятельности предприятия:

Существуют общие цели предпринимательства, независимые от организационно-правовой формы предприятия и видов деятельности, а именно:

- обеспечение устойчивых доходов;
- рост производства;
- расширение рынка сбыта и сфер влияния.

Выбор цели конкретного предприятия должен исходить, с одной стороны, из его текущего состояния, а с другой - из возможностей предприятия в данной экономической ситуации.

*Детализация* целей зависит от планового горизонта: цели, ориентированные на далекую перспективу, имеют достаточно общие формулировки, а на ближайший период - конкретные.

В любом случае цели должны быть:

- количественно определенными;
- ограниченными во времени;
- реалистичными и достижимыми.

От назначения бизнес-плана следует отличать цели предприятия (бизнеса). Они менее утилитарны и менее определены.

Есть три способа достичь конкретности в формулировке цели:

1. Придать цели количественную определенность, например: "Увеличить прибыли с 10 000 до 25 000 долл. в месяц".
2. Разбить основную цель на несколько конкретных задач, которые необходимо решить для ее достижения. Например, увеличение размера прибыли предполагает увеличение числа потребителей вашей продукции, улучшение ее потребительских свойств, снижение издержек производства и обращения. Далее укажите необходимые затраты.
3. Установить конкретные сроки достижения целей и решения задач.

В идеальном варианте следовало бы использовать все эти способы, т.е. построить "дерево целей", придать каждой его ветви количественную определенность и разработать



план действий, привязанных к срокам, средствам и исполнителям - то, что известно как "план оргтехмероприятий".

Цель бизнес-плана инвестиционного (например, строительного) проекта - обоснование концепции проектного предложения, технической возможности и экономической целесообразности строительства отдельных зданий и сооружений (реконструкции, перепрофилирования, модернизации, а также оценки недвижимости), инвестирования пусковых комплексов жилых кварталов, микрорайонов, территорий в заданные или расчетные сроки. При этом учитываются условия получения наибольшего экономического эффекта на основе прогнозирования конъюнктуры рынка, разработки стратегии маркетинга, формирования финансовой, организационной политики при реализации проектного предложения, обоснования инвестиционной программы.

В бизнес-плане решаются следующие конкретные задачи:

- уточняются правовые аспекты, нормативы ограничения, требования муниципальных органов;
- проводится анализ исходных материалов: ситуационного плана, показателей технического состояния зданий, проектного предложения строительства или реконструкции, социальных условий и демографического состава населения и др.;
- рассматриваются размеры потерь, связанных со сносом фондов, компенсационными выплатами, предоставлением жилищного фонда переселяемым жителям, а также упущенной выгодой при досрочном прекращении аренды муниципальных объектов коммерческими структурами;
- формируется инвестиционная программа проектного предложения развития территории (или отдельных зданий) с анализом возможных альтернатив;
- определяются формы и условия реализации проектного предложения;
- прогнозируются условия производства продукции (услуг) предприятиями, формируемыми на данной территории, получение ими прибыли, а также финансовые поступления в бюджет (налоги, сборы, выплаты и др.);
- определяются показатели экономической, коммерческой и бюджетной эффективности проектного предложения, а также его социальной и экологической результативности;
- разрабатывается стратегия маркетинга;
- формируется план финансирования и организации функционирования объекта;
- определяются условия, формы, сроки проектирования и строительства объекта;
- уточняются типы коммерческих рисков и условия страхования;
- подготавливается резюме, в концентрированном виде излагаются основные характеристики, параметры и показатели проектного предложения, его преимущества, получаемые доходы, инвестиционные и эксплуатационные затраты, их структура по источникам финансирования, размеры и сроки поступлений в городской бюджет и внебюджетный фонд.

Внешние функции фирмы, непосредственно связанные с внешней средой (например, "здесь и сейчас", если речь идет об анализе существующего рынка, и "прогнозы на ближайшее будущее", если речь идет о маркетинговом анализе) и обуславливающие, главным образом, величину издержек и прогнозируемый результат деятельности фирмы (предприятия), характеризуют ее финансовое положение. К факторам внешней среды относятся:

1. Экономическая обстановка, в значительной степени обуславливающая величину денежных средств (большую или меньшую), которые могут истратить покупатели,

определяет наличие свободных рабочих мест; наличие и доступность денежных ресурсов (в частности, необходимую величину заемных средств).

