

# Бизнес-планирование

# Бизнес-планирование

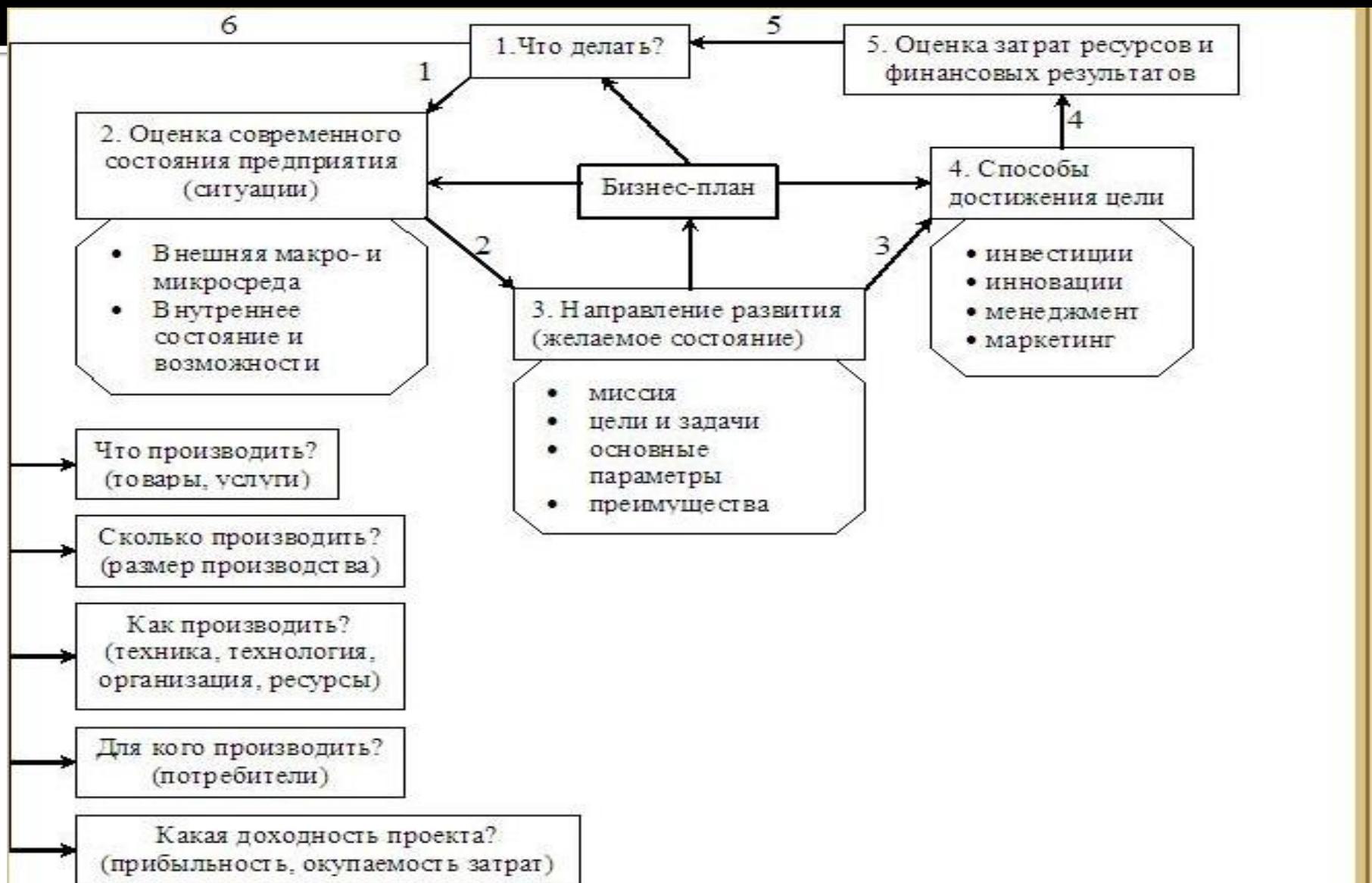
это комплекс мер, направленных на исследование прошлого, текущего и будущего состояния компании.

*Суть бизнес-планирования* - определение целей, задач, перспектив развития, анализа способов реализации новых проектов, оценки потенциальной прибыли и рисков компании. Часто бизнес-планирование находит отображение в специальном документе – бизнес-плане.

# Бизнес-план

расширенный план, в котором расписаны основные этапы развития компании на рынке, размеры необходимых инвестиций, сроки реализации проектов, кадровые решения, потенциальные риски, сроки окупаемости проекта, потенциальные доходы и так далее.

