

БИЗНЕС-ПЛАН: что это, для кого и зачем?

*Кто выиграет? Как всегда, тот игрок, у которого больше информации, лучший план и выше мастерство.
Харви Маккей*

Бизнес-план является основой работы любого предприятия, наряду с имущественным обеспечением, входит в минимум гарантий для привлечения инвестиций. Это не дань моде и не прихоть инвестора. Инвестор отчетливо понимает, что если вы не можете сделать качественный бизнес-план, то уж дело вы тем более не сможете поставить.

Ни одно предприятие не сможет работать прибыльно в условиях рыночной экономики без тщательно подготовленного бизнес-плана. **Бизнес-план дает детальные пояснения, как будет происходить управление бизнесом, с тем, чтобы обеспечить его прибыльность, а также возвратность инвестиций.** В общем случае бизнес-план составляется для внешних и внутренних целей.

Внешняя сторона бизнес-плана предназначена для оправдания доверия инвесторов и кредиторов, убеждения их в потенциальных возможностях компании, компетентности ее сотрудников, а также необходимости оказания ей стратегической и финансовой помощи. Другими словами, отсутствие тщательно продуманного бизнес-плана является существенным недостатком, отражающим слабость управления компанией, что в итоге усложняет возможности привлечения финансовых ресурсов и достижения долгосрочной стабильности в конкурентной среде. Если говорить кратко, **бизнес-план - это критическая стартовая точка и базис всей плановой и исполнительской деятельности предприятия.** Это наиболее важный источник аккумуляции стратегической информации и способ прямого управленческого воздействия на будущее положение предприятия, описывающий пути достижения прибыльности. В целом финансовая, оперативная и инвестиционная политика предприятия должна соответствовать направлениям и стратегическим целям, выделенным в бизнес-плане.

В конечном итоге, необходимо сделать ударение на следующем: во-первых, должно быть ясно, что **бизнес-план по сути проверка знаний и понимания менеджерами среды бизнеса, а также положения предприятия на рынке.** Процесс планирования бизнеса обеспечивает пристальное внимание управленческой системы ко всем ее недостаткам, заставляя рассматривать специфические характеристики и факторы, влияющие на конкурентные способности предприятия. Таким образом, требования, предъявляемые к бизнес-плану, являются условием самосовершенствования системы управления и создания эффективной управленческой стратегии. Во-вторых, в разработку бизнес-плана вовлекаются значительные силы и средства. И поэтому последующее планирование требует меньших усилий по сбору и обработке информации. Ценность бизнес-плана определяется качеством содержащейся в нем информации и предположений. Он не должен отражать существующие в действительности преувеличения или предубеждения составителей. **Качественно составленный бизнес-план - это также высоко эффективный и полезный инструмент маркетинговой деятельности.** Вероятность его исполнения в течение времени прямо отражает компетентность управления предприятием, на чем особо акцентируется внимание инвесторов.

На начальном этапе разработки бизнес-плана прежде всего, необходимо четко и ясно сформулировать суть бизнес-идеи, ее "изюминку", зафиксировать, что явилось источником ее появления и что ее "навеяло". Также необходимо по свежим следам попытаться понять, что может явиться подтверждением (или гарантом) реальности, верности самой идеи (авторитет издания, ваши знания и опыт, отзывы специалистов, опыт других предпринимателей или др.), или это ваше внутреннее убеждение. И, конечно, надо оценить эффект от реализации бизнес-идеи, а также определить будущих надежных партнеров и инвесторов, заинтересованных в вашем успехе. Определившись с вашими желаниями, необходимо оценить состояние рынка и свою

конкурентоспособность, определить программу-минимум, программу-максимум и наиболее вероятную для реализации программу, связанные с этим затраты, риски и гарантии.

Для удобства и простоты (а так же экономии денег) можно провести оценку бизнес-идеи самим.

Кроме полноценного формирования бизнес-идеи перед разработкой бизнес-плана необходимо определиться с потенциальным источником финансирования. Сейчас можно выделить пять основных источников возможного финансирования - банк, инвестиционная компания, лизинговая компания, специализированные фонды, венчурная компания.

Необходимость определения потенциального источника финансирования обусловлена в первую очередь тем, что разработанный бизнес-план должен быть понятным и доступным. Вид источника финансирования и страна его происхождения существенно влияют на структуру бизнес-плана. Каждая страна имеет свои отличия. Различаются:

- законодательная база;
- система подзаконных нормативных актов;
- система стандартизации;
- нормативно-методическое обеспечение внутренней деятельности предприятий в виде комплексов организационно-управленческой документации;
- обычаи делового оборота, т.е. те сложившиеся и широко применяемые в предпринимательской практике правила поведения, не установленные законодательством и даже, возможно, не зафиксированные в каком-либо документе, но не противоречащие обязательным для участников соответствующих хозяйственных отношений нормам законодательства или договорам.

При разработке бизнес-плана необходимо понимание интересов инвестора или кредитора и их психологии.

Владельцам бизнес-идеи необходимо, чтобы инвестор вложил свой капитал в предлагаемое ими дело на приемлемых для них условиях. При этом приходится учитывать, что у инвестора может быть несколько направлений вложения средств и, следовательно, за его привлечение к инвестиционному проекту придется конкурировать. В бизнес-план необходимо заложить возможность получения инвестором ясных ответов на все свои возможные вопросы.