2. Политическая ситуация, в определенной степени определяющая способы управления экономикой.
3. Правовая среда, которая регулирует предоставление или использование финансовых средств, продажу товаров и услуг.
4. Социально-культурная среда, определяющая виды товаров, которые могут быть востребованы, в свою очередь, влияющая на отношение отдельных лиц к работе, к величине зарплаты и условиям труда, предлагаемым бизнесом.
5. Технологическая среда, отражающая уровень научно-технического развития, который воздействует на предпринимательство в области автоматизации обработки данных, информационных технологий.
6. Физическая или географическая среда, характеризующая природно-климатические условия, в которых осуществляется предпринимательство. Эти факторы оказывают прямое влияние на размещение компаний и фирм, предприятий и, следовательно, на расходы по доставке сырья, распределению продукции и применению рабочей силы.
7. Институциональная организационно-техническая среда, характеризуемая наличием и разнообразием институтов, с помощью которых бизнес может устанавливать деловые взаимоотношения или вести коммерческие операции. К ним относятся банки, оптовые и розничные продавцы, специализированные фирмы и учреждения, учебные заведения, агентства по изучению рынка, рекламные агентства, конторы по трудоустройству, транспортные агентства, страховые компании, коммунальные услуги, поставщики, средства связи и передачи информации.

Простая, принципиальная, модель бизнеса может быть представлена в виде двух блоков (рис. 2.1), обозначающих макросреду и микросреду.

1. Макросреда - экономические, правовые, политические, социально-культурные, физические условия деятельности.
2. Микросреда, включающая институциональную систему.

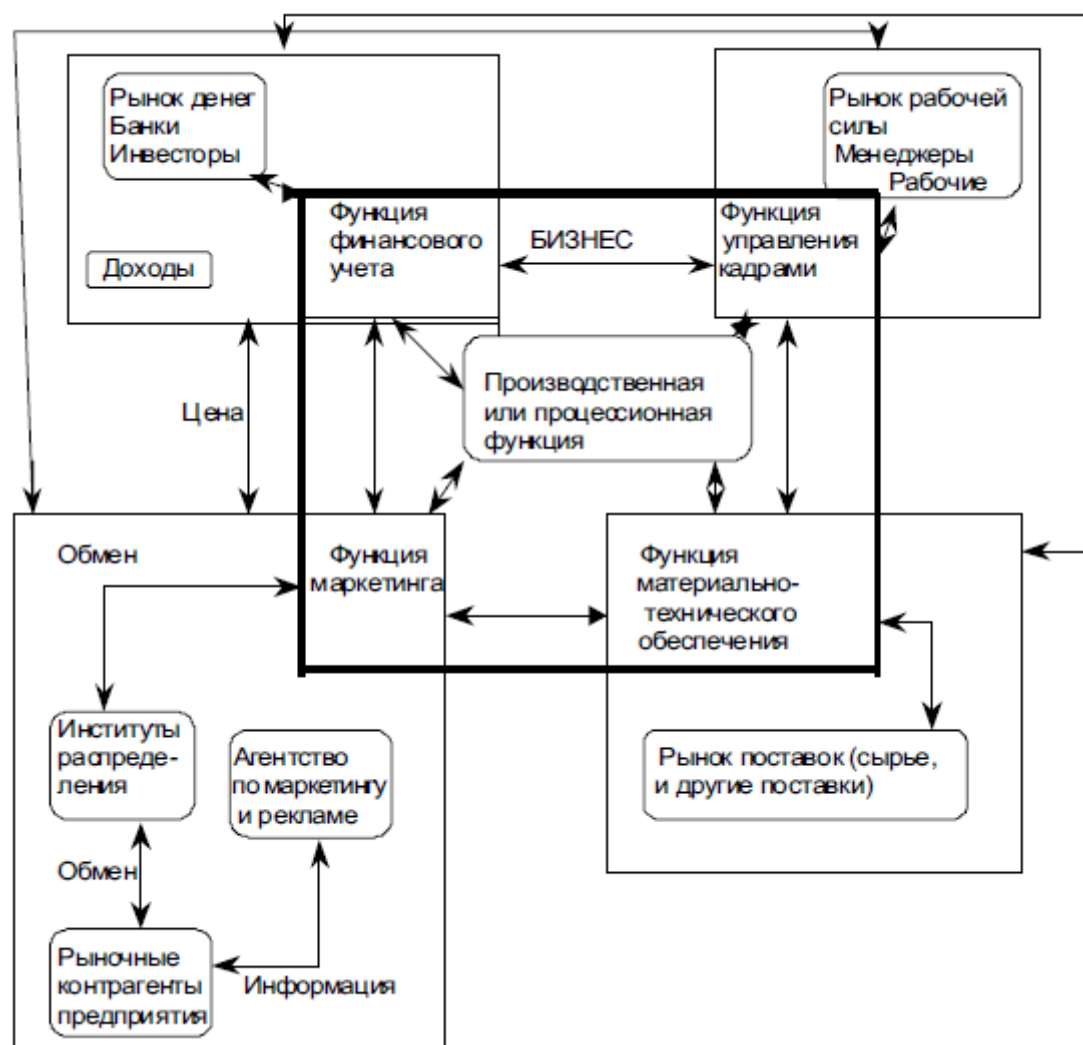
Приведенная модель показывает бизнес с его пятью основными функциями, четыре из которых (финансы, маркетинг, кадры и материально-техническое обеспечение) предполагают отношения с внешними блоками. Эти модели составляют непосредственную среду деятельности предприятия, или так называемый "*микроуровень*". Задачей бизнес-плана, как правило, является *анализ*:

- микросреды;
- одной из функций бизнеса;
- части финансовой деятельности, которая касается:
- безубыточности;
- максимизации прибыли;
- работы с заемными средствами;
- инфляционных процессов.

Внешние функции

1. При поисках партнеров, инвесторов и кредиторов бизнесмену (предпринимателю) придется несчетное число раз повторять одно и то же о своем проекте и предприятии. Хорошо оформленный лаконичный бизнес-план - лучшая визитная карточка для

бизнесмена. С его помощью бизнесмен стандартизирует процесс ознакомления со своим проектом, экономит свое время, упорядочивает контакты.



**Рис. 2.1.** Простая модель бизнеса

2. На известном этапе экономического развития и становления рынка, рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства отсутствие бизнес-плана воспринимается участниками инвестиционного проекта как нечто абсурдное и может вызвать настороженное отношение со стороны партнеров, кредиторов, клиентов. Наличие бизнес-плана - обязательное требование со стороны цивилизованного рынка.
3. Привлечение денег для развития коммерческого дела (партнерство, инвестирование, кредитование) невозможно без того материала, который содержится в бизнес-плане. Основательно составленный бизнес-план может быть быстро преобразован в заявку на финансирование, во всяком случае, он будет содержать всю необходимую для составления заявки информацию.
4. Наличие бизнес-плана чисто психологически вызывает ощущение основательности, солидности предпринимательского начинания, его владельца.

*Анализ* внешних условий предполагает изучение конъюнктуры рынка, *жизненный цикл* продукции (услуг), циклы деловой активности (например, воспроизводственный цикл, *анализ* налогообложения, *контроль* за ценами и др.).

## Внутренние функции

Помимо внешних функций реализуемым документом как таковым процесс бизнес-планирования

заставляет бизнесмена адекватно оценивать затеваемые или продолжаемые предпринимательские действия. При планировании приходится рассматривать свое предприятие с различных позиций, оценивать всевозможные аспекты его деятельности (например, сбыт, кадры, стимулирование). Многие из обнаруженных в ходе бизнес-планирования сильных и слабых сторон вашего предприятия вы, возможно, не смогли бы увидеть, если бы не работали над бизнес-планом.

К внутренним факторам относятся: характеристики используемых технологий, оборудования, *определение* качества продукции и услуг как товара и издержки производства.

С помощью бизнес-плана можно обнаружить в начальном состоянии те требования развития предприятия, которые в будущем грозят перерасти в серьезные препятствия и существенно осложнят работу.

