



Рисунок 1. Общий механизм разработки и реализации управленческого бизнес-плана

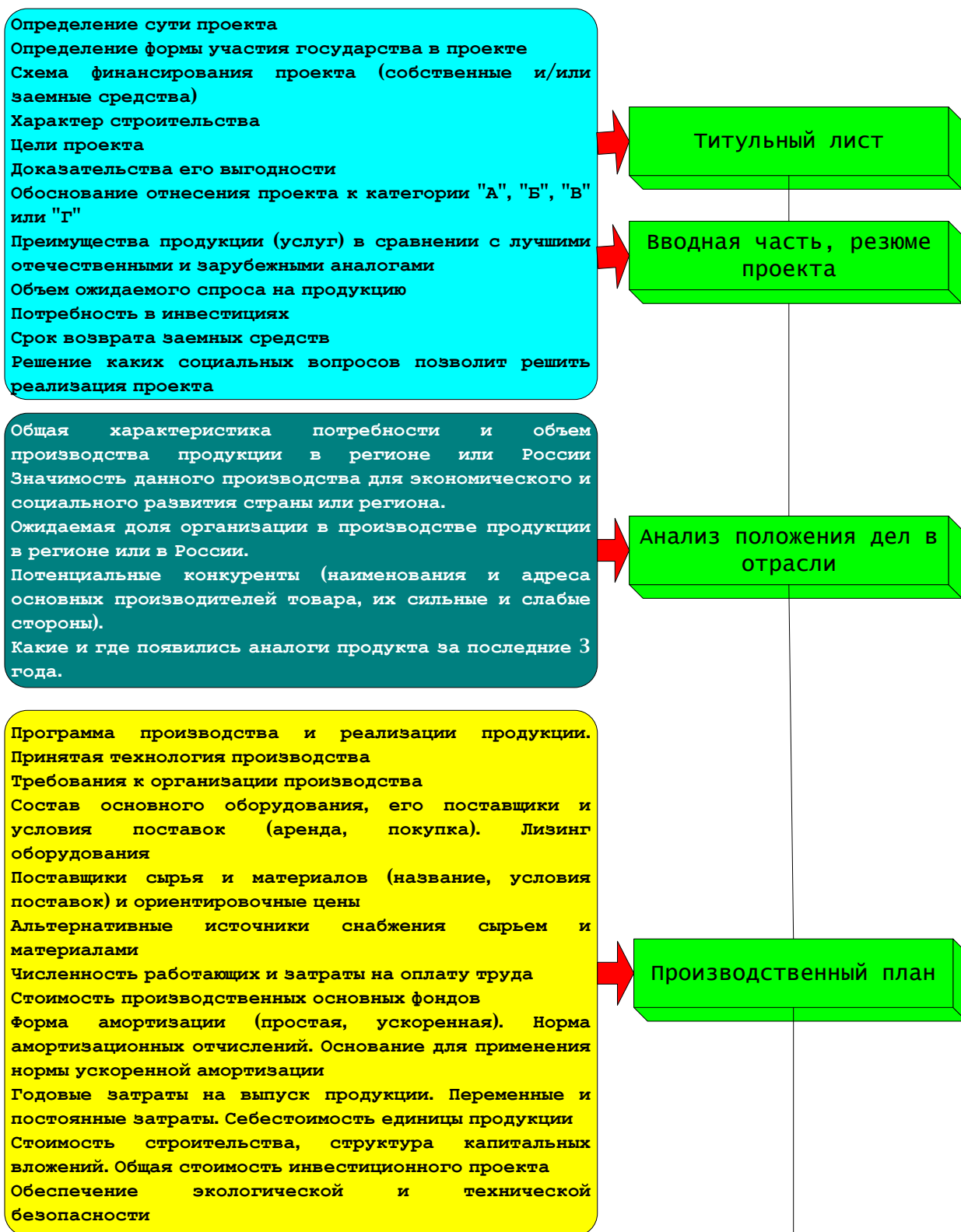


Рисунок 2 – Схема составления разделов бизнес-плана инвестиционного проекта для инвесторов, претендующих на получение мер государственной поддержки

