

Наталья Шаш

# Бизнес-планирование для ССУЗов



Наталья Шаш

# **Бизнес-планирование для ССУЗов**

«Научная книга»

2009

**Шаш Н. Н.**

Бизнес-планирование для ССУЗов / Н. Н. Шаш — «Научная книга», 2009

<p id="\_\_GoBack">Учебное пособие подготовлено в соответствии с программой курса «Бизнес-планирование» для средних специальных учебных заведений. В нем рассмотрены все основные понятия, необходимые для формирования представления о бизнес-планировании, его этапах, структуре бизнес-плана, основных требованиях к его составлению, реализации. Пособие предназначено для учащихся, преподавателей средних специальных учебных заведений и студентов вузов, специалистов по бизнес-планированию.

# Содержание

Глава 1. Теоретические основы бизнес-планирования	6
1.1. Понятие бизнес-планирования	6
1.2. Сущность и значение бизнес-планирования	17
Конец ознакомительного фрагмента.	24

## **Бизнес-планирование для ССУЗов**

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

# Глава 1. Теоретические основы бизнес-планирования

## 1.1. Понятие бизнес-планирования

В условиях рыночной экономики для того, чтобы добиться стабильного успеха на рынке, необходимо заниматься систематическим планированием его развития, постоянным сбором и изучением информации, касающейся анализа состояния целевого рынка, собственных перспектив, деятельности на этих рынках своих непосредственных конкурентов. При этом необходимо точно представлять свои потребности на ближайшую и отдаленную перспективу не только в материальных, трудовых, интеллектуальных, но и в финансовых ресурсах, что играет существенную роль в рыночной экономике. Следует предусматривать источники получения этих ресурсов, научиться как можно более точно определять эффективность их использования в процессе функционирования экономического субъекта.

В настоящее время существует очень много разнообразных форм предпринимательства, где существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных предприятий (организаций). Они необходимы для того, чтобы своевременно подготовиться, обойти потенциальные трудности и опасности, и тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для любого бизнеса.

В современных условиях успех предприятия на рынке во многом зависит от эффективности управления и реализации его важнейшей функции – планирования. Это связано с тем, что в условиях быстрых изменений в экономических процессах невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий. Планирование позволяет анализировать будущие операции бизнеса и своевременно принимать соответствующие меры реагирования.

Планирование является основой дальнейшего развития предприятия, появляется реальная возможность минимизировать внутренние и часть внешних рисков компании, сохранить гибкость управления производством. Работа без плана является вынужденной реакцией на уже произошедшие события, а деятельность на основе плана – управленческой реакцией на ожидаемые и запланированные явления. Кроме того, **планирование имеет особое значение для:**

- 1) обеспечения ресурсами расширенного кругооборота производственных фондов;
- 2) достижения высокой результативности бизнеса;
- 3) создания условий, обеспечивающих платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия.

Планирование основано на имеющихся источниках как собственных, так и привлекаемых средств, предусматривает возможность их превращения в производительный капитал. На основе этого планируются каналы приобретения основных и оборотных фондов, найм производственного персонала, обеспечение необходимых условий работы, удовлетворение социальных запросов. В связи с этим огромное значение имеет процесс определения размеров и направлений использования всех фондов, которые необходимы для обеспечения потребностей расширенного воспроизводства.

**Планирование** – это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы, а также плана действия различной степени детализации на ближайшую и более отдаленную перспективу. Планирование является важной предпосылкой оптимального управления предприятием, оно необходимо любой организации, которая намеревается предпринимать какие-либо действия в будущем.

Понятие «планирование деятельности фирмы» имеет **два смысла:**

- 1) общеэкономический, с точки зрения общей теории фирмы ее природы;
- 2) конкретно управленческий, когда планирование является одной из функций менеджмента.

Обе стороны планирования тесно связаны между собой. Возможность планирования как конкретного вида деятельности вытекает из природы фирмы, напрямую определяется общими условиями хозяйствования.

Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и спрогнозировать будущее развитие ситуации. По своей сути предпринимательство – это процесс принятия решений, их реализации и оценки результатов принятых действий. Планирование дает основу для принятия рациональных решений. **Деятельность без плана** – это реакция на совершающиеся события. Конечно, планирование не является спасением при решении всех сложных экономических проблем. Однако как показывает опыт, систематическое планирование позволяет предприятию более успешно адаптироваться к условиям быстроизменяющейся внешней среды.

Большинство экономистов теоретиков и практиков относят планирование к деятельности высшего порядка и считают, что формальное планирование способствует решению целого ряда сложных управленческих проблем:

- 1) помогает руководству предприятия мыслить перспективно;
- 2) способствует четкой координации предпринимаемых предприятием усилий;
- 3) формирует систему целевых показателей деятельности для последующего контроля;
- 4) готовит предприятие к возможным внезапным рыночным переменам;
- 5) демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц;
- 6) способствует привлечению инвестиций в производство и организации совместных предприятий с зарубежными фирмами.

О необычайной актуальности проблемы планирования говорит тот факт, что сегодня появилось большое количество зарубежной и отечественной литературы, которая фокусирует внимание на этой теме.

Планирование на предприятии, как и любое планирование вообще, может быть различным по срокам, точности, по вносимым поправкам и степени координации. В то же время общими для всех видов планирования являются признаки согласно которым планирование:

- 1) это упорядоченный процесс;
- 2) основывается на обработке информации;
- 3) определяет разработку определенных действий (проекта);
- 4) имеет направленность на достижение определенных целей;
- 5) обеспечивает направленность на будущее.

Исходя из этого понятие «**планирование**» можно определить как упорядоченный, основанный на обработке информации процесс по разработке проекта, который определяет параметры для достижения поставленных целей в будущем.

В экономической литературе имеется ряд определений планирования, которые отличаются друг от друга, но по сути достаточно схожи между собой.

**Планирование** рассматривается как формирование управленческих решений на базе системной подготовки принятия решений по определению будущих событий, т. е. выступает как функция менеджмента.

С похожих же позиций под **планированием** понимается умение прогнозировать будущее развитие предприятия и использование полученных данных для улучшения финансового положения предприятия.

