МЕТОДОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ Р. МОЛДОВА

Анна СОКОЛОВА,
магистр в эк., лектор унив., МГУ

ABSTRACT: The article presents a study of theoretical and methodological foundations associated with the process of business planning in the modern economy and drawing up a business plan for small businesses, taking into account the specifics of the Moldovan reality. The main emphasis in the article is on identifying those characteristics that determine the specifics of the management of such enterprises. Entrepreneurs are offered to apply a number of rules and recommendations to their business when implementing business planning for their enterprises to optimize this process. The basic standards for a correctly designed business plan are the structure and order of the drafting, to which the main part of the article is devoted. The next circle of questions raised in the article is the actual content of the document "Business plan" and the rules for its execution.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Бизнес-план, структура бизнес-плана, процесс бизнес-плана, разделы бизнес плана, интеграция бизнес-планирования.

Анализ экономической литературы, посвященной методическим аспектам управления предприятиями малого бизнеса, позволил прийти к выводу, что в качестве методологической основы при рассмотрении методик менеджмента в малом предпринимательстве в основном используются классические подходы, а именно ситуационный, функциональный и процессный. То есть управление такими предприятиями строится исходя из существующей ситуации путем реализации единого непрерывного процесса реализации отдельных функций менеджмента, составляющих этот процесс. Но сам управленческий процесс носит более интегрированный характер, а функции управления часто не разделяются между специализированными подразделениями [2].

Роль бизнес-планирования, в данном контексте, играет определяющую роль, позволяя говорить о качественно новом подходе управления предприятиями малого бизнеса. Бизнес-планирование здесь следует рассматривать как механизм интеграции управленческих функций с целью создания стратегически управляемого предприятия, что требует взаимосвязи стратегического и оперативного планирования [2].

Правильно составленный бизнес-план с детальными расчетами — это предпосылка успешного начала в любой предпринимательской деятельности, позволяющий на начальном этапе устранить бесприбыльные варианты и уберечься от потери как собственных вложений, так и средств инвестора.

Не существует стандарта на разработку бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и множества вариаций среды, в которой он действует.

В случае, когда компания уже существует, бизнес-план может подготавливаться для того, чтобы оценить жизнеспособность нового бизнеса в структуре имеющейся деятельности компании. При этом потребуется два вида финансовой отчетности и анализа: характеризующие жизнеспособность нового проекта и бизнес в целом.

На крупном предприятии может разрабатываться одновременно несколько бизнес-планов, в которых структура, содержание и степень детализации разделов может быть различной. В малом предпринимательстве бизнес-план и план предприятия могут совпадать и по объему и по содержанию.

В отношении процесса и структуры бизнес плана также существуют свои правила.

Во-первых, единой «правильной» структуры не существует. Однако если целью разработки бизнес плана является привлечение внешних инвестиций, предпринимателю необходимо выполнять требования инвестора (банка) и разрабатывать стандартную для данного

кредитора форму. Необходимо отметить, что в различных экономических источниках можно вывить разные структуры бизнес-планов, однако все они имеют относительно одинаковое строение.

Во-вторых, не существует какой-то универсальной очередности в составлении бизнес-плана. С какого бы раздела не начал предприниматель разрабатывать бизнес-план, в конце концов, ему придется проработать, так или иначе, все необходимые разделы. Многие ошибочно полагают, что для организации бизнеса, его исследования необходимо начинать с маркетингового анализа рынка − современного инструмента менеджмента для молдавских организаций. Однако данный шаблон не всегда подходит для предприятий малого бизнеса, так как, в силу высокой мобильности и адаптивности, они хорошо знают свой рынок, проводя так называемый маркетинг по факту, таким образом, специальные исследования могут не дать им дополнительной информации по данному аспекту.

В-третьих, распространенной ошибкой молдавских предпринимателей при написании бизнес планов является попытка применить западную (или другую) методологию разработки таких документов без адаптации к специфике молдавской деловой среды. Не следует во всем полагаться на зарубежный опыт бизнес планирования, так как он не всегда учитывает объективные особенности разных экономических систем. Так, в хорошо работающих системах с развитой инфраструктурой, коими являются западные системы, вопросы организации логистики, производства и поставок являются второстепенными − считается, что их легко решить. Ведущую позицию занимает там управленческая команда. Таким образом, ключевым ресурсом западных предприятий являются не технологии, а персонал и финансы. В Р.Молдова люди − это важный фактор производства, но приоритет пока отдается материальным и финансовым ресурсам, так как считается, что персонал под бизнес всегда найдется.

Таким образом, в компаниях разных экономических систем последовательность составления бизнес-плана, его структура и приоритет его разделов может не совпадать.

Как уже было отмечено выше, в структуре бизнес-плана нет общей внутренней логики, однако можно определить то строение, которое обобщает структуру бизнес-планов. Такая общая структура может быть представлена в виде трех блоков. *Первый блок* − это качественное описание проекта или того состояния бизнеса, которого хочет достичь предприниматель, с точки зрения всех элементов менеджмента. Во второй и третий блоки выносятся те из разделов, которые поддаются количественному выражению. *Второй блок* содержит анализ рынка продукции и обоснование ее конкурентности; а также план организационных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. *В третьем блоке* представлен финансовый план, анализ эффективности реализации проекта и оценка рисков по исследуемому бизнесу.