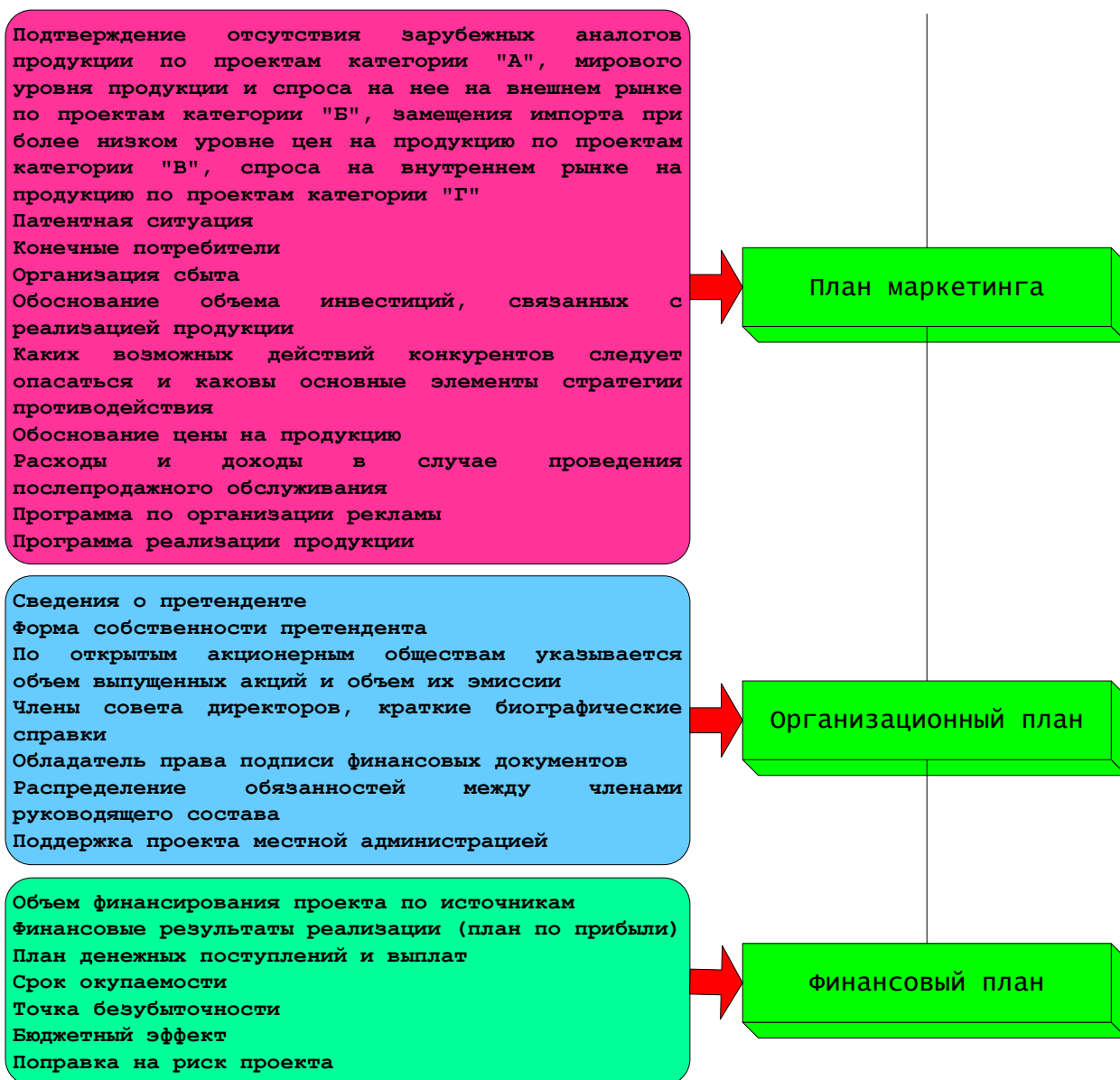


Рисунок 3 – Схема составления разделов бизнес-плана инвестиционного проекта для инвесторов, претендующих на получение мер государственной поддержки (окончание)

На основе общей цели (или целей) предприятия определяются частные цели структурных подразделений, которые конкретизируют их задачи. Основным моментом здесь является смещение внимания с автономно работающего подразделения на понимание общей цели предприятия.

При определении целей подразделений необходимо учесть следующие моменты:

какие специфические действия должно осуществить каждое подразделение, чтобы способствовать достижению общей цели предприятия?

