

# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

 **EKSMO**  
EDUCATION



**Хит  
сезона**

# ЭКЗВМЕН

В КАРМАНЕ

Ольга Бекетова

**Бизнес-планирование:  
конспект лекций**

«Научная книга»

**Бекетова О.**

Бизнес-планирование: конспект лекций / О. Бекетова —  
«Научная книга»,

Конспект лекций соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования. Доступность и краткость изложения позволяют быстро и легко получить основные знания по предмету, подготовиться и успешно сдать зачет и экзамен. В книге раскрыты теоретические аспекты бизнес-планирования, рассмотрены структура и содержание разделов бизнес-плана организации, даны практические рекомендации по составлению бизнес-плана. Для студентов экономических вузов и колледжей, а также тех, кто самостоятельно изучает данный предмет.

# Содержание

Лекция № 1. Содержание и организация бизнес-планирования на предприятии	5
1. Теоретические основы бизнеса	5
2. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием	9
3. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии	11
4. Роль, практика и неиспользуемые возможности бизнес-планирования в РФ	14
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# О. Н. Бекетова

## Бизнес-планирование. Конспект лекций

### Лекция № 1. Содержание и организация бизнес-планирования на предприятии

#### 1. Теоретические основы бизнеса

Слово «**бизнес**» (от англ. *business*) означает любое занятие, дело, приносящее доход. Человек, занимающийся бизнесом, – это бизнесмен (от англ. *businessman*), т. е. делец, коммерсант, предприниматель. В новых экономических справочниках бизнесом называется экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (товаров, работ, услуг). Также понятие «бизнес» может рассматриваться как синоним понятия «предпринимательство». Предпринимательская деятельность, предпринимательство представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли, осуществляется гражданами на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

Таким образом, **бизнес** – это приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность. Кроме того, **бизнес** – это и совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации. Участниками бизнеса выступают следующие группы людей:

1) собственно **предприниматели**, т. е. лица, осуществляющие инициативную деятельность на свой риск, под свою экономическую и юридическую ответственность, а также коллективы предпринимателей. Деловой интерес участников бизнеса первой группы – получение доходов – реализуется через производство и реализацию продукции. В процессе своей деятельности они вступают в деловые взаимоотношения, а также в отношения с другими участниками бизнеса, образуя в итоге сферу предпринимательского бизнеса. Последняя включает три компонента: производство продукции, коммерцию (торговлю) и коммерческое посредничество.

Бизнес нельзя сводить лишь к коммерции (торговле) и коммерческому посредничеству. Бизнес – это прежде всего производство, составляющее основу любой экономики;

2) **индивидуальные и коллективные потребители продукции**, предлагаемой предпринимателями, а также коллективы потребителей, образующих свои союзы, ассоциации и т. п.

Деловой интерес участников бизнеса этой группы – приобретение товаров и услуг. Он реализуется посредством налаживания контактов с производителями и продавцами продукции на основе взаимной выгоды. Если для предпринимателей выгодой является доход, то для потребителей – товар или услуга, удовлетворяющие их потребности. Реализуя свои потребительские интересы, эта группа участников бизнеса образует сферу потребительского бизнеса;

3) **работники, осуществляющие трудовую деятельность** по найму, на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы. Деловой интерес участников бизнеса третьей группы – извлечение доходов – реализуется посредством работы в фирме, организации, на предприятии. Если для предпринимателей выгодой в сделках является конечный доход фирмы, то для наемных работников – личный доход, получаемый в результате выполненной работы. Реализуя свои интересы, данная группа участников образует сферу трудового бизнеса;

**4) государственные органы, учреждения и организации**, когда они выступают непосредственными участниками сделок. Речь идет о предоставлении правительственных заказов предпринимателям, определении цен, состава и объема льгот при их выполнении и т. д. В таких случаях государственные органы являются равноправными партнерами других участников бизнеса. Деловой интерес участников этой группы – осуществление общегосударственных программ (научно-технических, научно-производственных, социальных и др.) в целях удовлетворения потребностей как государства в целом, так и всех его граждан. Принцип взаимной выгоды при таких сделках следующий. Фирмы стимулируются государством для участия в этих программах, а государство получает возможность реализовать их на практике, образуя в конечном счете сферу государственного бизнеса.

Бизнес как система представляет собой явление, наделенное четырьмя свойствами – целесообразностью, целостностью, противоречивостью и активностью.