Кроме того, **планирование** определяют как один из принципов организации финансового предприятия, который предоставляет возможность предприятию предвидеть свое развитие и использовать это предвидение для корректировки деятельности предприятия.

Таким образом, **главная цель** планирования состоит в том, чтобы своевременно выявлять средства, альтернативы, а также шансы и риски достижения целей и осуществлять выбор соответствующих мероприятий.

Исходя из этого можно выделить ряд задач, стоящих перед планированием вообще:

- 1) согласование целей организации более низкого порядка с целями более высокого порядка на основе комплексного планирования;
- 2) своевременное принятие решений или превентивных мер путем прогнозирования проблем;
- 3) согласование решений отдельных проблем с целью избежать их непредвиденного воздействия друг на друга;
- 4) сравнение желаемых параметров планов как с прогнозируемыми, так и с фактически достигнутыми показателями.

Как свидетельствует практика, систематическое планирование создает следующие важные преимущества:

- 1) делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- 2) проясняет возникающие проблемы;
- 3) стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- 4) улучшает координацию действий в организации;
- 5) создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- 6) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- 7) способствует более рациональному распределению ресурсов;
- 8) улучшает контроль в организации.

Недооценка планирования может привести к таким негативным последствиям:

- 1) снижению доходов и прибылей участников;
- 2) отставанию с внедрением новых технологий;
- 3) запаздыванию с разработкой и выпуском новых продуктов;
- 4) поспешности и непродуманности в принятии решений;
- 5) снижению эффективности инвестиций и увеличению сроков окупаемости капиталовложений.

При этом необходимо учитывать, что планирование будет действенным, если будет отвечать определенным требованиям.

Во-первых, планирование должно отвечать на вопросы: что, когда и как может произойти?

Во-вторых, реализацию выбранной альтернативы будущего развития необходимо осуществлять на основе решений, принимаемых сегодня.

В-третьих, планирование представляет собой непрерывный процесс принятия решений, в ходе которого устанавливаются и уточняются по времени цели и задачи развития предприятия в связи с изменениями, происходящими во внешней среде, и определяются ресурсы для их выполнения.

В-четвертых, планирование следует осуществлять по принципу, согласно которому функционирование предприятия должно быть рентабельно и обеспечивать денежные поступления и прибыль в объеме, удовлетворяющем заинтересованные стороны (собственников, учредителей, акционеров и др.).

В-пятых, в зависимости от различий в характере факторов производства и задач, которые вытекают из отдельных направлений деятельности предприятия, планирование подразделяется на долгосрочное и краткосрочное. Так, например, вопросы, связанные с приобретением оборудования, характером его использования, кадровой политикой, определением ассортимента продукции и рынка сбыта – являются долгосрочными и рассчитаны на долговременный



период. В то же время все вопросы, которые касаются обеспечения предприятия сырьем и материалами в процессе производства рассматриваются на краткосрочный период.

Существуют следующие виды планирования: стратегическое, долгосрочное, краткосрочное и текущее, каждое из которых имеет свои формы и методы увязки ресурсов и способов достижения целей и расчета показателей.

**Стратегическое планирование** – это видение предприятия в будущем, его места и роли в экономике и общественно-экономическом устройстве страны, а также основные пути и средства достижения этого нового состояния. Стратегическое планирование – это средство реализации стратегии предприятия, оно направлено на поиск необходимых ресурсов и путей по достижению целей, которые вытекают из принятой стратегии развития. Поскольку стратегия развития определяется каждым предприятием, то принимаемый стратегический план в ходе планирования придает предприятию определенность в действиях и в одновременно индивидуальность. При этом определенность постоянно меняется, поскольку она вытекает из стратегической установки. Она обычно корректируется с учетом изменения внешней среды предприятия.

На основе стратегического осуществляется долгосрочное (на ближайшие 3–5 лет), краткосрочное (от 1 до 3 лет) и текущее планирование, результатом которого являются краткосрочные планы (как правило, на год) с учетом текущих тенденций спроса и предложения.

Современный рынок предъявляет серьезные требования к предприятию. Сложность процессов, происходящих на нем и одновременно высокая подвижность создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования.

Основные факторы возрастающей роли планирования в современных условиях:

- 1) увеличение размеров фирмы и усложнение форм ее деятельности;
- 2) высокая нестабильность внешних условий и факторов;
- 3) новый стиль руководства персоналом;
- 4) усиление центробежных сил в экономической организации.

В то же время необходимо отметить, что возможности планирования в экономической организации ограничены рядом объективных и субъективных причин, наиболее важными из которых являются: неопределенность внешней (рыночной) среды; издержки планирования; масштабы деятельности предприятия и особенности планирования.

**Неопределенность внешней (рыночной) среды.** Любая экономическая организация, будь то западная фирма или российское предприятие, в своей деятельности неизбежно сталкивается с неопределенностью. Ни одно предприятие не может предвидеть свое настоящее и будущее, оно не в состоянии предугадать все изменения, которые могут произойти во внешней среде. Планирование является одним из способов прояснения внутренних, т. е. внутрифирменных условий деятельности, уменьшения неопределенности риска. Однако любому, даже самому крупному предприятию не по силам полностью устранить неопределенность, а следовательно, целиком спланировать свою деятельность. Ведь устранить неопределенность – значит, устранить сам рынок, разнообразие несовпадающих интересов и действий субъектов рынка. В то же время большинство субъектов хозяйственной деятельности стремится упорядочить свои отношения с внешней бизнес-средой путем гибких воздействий, которые в ряде случаев приносят определенный успех.

**Издержки планирования.** Предел планирования определяется также величиной издержек, затрачиваемых на организацию и реализацию процесса планирования. Дополнительные затраты на исследования, создание специальных подразделений планирования, привлечение дополнительного персонала – все это препятствует развитию планирования в организациях. Необходимо учитывать тот факт, что эти средства могли быть использованы для решения других важных экономических задач. Кроме денежных издержек, планирование

непосредственно связано с еще одной важнейшей категорией затрат – затрат времени – наиболее дефицитного и весьма ограниченного ресурса.