Кто в каждом подразделении ответствен за достижение этих целей?

Когда каждая из целей должна быть достигнута?

Важнейшей проблемой определения целей подразделений является их четкое количественное выражение, что предполагает выбор количественной величины, характеризующей целевой показатель. При этом главными критериями выбора показателей являются их взаимосвязь с общей целью предприятия, понятность показателя и возможность его измерения. Процесс преобразования общей цели предприятия в конкретные цели каждого подразделения осуществляется так называемым цепным методом, в порядке, обратном ходу технологических процессов (операций бизнеса). В западной практике для таких расчетов используется термин «Grossing up» - деловой жаргон планирования, использующий «метод отсчета назад».

Логическая последовательность постановки целей подразделениям предприятия показана на рисунке (

Рисунок 4).



Рисунок 4. Логическая последовательность постановки целей подразделениями предприятия

Наиболее тесная взаимосвязь существует между общими целями предприятия и целями отделов продаж и маркетинга. Большинство общих целей предприятия целиком трансформируются в конкретные цели этих отделов. Допустим, поставлена цель — повысить объем продаж данного товара на 25 000 единиц. Очевидно, что эта цель непосредственно связана с общими целями роста предприятия.

Цели отделов продаж и маркетинга должны стоять в бизнес-плане сразу же после общих целей предприятия, так как большинство подразделений формулируют свои цели на основе данных, представляемых этими отделами: сведения об объемах продаж в количественном выражении;

время достижения целей продаж; методы, которые будут использованы для достижения продаж.

Производственные подразделения согласуют свои цели в соответствии с задачами, стоящими в плане продаж и маркетинга. Цели отделов маркетинга и продаж трансформируются в конкретные задачи производственных подразделений и затрагивают следующие аспекты:

какие товары необходимо поставлять?

Какой объем партии каждого товара?

На какую дату назначена поставка товаров?

Какое количество ресурсов необходимо для производства каждой партии товара?

Как много времени потребуется на производство?

Другие задачи.

Сформированные количественные задачи производственных подразделений определяют цели, стоящие перед другими операционными отделами. Так, на основе производственного плана формируются задачи отделов, отвечающие за поставку всех необходимых ресурсов (план закупок) и приобретения основных активов (план основных закупок).

Постановка целей подразделениям заканчивается их сводным представлением в финансовый отдел, задача которого — выразить в денежном измерении выполнение всех поставленных в плане целей.

Важными этапами составления общего плана предприятия являются определение и анализ возможных расхождений (разрывов) между текущим положением предприятия и тем, что должно быть (цели предприятия и его подразделений). Анализ разрывов целесообразно проводить в рамках каждого подразделения, и он должен включать:

определение величины разрывов;

диагностику причин этого разрыва;

составление корректирующих действий.

Главная задача составляемого бизнес-плана — это «строительство моста» по преодолению возникающих разрывов. Устранение выявленных разрывов становится основной задачей в планах подразделений. Если в ходе анализа разрывов выясняется, что их невозможно устранить в рамках текущего планового периода, то это не означает, что предприятие не сможет их устранить, а говорит лишь о том, что предприятию потребуется для этого несколько плановых периодов. В этом случае для достижения поставленной конечной цели необходимо определить промежуточные цели (или подцели) и выполнять их последовательно.

Планы подразделений компании. Планы подразделений должны рассматриваться как детальный план выполнения специфических действий с привязкой во времени, которые координируют усилия предприятия по достижению поставленной цели.

План продаж является начальной точкой разработки функциональных разделов бизнес-плана, так как он в наибольшей степени корреспондирует с общей целью предприятия. Кроме того, план продаж является отправной точкой для разработки планов практически всех основных подразделений предприятия. Так, маркетинговый отдел разрабатывает рекламные кампании, занимается продвижением товара на рынок, исходя из планируемых объемов продаж. Например, для того чтобы достичь определенного уровня продаж в июне, необходимо заранее составить комплекс маркетинговых мер, обеспечивающих выполнение графика продаж.

Для производственного подразделения важно получить данные о сроках продаж для составления графика производства. План продаж определяет уровень активности предприятия в определенный момент времени, что находит отражение и на других операциях (например, отгрузка, требуемые складские помещения), а также на привлечении дополнительного персонала.