Еще одной особенностью в методологии разработки бизнес-планов является различие в комбинации указанных блоков, в зависимости от субъекта пользования. Например, на один и тот же бизнес-проект на предприятии может быть разработано *несколько бизнес-планов*, а именно:

- внутренний − для самого предприятия,
- внешний − для потенциальных коммерческих инвесторов,
- внешний − для государственной поддержки и т.д.

Причем каждый из них будет *разным* по структуре, объему, полноте раскрытия тех или иных вопросов, несмотря на то, что все они будут раскрывать суть одного и того же проекта.

Для *внутреннего пользования* можно выявить следующие акценты бизнес-плана, которые необходимо ставить создавая его: текущие финансовые, материальные и трудовые показатели, ситуация на рынке, прогноз уровня различных показателей деятельности, препятствия и проблемы, возможные способы их решения, план дальнейшего развития предприятия и др. Таким образом составляются операционные планы и операционные бюджеты, при этом качественное описание проекта опускается.

Для *внешнего пользования* акцент в бизнес-плане делается на финансовый и инвестиционный разделы.

Сегодня не существует универсальной модели внедрения бизнес планирования для предприятий малого бизнеса Р.Молдова. Каждое предприятие может самостоятельно определить для себя структуру бизнес плана и процесс бизнес-планирования, исходя из сферы и масштабов деятельности и используя модифицированные версии существующих моделей, приспосабливая их к особенностям своей фирмы и к условиям экономической среды Р.Молдова.

Важным должно быть понимание того, что бизнес-планирование − непрерывный и систематический процесс. Бизнес-план – динамичный документ. Это значит, что он должен корректироваться по мере развития бизнеса.

По мнению Кондратьевой М.Н., «принципиальным является не знание какой-то мистической универсальной последовательности, а понимание того, что в ходе разработки неизбежно придется пройти все основные разделы бизнес-плана, и сделать это не один раз. За один раз не получается. Фактически это всегда итерационный процесс, который нельзя выстроить даже в виде цепочки, замкнутой в круг. Если говорить о каком-то алгоритме в этом отношении, то это будет совет: *не думай, с чего начать*» [3].

В-четвертых, необходимо создавать механизм контроля бизнес-планирования, т.е. сделать так, чтобы бизнес-план был адаптирован в систему управления предприятия и интегрирован с существующими там системами контроля. При этом можно выделить две системы контроля бизнес-плана: контроль мероприятий и финансовый контроль. Каждая система контроля характеризуется своим набором используемых инструментов. Так, контроль мероприятий может осуществляться при помощи карт процессов, рабочих инструкций, графиков Ганта, сетевых графиков и т.д. Финансовый контроль осуществляется с помощью системы бюджетирования.

Интеграция бизнес-плана в систему менеджмента предполагает осуществление следующих процедур [4]:

1. Определение организационной структуры, выделение центров финансовой ответственности и увязка их с организационной структурой.
2. Внедрение бюджетного управления до внедрения бизнес-планирования.
3. Разработка регламента бизнес-планирования, интегрированного с регламентами бюджетного управления (тогда инструменты бюджетного контроля и регулирования будут и инструментами контроля и реализации бизнес-плана).
4. Разработка и внедрение системы контроля мероприятий (кто, что, когда). При этом необходимо интегрировать организационный регламент бизнес-плана с системой контроля мероприятий и не допускать существования в организации двух систем контроля − контроля реализации бизнес-плана и контроля реализации бюджета.

В конечном счете, внедрение технологии бизнес-планирования, особенно в части контроля за реализацией бизнес-плана, означает шаг в сторону создания благоприятного инвестиционного климата в Молдове.

Вернемся к вопросу структуры бизнес-плана. Здесь также можно определить ряд принципов и правил, которых должны придерживаться предприниматели, создавая бизнес-планы [1].

Оформление бизнес-плана должно начинаться с *титульного листа*. Он должен указывать название проекта, которое кратко и четко формулирует идею бизнес-плана, и обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ.

Вторая страница плана содержит *содержание*, которое должно отражать его структуру. Это содержание разделов или параграфов.

Затем должно идти *введение (резюме)*, в котором указываются цель и задачи составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Здесь целесообразно также указать причины возникновения необходимости в разработке данного проекта.

В *разделе «Описание предприятия»* указывается информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. Таким образом, здесь должны быть раскрыты основные цели фирмы, ее стратегия, мероприятия по внедрению стратегии. Целесообразно также определить круг лиц, ответственных за выполнение различных мероприятий и сроки реализации по каждому этапу. Определение в бизнес-плане временных рамок показывает, что план разработан подробно и добросовестно.