Учитывая большие издержки, мы задаемся вопросом о целесообразности внедрения процесса планирования в организации. Может ли позволить себе организация осуществлять такие затраты и, следовательно, заниматься планированием? Ответ на этот вопрос, безусловно, положительный, потому что, как уже отмечалось, затраты на планирование создают ряд серьезных преимуществ для компании. Поэтому вопрос о затратах правильно было бы сформулировать так: каковы должны быть дополнительные затраты, необходимые для расширения масштабов планирования в организации?

**Масштабы деятельности фирмы и особенности планирования** ограничивают или, наоборот, расширяют возможности планирования в организации. Крупные организации обладают необходимым потенциалом для осуществления эффективного прогноза, а именно:

- 1) высокими финансовыми возможностями;
- 2) опытом в организации и проведении серьезных научных и проектных разработок;
- 3) наличием высококвалифицированного персонала и возможностью почти неограниченного привлечения таких же высококвалифицированных специалистов со стороны и т. д.;
- 4) наличием специализированных плановых подразделений.

В отличие от крупных предприятий небольшим организациям сложно проводить широкомасштабную плановую работу, тем более активно осуществлять дорогостоящее стратегическое планирование. Тем не менее предприятия сферы малого и среднего бизнеса могут:

- 1) использовать некоторые формы планирования, особенно оперативное планирование;
- 2) применять уже готовые модели стратегий, созданные известными компаниями и исследовательскими фирмами (такими как матрица БКГ, модель «Мак-Кинзи» и др.) и стремиться к определению собственных стратегий по мере роста организации.

Несмотря на трудности осуществления процесса планирования в небольшой организации, оно необходимо ей, пожалуй, еще в большей мере, чем крупной. Это обусловлено тем, что внешняя среда такой организации более подвижна, менее поддается контролю и более агрессивна, чем у крупного предприятия. Однако и у нее есть свои преимущества в организации планирования. Главное преимущество заключается в том, что внутренняя среда такой организации более проста, а поэтому более обозрима и предсказуема. Кроме того, в небольшой организации легче создать особый психологический климат, позволяющий сплотить людей вокруг интересов организации и ее целей.

Планирование хозяйственной деятельности предприятия является залогом его эффективного функционирования. Для того, чтобы все структурные подразделения предприятия гибко реагировали на изменение рыночной ситуации требуется не просто оперативное планирование.

Руководство любого предприятия все время ощущает необходимость выбора. Оно должно осуществить выбор оптимальной цены реализации, величины объема продукции, принимать решения в области кредитной и инвестиционной продукции и уметь многое другое. Необходимо обеспечить возможность принятия экономически обоснованных решений. С этой целью на предприятии производятся и анализируются расчеты альтернативных предложений и описываются ожидаемые результаты экономической деятельности. Правда, руководители многих предприятий (особенно небольших) склонны считать, что не стоит тратить время на так называемое формальное планирование (т. е. подробно фиксировать на бумаге всю схему действий), поскольку экономическая ситуация так быстро меняется, что приходится постоянно вносить изменения и дополнения в первоначальную схему действий.

Как уже отмечалось, в экономике под планированием организации понимается процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов их достижения. Результа-

том планирования, конечно, становится план. План – это модель действий, созданная на основе прогноза экономической среды и поставленных целей организации.

Объединяя понятия бизнеса и плана, можно сказать, что **бизнес-план** – это программа деятельности организации по реализации какого-либо дела. Он содержит сведения о фирме, товаре, его производстве, рынке сбыта, а также финансовую и организационную части.

При этом необходимо отметить, что деловая среда современной организации еще более ужесточила требования к процессу бизнес-планирования.

Если рассмотреть процесс планирования от начала и до конца, то в нем можно выделить отдельные фазы, каждая из которых характеризуется постановкой особых задач и связана с другими фазами последовательностью выполнения и обменом информацией.

**Процессы планирования охватывают следующие фазы:**

- 1) формулирование проблемы;
- 2) решение проблемы;
- 3) исполнение;
- 4) контроль и обеспечение исполнения решения.

Иногда дается более детализированное представление о фазах планирования, таких как:

- 1) разработка целей;
- 2) постановка проблем;
- 3) поиск альтернатив;
- 4) прогнозирование;
- 5) определение плановых показателей;
- 6) расчет фактических показателей;
- 7) сравнение фактических и плановых показателей;
- 8) анализ отклонений;
- 9) принятие мер по корректировке.

Диагностический этап процесса планирования начинается с изучения внешней среды, в процессе чего важно:

- 1) оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей деятельности компании;
- 2) определить, какие факторы представляют угрозу для текущей деятельности фирмы;
- 3) выявить, какие факторы открывают больше возможностей для достижения общефирменных целей посредством корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, с помощью которого разработчики плана контролируют изменения внешней среды предприятия, чтобы определить возможности и опасности для фирмы. Этот анализ дает организации время для прогнозирования потенциальных проблем и разработки действий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности. Роль анализа внешней среды в процессе планирования заключается, по существу в ответе на три конкретных вопроса:

- 1) где сейчас находится предприятие в рамках рынка;
- 2) где, по мнению руководства, оно должно находиться в будущем;
- 3) что должен сделать менеджер, чтобы предприятие переместилось из положения в настоящем в положение, предполагаемое для будущего?

Возможности или проблемы, с которыми сталкивается предприятие, непосредственно связаны с факторами внешней бизнес-среды, к которым относятся: технологические, политические, экономические, международные, рыночные, социально-культурные, конкурентные.

На большинстве российских предприятий наблюдаются в последнее время положительные тенденции в менеджменте – деятельность их трансформируется применительно к изменениям внешней среды. Все более характерной становится адекватная реакция на изменения конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. Современная

экономическая ситуация, связанная с активным развитием рыночных отношений, заставляет предприятия использовать новые прогрессивные подходы к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений. Оптимальным вариантом достижения таких решений является бизнес-план.