Бизнес-план придает конкретному бизнесу целенаправленность. Есть масса предпринимателей, энергии которых можно бы позавидовать, если бы не одно "но": им все равно, где "копать". Их действия довольно масштабны, но неэффективны из-за отсутствия четко определенных конечных и промежуточных целей.

Составляя бизнес-план, предприниматель приобретает инструмент контроля и управления, позволяющий обеспечить планомерное продвижение своего предприятия к поставленным целям.

В процессе составления бизнес-план является мощным инструментом самообучения, а после реализации предусмотренных их действий - основой для сопоставления с фактическими достижениями.

Таким образом, предприниматель приобретает знания, *опыт* и профессионализм, которых не получил бы, не планируя своего бизнеса.

Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее. Именно при помощи бизнес-плана у руководства фирмы появляется, например, возможность принимать решение, какая часть прибыли может быть оставлена для накопления, а какую можно распределить в форме дивидендов между акционерами. Бизнес-план используется при обосновании мероприятий *по* совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации и ответственности.

Наиболее активно бизнес-план используется при поиске инвесторов: новых акционеров, кредиторов и др.

Назначение бизнес-плана обычно довольно утилитарно. Набор таких формулировок довольно ограничен.

Если план служит, прежде всего, как средство самоорганизации, то формулировка его назначения будет, например, такой: "В данном бизнес-плане формулируются стратегия и тактика деятельности фирмы".

Если же план будет использоваться также в качестве документа, с которым будут ознакомлены потенциальные партнеры *по* бизнесу, то формулировка его назначения будет, возможно, следующей: "План предназначен для ознакомления потенциальных партнеров с рыночной, организационной и финансовой стратегией фирмы".

Формулировка назначения плана становится более сложной, если он будет также использоваться в качестве заявки на финансирование. В этом случае в формулировке назначения плана должны быть даны ответы, как *минимум*, на следующие вопросы:

1. Кто просит денег, какова форма собственности предприятия (индивидуальное, частное, товарищество, акционерное общество, государственное предприятие и т.п.)?
2. Какова цель предприятия и для чего конкретно, в связи с чем нужны деньги?
3. Сколько необходимо денег?
4. Какую прибыль предприятие получит в результате привлечения этого капитала?
5. Почему данный кредит или капиталовложения целесообразны с финансовой точки зрения?
6. Каким образом и когда полученные деньги будут возвращены?

<http://www.intuit.ru/studies/courses/3555/797/lecture/30675?page=2>

### **3. Бизнес-план - основа управления предприятием**

Бизнес-план предусматривает решение таких вопросов, стоящих перед предприятием, как оценка его текущего состояния, выявление сильных и слабых сторон предпринимательской деятельности, формулирование целей этой деятельности на планируемый период.

В нем обосновываются подробности функционирования предприятия в условиях конкретного рынка, выбор места и тактика конкуренции, дается оценка ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес-план дает представление о развитии производства и организации производственной деятельности, о способах продвижения товара на рынок, прогнозирует цены, будущую прибыль, основные финансово-экономические результаты деятельности предприятия.

Бизнес-план начинает "работать" еще до своего появления на свет. Сам процесс составления плана, детальный анализ, который предшествует его написанию, заставляют руководство предприятия непредвзято и беспристрастно рассмотреть планируемую деятельность во всех ее деталях. У руководителей имеется возможность тщательно проанализировать свои идеи, проверить целесообразность и возможность их реализации.

Проработанный бизнес-план представляет собой рабочий инструмент, с помощью которого осуществляются управление и контроль деятельности предприятия. На основе бизнес-плана реализуется конкретная производственная, маркетинговая, техническая, финансовая, кадровая политика предпринимательской деятельности.

Бизнес-план помогает руководству предприятия предупредить и достойно встретить многие неизбежные трудности, выявить их причины и найти пути их устранения.

#### Бизнес-план как внешний документ

Бизнес-план является не только внутренним документом предприятия - он используется также и при установлении или расширении контактов с партнерами.

