САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

КАФЕДРА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМ

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

на тему

**Бизнес-план предприятия. Процедура разработки. Характеристика системы показателей.**

Студента 4 курса заочного факультета

специальности «Финансы и кредит»

Апазиди Константина Дмитриевича

Санкт-Петербург

1998

о г л а в л е н и е

***1. Определение и назначение бизнес-плана***……………………….2

***2. Процедура разработки бизнес-плана***…...……………………….3

***3. Характеристика системы показателей бизнес-плана***…….9

***3.1. Финансовые показатели………………….………………11***

***3.2. Долгосрочное финансовое планирование……………….17***

***3.3. Краткосрочное финансовое планирование………….…20***

***1. Определение и назначение бизнес-плана***

**Бизнес-план** – это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы или для создания новых сфер бизнеса. Основными целями бизнес-плана являются:

1. определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижение риска предпринимательской деятельности;
2. конкретизация перспектив бизнеса;
3. привлечение внимания и интереса потенциальных инвесторов фирмы, а также потребителей и поставщиков;
4. приобретение опыта планирования, показ предприятия в перспективе.

Бизнес-план необходим, прежде всего, для привлечения внимания будущих инвесторов (например, банков), как отправная точка при ведении переговоров с будущими партнерами.

Во многом схож с бизнес-планом такой документ, как технико-экономическое обоснование (ТЭО), однако ТЭО – специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов, в котором в основном рассматриваются производственно-технические аспекты проекта, рыночные же проблемы будущего бизнеса практически остаются за кадром. Поэтому бизнес-план, как всеобъемлющий, включающий в себя не только производственные, но и рыночные аспекты будущей деятельности фирмы документ, постепенно вытесняет ТЭО из сферы плановой деятельности фирмы.

***2. Процедура разработки бизнес-плана***

🡺 ***Первым этапом*** в разработке бизнес-плана является определение источников необходимой информации. Такими источниками могут стать учебники по бизнес-планированию, правительственные учреждения, консалтинговые и аудиторские фирмы, отраслевые издания и т.п.

🡺 ***Второй этап*** – определение целей разработки бизнес-плана. Цели определяются перечнем проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Для большей привлекательности проекта имеет смысл совмещение внутренних и внешних проблем деятельности предприятия, например, предложение потенциальным инвесторам (коммерческим банкам, например) не просто выступать кредитором, а полноправно участвовать в предпринимательском проекте, то есть иметь долю в акционерном капитале, участвовать в распределении прибыли и т.д. Это не просто привлечет дополнительное внимание к проекту, но и значительно поможет в его реализации, так как привлечет к его осуществлению не только финансовые вливания инвесторов, но и их профессионализм, опыт в оценке будущих перспектив бизнеса и определении оптимальных направлений развития предприятия.

🡺 ***Третий этап*** – определение целевых читателей бизнес-плана: будущих инвесторов, которыми могут выступать акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты и т.д. В зависимости от контингента читателей в бизнес-плане необходимо выделить те или иные стороны деятельности фирмы, дабы убедить инвесторов в том, что вложенные средства будут рационально использованы и принесут видимые результаты.

🡺 ***Четвертый этап –*** установление общей структуры создаваемого документа. Обычно бизнес-план включает в себя следующие составные части:

1. ***– титульный лист и оглавление.*** Титульный лист должен содержать заголовок плана, дату его подготовки, информацию о составителе плана и для кого он был подготовлен. Оглавление должно давать четкое представление обо всем содержании бизнес-плана. В оглавлении необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых отделов плана, и в то же время оглавление не должно быть перенасыщено деталями.
2. ***– резюме***. Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-плана. Резюме должно состоять из трех частей: введения (цели плана и коротко суть проекта), основного содержания (краткое описание всех ключевых моментов бизнес-плана, так то род деятельности, прогноз спроса, источники финансирования и т.д.) и заключения (представление факторов будущего успеха проекта, описание основных способов действия предпринимателя). Резюме должно быть кратким и давать общее представление о плане, а также оно должно быть составлено таким образом, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана.
3. ***– история бизнеса*** (если предприятие уже существует). Здесь нужно подчеркнуть успехи фирмы и отдельных сотрудников, рассказать о создании и деятельности фирмы, о том, какие продукты и услуги предлагает фирма на рынке, о роли высшего руководства в деятельности предприятия и т.д. Все это необходимо увязать с намеченными целями.
4. ***– описание продуктов (услуг).*** Детальное описание будущего товара необходимо довести до сведения инвесторов, которые заинтересованы в высоком конкурентном потенциале товара. В описании необходимо отразить способы применения данного товара и его свойства, сравнение с аналогичной продукцией конкурентов, а также жизненный цикл товара. Внимание должно быть уделено также дизайну и упаковке и мотивам, которые будут побуждать покупателей приобретать именно данный товар.
5. ***– анализ положения дел в отрасли***. Описание внешней среды фирмы и определение степени ее привлекательности. Здесь необходимо охарактеризовать размеры рынка и его состояние, категории потенциальных покупателей, чувствительность рынка к различным внутренним и внешним факторам, сезонным и циклическим колебаниям и т.д. Сделав вывод об общей привлекательности рынка, нужно определить потенциальную долю фирмы в нем, дать прогноз продаж продукции, как в денежных, так и в натуральных показателях.
6. ***– оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии. Должны быть*** определены главные конкурентные силы в отрасли и сформулированы основные варианты конкурентных стратегий. По М.Портеру существуют три конкурентные стратегии: а) – *преимущество в издержках* (удержание издержек на низком, недоступном для потенциальных конкурентов уровне за счет экономии на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм); б) – *дифференциация* (создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего закреплены торговой маркой). в) – *фокусирование* (сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей, определенной группе товаров или на определенном географически секторе рынка). В бизнес-плане должны быть описаны выбранные стратегии и их конкретное применение.
7. ***– план производства.*** Все главные компоненты производственной системы должны быть описаны в бизнес-плане. Кроме того, план производства должен включать экономические расчеты издержек производства, должны быть представлены основные методы производства и технологии, общая структура производственного процесса. В плане производства указывается также какое сырье и материалы необходимы, имена и адреса основных поставщиков фирмы, характеристики необходимых для организации производства мощностей и существуют ли уже задействованные мощности, может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства и какова предполагаемая структура издержек, как осуществляется контроль качества, каким образом осуществляется выбор оборудования и какое оборудование используется предприятием. Указывается место, где предполагается поместить предприятие (причины), а также какой квалификации рабочая сила требуется для ведения производства.
8. ***– план маркетинга.*** Этот план должен охватывать все вопросы, связанные с рынком. Должны быть представлены основные характеристики покупателей на ориентировочном рынке предприятия, покупатели должны быть дифференцированы в группы по различным признакам (уровень доходов, демографический признак), и предприятие должно определить для себя, на какой из сегментов рынка оно намерено ориентироваться. В плане должно указываться, на какую долю рынка приблизительно может претендовать бизнес, будет ли иметь место острая конкурентная борьба или предприятие попытается найти свою нишу на рынке. Раскрывается также методика расчета цены на товар фирмы, какой чистый доход принесет фирме выбранный уровень цены, какие каналы сбыта будет использовать фирма, как предполагается и предполагается ли вообще организовать послепродажный сервис.
9. ***– организационный план.*** Здесь указывается форма собственности и тип организационной структуры фирмы, рассматриваются вопросы руководства и распределения полномочий и ответственности. Указываются основные пайщики (акционеры) организации (иногда приводится весь список), сколько акций и какого класса было выпущено и предполагается выпустить, состав совета директоров и правления корпорации, как распределяются полномочия среди управляющих фирмы, каковы основные черты контрактов с менеджерами фирмы, какова организационная структура фирмы и способы взаимодействия подразделений друг с другом.
10. ***– финансовый план.*** Включает в себя три основных плановых документа: баланс предприятия, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности.

*Баланс фирмы –* сводная таблица, указывающая источники капитала и средства его размещения. Отчетный баланс служит основой для анализа финансовых показателей предприятия. При этом используется внутренний баланс, отражающий истинное финансовое положение фирмы (внешний баланс, составляющийся специально для публикации, подвергается изменению в рамках балансовой политики, направленной обычно на преуменьшение размеров прибыли для снижения сумм налогообложения и создания резервного капитала).

*Отчет о прибылях и убытках (форма №2) –* воспроизводит итоги деятельности фирмы за определенный промежуток времени, также содержит информацию для финансового анализа. Здесь фирма сравнивает затраты и результаты своей деятельности, определяет величину чистого дохода и его распределение.

*Отчет о движении наличности –* анализирует источники и использование наличности, т.е. денежные потоки. Из отчета должно быть ясно, какое количество наличности фирма генерировала за истекший период, каковы источники наличности и как фирма использовала свою наличность.

Еще одна важная составляющая финансового плана – определение источников капитала (фондов), необходимого для деятельности фирмы, причем данные об источниках капитала должны быть увязаны с использованием фондов. В плане должны быть представлены:

* предполагаемая система финансирования и ее инструменты (банковские кредиты, векселя, облигации, опционы и т.д.);
* величина процентов и основных выплат по долгу;
* гарантии или залог, обеспечивающие безопасность финансовых соглашений;
* показатели финансового рычага, определяющие уровень риска проекта (см. следующую главу), соотнесенные с соответствующими среднеотраслевыми показателями;
* список текущих кредитов фирмы с суммами и сроками выплат по ним;
* потенциальные налоговые преимущества того или иного способа финансирования бизнеса.