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

- 1) понимания общего состояния дел на данный момент;
- 2) представления того уровня, которого вы собираетесь достичь;
- 3) планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы. Он включает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнюю перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

В условиях рынка подобные планы необходимы всем: банкирам и потенциальным инвесторам, сотрудникам фирмы, желающим оценить свои перспективы и задачи, и, прежде всего, самому предпринимателю, который должен тщательно проанализировать свои идеи, проверить их реалистичность. Собственно говоря, без бизнес-плана вообще нельзя браться за коммерческую деятельность, так как возможность неудачи будет слишком велика.

Бизнес-план поможет предупредить и помочь достойно встретить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса, так как представляет собой инструмент для эффективного контроля и управления производством. Бизнес-план позволяет показать выгодность предполагаемого проекта и привлечь потенциальных партнеров или инвесторов. Он может убедить инвесторов в том, что вы нашли привлекательные возможности развития производства, позволяющие успешно осуществлять намеченное, и предприятие имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач, так как инвестор вложит свои средства лишь в тот проект, который с достаточной вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли.

Бизнес-план в первую очередь нужен тому, кто предполагает провести изменения в своем бизнесе, и для того, чтобы взглянуть на свое предприятие со стороны. Новое дело всегда предполагает некоторый прогноз развития событий. Здесь обязательна попытка для самого себя уяснить основные направления бизнеса, его сильные и слабые стороны, определить необходимый размер финансовых средств. Это нужно для того, чтобы, трезво оценив ситуацию, иметь представление о реальных перспективах развития бизнеса.

В большинстве экономически развитых стран само собой подразумевается, что у каждого предприятия (компании) должен быть бизнес-план. Это свидетельствует о том, что в странах с рыночной экономикой принято иметь тщательно продуманный бизнес-план, систематически корректируемый в соответствии с меняющимися условиями. Его отсутствие является в глазах иностранных партнеров существенным недостатком предприятия, отражающим слабость управления компанией.

Бизнес-план – это элемент имиджа вашего предприятия. Значительно убедительнее выглядит компания, о которой известно, как она будет развиваться в течение ближайших лет. Бизнес-план является неотъемлемым элементом существования любого предприятия, более того, он не существует формально, над этим документом идет постоянная работа.

Бизнес-планирование – это творческий процесс, требующий профессионализма и искусства. В процессе бизнес-планирования представляется важным соблюдение следующих основных принципов: единства; участия; непрерывности; гибкости; точности; адекватности; комплексности; многовариантности; итеративности.

Под **единством**, понимается координация усилий (или принцип холизма, по Р. Акофу), т. е. все должно быть взаимоувязано и взаимозависимо. Этот принцип предполагает, что планирование на предприятии должно иметь системный характер. Понятие «система» в данном контексте означает существование совокупности элементов; взаимосвязь между ними; наличие единого направления развития элементов системы, ориентированного на общие цели бизнеса. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов организации становятся возможными в рамках вертикального единства подразделения, т. е. единства в рамках управленческой иерархии, например: организация в целом – продуктивное подразделение – цех – бригада, их интеграции.

Координация плановой деятельности выражается в том, что:

- 1) деятельность ни одной части организации нельзя планировать эффективно, если такое планирование не связано с плановой деятельностью других единиц данного уровня;
- 2) всякие изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений.

Интеграция плановой деятельности предполагает, что в организации существует разнообразие относительно обособленных процессов планирования и частных планов подразделений, т. е. разнообразие подсистем планирования, но каждая из подсистем действует исходя из общей стратегии, а каждый отдельный план является частью плана более высокого уровня.

**Участие** предполагает важность вовлечения в него всех возможных участников рабочего процесса на предприятии (в организации). Принцип участия тесно связан с принципом единства и означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой функции. Иными словами, процесс планирования должен привлекать к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает. Основанное на принципе участия, бизнес-планирование называют партисипативным.

**Непрерывность**, предполагающая скользкий характер планирования прежде всего в части систематического пересмотра планов, «сдвигая» период планирования (например, после завершения отчетного месяца, квартала, года). Принцип непрерывности заключается в следующем: во-первых, процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно в рамках жизненных циклов проектов и производимых продуктов; во-вторых, необходимы систематические корректировки и перепланирование. Процесс планирования тоже должен быть непрерывным из-за неопределенности внешней среды, изменения целей, задач и представлений фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях.

**Гибкость** предусматривает постоянную адаптацию к изменениям внешней среды функционирования предприятия. Принцип гибкости тесно связан с непрерывностью планирования, заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Соблюдение этого принципа требует проведения корректировки плана при различных изменениях внешней и внутренней среды, т. е. планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, соответствующие переменам во внутренних и внешних условиях. Планы обычно содержат резервы, имеющие оптимальные пределы планирования. Принцип гибкости нуждается в дополнительных затратах, причем их уровень должен соотноситься с вероятным будущим риском. Например, фирма должна иметь резервы оборудования, запасов, персонала на случай, если при планировании и прогнозировании было допущено занижение объемов продаж.

**Точность** означает, что всякий план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только совместима с нависшей над судьбой предприятия неопределенностью. Таким образом, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют это сделать внешние и внутренние условия деятельности.

**Адекватность** — отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования. Принцип адекватности предполагает, что реально происходящие процессы с рациональной точностью должны моделироваться при составлении плана предприятия.

**Комплексность** — взаимосвязь и отражение в плане всех направлений финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации).

**Многовариантность** позволяет выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели. Соблюдение этого принципа требует разработки различных сценариев будущего развития предприятия исходя из вероятностных сценариев развития окружающей среды.

**Итеративность** — неоднократность увязки уже составленных разделов плана (итерации). Это обуславливает творческий характер самого процесса планирования.

Именно содержание и характер процесса бизнес-планирования определяют приведенные выше принципы, соблюдение которых создает предпосылки для эффективной работы предприятия (организации) и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования. Таким образом, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия независимо от его размера. Бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать этот потенциал.

Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляют планы на 1 год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы в этот период и в целом характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет, и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более 5 лет.

