

Бизнес-план как инструмент реализации управленческих решений

Сущность планирования заключается в обосновании целей развития и форм хозяйственной деятельности организации, выборе наилучших способов их осуществления на основе выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, установлении таких показателей их производства и продаж, которые при оптимальном использовании ресурсов приведут к достижению ожидаемых количественных и качественных результатов.

Объектами планирования являются: деятельность организации, используемые ресурсы и структурные подразделения (рис. 16.1).

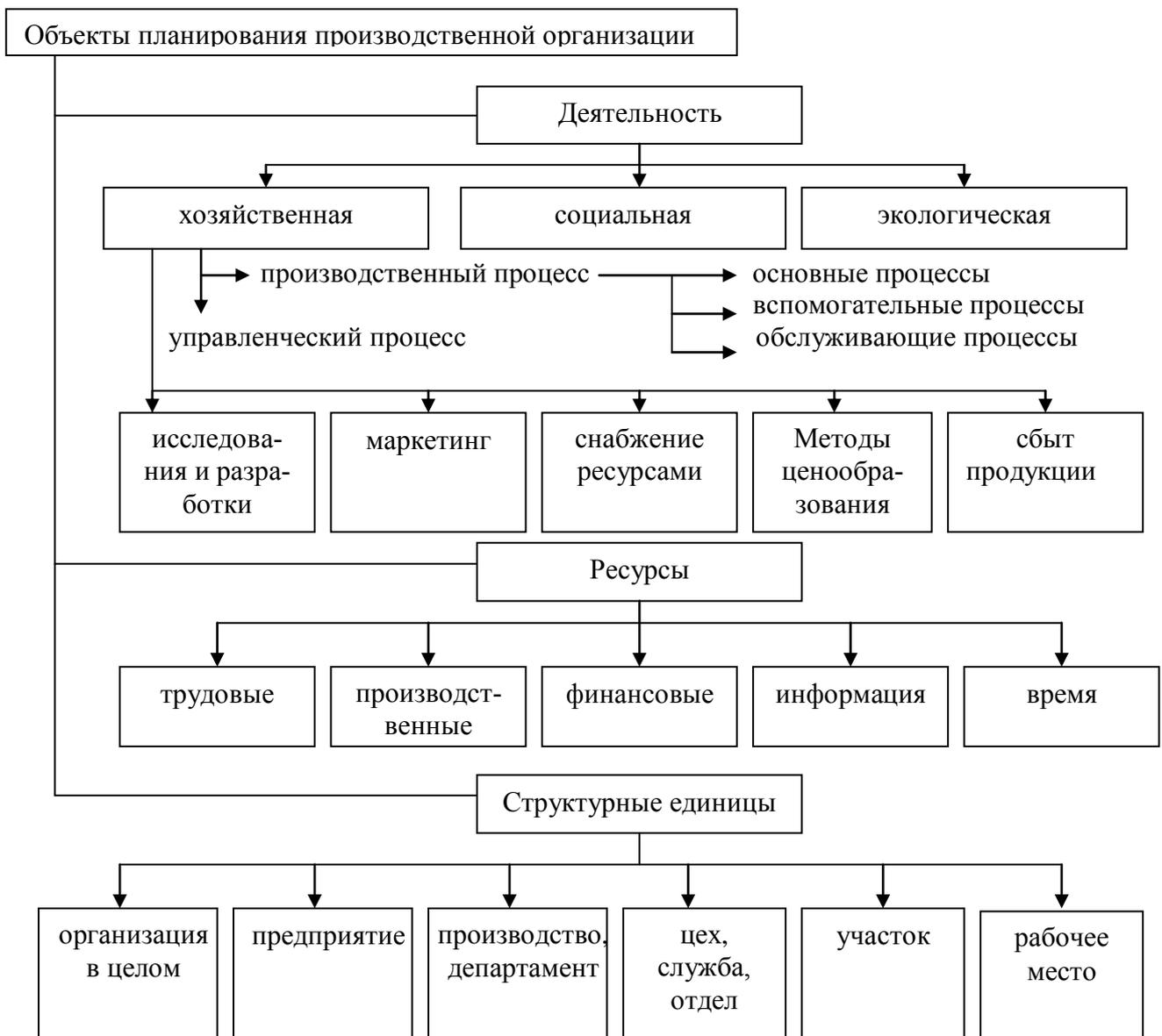


Рис. 16.1. Объекты планирования производственной организации

Хозяйственная деятельность осуществляется путем производства и реализации товаров (работ, услуг) и является основной для организации. Она включает в себя следующие основные направления:

- исследования и разработки, в процессе которых возникают идеи созда-

ния новых или совершенствования существующих товаров и технологий;

- производство, т.е. превращение идей и ресурсов в конечную продукцию;
- маркетинг, т.е. изучение рынка и ориентация производства на удовлетворение его потребностей;
- снабжение ресурсами;
- сбыт продукции.

