

Содержание:

Введение

Бизнес – план выполняет различные функции как внешние, так и внутренние, которые жизненно важны для деятельности предприятия.

Необходимо отметить то, что при поисках партнеров, инвесторов, и кредиторов придется несчетное число повторять одно и то же о своем деле предприятия. Хорошо отпечатанный и оформленный бизнес – план - лучшая визитная карточка для бизнесменов. С его помощью бизнесмен стандартизирует процесс ознакомления с предприятием , при этом экономит свое время и упорядочивает контакты.

Важным аспектом является то, что на этапе экономического развития и становления рынка, рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства отсутствие плана бизнеса начнет восприниматься как нечто абсурдное и вызовет неосторожное отношение со стороны партнеров, кредиторов и клиентов. Наличие бизнес -плана – обязательное требование со стороны цивилизованного рынка.

Привлечение денег для развития бизнеса 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.

Помимо внешних функций, реализуемых документом как таковым, процесс планирования заставляет бизнесмена адекватно оценивать затеваемые и продолжаемые предпринимательские действия. В процессе планирования предпринимателю приходится рассматривать свое предприятие с различных позиций, оценивать различные аспекты деятельности (сбыт, персонал, организацию, стимулирование). Многие из обнаруженных предпринимателем в ходе планирования сильных и слабых сторон предприятия, возможно не смог бы увидеть, если бы не работал над составлением бизнес – плана. Можно обнаружить в зачатом состоянии те проблемы развития предприятия, которые в будущем грозят перерасти в серьезные проблемы развития предприятия, которые в будущем грозят перерасти в серьезные препятствия и существенно осложняют

работу предпринимателя.

Составляя бизнес – план, предприниматель приобретает инструмент контроля и управления, позволяющий ему обеспечить планомерное продвижение предприятия к поставленным целям. Необходимо отметить то, что в процессе его составления бизнес – план является мощным инструментом самообучения, а после реализации предусмотренных им действий – основой для сопоставления с фактическими достижениями. Таким образом предприниматель приобретает знания, опыт и профессионализм, которые он не получит не планируя.

Цель данной курсовой работы заключается анализе видов и структуры бизнес-плана и исходя из целей курсовой работы были выявлены следующие задачи:

- изучение планирование бизнес –процессов;
- формирование стратегий деловой единицы;
- анализ план деятельности стратегической хозяйственной единицы;
- осуществлении бизнес –плана на предприятии;
- рассмотрение этапов разработки бизнес – плана;
- изучение структуры и содержания бизнес плана.

Объектом исследования данной курсовой работы, является анализ важности бизнес – планирования для предпринимателя в развитии его предприятия.

Предметом исследования курсовой работы является важность планирования бизнес – процессов, а также оформление бизнес плана для успеха предприятия.

Цели и задачи курсовой работы обусловили следующую структуру, которая состоит из двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

Глава 1 Общая характеристика бизнес-плана

1.1 Бизнес-план как эффективный инструмент успешной реализации проекта

Бизнес-план (далее БП) это комплексный документ, демонстрирующий ключевые аспекты и показатели работы организации, предоставляющие полное объективное суждение о Деле (бизнесе).

БП может быть применён в последующих ситуациях [7, с. 140]:

1. Компании нужен капитал для последующего развития.
2. Формирование новой компании либо смена собственника, при этом обязана быть создана стратегия развития.
3. В период существенных структурных перемен.
4. С целью осуществления инновационного замысла либо бизнес-идеи.
5. С целью финансового оздоровления организации, существующего в положении неплатежеспособности, для вывода его из кризисного положения.
6. В случае осуществления конкурсов инвестиционных проектов.

БП даёт возможность:

1. Оценить возможности проекта либо организации.
2. определить цели деятельности организации.
3. Выявить нужные объемы и ресурсы финансирования.
4. Сформировать команду.
5. Подготовить и подписать контракты.
6. Выявить сроки реализации проекта, сформировать график его осуществления.
7. Спланировать и принять во внимание риски.
8. Гарантировать контроль над ходом реализации проекта.
9. Увеличить собственную квалификацию.
10. Провести оценку ликвидности проекта и качества менеджмента в организации.

Любой предприниматель, начиная собственную деятельность, обязан ясно понимать потребность на перспективу в денежных, материальных, рабочих и

интеллектуальных ресурсах, ресурсы их получения, и в том числе уметь четко вычислить результативность применения ресурсов в ходе работы компании.

В рыночной экономике бизнесмены не смогут достичь стабильного успеха, если не будут конкретно и результативно планировать собственную деятельность, непрерывно собирать и аккумулировать данные как о положении целевых рынков, положении на них конкурирующих компаний, так и о своих перспективах и возможностях.