Существуют **два основных подхода к разработке бизнес-плана**. Первый заключается в том, что бизнес-план составляется наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Другой подход проявляется тогда, когда инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Для российской практики второй подход является наиболее правильным. Инициаторы проекта обычно являются специалистами в производственных вопросах, но, как правило, довольно слабо разбираются в тонкостях финансового обеспечения проекта и сбыта продукции. Эти вопросы разрабатывают наемные специалисты.

В бизнес-плане оценивается перспективная ситуация как внутри фирмы, так и вне ее. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых или взаимодополняющих продуктов. В таком случае фирмы-партнеры осуществляют общее финансирование. Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне.

Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации, как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общесударственной стратегии планирования.

В то же время на практике нередко встречаются случаи, когда внутрифирменное планирование не достигает своих целей. Выделяют две группы причин неудач внутрифирменного планирования. **Первая группа причин неудачного планирования** объясняется тем, что менеджеры и плановики не учитывают объективные пределы планирования, указанные выше. **Вторая группа** причин обусловлена субъективными особенностями, кроющимися в поведении тех, от кого зависит будущее организации. Специалисты выделяют три основных субъективных препятствия для осуществления эффективного планирования.

**Первая** и наиболее важная причина неудач – это чрезмерное давление, приоритет краткосрочных показателей над долгосрочными. У любой фирмы есть много неотложных задач, которые она стремится решить в максимально короткий период времени. Но срочное – это не всегда самое важное: пожалуй, наиболее важным является определение общего направления действий организации, ее главных целей, долгосрочных задач. Поэтому управляющий должен научиться предпочитать действительно важное срочному, текущему, а иногда и просто мимолетному. Многие руководители жалуются на недостаток времени, что не позволяет им достаточно заниматься планированием, в том числе и долгосрочным. «Если мы будем слишком много времени уделять планированию, – говорят они, – то не сможем эффективно руководить и заниматься организацией работ в самой компании».

Это не совсем так. Специалисты по внутреннему планированию произвели подсчеты времени, необходимого для участия высшего руководителя в планировании (т. е. максимального времени, необходимого для планирования). В соответствии с выводами менеджмента один руководитель может одновременно контролировать не более 7—11 видов деятельности. Предположим, что руководитель входит в 10 плановых комитетов, существующих на его предприятиях. Каждый из комитетов заседает приблизительно по 4 ч в месяц. Тогда время, потраченное руководителем на участие в планировании деятельности, будет составлять:  $4 \cdot 10 = 40$  ч. в месяц, т. е. не более 25 % совокупного рабочего времени. Эта величина (1/4 рабочего времени) соответствует тому, что планирование представляет одну из четырех функций менеджмента, причем функцию очень важную и весомую.

**Вторая причина** связана с природой личности менеджера, которой могут быть свойственны слабые навыки управления в планировании. Управляющие и особенно высшие менеджеры – это чаще всего люди, которые добились высоких должностей за счет энергии и предпринимательской одаренности, т. е. люди, которые умеют *делать*. Причем вынуждены делать все быстро и решительно. Однако накопленный хозяйственный опыт не приучил их к дисциплинированному, систематическому мышлению. До сих пор нечасто встречается такой менеджер, который предпочел бы в первую очередь думать, а не делать. Поэтому первые попытки заняться систематическим планированием своей деятельности часто приводят к неудаче. Однако отрицательные результаты планирования не говорят о полном отсутствии способностей к планированию у менеджеров, а только отражают их слабые навыки в этой сфере деятельности. Участие менеджера в планировании является обязательным и по мере накопления опыта приносит хорошие плоды.

**Третья причина** неудач в планировании связана с природой личности специалиста по планированию – плановика. По своей природе плановики и управляющие – это две противоположные человеческие категории. В отличие от управляющих плановики предпочитают теоретический подход к проблеме. У плановиков есть необходимые знания для составления плана, они владеют суммой научных методов, применяемых в планировании. Однако специалистам

по планированию часто не хватает «политических» навыков и своего взгляда на практическое положение вещей. Это приводит к двум отрицательным результатам в планировании:

- 1) составлению планов, оторванных от той хозяйственной деятельности, на которую пытаются воздействовать плановики;
- 2) столкновениям, противоречиям между управляющими и плановиками.

В качестве выхода из такого положения можно предложить активное взаимодействие менеджеров всех уровней и сотрудников подразделения планирования как в процессе плановой деятельности, так и при обсуждении стратегических вопросов фирмы.

Таким образом, можно сделать вывод, что формализованная концепция и методология бизнес-планирования стала полезным инструментом современного менеджмента, поскольку она позволяет успешно справляться с рисками, связанными с принятием управленческих решений. Можно сказать, что бизнес-планирование представляет собой методологию, многократно проверенную на практике и дающую хорошие результаты именно в условиях рыночной экономики.



## 1.2. Сущность и значение бизнес-планирования

Как уже отмечалось, процесс бизнес-планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и предвосхитить то, что может произойти.

В России **термин «бизнес-планирование»** стал использоваться в 1991–1992 гг. Это было время «отрицательных» банковских ставок: инфляция больше чем проценты по кредиту, поэтому отдавать нужно «пустые» деньги. В таких условиях получение кредита часто определялось личными взаимоотношениями банкира и заемщика, а не качеством бизнеса. Однако уже в те годы необходимым условием получения кредитных ресурсов было наличие бизнес-плана. И чем ближе Россия к цивилизованному рынку, тем все жестче становится это правило.

В условиях интенсивного становления рыночных отношений в России овладение искусством составления бизнес-плана становится крайне актуальным, что обусловлено следующими причинами.

1. В нашу экономику входит новое поколение предпринимателей, многие из которых не имеют опыта руководства предприятием и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы.

2. Изменяющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке и готовиться к такому непривычному ранее для них занятию, как борьба с конкурентами.

3. Рассчитывая получить иностранные инвестиции для подъема отечественной экономики, российские предприниматели должны уметь обосновать свои заявки и доказывать (на основе принятой на Западе документации), что они способны оценить все аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

Решению вышеперечисленных проблем и призван помочь бизнес-план, который является основным документом, определяющим стратегию развития фирмы. Бизнес-планирование должно иметь стратегическую ориентацию. Главными отличительными чертами бизнес-плана являются его стратегическая направленность, предпринимательский характер, гибкое сочетание производственного, технического, финансового и рыночного аспектов деятельности на основе внутренних возможностей организации и ее внешнего окружения.