В *разделе «Товары и услуги»* необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги, указать их основные потребительские преимущества, а также имеющиеся недостатки и способы их устранения. Следует подчеркнуть потенциальные конкурентные преимущества планируемого товара или услуги, разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма, так как выход на рынок и рост объемов продаж напрямую зависят от уникальных свойств представленного в бизнес-плане продукта.

Цель *раздела посвященного анализу рынка и сбыта* – предоставить инвестору совокупность необходимых достоверных данных, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта. Исследования, отраженные в данном разделе должны также помочь предпринимателю определить его потенциальных потребителей и рыночную нишу. Этот раздел является одним из наиболее трудных и важных, так как он построен на рыночных оценках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовый и производственный планы компании.

В *маркетинговом разделе бизнес-плана* должны освещаться способы доведения выпускаемой продукции до потребителя и достижения намечаемых объемов продаж. Здесь необходимо указать общую стратегию маркетинга, принятой в фирме, а также ряд частных маркетинговых политик, а именно: ценообразования, реализации товара, продвижения и рекламы товара, послепродажного обслуживания и стимулирования роста объемов продаж.

Раздел «План производства» должны включать в бизнес-план только те предприниматели, которые собираются заниматься производственной деятельностью. Главная задача данного раздела – убедить потенциальных партнеров, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара требуемого качества в нужные сроки.

В *плане рисков* должны освещаться проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта. По сути, он должен представлять собой программу, в которой изложены принципы управления рисками, механизмы их нейтрализации и эффективность данных мероприятий.

В финансовом плане необходимо осуществить оценку потенциала фирмы и планирование ее финансовой деятельности с целью достижения эффективного использования имеющихся финансовых ресурсов. В данном разделе должны содержаться следующие документы: оперативный план; план доходов и расходов; план движения денежных средств; прогнозный балансовый отчет. Указанные документы должны носить планово-отчетный характер, т.е. строяться на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определенного периода времени.

В *инвестиционном разделе* предприниматель обязан рассмотреть следующие вопросы:

1) средства, необходимые для реализации проекта;

2) источник инвестиций;

3) оценка эффективности проекта, а именно расчет срока окупаемости, размера чистого ожидаемого дохода от реализации проекта и его рентабельность.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него *организационный план*, содержащий краткую характеристику организационной структуры компании, сведения о персонале, его квалификации, компетентности, информацию о правовом обеспечении деятельности фирмы.

В конце бизнес-плана должны приводиться приложения, согласно которым можно получить в случае необходимости дополнительную информацию.

Таким образом, к основным факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно отнести:

- ✓ специфику вида деятельности;
- ✓ размеры предприятия;
- ✓ общую стратегию предприятия;
- ✓ размер предполагаемого рынка и наличие конкурентов;
- ✓ цель составления бизнес-плана;
- ✓ требования потенциального инвестора и др.

Предпринимателям нужно знать, что оформление бизнес-плана должно быть привлекательным, а степень детализации должна соответствовать целям плана. Зарубежная практика показывает, что оптимальным является объем бизнес-плана в размере 20−40 страниц. Информация, содержащаяся в бизнес-плане, должна быть емкой, четкой, и в то же время краткой. Материал должен быть изложен с соблюдением внутренней логики, между разделами должна существовать логическая взаимосвязь. Документ должен быть аккуратно оформлен, написан грамотным языком, хорошо читаться и восприниматься. Необходимое условие − точность финансовых расчетов, основанных на реальных допущениях. Допущения должны быть хорошо изучены и иметь ссылки на рыночные и отраслевые источники и документы, и результаты экономических исследований.

Выводы

Основная рекомендация − бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций или лиц, которым предполагается представить этот документ.

Таким образом, наиболее сложной задачей написания бизнес-планов является определение оптимальной структуры и логики изложения материала. Главным критерием здесь выступает решение целевой задачи управления в рамках данного бизнес-плана.

Достаточно точно значимость бизнес-планирования в малом предпринимательстве определил Голяков С.М., который предположил, что «повысить значение бизнес-планирования в управлении малыми и средними предприятиями можно только на основе системного подхода, рассматривающего бизнес-планирование как многоплановый управленческий инструмент» [2].

Реализация предложенной системы бизнес-планирования на предприятиях малого бизнеса позволит молдавским предпринимателям решить главную задачу, а именно перейти к эффективному управлению предприятием через внедрение качественной системы подготовки и реализации процесса бизнес-планирования, что, в свою очередь, представляет собой качественно новый подход к содержанию менеджмента на малых и средних предприятиях.

Библиография:

1. Бекетова О.Н. Бизнес-планирование. Конспект лекций. Бекетова О.Н., Найденков В.И. М.: 2007, − 160 с.
2. Голяков С.М. Бизнес планирование на малых и средних предприятиях. Вестник Санкт-Петербургского Университета №32, сер. 8, вып. 4. 2003, − с. 49−70.
3. Кондратьева М.Н. Бизнес-планирование: Учебное пособие. М.Н. Кондратьева, Е.В. Баландина, Ю.С. Трефилова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014, – 144 с.
4. http://md-bplan.ru/articles/ «Бизнес план? Это просто!». − Источник: Промышленный Вестник №3(19), 25 марта 1998.