Целесообразность означает, что бизнес любому элементу внутри него придает рациональную направленность на объединяющее эти элементы начало – получение дохода, прибыли. Высшие цели бизнеса обычно выводятся из требований так называемого закона свободной конкуренции. Высшие цели, в свою очередь, подразделяются на более конкретные цели, выступающие средствами получения первых. Целостность означает, что бизнес пронизывает все сферы, сектора, территории и элементы экономики в той мере, в какой это необходимо для полной реализации его высшей цели, – увеличения прибыли. Иначе говоря, бизнес должен свободно проникать в те сферы, которые для него являются жизненно важными в данных условиях. Запреты и ограничения должны быть сведены к разумному уровню. Бизнес нельзя представить без своей среды и главных элементов, к которым относят менеджмент, маркетинг, финансовую систему, право и т. д.

Противоречивость означает, что бизнес должен состоять из противоречий, так как они – источник любого развития. В бизнесе можно наблюдать множество противоречий: между предпринимателями и наемными работниками, потребителями и производителями, предпринимателями и профсоюзами или органами государственной власти. В нормальных условиях все эти противоречия служат источниками развития бизнеса, укрепления и упрочнения его целостности. Однако в конфликтных ситуациях, которые выходят из-под разумного общественного контроля, возможны и известны полные исторического драматизма события, не только не укрепляющие, а, наоборот, значительно ослабляющие систему бизнеса. Это социально-политические перевороты, гражданские войны и т. д. Они приводят порой к полной утрате основополагающих основ бизнеса: частной собственности, конкуренции и экономической свободы гражданина.

Активность означает, что бизнес – явление социальное, тесно связанное с социальными системами, деятельностью людей. Каждый из предпринимателей должен свободно и на правовой основе выбирать свое дело, не нанося противоправного ущерба другим людям, не мешая им развивать свой бизнес. Разумная активность деловых людей реализуется обычно в богатстве индивидуумов и общества, размерах валового национального продукта страны, республики, уровне жизни граждан, привлекательности той или иной страны для проживания в ней.

Современный бизнес – это не просто система, обладающая необходимыми признаками целесообразности, целостности, противоречивости и активности. Бизнес – это и внутренне регулируемая или саморегулирующаяся система. Предприниматели заинтересованы не только в свободном соперничестве друг с другом, но и в согласовании отдельных сторон своего рыночного поведения. Современное высокоразвитое производство за отдельные ошибочные шаги в бизнесе платит дорогую цену. Банкротство даже среднего по размерам предприятия означает сотни уволенных рабочих, потерю миллионных капиталов, невыполнение договорных партнерских обязательств, остановку смежных производств и т. д. Если цепь таких неблагоприятных событий сомкнется в единое целое, то это может вызвать кризис разрушительной силы, когда

экономические потери превышают выгоды от предпринимательства. Западный мир уже давно усвоил это, пережив сильнейший в этом отношении урок, которым стал экономический кризис 1929 – 1933 гг. Тогда потрясения экономики западных стран были столь велики, что безработица и инфляция подставили под сомнение саму целесообразность и сохранение бизнеса как системы. Это в совокупности с другими факторами породило в конечном счете тягу к национал-социализму, тотальному центру, централизованному планированию в бывшем СССР, а также критику западных ценностей рынка. В то же время многие ученые Запада пришли к выводу, что бизнес надо не свергивать, а регулировать, помогая ему реализовать все то, за что он и считается социально ценным явлением.

Государственные институты (органы, комитеты, комиссии парламента) выступают в развитых государствах своего рода арбитрами при обострении конфликтов между предпринимателями и работниками. Правила игры в бизнесе направлены на противодействие монополизации экономики, недобросовестной конкуренции со стороны предпринимателей, предприятий государственного сектора, работников. Противодействие оказывается тем фирмам, которые пытаются навязывать свои предпринимательские интересы другой стороне, снижая при этом общую эффективность бизнеса в отрасли или экономике в целом. Точно так же противодействие оказывается и незанятой части населения и профсоюзам, которые требуют через свои общественно организованные действия (забастовки, пакетирования, митинги и др.) принятия фирмами и государственными органами решений, резко снижающих эффективность национальной экономики.

Кроме того, бизнес – это явление развивающееся, так как связано с направлением на прибыль. А прибыль, как правило, может быть получена там, где спрос на товары и услуги не насыщен и в конечном итоге стимулирует развитие новых профессиональных сфер производства. В результате бизнес омолаживается, переливая свои капиталы туда, где прибыль выше, чем в традиционных сферах.