План продаж рассматривает понятия объема продаж и дохода от продаж.

Помимо этого, важной частью плана является составление ежемесячного графика продаж для каждого продукта по отдельной территории (или клиента).

Структура плана продаж может быть сформирована по-разному — от простой таблицы, представляющей конечные цифры общей выручки или объема продаж единиц продукции, до составления развернутого плана работы данного подразделения.

В общем случае план продаж может включать две составляющие: первая показывает, чего мы хотим достичь; вторая — как мы это сделаем. Для формирования первой составляющей плана продаж проводится прогноз продаж; для второй — разработка организации работы отдела продаж.

Маркетинговый план — второй шаг в составлении управленческого бизнес-плана. В рамках этого плана создается детальный проект, который наглядно показывает, как предприятие собирается выполнить свой план по продажам. Маркетинговый план определяет ту стратегию, которой предприятие должно придерживаться в плановом периоде и которая поможет персоналу, занимающемуся продажами, создать необходимый спрос на продукт.

Маркетинговый план должен включать тематические области с определенным набором доступных маркетинговых инструментов; которые должны помочь как в решении целей продаж, так и в решении общих целей предприятия.

Операционный план является ключевым для большинства предприятий, особенно для тех, которые заняты в производстве. В таблице (Таблица) приведены структура и содержание типового операционного плана.

Все приобретаемые активы можно разделить на две группы: активы, приобретаемые для замещения выбывающих. Это наиболее распространенные покупки, и большинство предприятий даже не проводит специальных финансовых расчетов для обоснования такого замещения;

новые активы, т. Е. ранее не применявшиеся на предприятии. Приобретение данных активов является наиболее сложной экономической задачей и требует обоснованного решения.

Содержание плана закупок должно полностью удовлетворять запросам остальных разделов управленческого бизнес-плана. Например, производственный отдел разрабатывает свой план, исходя из возможностей приобретаемых активов, финансовый — анализирует и ищет наилучшие варианты оплаты той или иной закупки.

Таблица 4

Структура операционного плана бизнес-плана проекта

Разделы плана	Содержание разделов
План производства	Используемая технология; производственное оборудование; производственный план (график)
Программа управления качеством	План тестирования; допустимый уровень отклонения; необходимый уровень качества
План закупок	Графики закупок; исчисление наиболее оптимального размера заказа; расчет резервных запасов
Производственные издержки	Состав производственных издержек (зависит от принятой системы учета затрат)
План складских операций	Обработка продукции; отгрузка; составление графиков фактических запасов; прием материалов
Административный план	Административные программы; затраты и издержки на администрацию

Важной составной частью плана основных закупок являются отдельные бизнес-планы локальных проектов, связанных с внедрением нового оборудования. В каждом из таких проектов необходимо отразить следующие аспекты:

полное описание проекта, позволяющее ответить на главный вопрос: почему принято решение по закупке именно этого типа оборудования;

финансовые расчеты по всем параметрам проекта;

воздействие проекта на выполнение поставленной общей цели предприятия;

оценка риска, связанного с реализацией проекта.

План по персоналу. Основные вопросы, связанные с персоналом, рассматриваются в планах подразделений. В данный план могут быть включены вопросы, затрагивающие общие для предприятия изменения: планирование повышения заработной платы, планирование временной занятости; планирование консультационных затрат и т. п.

Создание финансового плана является завершающим этапом разработки управленческого бизнес-плана. Его основная цель — определить количественные показатели финансовых результатов и успехов каждого подразделения. В финансовом плане происходят совмещение планов подразделений и их интегрирование в конкретные финансовые показатели. Содержание финансового плана традиционно включает разработку трех основных финансовых документов: отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет, план движения денежной наличности.

Нами предлагается более расширенное содержание финансового плана, включающего следующие компоненты: предположения, финансовые документы, планирование денежных потоков.

Финансовый план начинается с раздела, где собираются в единое целое все предположения, сделанные в процессе разработки планов подразделений. Основная цель раздела — дать пояснение всех предположений, на базе которых составлен управленческий бизнес-план.

Можно выделить два типа предположений, используемых в процессе формирования планов подразделений: ключевые и вторичные предположения.