**Специфика отечественной практики бизнес-планирования** определяется тем, что в настоящее время в России бурно протекает процесс формирования и совершенствования работы действующих предприятий различных форм собственности. Важной задачей является привлечение инвестиций, в том числе и зарубежных. Для этого необходимо аргументированное, тщательно обоснованное оформление предложений, требующих капиталовложений. Успешное формирование нового бизнеса также не может обойтись без четкого и объективного планового проекта. Статистические данные о неудачах новых предприятий указывают на то, что риск достаточно велик. Для предвидения и возможного предотвращения этих проблем и используется планирование бизнеса.

В целом для российских предприятий можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении планирования:

1) вновь созданные частные фирмы. Бурный процесс накопления капитала привел к увеличению и усложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству. Главная проблема, связанная с применением планирования в этой сфере, – недоверие к формальному планированию, основанное на мнении, что бизнес 3/4 это умение «крутиться», правильно ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное

внимание даже к не очень отдаленному будущему. Тем не менее многие из крупных фирм начали создавать подразделения планирования или по крайней мере ввели должность финансиста-плановика;

2) государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные предприятия. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованной экономики. Планирование на этих предприятиях носило вторичный характер, отражало плановую деятельность на центральном и отраслевом уровнях и, следовательно, не предполагало серьезного умения анализировать и предвидеть собственные цели развития.

Поэтому как организациям первого типа, так и государственным и приватизированным предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования.

**Проблемы в области бизнес-планирования у российских предприятий** объясняются рядом причин.

1. В условиях преимущественно ценовой конкуренции не возникает необходимость в осуществлении серьезной аналитической работы.

2. С начала рыночных реформ экономика страны еще ни разу не оказалась в стабильном состоянии, позволяющем делать надежные прогнозы. В настоящее время нельзя точно определить, сколько лет потребуются на восстановление утраченных позиций, хотя в последнее время в экономике наблюдаются очевидные положительные тенденции.

3. Отсутствует достаточно действенная мотивация со стороны внешней среды на проведение регулярного планирования, особенно долгосрочного. Пока благоприятная обстановка на внешних рынках, выгодный обменный курс, имеющийся запас по издержкам производства в сравнении с западными конкурентами обусловлены благоприятной структурой цен на ресурсы, особенно энергетические и трудовые. Все это отвлекает внимание многих руководителей предприятий от проблем низкой эффективности производства.

При этом необходимо отметить тот факт, что большинство российских предпринимателей разделилось на две полярные группы: одна из них считает, что наличие тщательно оформленного бизнес-плана реально помогает решить проблемы и гарантирует успех; вторая придерживается точки зрения, что разработка бизнес-плана не имеет никакого отношения к реальному бизнесу, которым им приходится заниматься. Распространено мнение, что российский бизнес пока что лишь копирует западный, причем это копирование ограничивается лишь внешними признаками, не затрагивая фундаментальных основ западного частного бизнеса.

Положение осложняется сложившимся менталитетом российского бизнес-сообщества. В настоящее время всех собственников российских предприятий можно разделить на две категории. Первая категория – это те, которые видят рост своего благосостояния в возможности использовать ресурсы компании в личных целях, не заботясь о выживании предприятия в долгосрочном периоде. Вторая категория – это те, которые напрямую связывают рост своего благосостояния с ростом капитала компании в долгосрочном периоде, причем последние всегда сталкиваются с проблемой нехватки капитала для достижения долгосрочных целей. По данным экспертов, в настоящее время в России заметно повысился спрос на консультирование по планированию: в ближайшие 2–3 года прогнозируется значительное повышение спроса на услуги по разработке и реализации бизнес-планирования.

При этом необходимо отметить, что систематическое бизнес-планирование в настоящее время осуществляется преимущественно крупными компаниями, для которых характерно долгосрочное планирование своей деятельности. Большинство компаний средних размеров прибегает к бизнес-планированию лишь в тех случаях, когда предприятие оказывается в достаточно сложной ситуации. Однако планирование бизнеса уже существенно содействует российским предприятиям в решении их насущных задач. Однако, к сожалению, российская специфика состояния рынка усложняет процедуры разработки бизнес-планов и учета в них

ряда труднопредсказуемых факторов. К последним можно отнести: уровень инфляции, плавающие банковские и налоговые ставки, нехватку информации и недостаточность статистических данных.

Механизм бизнес-планирования в России включает в себя теорию, методологию и практику, охватывающие все особенности российского делового климата. Бизнес-планирование призвано объединить в себе все этапы реализации предпринимательских целей – от возникновения до воплощения в жизнь. Такого рода планирование в России призвано включать разработку детализированного бизнес-плана; обеспечение реализации этого плана; оценку эффективности внедрения; корректировку плана с целью повышения эффективности функционирования. Как уже отмечалось, уже сейчас бизнес-план становится **главным документом внутрифирменного планирования** на предприятии. В современных условиях он должен стать плановой программой изучения рынка и конкурентов, рискованной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности и продаж, обеспечить возможность и необходимость разработки локальных бизнес-планов по отдельным проектам, продуктам (товарам) и услугам. В кризисной ситуации бизнес-план предприятия призван прежде всего решать задачи улучшения финансового состояния.

Наиболее распространенными и **высокоэффективными областями бизнес-планирования** в сегодняшней экономической ситуации являются:

1) создание бизнес-линий (продуктовых линий или инвестиционных проектов) как совокупности прав собственности, долгосрочных привилегий и конкурентных премий, специального и универсального имущества, технологий, а также контрактов (по закупке ресурсов, аренде имущества, найму работников, сбыту продуктов, которые обеспечивают возможность получать определенные доход);

2) разработка бизнес-планов специального назначения, финансово-экономического характера:

- а) эмиссии новых акций открытыми акционерными обществами;
- б) подготовка к продаже приватизированных предприятий;
- в) подготовка к продаже обанкротившихся предприятий;
- г) выкуп акций в закрытых компаниях (типа ООО, ЗАО) либо паев в товариществах;
- д) обоснование вариантов санации предприятий-банкротов.