При всем разнообразии форм предпринимательства существуют основные положения, используемые практически во всех сферах коммерческой деятельности и для различных компаний, однако требуемые для того, чтобы вовремя подготовиться и обойти потенциальные сложности и опасности, тем самым снизить риск в реализации выбранных целей.

Существенной задачей считается проблема вовлечения инвестиций, так же и зарубежных, в работающей и развивающейся организации. Для этого нужно аргументировать и обосновать создание проектов, запрашивающих инвестиций. Для данных и некоторых иных целей используется БП.

В рыночной экономике БП считается рабочим инструментом, применяемым во всех областях предпринимательства. Бизнес-план характеризует процесс деятельности компании, демонстрирует, каким образом ее менеджеры собираются достичь собственных целей и задач, во-первых, увеличения прибыльности работы. Добротный разработанный БП помогает компании расти, осваивать новые позиции на рынке, где она действует, формировать перспективные планы собственного развития.

БП считается постоянным документом; он систематически обновляется, в него включаются перемены, сопряжёнными как с изменениями, происходящими внутри компании, так же и на рынке, где работает компания.

БП считается одним из составных документов, характеризующих стратегию эволюции компании. Вместе с тем он основывается на общей концепции эволюции компании, более подробно формирует экономический и финансовый аспект стратегии, предоставляет технико-экономическое обоснование определённым мерам. БП вбирает одну из компонентов инвестиционной программы, период осуществления которой обычно ограничен одним либо несколькими годами, дающей возможность предоставить крайне четкую экономическую оценку установленным мерам.

БП даёт возможность решать целый список задач, однако ключевыми из них из них считаются последующие [6, с. 211]:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы;
- вычисление ожидаемых финансовых результатов работы, во-первых, объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
- выявление намечаемого источника финансирования осуществления избранной стратегии, то есть метода концентрирования финансовых средств;
- подбор работников, которые способны реализовать данный план.

Любая задача может быть разрешена лишь во взаимосвязи с остальными.

Ключевой центр бизнес-плана это концентрирование финансовых средств. Именно БП — существенное средство для расширения капитала фирмы, так как является базой бизнес-предложения в случае переговоров с будущими партнерами; он выполняет существенную роль в случае приглашения на работу основного персонала компании.

Следовательно, БП считается не лишь внутренним документом компании, но и может применяться для привлечения инвесторов. Прежде чем рискнуть определённым капиталом, инвесторы должны увериться в доскональности проработки проекта, и осведомлены о его результативности.

1.2 Предназначение и использование бизнес-плана на предприятии

БП плановый документ, а ход его разработки - один из типов планирования.

БП - обязательно письменный документ, аккумулирующий деловые возможности и перспективы и объясняющий, как данные возможности могут быть осуществлены имеющейся командой менеджеров.

Овладение искусством формирования БП нужно, по крайней мере, из-за последующих 5-ти причин:

В первую очередь, новые экономические условия запрашивают новых предпринимателей и предоставляют им возможность попытаться осуществить

собственные предпринимательские способности.

Во-вторых, изменяющаяся хозяйственная среда ставит и опытных менеджеров организаций перед необходимостью по-другому просчитывать собственные будущие шаги и подготовиться к непривычной ему борьбе с конкурирующими компаниями, в которой не существует мелочей.

В-третьих, БП считается связующим элементом между организатором выпуска продукции и инвестором. Если предприниматель полагается не лишь на собственные средства, а желает привлечь ресурсы со стороны, точнее заинтересовать возможных инвесторов, инвестировать деньги в предполагаемый бизнес, то нужно доказать им результативность данного вложения, продемонстрировать способность мыслить реально и оценить как позитивные, так и негативные аспекты применения инвестируемых ресурсов. Любой, кто просит финансовые средства для собственного бизнеса, должен иметь БП. Как документ «на продажу» БП должен убедить инвесторов, что новый предприниматель реально выявил собственные возможности, имеет предпринимательский и управленческий талант, чтобы применить данные возможности и имеет крайне реалистичную, согласованную программу приобретения прибылей и достижения установленных целей во времени.

В-четвертых, БП даст возможность отчетливо увидеть перспективы собственного бизнеса, оценить действующую экономическую ситуацию и собственные возможности, определить результативные направления эволюции компании, проанализировать собственные идеи, осознать их разумность и реальность.