На определенном этапе экономического развития страны актуальным становится тот или иной фактор бизнеса. Для развития экономики страны становится важным совершенствование производства на основе новых технологий, повышение эффективности сферы реализации товаров, экологизация производства. По совокупности приоритетных на данный момент факторов экономического развития специалисты пересматривают свои подходы к бизнесу, вырабатывая его новые концепции. Конечно, они впитывают в себя и более ранние, доказавшие свою действенность. Это расширяет теорию и практику бизнеса. Например, в США, Великобритании и Германии приоритетное внимание уделяется сейчас таким факторам, как рост свободного времени, внутрифирменное стратегическое планирование.

Поскольку основу бизнеса составляет частная собственность, то в зависимости от ее видов выделяют и основные формы бизнеса.

В 1980-е гг. наблюдался бум предпринимательства, в основе которого лежали многие причины, в том числе:

- 1) вступление мировой экономики в очередной этап НТР;
- 2) обострение конкурентной борьбы;
- 3) повышение уровня образования кадров.

Огромную роль в ряде стран, в том числе в Японии, сыграло снятие барьеров для межотраслевого перелива капиталов, заложенных в принципах отраслевого регулирования.

В 1980-е гг. появилась концепция интрапренерства как специфического внутрифирменного предпринимательства. Интрапренеры – это новаторы, добившиеся реализации своих новаторских идей и принесшие своей фирме большие прибыли. Основными чертами интрапренерства являются:

- 1) высокая степень ориентации на нововведения;
- 2) выпуск конкурентоспособной продукции;

- 3) применение передовых принципов управления;
- 4) поощрение новаторства.

Созданию благоприятного предпринимательского климата во многом способствует инфраструктура предпринимательства: союзы предпринимателей и ассоциации, консультационные и информационные центры.

Таким образом, формирование рыночных отношений в стране началось в условиях отсутствия многих элементов и признаков рынка. К числу факторов, способствующих созданию благоприятного предпринимательского климата, обычно относят:

- 1) стабильность государственной и социальной политики, направленной на поддержку предпринимательства;
- 2) льготный налоговый режим, обеспечивающий стимулы для открытия новых предприятий или роста уже существующих;
- 3) меры, содействующие притоку в сферу бизнеса финансовых средств;
- 4) создание инновационных и внедренческих центров, финансируемых как государством, так и частным бизнесом;
- 5) организацию консультативных центров по вопросам управления, маркетинга, рекламы, курсов и школ подготовки предпринимателей;
- 6) наличие эффективной системы защиты интеллектуальной собственности, новаторских идей, ноу-хау;
- 7) упрощение процедур регулирования хозяйственной деятельности со стороны государственных органов (сокращение форм отчетности, облегчение правил регистрации компаний);
- 8) повышение качества рабочей силы (образования, квалификации);
- 9) обеспеченность информационной технологией, средствами коммуникаций;
- 10) распространение таких социально-психологических ориентиров, как достижение успеха, личная и групповая ответственность.

Считается, что отрицательное воздействие на развитие предпринимательской деятельности оказывают следующие факторы:

- 1) высокие налоговые ставки;
- 2) недостаточно высокий уровень субсидирования и размер инвестиций;
- 3) низкая норма накопления;
- 4) инфляция;
- 5) чрезмерное государственное регулирование;
- 6) низкий уровень образования;
- 7) враждебное отношение к частному сектору;
- 8) высокие расходы на содержание государственного аппарата;
- 9) рост доли сферы услуг;
- 10) изменение моральных ценностей;
- 11) психология исключительности.



## 2. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

**Бизнес-планирование (деловое планирование)** – самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состояниях и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступавших сверху.

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т. д. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации в стране и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства, хотя практика часто ставит и таких руководителей в тупик.

Квартальная и годовая финансовая отчетность представляется в соответствии с Приказом Министерства финансов, статистическая отчетность – по указанию Госкомстата и т. д. Что касается бизнес-планирования, то определенных требований или указаний по разработке бизнес-планов пока нет. О допущенных ошибках, просчетах и потерях предпринимательской деятельности становится известно лишь после составления квартального баланса. Однако и обстоятельные аналитические обзоры к балансам не составляются, поэтому своевременные меры для исправления ситуации не принимаются. Отчасти и по этой причине большинство предприятий оказалось в сложном финансовом положении (или вообще неплатежеспособными), включая предприятия торговли, общественного питания и других видов услуг, хотя в этих отраслях проблема неплатежей должна, казалось бы, беспокоить меньше всего.

Итак, принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое по сравнению с принятием решений представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка.

