

БИЗНЕС-ПЛАН

*Т.П. Михелес, Т.С. Злотницкая, Т.Д. Дмитриева,
Н.А. Ермакова, П.А. Душин – ГосНИОРХ*

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ВНУТРЕННИЙ РОСТ

В рыночных условиях хозяйствования бизнес-план используется в различных сферах и формах предпринимательства. В частности, он помогает очерчивать тот круг проблем, с которыми сталкиваются действующие предприятия в условиях изменчивости, нестабильности и даже непредсказуемости самых разнообразных рыночных ситуаций. При этом надо принимать во внимание то, какая первоочередная задача стоит перед предприятием: внутренний его рост или финансовое оздоровление. В зависимости от этого имеет место та или иная процедура разработки бизнес-плана.

Внутренний рост предполагает развитие производственного потенциала, модернизацию и расширение основных и оборотных фондов, диверсификацию деятельности, реструктуризацию капитала и прочие мероприятия, не затрагивающие организационно-правовую форму предприятия. К их числу относятся:

- выявление так называемых «точек роста», т.е. наиболее эффективных и быстрокупаемых направлений развития бизнеса;

- повышение управленческого потенциала;

- рационализация бизнес-процессов, т.е. деятельности по выпуску продукции от момента получения заказа (заключения договора на реализацию) до подачи готовой продукции потребителю (получения денег на счет);

- грамотное управление капиталом.

В процессе реализации задач внутреннего роста предприятий четко просматривается три основных этапа работы: предварительная оценка эффективности действующих программ предприятия; комплексная оценка предприятия; разработка оптимальной стратегии развития.

Предварительная оценка эффективности действующих программ предприятия включает:

- ознакомление консультантов с функционированием предприятия, изучение бухгалтерской отчетности и бизнес-процессов;

- организацию рабочей экспертной группы (команды) на предприятии из состава ведущих специалистов по планированию, сбыту, технической политике и капитальному строительству;

- экспертно-документальное наполнение массива информации о предприятии;

- сбор информации о спросе на продукцию предприятия в рамках действующих программ и предварительную оценку конкурентоспособности предприятия при существующей структуре производства;

- обработку результатов информационного этапа работы.

В результате осуществления работ первого этапа определяются финансовое положение, состояние технологии и качества продукции, уровень менеджмента; выявляются предпочтения руководства и сравнивается рентабельность

существующих номенклатурных программ.

Комплексная оценка предприятия предполагает:

- подготовку полного экспертного заключения;

- экспресс-обучение «заводской» команды методом реструктуризации предприятия;

- сбор информации о спросе на продукцию предприятия, пользующуюся устойчивым спросом на среднесрочную перспективу, а также на технологически родственную продукцию с оценкой ее конкурентоспособности;

- предварительный (на основе качественного анализа) отсев неприемлемых вариантов стратегии и формирование пакета вариантов, подлежащих многокритериальной оценке.

Основными результатами второго этапа являются: оценка стоимости имущества; уточненная оценка финансового положения, технологии и оборудования, уровня менеджмента после обучения, реальных возможностей предприятия; разработанная система контроля качества; оценка спроса на продукцию и оценка инвестиционной привлекательности предприятия.

Разработка оптимальной стратегии развития предприятия складывается из сравнительной оценки эффективности вариантов и принятия окончательного решения о реконструкции предприятия и ее последовательности; разработки комплексного бизнес-плана.

Основным результатом третьего этапа является комплексный бизнес-план реструктуризации предприятия, включающий номенклатуру и объем выпуска продукции каждого вида, инвестиционную политику, менеджмент, организационную структуру, маркетинг, управление качеством, план финансирования и оценку эффективности.

С целью максимального ускорения и повышения надежности результатов работ по обеспечению внутреннего роста желательно:

- организовать поэтапный сбор исходной информации;

- совмещать работы по его комплексной экспертизе с выявлением «точек роста»;

- отработать несколько сценариев развития предприятия, включающих развитие действующих программ, со-