В-пятых, БП будет служить для компании и сотрудников стандартом, с которым следует сверять результаты практической работы по его осуществлению и вносить в данную деятельность требуемые коррективы. Он позволит работникам четко понять собственные задачи и увидеть свои личные перспективы, сопряжённые с общим для всех делом. [4, с.311]

1.3 Методология и порядок разработки бизнес-плана

Персональное участие менеджера в составлении БП настолько существенно, что многие инвесторы не желают вообще рассматривать заявки на предоставление средств, если становится общеизвестно, что БП был от начала до конца разработан

консультантом со стороны, а управляющим только подписан.

Это не значит, что не следует применять услуги консультантов - наоборот, вовлечение экспертов весьма поощряется инвесторами. Но формирование бизнес-плана запрашивает личного участия руководителя компании либо человека, собирающегося открыть собственное дело.

В ходе подготовки БП на базе осуществлённого анализа и расчетов возможно в корне изменить собственное изначальное решение.

Многие предприниматели формируют слишком объемный БП. В итоге такие БП менее результативны. Во-первых, чрезмерная объемность БП затрудняет понимание сущности излагаемых в нем идей, а во вторую очередь, этот БП вряд ли будут внимательно рассматривать.

Оптимальный размер БП не более 35—40 страниц. Не следует загромождать его схемами и изображениями. Применяются лишь те из них, без которых сложно понять содержание БП. Внешний вид БП не должен являться самоцелью, основное это доступность осознания его содержания.

БП должен иметь титульный лист и оглавление. На титульном листе записывается название компании, адрес, номер телефона. Оглавление лучше расположить на одной странице - это крайне существенная часть БП. У любого из читающих имеются собственные самые интересующие его вопросы, которые он желает немедленно узнать,. Оглавление сразу же укажет, где следует искать эти данные. БП берёт начало с конца: «краткие выводы».

Это решающая часть БП. Для большинства БП - это единственный раздел, который будет прочитан потенциальным инвестором. И если БП уберут в сторону, следовательно «краткие выводы» явились неубедительными и не заинтересовали инвестора. Краткие выводы предоставляют читателю возможность понять основные идеи и перспективы бизнеса и принять решение, стоит ли затрачивать дополнительное время на прочтение БП. Соответственно, цель кратких выводов - заинтересовать и даже «соблазнить» потенциального инвестора.

Краткие выводы - это сущность предложения, это итог уже написанного БП. На одной-двух страницах достаточно просто и лаконично должна быть приведена сущность бизнеса: что компания хочет делать, чем будущий товар будет отличаться от товаров других компаний, и почему покупатели заинтересуются им, каких расходов запросит реализация проекта и каковы их ресурсы. Обязательно

указываются цифровые данные об объемах будущей реализации, выручке, прибыли, степени рентабельности и период, в ходе которого можно гарантировать возвращение всех инвестированных средств.

Находясь в зависимости от вида бизнеса можно подготовить 2 типа кратких выводов: конспективные либо описательные.

Конспективные краткие выводы это более прямолинейны и «откровенны» согласно 2-м причинам: они просто повторяют в уменьшенном виде выводы любого раздела БП. Преимущество данных кратких выводов заключается в том, что они просто пишутся и в наименьшей мере зависят от возможностей пишущего. Единственным минусом конспективных кратких выводов считается чрезмерно «сухой», деловой тон. Конспективные краткие выводы вбирают все разделы БП и представляют их в равной степени одинаково, однако и сокращенно.

Краткие описательные выводы схожи с кратким рассказом, который преподносится читателю. Здесь можно с большим драматизмом и волнением охарактеризовать бизнес. Но нужно обладать достаточными способностями, чтобы, представляя нужную информацию, спровоцировать энтузиазм читающего и не впасть в преувеличение. Краткие описательные выводы положительны для бизнеса, сопряженного с новизной. Это способны быть новые продукты, новый рынок, новая технология, запрашивающая дополнительных пояснений. Данные краткие выводы хороши и в той ситуации, если бизнес имеет какой-либо доминирующий компонент, к примеру, обладание важным патентом либо участие в нем популярного бизнесмена. Краткие описательные выводы положительны для фирм с интересной историей. Данными краткими выводами можно спровоцировать эмоциональный отклик у читателя, изобразив одну либо две наиболее впечатляющие черты фирмы и продемонстрировав, как именно данные черты будут помогать успеху будущего дела.

Порядок изложения материала в кратких описательных выводах произвольный. Но хочется подчеркнуть, что не обязательно применять краткие описательные выводы. Большая часть бизнесменов вполне довольна конспективными выводами, в особенности, если концепция бизнеса хорошо ясна, а рынок и предстоящий бизнес достаточно стандартны. Конспективные краткие выводы вполне достигают собственной цели, предоставляя опытным инвесторам все нужные данные.