Ключевые предположения сделаны при формулировании общей цели предприятия, т. е. это количественное выражение общей цели (например, предположения, определяющие цели роста предприятия, увеличения прибыли и т. п.). Вторичные предположения связаны с целевыми задачами отдельных подразделений, целиком зависят от ключевых предположений и, как правило, автоматически изменяются при изменении ключевых

предположений. Особая часть вторичных предположений связана с формированием финансового плана (например, предположения, сделанные при прогнозе инкассо, кредиторской задолженности и т. п.).

Финансовые документы включают традиционные формы: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменениях в финансовом состоянии. Баланс предприятия начинается с исходных сальдо. Дальнейшее составление баланса базируется на предпосылках и данных других финансовых отчетов и таблиц. Отчет о прибылях и убытках включает данные о доходах, стоимости продаваемых товаров, а также прочие доходы и издержки. Отчет об изменениях в финансовом состоянии представляет произвольную форму, в которой приводятся результаты от будущей деятельности, взятые как из баланса, так и из отчета о прибылях и убытках.

Планирование денежных потоков осуществляется, когда уже подготовлены все основные разделы бизнес-плана и финансовые документы. Главная особенность в планировании денежных потоков — это различие движения финансов и движения денег. План движения денежных средств является математическим следствием тех компонентов, которые уже прописаны в бизнес-плане. Он практически не содержит новых положений и призван исправлять несоразмерности денежного баланса. Примером может служить нехватка средств, часто наблюдаемая на предприятии в конце периода вялого течения операций, когда уже оплачены все счета, выставленные предприятием в период подъема активности, максимально оттянуты сроки оплаты своих долгов, а новых поступлений денежных средств нет.

Важным моментом планирования денежных потоков является установление временных горизонтов. Здесь могут быть рекомендованы два временных горизонта:

первый — помесечный, как и в финансовом плане. Он соответствует графикам, используемым в других разделах бизнес-плана, и является

хорошим механизмом отслеживания запланированного размера поступления наличности;

второй — более детализированный и показывающий: следующую неделю по дням, следующий месяц по неделям, следующий квартал по месяцам.

Второй временной горизонт фокусируется на денежных потоках, необходимых для оплаты обязательств предприятия.

Целесообразно постоянно обновлять такое расписание в течение года, когда идет реализация бизнес-плана. Это дает не только детальное предсказание денежного баланса, но также вспомогательный механизм для напоминания всем об ожидаемых притоках и оттоках денежной наличности. План движения денежной наличности, как и другие виды планов, использует определенные предположения, связанные с применяемыми схемами продаж.

Таковыми предположениями могут служить:

балансы счетов, полученных с предыдущего месяца до начала плана движения денежных средств;

процент продажи в кредит из общей суммы продаж;

процент новых продаж в кредит, оплачиваемых не позднее 30 дней;

то же не позднее 60 дней;

то же не позднее 90 дней;

процент безнадежных долгов среди новых продаж в кредит.

Аналогичные предположения используются и для планирования денежных выплат. Здесь основные предположения связаны с долей закупок в кредит в общих расходах:

процент закупок в кредит;

процент закупок, оплачиваемых соответственно в течение 10, 20, 30, 45 и более 45 дней.

2.4. Контроль продвижения к целям бизнес-плана

Важным фактором повышения эффективности бизнес-планирования является разработка контролирующего механизма, который по своей сложности и трудоемкости сравним с процессом составления самого бизнес-плана.

Содержание системы контроля должно быть направлено на выполнение главной задачи — обеспечить менеджмент данными относительно продвижения предприятия к поставленным целям. Чтобы выполнить свои функции, контролирующий механизм должен включать следующие элементы:

контрольные точки отслеживания хода выполнения бизнес-плана;
промежуточные финансовые и другие отчеты, позволяющие идентифицировать продвижение к поставленным целям.

Контрольные точки (в англоязычной литературе для этих целей используется термин «бенчмарки») позволяют установить связь между плановыми и текущими результатами деятельности предприятия. Правильно выбранная бенчмарка может служить основой для измерения достигнутого прогресса по отношению к достижению целей бизнес-плана. Разрабатываемые бенчмарки должны отвечать следующим характеристикам:

их расчет должен быть простым и прямым;
они следуют целям бизнес-плана;
зачастую они детализируют шаги с целью достижения промежуточных целей;
время их действия согласовывается с установленными сроками выполнения различных задач бизнес-плана.