1. ***– план исследований и разработок.*** Здесь освещается величина затрат на исследования и разработки (если фирма проводит таковые), сравнение их с соответствующими затратами прошлых периодов и фирм-конкурентов, квалификация, опыт и количество персонала в отделе исследований и разработок, оснащенность этого отдела, реальные достижения исследовательского подразделения и его вклад в общий успех организации. Также освещаются связи подразделения НИОКР с другими исследовательскими организациями, формы государственной и частной помощи проведению исследований и разработок и доходы, получаемые организацией от деятельности подразделения исследований и разработок на стороне (для других организаций).
2. ***– оценка и страхование риска.*** Помимо расчета инвестиционного риска, в бизнес-плане имеет смысл выделить отдельный отдел проблемам риска, в котором нужно провести общую оценку возможных рисков, анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения, а также разработать меры по минимизации ущерба (особенно в случаях форс-мажорных обстоятельств).

🡺 ***Пятый этап*** – сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На данном этапе желательно привлечь к работе специалистов различного профиля (финансистов, бухгалтеров, маркетологов, экономистов широкого профиля) как состоящих в организации, так и приглашенных со стороны.

🡺 ***Шестой этап*** – непосредственное написание бизнес-плана. Важный момент: предприниматель должен самостоятельно написать бизнес-план, даже если у него нет навыков такой работы. Помощь консультантов завершается на предыдущем этапе. Перепоручение написания бизнес-плана другому лицу чревато негативными последствиями, вплоть до потери доверия инвесторов к проекту. Бизнес-планы составляются также:

а) самими предпринимателями, часто с привлечением компьютерных программ;

б) консалтинговыми фирмами;

в) инвесторами (комбанками, фондами и пр.).

г) самими предпринимателями с последующей экспертизой со стороны заинтересованных структур или консалтинговых фирм (компромиссный вариант).

***3. Характеристика системы показателей бизнес-плана***

***3.1. Финансовые показатели. Дают представление о финансовом положении фирмы, рассчитываются по данным финансовых документов фирмы (баланса,*** ***отчета о прибылях и убытках, отчета о движении наличности). Анализ финансовых показателей позволяет выявить критические точки в деятельности фирмы, определить причины проблем, наметить действия, направленные на их решение. Прежде всего необходимо*** ***выбрать показатели, подходящие для*** ***анализа стратегических проблем, затем рассчитать эти показатели и сравнить полученные величины с аналогичными*** ***показателями данной фирмы за прошедшие годы (а также со среднеотраслевыми показателями), и, наконец, использовать показатели при составлении финансовых планов для определения способов решения проблем и будущих возможностей фирмы.***

После анализа финансовых показателей приступают непосредственно к составлению финансовых планов: долгосрочного и краткосрочного.

## 3.2. Долгосрочное финансовое планирование. Целью его является составление прогноза баланса и отчета о прибылях и убытках. Для составления прогнозных финансовых документов применяются следующие методы:

🡪*Прогноз продаж.* Служит для определения влияния цены, объема производства и инфляции на потоки наличности фирмы. Осуществляется следующими способами:

1 – оценки торговых работников;

2 – опросы потребителей (для определения планов их покупок в плановый период);

3 – анализ временных рядов (для учета временных колебаний величины продаж товара). Включает в себя три основных метода: анализ тенденций (изменения продаж в течение определенного периода времени), анализ цикличности (изменения продаж, связанные с деловым циклом) и анализ сезонности (изменения продаж по сезонам).

4 – эконометрические модели (связывание размеров продаж с макроэкономическими параметрами (ростом ВНП, колебанием учетной ставки и т.д.) и с отраслевыми данными).

При возникновении противоречий между методами прогноза продаж выбираются те, которые имеют наиболее весомые фактические основания и наиболее продуманные способы расчета.

🡪*Метод процента от продаж* позволяет вывести каждый элемент планового баланса и отчета о прибылях и убытках исходя из запланированной величины продаж. Суть метода в том, что каждый из элементов прогнозных документов рассчитывается как определенное процентное соотношение от установленной величины продаж. В основе определения процентного соотношения лежат процентные соотношения, характерные для текущей деятельности фирмы, а также процентные соотношения, рассчитанные на основе ретроспективного анализа как средняя за последние несколько лет. На определение процентного соотношения влияют также заключения менеджмента и предполагаемые результаты управленческих решений.

Метод процента от продаж позволяет определить *необходимую величину внешнего финансирования*. Расчет включает три основных шага:

– определение требуемого роста чистых активов как разности между планируемыми ростом общих активов и ростом текущих пассивов.