Составление бизнес-плана предприятия может не только привлечь инвесторов, но и оказать помощь ее менеджменту, в частности, в изучении всех тонкостей ситуации, в том числе выявить скрытые недостатки в деятельности предприятия, тщательно проанализировать рынок. Особенностью бизнес-плана как ключевого документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей предприятия. Бизнес-план всегда должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые рассматриваются, например, при разработке бизнес-плана по оздоровлению предприятия. Такие проекты должны быть не только инновационными, т. е. отличаться достаточной научно-технической новизной, но и быть тщательно проработанными, показывать, какие затраты необходимы на их реализацию и что это экономически даст. Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. В то же время включение самого проекта в бизнес-план становится возможным лишь в том случае, если определены источники его финансирования.

Наиболее активно бизнес-планы по оздоровлению предприятий используются при поиске инвесторов, новых акционеров, кредиторов, спонсорских вложений и т. д. Кроме того, бизнес-план необходим и тем предпринимателям и фирмам, которые собираются расширить свое дело. Они покупают основной пакет акций испытывающей серьезные затруднения фирмы, реорганизуют ее производственную и всю рыночную деятельность на новой основе.

В этом случае в бизнес-плане прежде всего нужно охарактеризовать **основные особенности и преимущества проекта по оздоровлению предприятия**. После краткого общего введения в бизнес-плане обычно приводятся подробные сведения о фирме, которые в концентрированном виде содержат все детали, необходимые для трансформации управления предприятием и его рыночной переориентации. Характеризуется организационная структура фирмы с указанием основных организационно-управленческих подразделений. Дается развернутая характеристика, фиксируется имидж компании, т. е. представления о ней у партнеров, потребителей продукции. При этом особое внимание уделяется анализу специфики условий деятельности предприятия, в том числе рассматриваются причины ухудшения положения предприятия на рынке, возникновения у него финансовых затруднений.

Условия деятельности разделяются на внешние: изменение вкусов потребителей, конъюнктуры рынка, наличия необходимой рабочей силы, жизненный цикл изделия (продукции, услуг), цикл деловой активности, т. е. обстоятельства, на которые предприятие не способно оказывать существенное влияние, и внутренние: характеристики используемых технологий, оборудования, качества товаров (продукции, услуг) и издержек производства. Кроме того, должны быть четко сформулированы основные цели дальнейшего развития предприятия, которые должны быть идентичными и однонаправленными с целями бизнес-плана. Это позволит рассмотреть возможность достижения новых целей в зависимости от действия внутренних и внешних факторов.

Одним из наиболее важных разделов такого бизнес-плана является аналитический, цель которого – провести объективный анализ сложившейся ситуации, сформулировать реальные и обоснованные предложения о возможностях расширения объемов и ассортимента продукции (услуг). Здесь должны быть продемонстрированы преимущества или даже уникальность возможных изменений в технологии, внедрения более эффективных методов продаж, которые позволят повысить конкурентоспособность предприятия на рынке. В заключительной части должен быть намечен предлагаемый объем дополнительного финансирования и изложена система мер, которые нужно предпринять для полного финансового оздоровления.

**Первым шагом** в составлении плана оздоровления предприятия является определение целей генеральных направлений развития. Как правило, в такой ситуации основными целями являются:

- 1) изменение структуры производимых товаров (услуг);
- 2) увеличение общего объема продаж;
- 3) наращивание доли предприятия на сложившихся рынках;
- 4) освоение новых рынков;
- 5) снижение удельных затрат на единицу продукции;
- 6) повышение качества продукции;
- 7) увеличение доли сервисных и сопутствующих услуг.

В том случае, если предприятие намеревается изменить ассортимент своей продукции, ее цели будут преимущественно ориентированы на снижение срока освоения новых видов продукции, а также отказ от производства ранее производимых товаров. Для каждого раздела плана выбирается своя стратегия и определяются конкретные мероприятия по ее реализации с указанием исполнителя (подразделения предприятия и конкретного руководителя). На этой основе разрабатывается план конкретных мероприятий с их перечнем, сроком выполнения и исполнителями, т. е. для каждого раздела и стратегии по существу составляется свой мини-бизнес-план.

Как известно, оздоровление бизнеса связано с планированием производства новых более качественных продуктов и услуг, на которые имеется достаточный спрос на рынке. Поэтому в бизнес-плане должна содержаться подробная характеристика предлагаемых к выпуску продуктов и их потенциальных рынков сбыта, где описываются сфера бизнеса и продукты, которые

фирма будет предлагать на рынке, характер отрасли и конъюнктура рынка для производимого товара. Кроме того, подробно освещаются текущее состояние и перспективы развития предприятия, причины, повлекшие трудности, и возможные пути их преодоления.

В целом **русская специфика бизнес-планирования** определяется следующими обстоятельствами. Во-первых, обращаясь в фирму, занимающуюся составлением бизнес-планов и созданием новых предприятий, необходимо учитывать, что такого рода фирмы предлагают типовой вариант бизнес-плана, который подходит не для всех организационно-правовых форм предприятий. Во-вторых, многие стороны предпринимательской деятельности в России еще не урегулированы законодательно. В-третьих, в России на данный момент ощущается нехватка квалифицированных специалистов по разработке, продвижению и реализации планов. В-четвертых, необходимо уделять особое внимание юридическим вопросам разработки бизнес-планов и взаимоотношений с сотрудниками. В-пятых, для развития бизнес-планирования на русских предприятиях необходимо осуществлять мероприятия по привлечению инвесторов, как внешних, так и иностранных. В-шестых, нужно учитывать, что не следует во всем полагаться на зарубежный опыт бизнес-планирования, так как он не всегда учитывает особенности ведения и учета и процедуры финансирования.