Разработка бенчмарок проводится в рамках плана каждого подразделения, что позволяет эффективно отслеживать достижение поставленных им целей.

Бенчмарки отдела продаж являются наиболее важными контрольными точками, так как они позволяют следить за

основным показателем плана — объемом выручки. Если объем продаж не достигает намеченной контрольной точки, то остальная часть бизнес-плана нуждается в соответствующем регулировании и приведении в соответствие с достигнутым реальным уровнем.

Наиболее оптимальным видом бенчмарок продаж являются объемы отгруженного товара. Данная бенчмарка позволяет: а) отслеживать выручку от продаж, заданную при запланированном уровне цен; б) определять абсолютный объем продаж, по уровню которого все остальные подразделения могут точно ориентировать свои собственные бенчмарки.

Маркетинговые бенчмарки обычно относятся к определенным разработанным маркетинговым программам, которые направлены на обеспечение планируемого объема продаж. Устанавливаемые контрольные точки должны показать, как каждая из программ выполняется ко времени исполнения плана продаж, и тем самым предвидеть, предвосхитить требуемые результаты продаж. Провал в достижении намеченной бенчмарки сопровождается в маркетинговом плане определенными решениями (например, следует ли нам продолжать данную кампанию или ее следует изменить). Производственные бенчмарки включают объем производства в единицах и затраты в рублях, так как планы этих подразделений определяют свои цели именно по данным направлениям.

Бенчмарки контроля качества позволяют отследить и выявить равновесие между потоком производства и качеством. Основное внимание фокусируется на количестве брака, так как увеличение брака приводит к увеличению производственных издержек.

Бенчмарки товарно-материальных запасов являются наиболее важными, поскольку связаны с производством, величиной оборотного капитала и продажами. Слишком малое количество товарно-материальных запасов является причиной дополнительных затрат и возможной остановки производственной линии. Слишком большое количество — без

необходимости «съедает» оборотный капитал, не принося требуемой прибыли.

Бенчмарки закупок фокусируют свое внимание на цене, времени и условиях закупок.

Финансовые бенчмарки наиболее просты для понимания и используют стандартные методы вычисления. Наиболее часто используемые финансовые бенчмарки включают в себя:

- объем продаж;
- валовую маржу для каждого продукта;
- операционные затраты;
- операционную прибыль;
- чистый доход до выплаты налогов.

Для более эффективного контроля выполнения отдельных разделов финансового плана могут использоваться специальные бенчмарки: бенчмарки дебиторской и кредиторской задолженности, финансовые коэффициенты, индикаторы наличности и т. П.

Промежуточные отчеты позволяют идентифицировать продвижение компании к поставленным целям. Наиболее эффективными являются сравнительные финансовые отчеты и графики, включающие ключевые финансовые показатели в сравнении с установленными финансовыми бенчмарками, балансовый отчет, графики дебиторской задолженности и т. п.

Кроме финансовых отчетов, в конце месяца целесообразно подготавливать специальные отчеты о выполнении бизнес-плана. В пакет сообщений может быть включена следующая информация: резюме о ходе выполнения бизнес-плана на данный момент, полный набор сравнительных финансовых отчетов.

Корректировка бизнес-плана. Контроль выполнения бизнес-плана позволяет ответить на главный вопрос реализации планирования как функции управления — когда необходимо произвести корректировку

действий менеджмента и внести изменения в бизнес-план. Основной критерий необходимости корректировки — это существенная разница между реальными достижениями компании и контрольными цифрами в плане. Наибольшей корректировке бизнес-план подвергается в случае возникновения необходимости изменения основных предположений, т. е. общей цели предприятия на планируемый период.

Более частой причиной корректировки плана являются изменения условий бизнес-среды. В этом случае общие цели предприятия остаются неизменными, но цели отдельных его подразделений должны подвергнуться корректировке. Помимо внешних изменений условий бизнеса, могут происходить и внутренние изменения, требующие соответствующей корректировки плана.