Таким образом, **бизнес-планирование** – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;
- 2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- 3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;

- 4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- 5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- 6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

### 3. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии

Для успешной организации бизнес-планирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования коммерческой организации.

Во-первых, коммерческая организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана образует аналитический блок (или компонент) процесса финансового планирования.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя информация о деятельности предприятия и внешняя информация.

Основой информационного блока (компонента) процесса бизнес-планирования являются:

- 1) экономическая информация (прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т. д.);
- 2) учетная информация (информация бухгалтерского учета (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, приложения к балансу) и управленческого учета);
- 3) сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж и прочая финансовая информация;
- 4) политическая информация и т. д.

Кроме того, функционирование системы бизнес-планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся законы, указы Президента РФ, послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный блок процесса. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят разработка, контроль и анализ бизнес-плана коммерческой организации, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-плана.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок системы финансового планирования.

Бизнес-планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

Можно выделить следующие основные **стадии процесса бизнес-планирования**:

- 1) подготовительную стадию;
- 2) стадию разработки бизнес-плана;
- 3) стадию продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;

4) стадию реализации бизнес-плана.

Ключевыми моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. **Бизнес-идея** – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Источниками новых идей могут быть:

- 1) отзыв потребителей;
- 2) продукция, выпускаемая конкурентами;
- 3) мнение работников отдела маркетинга;
- 4) публикации федерального правительства о патентах;
- 5) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

**Презентация бизнес-плана** – это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами. Компания и ее продукция, рынок – клиенты и конкуренты, маркетинговая стратегия, первоочередные финансовые задачи, команда, которая будет осуществлять этот план (ключевой управленческий персонал), необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены, размер, условия и сроки реализации инвестиции – это перечень основных освещаемых вопросов на презентации бизнес-проекта.

Для повышения эффективности презентации копию бизнес-плана потенциальным инвесторам и партнерам высылают заранее, чтобы они имели возможность прочесть его до начала переговоров. Во время презентации необходимо использовать наглядный материал (образцы продукции, фотографии, графики, схемы и т. д.). Презентация должна проходить в форме диалога, а не лекции. Лучше, если презентацию проводит лично руководитель предприятия с привлечением специалистов.

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта. В ходе переговоров происходит согласования условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план. Началу переговоров с инвесторами предшествует этап аудита бизнес-плана.

Процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами проводится по определенной схеме, включающей, как правило, шесть этапов:

- 1) оценку характеристик компании-заявителя, анализ отрасли его деятельности. Прежде всего устанавливается, относится ли отрасль, где этот проект будет реализовываться, к числу приоритетных для инвестора. Далее определяется положение фирмы-просителя на фоне своей отрасли;
- 2) анализ условий инвестиционного соглашения (форму заимствования и возврата кредита, залог, гарантию возврата кредитных средств);
- 3) анализ последнего баланса (определение степени финансовой устойчивости и ликвидности, оценку активов и обязательств, проверку достаточности собственного оборотного капитала, расчет уровня коэффициента покрытия). Обязательно определяется соотношение «заемный капитал – собственный капитал». В мировой практике обычно избегают давать средства фирмам, у которых это соотношение превысило 4, а если фирма небольшая, то и при величине данного показателя, равной 3;
- 4) оценку руководящей команды компании-заявителя;
- 5) выявление особенностей проекта;
- 6) общий анализ бизнес-плана.

Только после завершения работы по пяти первым этапам и получения вывода о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта переходят к шестому этапу – общему глубокому изучению бизнес-плана. Завершается аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании.

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство.

Реализовать бизнес-план – означает выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи:

- 1) определение типа рабочих задач в фирме и вне ее;
- 2) определение логической последовательности событий в рабочих задачах;
- 3) подготовку графика реализации задач;
- 4) определение ресурсов для решения задач;
- 5) подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование бизнес-плана;
- 6) документирование всех данных реализации бизнес-проекта.

Таким образом, план реализации содержит график, объединяющий в последовательную схему действий различные стадии реализации бизнес-плана:

- 1) финансовое планирование;
- 2) организационное оформление;
- 3) приобретение и передачу технологий;
- 4) подготовку заявочных документов;
- 5) представление предложений;
- 6) переговоры и заключение контрактов;
- 7) приобретение земли;
- 8) строительные работы;
- 9) установку оборудования;
- 10) закупку материалов и сырья;
- 11) предпроизводственный маркетинг;
- 12) обучение и назначение на должность;
- 13) запуск и начало производства;
- 14) поддержание и развитие производства.