– расчет величины внутреннего финансирования за счет резервов как разности между чистой прибылью и дивидендами.

– расчет величины необходимого внешнего финансирования как разности между требуемым ростом (1) и внутренним финансированием за счет резервов (2).

Величина необходимого внешнего финансирования рассчитывается в случаях, когда мощности предприятия (основной капитал) оказываются недостаточными для увеличения объема продаж и нужны дополнительные вложения в основной капитал.

🡪Еще один из методов определения потребности в капитале – *регрессионный анализ.* Он напрямую связывает продажи и потребность в капитале. Потребности в финансировании рассматриваются как функция от объема продаж, строится график соотношений между объемом продаж и потребностью в капитале в разные моменты времени. По графику определяют тенденцию соотношения между продажами и необходимыми объемами финансирования в будущем периоде.

🡪Универсальным методом финансового планирования является метод «издержки – объем – прибыль», позволяющий определять объемы производства и продаж товара с точки зрения их безубыточности, а также принимать решения о целевых размерах прибыли и увеличивать гибкость финансовых планов путем учета возможных изменений в затратах материалов и издержках труда, накладных расходах, продажной цене и объеме продаж. Суть метода – в поиске точки безубыточности, которая означает, что валовой доход от продаж фирмы равен ее валовым издержкам, т.е. **Q\*P=F+V\*Q**, где **Q** – объем продаж, **P** – продажная цена, **F** – величина постоянных издержек, **V** – величина переменных издержек на единицу продукции. Тогда **Q=F/(P-V),** где **Q** ***– точка безубыточности***, то есть такой объем продаж, начиная с которого продажная цена товара превышает издержки на его производство и реализацию.

Данный алгоритм применим и к определению объема продаж, необходимого для получения целевой величины прибыли, достаточно в формуле точки безубыточности заложить вместо чистых постоянных издержек F их сумму с целевой величиной прибыли: **Q=(F+Pr)/(P-V) ),** где **Q** ***– точка получения целевой прибыли Pr.***

Также используя данный метод, фирма может увеличить гибкость финансового планирования и снизить финансовый риск за счет изменения структуры издержек, необходимых для производства и реализации продукции.

🡪*Правило производственного рычага*  гласит, что увеличение постоянных издержек выгодно сказывается на прибыльности фирмы. Суть действия производственного рычага в том, что при увеличении веса постоянных издержек прибыльность фирмы возрастает. Это связано с тем, что при увеличении объема продаж постоянные издержки на единицу продукции все более уменьшаются (так как распределяются между все большим количеством единиц продукции), и при определенном уровне выпуска постоянные издержки становятся несущественными для производства каждой последующей единицы продукции, а следовательно возникает экономия в издержках.

## 3.3. Краткосрочное финансовое планирование.

Основа краткосрочного финансового планирования – составление прогнозных финансовых бюджетов предприятия. Составление бюджетов включает в себя следующие этапы:

– установление общих целей развития фирмы (осуществляется на уровне высшего руководства);

– конкретизация общих целей и определение задач для подразделений, подготовка отделами и подразделениями отдельных бюджетов;

– анализ подготовленных бюджетов и их корректировка руководством;

– подготовка итоговых бюджетов.

Основой для определения прогнозных статей расходов бюджета служат намеченные стратегические цели развития предприятия и способы их достижения. Прогнозы доходной части бюджета разрабатываются путем учета всех возможных источников дохода (от продаж, % от инвестиций, правительственные субсидии и т.д.).

К основным финансовым бюджетам относятся *бюджет наличности* и *бюджет дополнительных вложений капитала.*

Бюджет наличности детализирует потоки наличности за определенный будущий период времени. Обычно составляется на год-полтора вперед с разбивкой на месяцы. Основой для прогнозов служат ежедневные отчеты о движении наличности.

Традиционный бюджет наличности основан только на одном прогнозе продаж, все показатели бюджета (прибыль, затраты, налоги и пр.) рассчитываются исходя из единственной прогнозной цифры продаж за год. Такой подход предполагает наличие устойчивой внутренней среды бизнеса и поддающихся прогнозированию внешних условий деятельности. В реальной практике целесообразно использовать бюджет, ориентированный не на единственное значение продаж, а на их возможный диапазон.

***Список использованной литературы***

1. ***Стратегическое планирование. Учебник под редакцией Уткина Э.А., Москва, Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», издательство ЭКМОС, 1998 г.***
2. ***Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие под редакцией профессора А.Н. Петрова. С- Петербург, издательство СПбУЭФ, 1997 г.***
3. ***Елена Стоянова: Финансовый менеджмент. Российская практика. Москва, издательство «Перспектива», 1995 г.***