Хозяйственную деятельность можно представить как совокупность двух групп процессов: производственных и управленческих.

Производственный процесс – взаимодействие средств, предметов труда и рабочей силы, в результате которого создается товар. Он включает в себя:

- основные процессы, связанные с производством конечной продукции;
- вспомогательные процессы, связанные с изготовлением продукции, потребляемой в основном производстве;
- обслуживающие процессы обеспечивают предоставление производственных услуг основному производству.

Управленческий процесс представляет собой совокупность активных технических, экономических, организационных и социально-психологических процессов, целью которых является обеспечение нормального осуществления производственного процесса. Предметом и продуктом труда в этих процессах является информация.

Социальная деятельность обеспечивает условия для воспроизводства рабочей силы и реализации интересов персонала.

Экологическая деятельность направлена на снижение и компенсацию отрицательного воздействия производства на окружающую среду.

Трудовые ресурсы – часть трудоспособного населения, обладающая умственными, физическими и профессиональными способностями для работы на предприятии. Трудовые ресурсы фирмы – это ее кадры (персонал).

Производственные фонды представляют собой совокупность средств и предметов труда. Подразделяются на *основные производственные фонды* – часть производственных фондов, которая участвует в процессе производства длительное время, сохраняя при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на продукцию по частям, постепенно, и *оборотные средства*, состоящие из оборотных фондов и фондов обращения. *Оборотные фонды* – часть производственных фондов, которая полностью потребляется в каждом производственном цикле, перенося свою стоимость целиком на готовый продукт. *Фонды обращения* обеспечивают бесперебойность процесса обращения.

Инвестициями называют вложения капитала с целью получения дохода, социального или иного эффекта.

Информация – совокупность знаний научного, технического, экономического или иного характера.

При планировании исходят из того, что ни одна проблема не должна рассматриваться изолированно друг от друга, все они взаимодействуют внутри единой экономической системы, которую представляет собой организация.

В противоположность интуитивному, ситуативному принятию решений

планирование представляет собой формализованную процедуру с четким алгоритмом принятия решений.

К основным видам планирования деятельности организации относятся:

- *стратегическое*, ориентированное на долгосрочную перспективу и определяющее основные направления развития организации; его целью является создание такого потенциала, который обеспечит выживание организации в условиях динамично изменяющейся внешней среды;
- *тактическое*, заключающееся в обосновании задач и средств, необходимых для достижения выработанных в процессе стратегического планирования или традиционных целей;
- *оперативно-календарное*, конкретизирующее показатели тактического плана с целью обеспечения повседневной планомерной и ритмичной работы организации и ее подразделений.

Тактическое планирование реализуется путем разработки бизнес-планов, необходимость которых обусловлена следующими причинами:

- при разработке бизнес-плана ситуация рассматривается критически и беспристрастно, во всей полноте, что позволяет обосновать направления деятельности и снизить риски ее ведения;

- бизнес-план является официальным документом, который представляется для рассмотрения собственникам, органам управления, инвесторам и другим заинтересованным лицам;

- бизнес-план является рабочим документом, с помощью которого осуществляется более детальное планирование.

Важнейшей особенностью бизнес-плана является его ориентация на рынок, исходя из особенностей которого и возможностей работы на нем (продажи продукции, оказания услуг, выполнения работ) рассчитываются показатели работы по всем направлениям деятельности – от загрузки производственных мощностей и персонала до себестоимости и финансовых результатов.

Выделяют три вида бизнес-планов:

1) *бизнес-планы развития* (текущей деятельности), которые обычно разрабатываются на период от 1 до 3 лет и предназначены для обоснования деятельности организации и обеспечения ее сбалансированности, направлены на достижение текущих целей и задач, прежде всего, получение прибыли;

2) *бизнес-планы инвестиционных проектов*, которые обычно разрабатываются на период до 7 лет и представляют собой детальное изложение целей проекта и путей их достижения, предназначены для обоснования целесообразности осуществления инвестиций;

3) *бизнес-планы финансового оздоровления (санации)*, которые разрабатываются в целях восстановления платежеспособности и поддержания эффективной деятельности организации при осуществлении процедуры санации или в процессе досудебного оздоровления.

Типичная структура бизнес-плана имеет следующие основные разделы:

- резюме;
- характеристика организации;

- описание продукции;
- рынки сбыта и стратегия маркетинга;
- производственный план;
- организационный план;
- инвестиционный план;
- финансовый план;
- юридический план.

В зависимости от вида и цели составления бизнес-плана, отрасли, вида и специфики деятельности организации его структура, содержание разделов и показатели могут достаточно сильно различаться.