При этом следует отметить, что большая часть предпринимателей, хорошо изучившая зарубежные источники, посвященные проблемам бизнес-планирования, и четко следовавшая изложенным в них рекомендациям по разработке бизнес-планов, столкнулась с целым рядом трудностей, которые являются специфическими именно для русской действительности. Подобные неудачи обусловлены тем, что большая часть имеющейся специальной литературы, в которой рассматриваются различные методические вопросы разработки бизнес-планов, является в основном переводной и в ней подробно излагаются вопросы бизнес-планирования применительно к фирмам, работающим в условиях развитой рыночной экономики, в то время как у отечественных предприятий пока нет большого опыта разработки вопросов бизнес-планирования и, кроме того, сформировавшиеся рыночные отношения очень далеки от желаемого уровня. Условия, в которых функционируют русские предприятия, зачастую не позволяют им в процессе бизнес-планирования использовать зарубежные методические разработки без адаптации к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим ситуациям.

Несмотря на то что экономические и социальные изменения, происходящие в стране, вызвали к жизни новый стиль в планировании и управлении, большинство управленческих и плановых процедур осталось фактически без изменений. Во многих больших и широко распространенных системах планирования используют новейшие компьютерные технологии. Одновременно используют старую логику, по-прежнему пытаясь описывать реальный мир в виде совершенной модели, которая достаточно контролируема, если только она детально расписана.

Среди немногих систем планирования, основанных на новой логике, наиболее распространенной является система, в которой используется **принцип успеха**. Этот принцип и имеющийся опыт его применения предоставляют возможности для улучшения качества бизнес-планирования и побуждают разработчиков к созданию других подобных систем.

К сожалению, следует подчеркнуть, что в современных русских условиях большинство предприятий и коммерческих организаций не имеют официально принятых планов, механизма планирования, а также плановых норм и нормативов. Бизнес-планирование на таких предприятиях применяется разного рода решениями собственников или руководителей. Важность бизнес-планирования состоит в том, что при разработке каждого раздела бизнес-плана оцениваются различные стороны работы будущего предприятия с учетом его производственного, технического, кадрового и финансового потенциала, а также возможностей и угроз со стороны внешних и внутренних условий. Бизнес-планирование тесно связано с организацией комплекса работ по планированию и управлению, а также контролем за деятельностью различных отделов и служб.

В то же время именно активное использование инструмента бизнес-планирования позволит российским предприятиям надежно функционировать в условиях рынка. При этом им необходимо учитывать основные механизмы современного рынка – конкуренцию и трудовую мотивацию. Конкуренция порождает необходимость планирования в жестких условиях неопределенности и рисков, а трудовая мотивация не может существовать в условиях рабской оплаты труда. Эти базовые механизмы рынка могут создать эффективные конкурентоспособные предприятия, что в дальнейшем приведет к построению развитой экономической системы в России.

**Основное значение бизнес-планирования** заключается в том, что его продукт (результат) – бизнес-план – является основным документом, на базе которого инвесторы и кредиторы предоставляют средства. Чтобы убедить кредитора в успехе начинания, нужно знакомить его с текущими и перспективными планами, изложенными на бумаге и снабженными всеми необходимыми расчетами. Это и составляет бизнес-план предприятия. Прежде всего он должен соответствовать требованиям, которые диктует Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства. Эти требования разработаны в соответствии с рекомендациями международных стандартов ЮНИДО – Организацией объединенных наций по промышленному развитию, которые принимаются и банковскими кредиторами. ЮНИДО разработала пакет юридических документов, финансовых расчетов, маркетинговых исследований, являющийся неофициальным международным стандартом.

Бизнес-планирование является необходимым элементом процесса разработки новых бизнес-проектов, особенно связанных с внедрением различных типов инноваций. При этом важно понимать, что основными целями бизнес-проектов является не максимизация объемов выпуска новых продуктов (услуг), не техническая эффективность проекта и максимизация дохода, а оптимальное сочетание этих факторов, что и должно быть ориентиром долгосрочного бизнес-планирования.

В процессе разработки бизнес-проекта бизнес-планирование должно опираться на стратегические принципы концентрации усилий; баланса риска; сотрудничества.

**Принцип концентрации усилий** представляет собой самый важный принцип стратегического планирования. Инвестиционные бизнес-проекты планируют с тем, чтобы, насколько это возможно, попытаться нейтрализовать слабые стороны и сконцентрировать силы на областях вероятного успеха. Они могут концентрироваться как на отдельных комбинациях «продукт – рынок» и на приобретении существенных навыков, так и на обеспечении необходимых финансовых, трудовых, материальных и управленческих ресурсов. При этом успешная стратегия характеризуется тщательным сопоставлением целей и средств.

Это связано с тем, что при установлении завышенных целей предприятию может не хватить ресурсов еще до того, как эти цели будут достигнуты. Однако при занижении целей не будет задействован и использован весь потенциал предприятия (организации), что не позволит добиться наилучшего по сравнению с конкурентами положения.

**Принцип баланса риска.** Реализация любой стратегии связана с риском, который должен быть указан в предварительном технико-экономическом описании (ТЭО) бизнес-проекта. Идентификация рисков позволяет определить, как следует управлять этими рисками и минимизировать их. Если это неосуществимо, то не следует принимать решение об инвестировании. Баланс риска означает, что ресурсы не будут полностью сконцентрированы на конкретной стратегии и что разработка бизнес-проекта требует обеспечения баланса между различными рисками, включая риски, относящиеся к рынку, поставкам, технологии и экономической политике.

**Принцип сотрудничества.** Часто встречаются ситуации, когда формирование средств и навыков, необходимых для достижения целей бизнес-проекта, представляет собой трудоемкий и дорогостоящий процесс.

Существуют различные формы сотрудничества, такие как: соглашения о партнерстве; создание совместных венчурных предприятий, холдингов; приобретение или слияние предприятий. В этом случае в предварительном технико-экономическом описании должны быть проанализированы вероятности и потенциальные преимущества такого сотрудничества.

Бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях. Как правило, он опирается на:

- 1) конкретный проект оказания новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т. д.);
- 2) всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение его сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
- 3) изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

## **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.