# Структура бизнес-плана





## При планировании деятельности компания может ставить перед собой несколько целей оформления бизнес-плана:

1. *Для себя.* В этом случае основная цель предприятия – самоконтроль.
2. *Для получения займа*
3. *Для привлечения денег инвесторов*
4. *Для совместного бизнеса (компании, альянса) с партнером из другой страны*
5. *Для заключения крупного договора*
6. *Для привлечения лучших сотрудников*
7. *При слиянии с другой компанией*
8. *Для оптимизации и реорганизации.*

# Задачи бизнес-планирования

1. Определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
2. Сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения.
3. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии; выбрать состав и 4. Определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям.
5. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
6. Выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
7. Определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
8. Оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

# Основные этапы бизнес-планирования

1. *Подготовительный.* Здесь производится подготовка к оформлению документов, собирается необходимая информация в объемах, необходимых для составления плана.
2. *Определение целей (внешних и внутренних).* При бизнес-планировании важно понимать, какие преследуются цели, какие проблемы решаются путем оформления документа. При этом план должен содержать качественное и хорошо продуманное предложение, как для инвесторов, так и для рынка услуг (выпускаемой продукции).
3. *Выявление необходимых инвесторов,* к которым можно отнести:
  - финансовые институты
  - кредитные организации (банки и прочие);
  - инвестиционные институты международного уровня
  - финансовые структуры международного уровня, которые берут на себя задачу финансирования;
  - покупатели акций или будущие партнеры компании.

4. *Принятие решения по поводу будущей структуры бизнес-плана, который может состоять из следующих разделов – введения, описания компании и ее продукции (услуг, товаров), анализа и оценки рынка сбыта, анализа конкуренции в выбранной сфере деятельности, плана маркетинга и производства. Кроме этого, в плане рассматриваются вопросы организационного и финансового планирования, проводится оценка риска и расчеты.*

5. *Собирается информация, которая необходима для написания каждого из разделов плана.*

6. *Проводится непосредственно разработка бизнес-плана. При этом написание и расчеты проходят при контроле руководителя компании или ответственного лица, назначенного для этих целей.*

7. *Экспертиза бизнес-плана и его передача кредиторам (инвесторам) для рассмотрения и принятия решений.*

# Анализ эффективности бизнес-планирования

После составления бизнес-плана производится анализ его эффективности. Данный процесс включает в себя несколько основных этапов:

1. *Предварительная экспертная оценка.*

На данном этапе производится оценка реального состояния отрасли, в которой работает компания, рассматривается положение компании в выбранной сфере деятельности.

2. *Маркетинговый анализ.* На данном этапе рассматриваются следующие вопросы:

- насколько бизнес-планирование предприятия совмещается с политикой страны (внешней или внутренней);
- сможет ли предприятие получить необходимый объем дохода;
- будет ли компания в состоянии продать продукт, который подлежит анализу в бизнес-плане.

3. *Оценка технической эффективности документа.* Здесь внимание уделяется корректности ряда выводов, которые сделаны в проекте:

- касающихся вопросов использования технологий при реализации замыслов;
- касающихся анализа условий работы в регионе относительно доступности материалов, актуальности ценовой политики, доступа к трудовым и энергетическим ресурсам.

4. *Проведение финансовой оценки бизнеса.* Здесь производится оценка окупаемости бизнеса, также нескольких последних лет работы (обычно берется небольшой период 3-5 лет).

5. *Проведение институционального анализа.* На данном этапе оценивается вероятность реализации проекта в будущем с учетом основных факторов – политического, юридического, организационного и административного. Проверка проводится в рамках возможностей менеджмента, трудовых ресурсов и организационной структуры.

6. *Оценка рисков компании.* Особое внимание уделяется следующим видам риска:

- финансовому (вероятное невыполнение обязательств перед кредитором, инвестором);
- производственному (невыполнение обязательств перед потребителями товара);
- политическому (вероятные убытки от изменений в политическом строе);
- рыночному (связанному с курсами валют, ставками, колебаниями цен и так далее).

# Анализ рисков производится по следующему алгоритму:



После анализа рисков производится выбор неопределенных параметров риска. К таковым можно отнести повышение стоимости товара или, наоборот, повышение его цены, уменьшение объема продаж и так далее.



По итогам анализа оформленному бизнес-проекту дается комплексная оценка. При этом рассматриваются возможные сценарии развития бизнеса – оптимистический, стандартный или негативный (пессимистический).