Глава 2 Анализ структуры и видов бизнес планов

2.1. Этапы разработки бизнес-плана

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации.

Первый шаг в подготовке бизнес-плана предполагает определение источников нужной информации.

Ими могут стать:

- учебники по бизнес - планированию;
- правительственные учреждения;
- фирмы по управленческому консультированию и другие подобные организации;
- отраслевые издания;
- курсы по составлению бизнес - планов;
- аудиторские фирмы;
- знакомые, коллеги, друзья.

Вторым шагом работ над бизнес-планом становится определение целей его разработки. Цели определяются тем перечнем проблем, которые призван разрешить бизнес-план.

Когда внутренние и внешние цели бизнес - планирования выяснены, можно приступить к *третьему шагу* - точному определению своих читателей - будут ли это только внутренние участники организации или также посторонние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами: будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные фирмы. (Венчурные, или рискованные фирмы - это коммерческие организации, специализирующиеся в области финансирования предпринимательских проектов на различных стадиях их осуществления).

Выбор круга читателей определяет специфику содержания бизнес-плана, необходимость выделения тех или иных сторон деятельности фирмы, экономических показателей.

Когда автор будущего бизнес-плана очертит круг своих будущих читателей, он может перейти к следующему, *четвертому шагу* -установлению общей структуры создаваемого документа.

Обычно состав бизнес-плана таков [2, с.478]:

- титульный лист;
- резюме;
- история своего бизнеса;
- описание продуктов (услуг);
- описание дел в отрасли, товарные рынки;
- конкуренты: оценка и выбор конкурентной стратегии;
- производственный план;
- план маркетинга;
- организационный план;
- финансовый план и оценка риска;
- план исследований и разработок;
- оценка и страхование риска;
- приложения.

Пятый шаг бизнес - планирования предполагает сбор информации Для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручиться поддержкой специалистов, имеющих необходимый опыт и знания для составления бизнес-плана.

Шестой шаг в бизнес - планировании - это непосредственное написание бизнес-плана. Важное правило: предприниматель должен самостоятельно написать бизнес-план.

Когда все разделы бизнес-плана составлены, предприниматель должен подготовить резюме основных идей бизнес-плана.

Шестой этап, в общем, завершает процесс бизнес - планирования, однако для улучшения плана полезно сделать еще один, *седьмой шаг*. Он заключается в том, что предприниматель предлагает готовый бизнес - план для прочтения кому-нибудь из авторитетных, но незаинтересованных лиц, кто способен оценить работу на основе конструктивной критики.

Таким образом, **этапы составления бизнес-плана** - определение источников информации, определение цели разработки, определение адресности, структуры плана, сбор информации, написание плана.

2.2 Структура и содержание бизнес-плана

В данном пункте курсовой работы будут рассмотрены разделы, составляющие бизнес-план, и их содержание.

Титульный лист и оглавление. Титульный лист имеет следующее содержание:

- заголовок плана;
- дата его подготовки;
- кто подготовил план: полное название и адрес фирмы, а также имя предпринимателя и его домашний телефон;
- для кого подготовлен план.

Иногда рекомендуют в титульный лист включить заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению, так фиксируется право предпринимателя на свою идею.

Оглавление - это наиболее читаемая часть бизнес-плана после титульного листа и резюме. Оно должно дать четкое представление о содержании бизнес-плана. Оглавление не должно быть перенасыщено деталями, однако необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых разделов плана и не забыть пронумеровать страницы.

Резюме. Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-план в целом составлен. Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-плана, выводы, к которым пришел предприниматель.

Структура резюме должна состоять из трех частей:

-

введение

: включает цели плана, кратко выраженную суть проекта;

- *основное*

содержание

: краткое описание всех ключевых элементов бизнес-плана и его основных частей: род деятельности, прогноз спроса, стоимость проекта, источники финансирования и т.д.

- *заключение*: суммирует факторы будущего успеха предпринимателя, может включать описание основных способов действий предпринимателя.

Резюме должно быть кратким, обычно 3-4 страницы, но лучше если резюме поместится на одной странице.

История бизнеса. Этот раздел составляется в том случае, если предприятие уже существует и прошло определенный путь развития.

Раздел должен рассказать о том, когда бизнес был основан, каковы основные этапы его развития, какие продукты (услуги) были представлены на рынок, какова роль высшего руководства в развитии бизнеса, как распределены основные роли в фирме.

Итоги деятельности и достигнутый успех необходимо связать с намеченными целями и ориентирами.