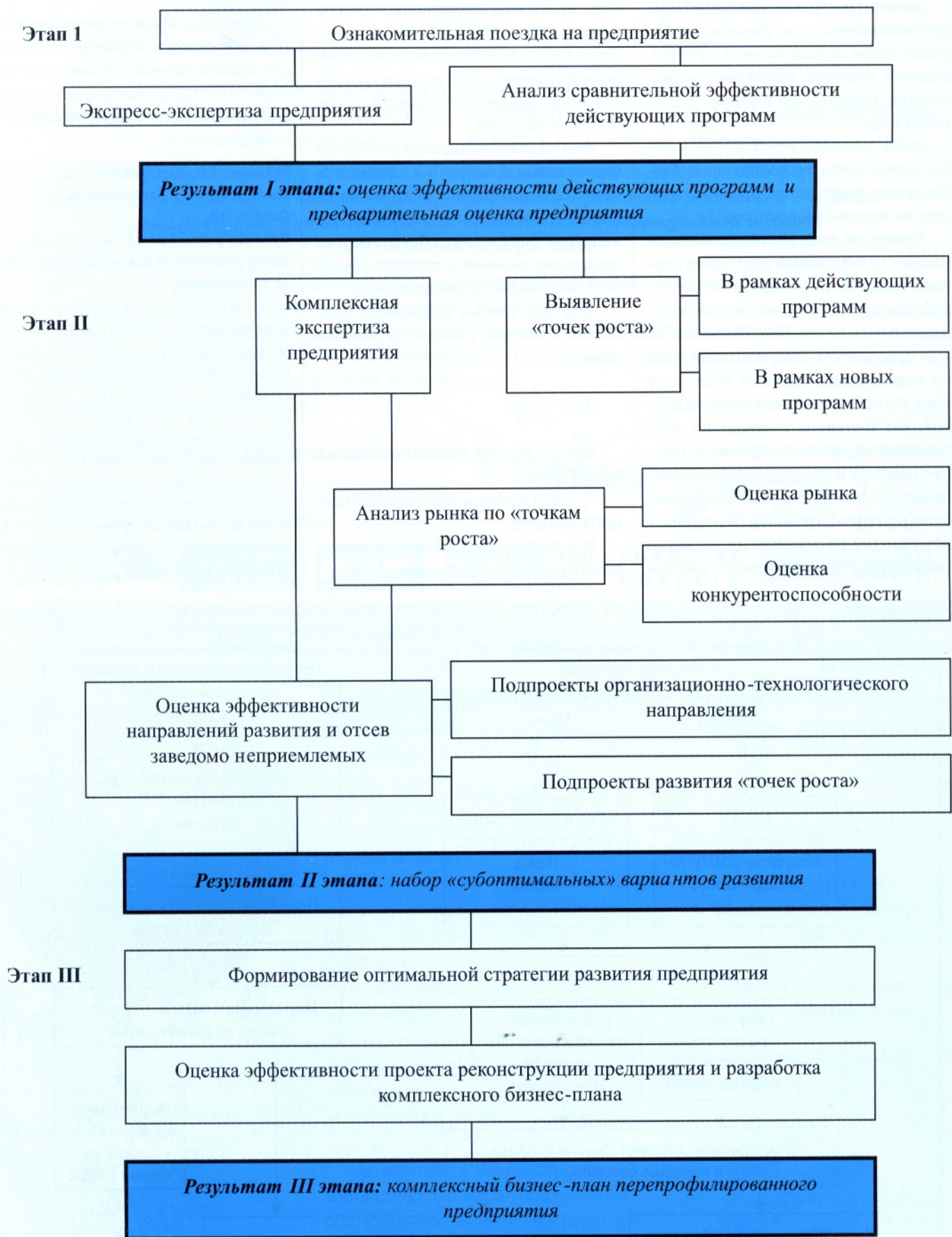


Рис. 1. Укрупненная схема работ по составлению бизнес-плана

здание и развитие новых программ, комбинированный сценарий;

рассматривать несколько вариантов организационно-структурных и финансовых форм осуществления проекта, включая создание совместных предприятий, привлечение внешних инвестиций и др.

Ниже приведен укрупненный вариант схемы работ по составлению бизнес-плана предприятия, ориентированного на внутренний рост (рис. 1).

Примером предприятия, ориентированного на внутренний рост, может служить товарное рыбноводное хозяйство, работающее на сбросных теплых водах энергетического объекта. Ранее подобные предприятия специализировались на выращивании карпа. В последние годы эта продукция стала нерентабельной, что заставило руководство ряда предприятий изменить производственную политику и расширить ассортимент продукции за счет ценных видов рыб (осетр, форель). На одном из подобных предприятий предполагается провести модернизацию рыбноводного участка

путем создания полносистемного хозяйства с инкубационно-личиным цехом (рис. 2). Размер инвестиций согласно расчету должен составить 10,0 млн руб. При этом планируется получить прибыль в размере 2,9 млн руб. в год, что обеспечит окупаемость проекта в срок менее четырех лет.

Еще одним необходимым элементом бизнес-плана предприятия, ориентированного на внутренний рост, является расчет точки безубыточности (ТБ). Ее величина определяет объем выпуска продукции, начиная с которого производство становится рентабельным.

Для предприятия, выбранного в качестве примера, расчет ТБ показан ниже:

$$ТБ = \frac{F}{P - W},$$

где F – полная сумма постоянных затрат (услуг);

P – цена единицы реализуемого продукта (услуги);

W – переменные затраты на производство единицы продукции.

$$ТБ = \frac{3140000 \text{ руб.}}{84 \text{ руб./кг} - 38,4 \text{ руб./кг}} = 68860 \text{ кг} = 68,9 \text{ т}$$

Таким образом, в процессе разработки бизнес-плана выстраивается концепция ведения бизнеса, а бизнес-план становится инструментом контроля за фактическими результатами деятельности предприятия.