Прежде всего, бизнес-план может помочь решить проблему финансирования. Будучи представленным в банк, инвестиционный фонд либо другому возможному инвестору, бизнес-план (или заявка, составленная на его основе) должен убедить потенциального заимодавца в том, что учредителями или руководством предприятия найдены привлекательные возможности предпринимательской деятельности и что есть последовательная и реалистичная программа проведения предпринимательской идеи в жизнь.

Партнеры предприятия, прежде чем установить или расширить взаимоотношения с ним, смогут с помощью бизнес-плана убедиться в наличии шансов на коммерческий успех и обеспечение высокого уровня прибыльности и платежеспособности. Таковыми выступают:

поставщики сырья, материалов, топлива, оборудования;

посредники в реализации продукции предприятия;

предприятия или организации, с которыми предполагается осуществлять кооперирование научно-технической, производственной, инвестиционной и иной деятельности;

возможные спонсоры предприятия.

Таким образом, информация, содержащаяся в бизнес-плане, помогает потенциальным партнерам принять решение о целесообразности и условиях ведения дел с предприятием, оценить его финансовую устойчивость и принять в расчет все возможные риски, избежать выдачи кредитов ненадежным клиентам.

На основе бизнес-плана могут разрабатываться проспекты эмиссии ценных бумаг, предложения по государственной поддержке предприятия, другие документы, в которых требуется отразить состояние и перспективы развития последнего.

Бизнес-план может рассматриваться также как рекламный документ, представляющий предпринимателя, руководителей предприятия и их деятельность.

<http://www.intuit.ru/studies/courses/3555/797/lecture/30677>

#### 4. Особенности различных типов и видов бизнес-проектов

##### **Инновационные проекты исследования и развития**

Разработка нового продукта, исследования в области менеджмента и маркетинга или разработка нового проекта программного обеспечения характеризуются следующими особенностями:

- главная цель проекта четко определена, но отдельные цели должны уточняться по мере достижения частных результатов;
- срок завершения и продолжительность проекта определены заранее, желательно их точное соблюдение; однако они должны также корректироваться в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего прогресса проекта;
- планирование расходов на проект часто зависит от выделенных ассигнований и меньше - от действительного прогресса проекта;
- основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования мощностей (оборудования и специалистов).

В свою очередь в составе инновационных бизнес-проектов можно выделить:

Организационные проекты - реформирование предприятия, реализация концепции новой системы управления, создание новой организации или проведение международного форума. Они характеризуются следующим:

- цели проекта заранее определены, однако результаты проекта количественно и качественно труднее определить, чем в первых двух случаях, так как они связаны, как правило, с организационным улучшением системы;
- срок и продолжительность задаются предварительно;
- ресурсы предоставляются по мере возможности;
- расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность, однако требуют корректировок по мере прогресса проекта.

Экономические проекты - приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов. Они обладают своими особенностями:

- главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта;
- то же самое относится к срокам проекта;
- ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости в рамках возможного;
- расходы определяются предварительно, контролируются на экономичность и уточняются по мере прогресса проекта.

Это означает, что экономические результаты должны быть достигнуты в фиксированные сроки при установленных расходах, а ресурсы предоставляются по потребности.

Социальные проекты - реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений. Социальные проекты имеют свою специфику:

- цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка существенно затруднены;
- сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению;
- расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований;

- ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного. Социальные проекты обладают наибольшей неопределенностью. Наличие нескольких альтернатив и допущений (относительно выбора технологии, оборудования, мощности, места расположения, финансирования и т.д.) осложняет инвестиционное проектирование. Как правило, имеющиеся альтернативы следует рассмотреть уже на этапе предварительного ТЭО обоснования. Эффективная бизнес-идея, будучи реализованной, приводит к тому, что *фирма*, и инвестор получают достаточную ожидаемую *прибыль*.

Обычно *фирма* сталкивается с ситуацией, когда имеется не одна, а много бизнес-идей. Из *множества* вариантов осуществления бизнес-идеи выбирается тот, который при данном общем капитале и достаточной норме прибыли для инвестора способен принести максимальную *прибыль*. Это означает, что существуют такие эффекты использования общего капитала, которые не подлежат распределению между инвестором и фирмой, а целиком принадлежат фирме.

<http://www.intuit.ru/studies/courses/3555/797/lecture/30678>