Описание продуктов (услуг). Вопросы, которые относятся к описанию товара (продукта/услуги) могут представлять собой следующий перечень: Конкурентное описание товара и способов его применения. При этом свойства товара должны быть сопряжены с потребностями его потенциальных покупателей; Тенденции применения выбранного товара (будет ли с течением времени его потребление возрастать или уменьшаться, возможны ли

новые способы его применения?); Каков уровень защиты товара, то есть располагает ли предприниматель патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой? В описание товара должно входить не только перечисление химических, физических, механических свойств, - то есть собственно свойств товара, но и его дизайн, упаковка.

В этом разделе плана можно предложить приблизительное определение уровня цен, возможности последовательного технического обслуживания.

Если свойства товара определяют некоторые колебания в величине его продаж - изменчивость, сезонность, это нужно специально оговорить.

Анализ положения дел в отрасли. Описывая отрасль, важно показать абсолютные размеры рынка, склонен ли этот рынок к росту или застою, основные сегменты рынка (группы потребителей). Нужно определить, насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, насколько подвержен циклическим и сезонным колебаниям (Приложение В рисунок 2). Необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы.

Важно сделать вывод об общей привлекательности рынка. Если она удовлетворительна, нужно определить свою потенциальную долю, дать прогноз продаж своей продукции. Он должен быть выражен как в денежных показателях, так и в показателях физических единиц.

Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии. В бизнес-плане должен быть описаны выбранные стратегии и их конкретное применение.

Когда конкурентная стратегия выбрана, предпринимателю нужно решить:

- Как лучше ее реализовать?
- Нужна ли реорганизация для структуры предприятия?
- Какой должна стать финансовая структура, необходимая для осуществления стратегии?
- Нужно ли уходить с традиционного рынка? Если традиционный рынок дополняется новым, то на каком из них нужно сконцентрироваться?

- Возможно ли повышение прибыли без изменения текущей конкурентной позиции фирмы.

Если предприниматель действительно решил изменить свою стратегию или только внедряется на конкурентный рынок, он должен предусмотреть возможные ответные действия конкурентов:

- степень вероятности ответных действий;
- их возможное воздействие на фирму;
- когда это может произойти;
- насколько агрессивными они будут;
- есть ли возможность уклониться от особенно агрессивных воздействий?

План производства. Главное правило при написании этого раздела: изложение должно быть предельно простым, так как читать этот раздел скорее всего будут люди без специального инженерного образования.

Помимо технического описания план производства должен включать экономические расчеты издержек производства.

Кроме этого должны быть даны ответы на следующие вопросы:

1. Каковы основные методы производства и технологии?
2. Какова общая структура производственного процесса, операции по выпуску товара? Возможно ли достижение преимущества в операциях? Структуру производственного процесса лучше показать при помощи схемы производственных потоков.
3. Какое сырье и материалы необходимы? Кто является основными поставщиками сырья? Указать их имена и адреса.
4. Выявлены ли критические факторы? Ими могут быть поставщики, время, затрачиваемое на те или иные операции и т.д.
5. Какие мощности необходимы для организации производства? Существуют ли на предприятии уже задействованные мощности? Каковы планы их расширения, затраты (издержки), связанные с расширением

мощностей и период расширения?

6. Может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства: какова предполагаемая структура издержек?

7. Как часты случаи дублирования, непредвиденные обстоятельства при выполнении производственных операций?

8. Как осуществляется контроль качества?

9. Описание оборудования: как существующего, так и необходимого, как осуществляется его выбор?

10. Где будет расположено производство? Требования к производству со стороны месторасположения и географических условий.

11. Рабочая сила, необходимая для ведения производства сегодня и в будущем. Соответствует ли квалификация работников возможностям и специфике оборудования?

План маркетинга. Маркетинговый план бизнес-плана нужен для того, чтобы [4, с.156]:

- предприниматель мог осознать основные цели и задачи, стратегию маркетинговой деятельности фирмы;

- работники маркетинговых подразделений фирмы могли использовать план как руководство для действий по освоению и созданию рынка своего товара;

- инвесторы могли убедиться в достаточной емкости и перспективе рынка.

Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга и давать ответ на следующие вопросы:

- Каковы основные характеристики покупателей на том отраслевом рынке, на который ориентируется предприятие? Какие группы покупателей по уровню доходов, демографическому признаку можно выделить, другими словами, каковы основные сегменты данного рынка? На какой из сегментов намерено ориентироваться предприятие?