**Mikheles T.P., Zlotnitskaya T.S.,
Dmitriyeva T.D., Yermakova N.A.,
Dushin P.A.**

Specific properties of business-planning being practiced at the enterprises aiming at inner growth.

In a market-based economy system, business-plan is used in various business spheres and forms. In particular, it helps to outline the range of problems which enterprises collide with under the circumstances of mutability, unsteadiness, and even unpredictability of different market situations. At the same time it is necessary to take into account what task an enterprise is facing: inner growth or financial invigoration. In the article different versions of business-plan elaboration are examined with reference to the plan application.

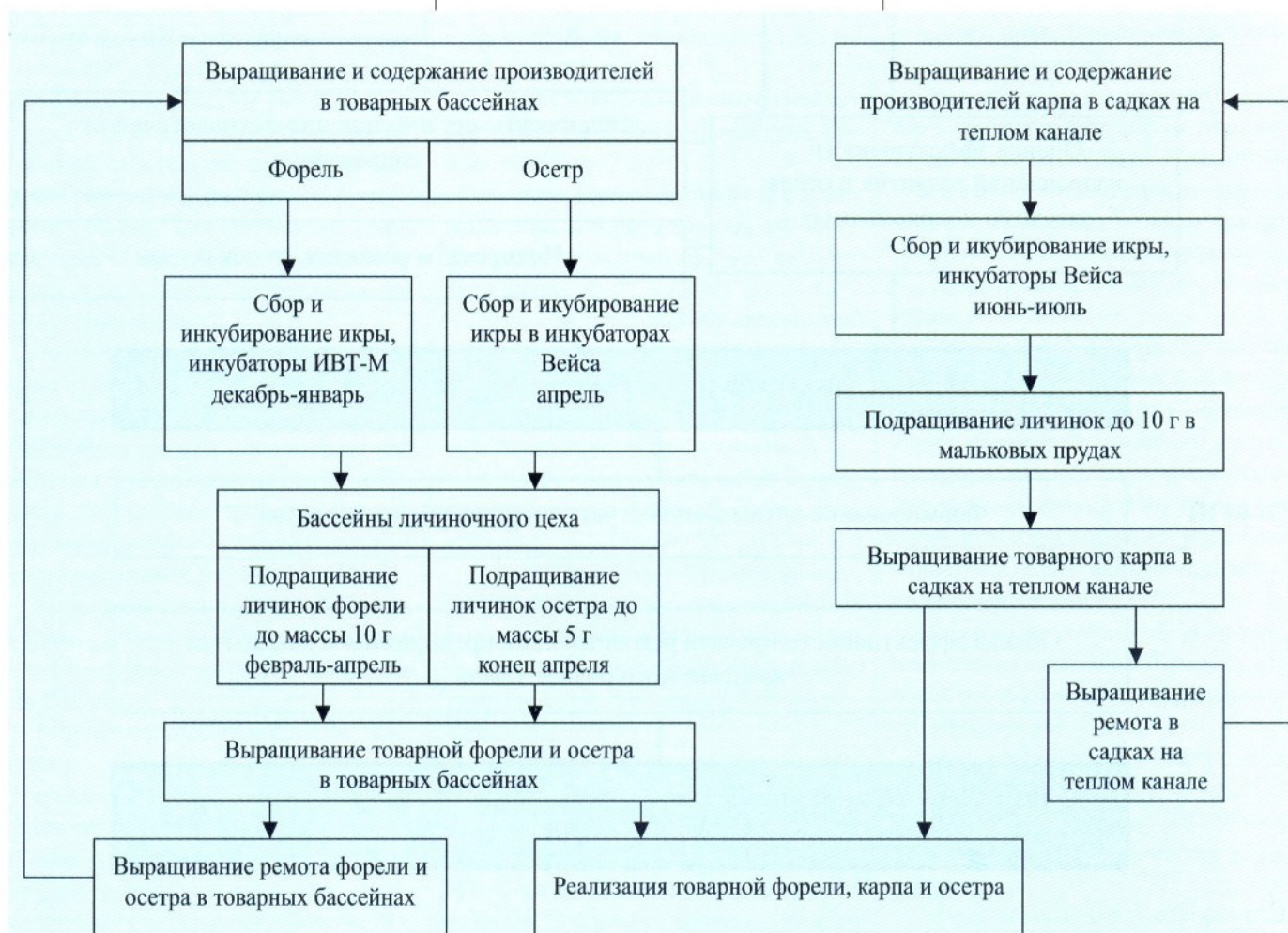


Рис. 2. Схема комбинированного выращивания товарной рыбы (карп, форель, осетр)