В настоящее время, не существует определенных методик подготовки бизнес-плана. В таблице ниже приведен список, утвержденных типовых форм бизнес-планов. Кроме того, в Internet, литературе по бизнес-планированию можно найти множество типовых либо уже кем-то разработанных бизнес-планов.

Перечень документов, содержащих требования и рекомендации по разработке бизнес-плана

Документ, содержащий требования и рекомендации по разработке бизнес-плана	Примечание
Порядок конкурсного отбора инновационных проектов для их финансовой поддержки, утвержденный Приказом Государственного агентства Украины с инвестиций и инноваций № 34 от 16.11.2006г.	Для получения финансовой поддержки инновационных проектов за счет средств Украинской государственной инновационной компании
Методика составления бизнес-плана, утвержденная приказом Агентства по вопросам предупреждения банкротства предприятий и организаций	Для получения беспроцентного займа на создание рабочих мест, предназначенных для трудоустройства инвалидов
Рекомендации по составлению бизнес-плана для инвестиционного проекта по программе содействия развитию предприятий малого и	Для получения кредитов в рамках кредитных линий Европейского банка реконструкции и развития

среднего бизнеса и таблицы для расчета прогнозных показателей по инвестиционным проектам, составленные НБУ и ЕБРР	
Методические рекомендации по разработке бизнес-планов предприятий, утвержденные Приказом Министерства экономики Украины № 290 от 06.09.2006г.	Общие рекомендации для всех предприятий
Международные стандарты к составлению бизнес-плана UNIDO	Являются неофициальным международным стандартом по разработке бизнес-планов

Но необходимо помнить, что **нет и не может быть универсального проекта и тождественных источников средств, а также единой стандартной формы бизнес-плана.** Разные виды бизнеса обычно требуют отражения в бизнес-планах совершенно неодинаковой информации в различных формах. Сравните, например, разработку и постановку на производство новой модели самолета и организацию небольшой частной парикмахерской. **Каждый бизнес-план является неповторимым и требует творческого подхода при его разработке.**

Выше мы говорили о бизнес-плане для внешних потребителей, внутренними потребителями могут быть учредители, управленческий персонал. Необходимость в бизнес-плане обусловлена тем, что любое предприятие существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей ее среды. Конкретная цель или программа фирмы обычно ясна с самого начала. основополагающими целями любого коммерческого предприятия являются в первую очередь:

- получение прибыли и
- обеспечение работающего персонала максимальным уровнем социально-экономических выгод (начиная от своевременной выплаты заработной платы и заканчивая строительством жилого дома для проживания сотрудников предприятия).

Однако с течением времени по мере роста предприятия и появления у него новых товаров и рынков программа может потерять свою четкость. Возможно, программа останется четкой, но перестанет интересовать часть руководства. А может, сохранив четкость, она перестанет соответствовать новым условиям среды.

Почувствовав, что фирма начинает плыть по воле волн, руководство должно вновь заняться поисками цели.

Пора спросить себя:

- Что представляет собой наше предприятие? Оптимальна ли структурная организация предприятия: не стоит ли сократить определенные должности или может наоборот увеличить штат?
- Что представляет собой наша продукция? Какие изменения в модификации, ценовой политике произошли за последние годы?
- Какова прибыльность каждого вида продукции? Следует ли избавляться от неприбыльных видов продукции?
- Какова доля фактических затрат в каждом виде продукции?
- Эффективны ли определенные виды затрат (допустим на рекламу)? Не связаны ли они с чрезмерными издержками? Можно ли принять меры по их сокращению?
- Какова доля налоговой нагрузки на предприятие? Возможно ли сокращение налоговой нагрузки в рамках действующего законодательства?
- и т.д.

Эти простые на вид вопросы относятся к числу самых трудных, на которые когда-либо придется отвечать предприятию. Преуспевающие фирмы постоянно ставят их перед собой и дают вдумчивые, обстоятельные ответы.

Кроме ответов, полученных предприятием от анализа финансовой деятельности, составления бизнес-плана на какой-то период, предприятие получает дополнительные выгоды:

- поощряет руководителей мыслить перспективно;
- ведет к более четкой координации предпринимаемых предприятием усилий;
- ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля;
- заставляет предприятие четче определить свои задачи и политические установки;
- делает фирму более подготовленной к внезапным переменам;
- более наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Частное предприятие «Консультационный центр «Фортуна» оказывает услуги по разработке бизнес-планов как для внешних, так и внутренних потребителей.

Нашими специалистами были разработаны следующие бизнес-планы:

- создание сети оздоровительно-развлекательных курортов на основе комплекса «Буймеровка Сосновый & SPA – курорт 1936»;
- создание гольф-поля на 18 лунок с обслуживающей структурой;
- развитие ЗАО «Отель «Чичиков»;
- создание Ассоциации производителей сельскохозяйственной продукции;
- проект комплексного использования рапсового сырья для сельскохозяйственных предприятий малого и среднего уровня производства продукции растениеводства;
- создание фермы по производству мяса кролика;
- создание офисного центра на базе недостроенного больничного комплекса;
- создание издательства по производству музыкальных нот;
- создание журнала семейного типа;
- создание сети аптек по районным центрам Харьковской области;
- создание мини-пивоварни;
- создание ресторана в этническом стиле;
- создание центра проката автомобилей.

Стоимость работы по разработке бизнес-плана зависит от полноты информации, предоставленной заказчиком, наличия маркетинговых исследований, объема работы, которую предстоит выполнить.