- На какое место (долю) в данном сегменте рынка может претендовать бизнес? Определяя свою позицию на рынке, намерена ли фирма поместить конкурентов, предлагая подобные товары, или попытаться найти свою нишу?
- Какова основная методика расчета цены на товар фирмы? Какой чистый доход обеспечит фирме выбранный уровень цены?
- Предусмотрены ли системы скидок и льгот для покупателей?
- Какие каналы распространения товаров будет использовать фирма? Будет ли она прибегать к услугам оптовых и (или) розничных торговцев и (или) предполагает предлагать товар потребителю напрямую, без посредников? Чем обоснован выбор тех или иных посредников?
- Какие меры предпринимает фирма для эффективного продвижения своих товаров? Какие из способов продвижения - рекламу, стимулирование сбыта, пропаганду, личные продажи - намерена применять. Как будет определяться бюджет для финансирования продвижения товаров? Будет ли организован отдел по связям с общественностью?
- Будет ли фирма применять систему технических гарантий на свою продукцию? Как планируется организовать послепродажный сервис?

Организационный план. Организационный план знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, типом организационной структуры фирмы.

Если фирма существует уже несколько лет, необходимо описать историю формирования собственности, изменения, которые произошли в ней. Рассказать также о родительской компании или дочерних обществах, если такие существуют. С этой точки зрения, схема организации может быть дополнена сведениями о доле акций, которой владеет каждая из компаний, и ее правах при голосовании.

Финансовый план. Финансовый план бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности.

Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности.

Анализ чувствительности - это изучение эффекта изменений текущей чистой стоимости (чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменениями ключевых параметров проекта - затрат на исследование и разработку, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т.п.[3, с.132]

Чистая дисконтированная стоимость - это показатель эффективности инвестиций, предпринятых в рамках предпринимательского проекта [6, с.238].

Дисконтирование стоимости - это определение текущей стоимости будущих денежных доходов в фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта [3, с.134]. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее.

Формула, по которой рассчитывается дисконтированная стоимость, такова [3, с.135]:

$$PV = CF /,$$

где: PV - дисконтированная (текущая) стоимость проекта;

CF - чистый кэш-флоу (поток наличности) в будущий период времени.

Кэш-флоу - это сумма чистого доходам амортизации, то есть совокупные накопления, характеризующие денежное обогащение фирмы [5, с.218];

r - ставка процента;

n - число лет, за которое производится суммирование дохода.

Чистая дисконтированная стоимость - это дисконтированная стоимость за вычетом первоначальных инвестиций [12, с.318].

$$NPV = PV - П,$$

где: NPV - чистая дисконтированная стоимость;

PV - дисконтированная стоимость;

П - первоначальные инвестиции.

Критерием эффективности бизнес - проекта является положительная величина чистой дисконтированной стоимости. Таким образом, анализ чувствительности

позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта.

Другими словами, этот метод определяет, насколько чувствителен проект к изменениям. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес - планирования позволяет снижать предпринимательский риск, избежать непроизводительных вложений капитала.

При определении источников финансирования рекомендуется проводить активную политику поисков необходимого капитала, разнообразить способы его получения - от обращения в банк, к венчурным фирмам и выпуска акций и облигаций до поиска помощи у федерального правительства и муниципальных структур через государственные субсидии, схемы финансирования малого бизнеса и т. д.

План исследований и разработок. Небольшие фирмы, только осваивающие бизнес, часто довольствуются использованием уже существующих разработок, тех или иных технологий производства товаров.

Если же фирма все-таки предполагает или уже проводит исследования и разработки, в соответствующем разделе бизнес-плана она должна осветить следующие вопросы:

- величина затрат на исследование и разработки; сравнение затрат на НИОКР с соответствующими затратами фирм-конкурентов;
- квалификация и опыт ключевого персонала в отделе исследований и разработок, количество занятых в этой сфере;
- оснащенность отдела исследований и разработок, характеристики общезаводского оборудования;
- реальные достижения исследовательского подразделений и его вклад в общий успех организации;
- направления исследований и разработок, не имеющие прямого отношения к созданию конкретных свойств товара;
- связи подразделения НИОКР с другими исследовательскими организациями, такими как отделы фирм, универсальные и учебные институты, научно-исследовательские и проектные институты;

- формы государственной и частной помощи проведению исследований и разработок;
- доходы, которые подразделение исследований и разработок генерирует, проводя работы для других организаций (договорные работы).

Оценка и страхование риска. Риск означает вероятность неполучения положительного результата (прибыли) или получение отрицательного результата (убытков) в предпринимательской деятельности. Любой предпринимательский риск имеет три параметра:

- размер риска, то есть размер возможных потерь при осуществлении проекта;
- вероятность риска;
- степень управляемости данным конкретным риском.