Завершается аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании.

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса представляется важным соблюдение следующих принципов:

- 1) гибкости, означающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;
- 2) непрерывности, предусматривающей скользящий характер планирования;
- 3) коммуникативности, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо);
- 4) интерактивности, подразумевающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;
- 5) многовариантности, предусматривающей выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- 6) участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;
- 7) адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

## **4. Роль, практика и неиспользуемые возможности бизнес-планирования в РФ**

Зарубежная практика управления предприятиями, достигшими значительных успехов в бизнесе, среди множества применяемых методов менеджмента использует бизнес-планирование. Руководители этих предприятий освоили основные методологические подходы к бизнес-планированию и эффективно реализуют заложенную в них системную логику в повседневной управленческой деятельности. С помощью бизнес-планирования они научились выделять главные приоритеты развития, контролировать и эффективно управлять ресурсами, предвидеть вероятные изменения в бизнесе, решать вопросы финансирования. Систематически проводимые исследования деятельности зарубежных фирм показывают, что причинами абсолютного большинства банкротств компаний являются просчеты или отсутствие бизнес-планирования.

Однако использование бизнес-планирования для выработки и обоснования решений по управлению на российских предприятиях – это, скорее, исключение, чем правило. Многие предприниматели еще не имеют возможности, а кто и просто не умеет заниматься бизнес-планированием на горизонты хотя бы в пределах года. Практика показывает, что большинство руководителей все еще не владеют методологией и философией бизнес-планирования и скептически относятся к его полезности. В то же время потребность коренного изменения менеджмента назрела уже давно. Значительная часть промышленных предприятий «лежит», а отрасли легкой и пищевой промышленности оживились в основном на волне возросшей конъюнктуры рынка. При этом в них применяется все тот же неэффективный менеджмент. Возможные неблагоприятные изменения конъюнктуры и экономических условий в стране, неразвитость российских финансовых и кредитных рынков не позволят «застывшему» менеджменту даже преуспевающих предприятий сохранить свой потенциал.

Сегодняшний российский рынок интенсивно развивается, становится все труднее получить сверхприбыли, ориентируясь на случай и импровизацию. Менеджменту российских компаний придется учиться работать в условиях более стабильных, но невысоких уровней доходов.

Как уже отмечалось, бизнес-планирование организует и координирует менеджмент предприятия, обеспечивает разработку программы действий от начала до ее завершения. Независимо от того, какие коммерческие процессы реализуются, планирование бизнеса – это систематическая методология достижения успеха для любого типа деловых операций при сохранении приемлемых уровней рисков. Отметим три основные причины, вызывающие потребности в разработке бизнес-плана деятельности предприятия:

- 1) обеспечение объективной оценки бизнеса, учитывающей среднесрочные и долгосрочные цели менеджмента;
- 2) приведение менеджмента предприятия к успеху в результате использования методологии бизнес-планирования и его мониторинга;
- 3) создание условий на предприятии, при которых внедряемые менеджментом идеи в наиболее доступном и целостном виде доводятся до других и обеспечивается привлечение часто необходимых финансовых ресурсов.

Подготовка полезного бизнес-плана – трудоемкий процесс, требующий определенных материальных затрат и затрат времени многих специалистов предприятия, объединенных единым руководством и одной идеей. Поэтому многие руководители российских предприятий избегают разрабатывать бизнес-планы, предпочитая вести управление посредством интуитивного реагирования на складывающиеся ситуации. Часто говорят, что подготовка бизнес-плана не имеет особого смысла в быстроменяющейся обстановке, так как заложенные в нем положения устаревают раньше начала своего воплощения. Ситуация действительно часто меняется

очень быстро. В то же время действенная стратегия фирм наряду с долгосрочными и среднесрочными прогнозами предполагает подготовку своих систем управления к оперативному реагированию на неожиданно возникающие критические ситуации. Практика менеджмента выработала ряд приемов и методов преодоления последствий неожиданных изменений. Для того чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений в фирме должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в этой среде. Таким образом, если руководство не хочет усложнять управленческие системы до уровня, соответствующего условиям среды, оно должно пойти по линии упрощения стратегической позиции фирмы, покинув нестабильные сферы деятельности. Многих проблем бизнеса можно избежать путем бизнес-планирования, поскольку внимание менеджмента будет привлечено к ним прежде, чем они станут критическими. Здесь важно и то, что в бизнес-плане будут оценены не только затраты на организацию таких мероприятий и эффекты от принятых решений, но и риски возможных потерь.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.