Корректировка бизнес-плана по условиям внешних и внутренних изменений позволяет сохранить его реальность и выполнимость. Многие планы проваливаются потому, что они не отражают реально складывающуюся ситуацию в бизнесе и в самом предприятии. Если это происходит, то бизнес-план не выполняет своей главной функции — способствовать прогрессу предприятия в сторону его целей и контроля за этим процессом.

Корректировка бизнес-плана не должна приводить к неразберихе, когда сразу действует несколько вариантов плана. Лучший способ избежания неразберихи — это сохранить число плановых корректировок минимальным. Оптимальным является вариант одной лишь корректировки — полугодовой. Если возникает необходимость большого числа корректировок, то необходимо соблюдать определенную преемственность. Формат каждого варианта корректировки должен соответствовать своему предшественнику. Это предупреждает необходимость модификации системы мониторинга для каждого варианта плана и гарантирует, что система учета сможет собрать все фактические сведения, необходимые менеджменту, чтобы сравнить их с планом корректировки.

Бизнес-план проекта. Ключевыми факторами успеха малых (средних) предприятий являются непрерывный поиск все новых и новых идей, превращение их в проекты и реализация этих проектов.

В связи с этим можно выделить следующие базовые составляющие достижения успеха предприятия:

- поиск конкурентной идеи;
- тщательная разработка идеи;
- поиск необходимых ресурсов;
- практическая реализация проекта.

Бизнес-план проекта является воплощением всех составляющих достижения успеха предприятия. Он позволяет сформулировать бизнес-идею, разработать и донести план реализации этой идеи до всех заинтересованных лиц. Очень часто бизнес-план является базовым и единственным основанием для появления третьей составляющей — финансовых средств. Реализация проекта требует создания системы управления проектами, важной частью которой также является бизнес-план. Личный опыт автора статьи в этой области позволяет утверждать, что эффективность управления возрастает, если менеджер проекта будет управлять им с помощью специальных методик и инструментов, но только в рамках бизнес-плана проекта, разработанного в тесной взаимосвязи с общим управленческим бизнес-планом. Наиболее распространенные причины неудач в реализации проекта во многом связаны с недостаточным вниманием к процессу планирования или игнорированием вообще этого процесса. Провал проектов происходит из-за недостатка ресурсов, не-реальных сроков, ошибочно сформулированной цели или ее изменения в ходе проекта, недостаточно детального планирования, разобщенности проектной команды, а также возникающих конфликтов между целями проекта и интересами подразделений предприятия. Последнее подтверждает актуальность связи бизнес-плана проекта с общим управленческим бизнес-планом.

В зависимости от масштаба проекта и вида предполагаемой деятельности структура и детализация отдельных разделов могут меняться. Но всегда бизнес-план проекта начинается с исследования рынка и заканчивается оценкой эффективности и риска инвестиций.

Целевые (разовые) бизнес-планы. В процессе управления бизнесом менеджменту приходится принимать решения, определяющие жизненно важные моменты в функционировании предприятия. Принятие таких решений возможно только на основе специально подготовленного для этих целей бизнес-плана, написание которого является наиболее творческой задачей, поскольку требует от разработчика знания общих методических принципов бизнес-планирования.

Анализ практики применения данных видов бизнес-планов позволяет выделить следующие направления их использования для принятия конкретных управленческих решений:

антикризисное планирование – бизнес-планы предупреждения банкротства и выхода из кризисных ситуаций, выбора и обоснования варианта санации предприятия-банкрота;

планирование совместной деятельности - бизнес-планы организационно-финансового обоснования необходимости создания совместных производств, в том числе на условиях франчайзинга.

Бизнес-план активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов;

планирование структурных преобразований — бизнес-планы для принятия решений при слиянии (поглощении) с другими предприятиями, при выделении (образовании) стратегических бизнес-единиц и т. П.;

планирование разовых финансовых операций и коммерческих сделок — бизнес-планы купли-продажи предприятия (части предприятия),

осуществления крупнооптовых поставок, осуществления эмиссии ценных бумаг и т. п.;

принятие других управленческих решений — заключение солидных соглашений и договоров; приглашение известного специалиста для работы на предприятии и т. п.

Наиболее сложной задачей написания данных типов бизнес-планов является определение оптимальной структуры и логики изложения материала. Главным критерием здесь выступает решение целевой задачи управления в рамках данного бизнес-плана.