Помимо того, что в финансовом разделе бизнес-плана рассчитывается инвестиционный риск, считается необходимым посвятить проблемам риска отдельный раздел. Здесь нужно провести:

- общую оценку возможных рисков;
- анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения;
- разработку мер по минимизации ущерба.

Оформление и стиль не менее важны для успеха бизнес-плана, чем его содержание.

2.3 Типология бизнес-планов на предприятии

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

Внутренний БП не обладает особыми внешними запросами. Напротив, внутренний БП обязан быть подстроен под внутреннюю систему учета и планирования.

Система внутреннего планирования обязана быть оптимальной. В состав плановых показателей обязаны включаться лишь те показатели, которыми следует и

целесообразно управлять. Необходимо помнить, что громоздкость системы планирования уменьшает ее результативность.

Системность планирования подразумевает охват всего цикла от подготовки материальных ресурсов, выпуска до продажи товаров и получения прибыли. Структуру внутреннего БП нужно подстроить под систему контроллинга.

Примерная структура внутреннего БП.

1. Резюме.

Объяснение предпринимательской идеи. Характеристика идеи, ее перспективность. Оценивание исходной ситуации. Факторы успеха. Товар. Покупатели. Исследование рынка, основных конкурентов. Запросы к месторасположению, складам.

2. Учредители. Компания.

3. Концепции.

Исследование составляющих концепции. Обоснование организационно-правовой формы. Принципы менеджмента в организации. Квалификация, число функций работников. Концепция управления, маркетинга. Логистика, разработка производственного процесса. Система внутреннего учета. Учетная политика компании. Организация финансового управления в организации. Система контроллинга.

4. Планирование.

Первоначальные инвестиции. Структура капитала. Планирование параметров, гарантирующих готовность к выпуску продукции. Планирование показателей, подразумевающих производственную деятельность.

5. Стратегия менеджмента и планирования.

В разделе «Стратегия управления и планирования» следует подробно остановиться на выявлении глобальных и локальных целей и определенных стратегий, по средствам которых вероятно их достижение. Целесообразно заострить внимание на альтернативных стратегиях, оценивание риска, прогнозированию качественных параметров.

6. Приложение.

В приложении необходимо поместить итоги маркетинговых исследований, аналитические записки, вероятное изменение структуры менеджмента, планирования, учета и иные материалы, раскрывающие суть основного документа.

Необходимо также заметить, что при расчете БП нужно применять полные бухгалтерские затраты. Структура, объем внутреннего БП регламентируется внутренними требованиями управления и отдела контроллинга.

Следует особо заметить, что внутренний БП - это сугубо внутренний документ и применяется для осуществления программы компании. Компания независимо принимает решение о структуре и объеме БП; о разработке таблиц. Из-за этого приведенная ранее примерная структура внутреннего БП может быть лишь ориентиром, однако, не стандартом.

БП для получения кредита для пополнения оборотных средств. Согласно данному типу БП есть конкретные международные стандарты. Объем БП не должен быть более 25 страниц текста. Данное объективное требование выбрано во многих государствах мира. Принятая структура БП должна вбирать в себя последующие разделы: резюме, фирма и отрасль, в которой она действует, товар, выпуск оно, маркетинг, управление, финансовый план, приложения.

Приведенная ранее структура считается примерной, рекомендуемой и не может являться абсолютной догмой. Следует отметить, что множество банков, инвестиционных структур сформировали свои стандарты, формы БП. В данной ситуации нужно ознакомиться с запросами кредитора и постараться их реализовать.

Формируя БП рассматриваемого типа, нужно максимально уменьшить использование данных, составляющих коммерческую тайну компании, проекта. Практика демонстрирует, что отсутствие осторожности зачастую приводит к похищению коммерческих тайн, секретов технологии, коммерческих сделок. Одновременно необходимо отметить, что данные должны быть представлена сбалансировано. По ходу «продвижения» БП к реальному кредитору следует расширить диапазон представления данных, выполняя при этом все же принцип коммерческой тайны.

Стратегически существенно в БП принять во внимание интересы определённых кредиторов. Нужно иметь в виду, что основные интересы кредитора - гарантировать возвратность кредита и своевременную выплату процентов за использование кредитом. Необходимо помнить, что каждый кредитор

руководствуется, во-первых, не гуманными соображениями, а принципами коммерческой прибыли. Зачастую компании, чтобы убедить кредитора в БП, демонстрируют сверхрентабельность проекта. Данный подход может привести к перемене условий предоставления кредита не в пользу компании, из-за этого не нужно показывать сверхрентабельность. Лучше сфокусироваться на обеспечении реализации условий кредитного договора, доказать способность компании их осуществить.

Нужно помнить, что компания гарантирует возврат коммерческого кредита за счет приобретения выручки, а не из прибыли. Особое внимание нужно уделить порядку выплаты процентов согласно кредиту.

Во-первых, проценты выплачиваются согласно условиям кредитного договора. Оплата обязана производиться в конкретный день месяца. В ситуации задержки выплаты кредитор, согласно условиям договора, может изменить условия кредитования, внедрить систему штрафных санкций и пени.

В отличие от возвратности самого кредита, проценты за применение кредита могут быть оплачены частично из выручки и частично из чистой прибыли.

Таким образом, в малом бизнесе источниками финансирования способны являться личные средства, средства иных индивидуальных инвесторов, ресурсы от поставщиков материалов, от потенциальных заказчиков и другое.

Заключение

На основе анализа сущности, структуры и особенностей разработки бизнес-плана производственного предприятия можно сделать следующие выводы:

1. Бизнес-план играет ведущую роль в системе планирования производственного предприятия. Он представляет собой количественное и финансовое определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей и выполняет следующие функции: разработка общей концепции, генеральной стратегии развития предприятия; оценка и контроль основных показателей деятельности предприятия на основе сравнения фактических данных с показателями бизнес-плана; привлечение денежных средств со стороны; определение условий укрепления финансового состояния предприятия. Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить предприятию

как в ближайшем будущем, так и на перспективу. В нем содержатся оценка текущей ситуации, сильных и слабых сторон предприятия, анализ рынка и информация о потребителях продукции.

2. Структура бизнес-плана может быть различной в зависимости от целей, которых он разрабатывается. Независимо от структуры разделов бизнес-плана производственного предприятия, в нем должна содержаться следующая информация: конкурентные преимущества предприятия и его позиции на рынке, квалификация персонала, организационная структура, характеристика продукции и технологии ее производства, особенности ценовой политики, рынки сбыта продукции, результаты маркетинговых исследований.

3. Для разработки бизнес-плана необходим расчет показателей по следующим направлениям: объем продаж, объем производства, объем закупок, величина материальных затрат, косвенных производственных затрат, величина капитальных вложений, основные параметры денежного потока. Также при разработке бизнес-плана требуется составление планового бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках.

4. Завершающей стадией бизнес-планирования является оценка его показателей. Анализ отклонений между действительными результатами и запланированными данными позволяет выделить проблемную область, которая требует первоочередного внимания, выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бизнес-плана, показать, недостатки первоначального бизнес-плана.

Список использованных источников

1. Буров, В.П. Бизнес - план фирмы: Теория и практика.. - М.: Инфра-М, 2014. - 192с.
2. Волков, В.П. Экономика предприятия: Учебное пособие. Изд. 2-е, испр. - М.: Новое знание, 2015. - 672с.
3. Головань, С.И. Бизнес – планирование: Учебное пособие.. - Ростов н /Д: Феникс, 2015. - 345с.
4. Горемыкин, В.А. Богомолов А.Ю. Бизнес - план. Методика разработки. - М.: Ось-89, 2015. - 864с.
5. Козырев, В. М. Основы современной экономики : Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 544 с.

6. Колесникова, Н.А. Бизнес - план. Методические материалы. - 3-е изд., доп.. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 254с.
7. Пичужкин, И.В. Экономика организаций (фирм) : учеб. пособие. - М.: Юрайт-Издат, 2015. - 319 с.
8. Платонова Н.А., Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие.. - М.: Дело и Сервис, 2015. - 432с.
9. Попов, В.М. Бизнес – планирование: Учебник. 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 816с.
10. Попов, В.М. Финансовый бизнес – план: Учебное пособие. 2-е изд.- М.: Финансы и статистика, 2015. - 464с.
11. Чепурин, М.Н. Курс экономической теории: Учебник для вузов/ М.Н. Чепурин, С.Н. Ивашковский, Е.А. Киселева, А.Н. Голиков; Московский государственный институт международных отношений; Под ред. М.Н. Чепурина, Е.А. Киселевой. - 5-е изд., испр., доп. и перераб. - Киров: АСА, 2016. - 831 с.
12. Эрик, С. Зигель. Пособие по составлению бизнес - плана. - МТ -ПРЕСС, 2014. – 224с.

Приложение 1



Рисунок 1 - Примерная схема организации разработки бизнес - плана