

Лытнева Наталья Алексеевна

д-р экон. наук, профессор

Парушина Наталья Валерьевна

д-р экон. наук, профессор

Степина Екатерина Александровна

студентка

Среднерусский институт управления (филиал)

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Орел, Орловская область

ФУНКЦИИ, СТРУКТУРА И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

***Аннотация:** в статье рассматриваются понятие «бизнес-план», его сущность и назначение в организации и функционировании хозяйственной деятельности организаций, его структура и основные разделы, западные и российские методики бизнес-планирования, анализируются их сходства и различия. Раскрыты методические основы составления бизнес-плана с учетом специфики организации, стратегии ее развития.*

***Ключевые слова:** бизнес-план, планирование, оценка, методики, конкуренция, рынок, управление.*

Развитие отечественного бизнеса осуществляется в условиях экономического кризиса, неопределенности и нестабильной жизни общества. Неопределённая экономическая ситуация требуют активного поиска новых идей и решений для повышения конкурентоспособности и получения максимальной прибыли. Реализация стратегии организации должна базироваться на планировании операций и сделок, разработке индивидуального бизнес-плана, являющегося необходимой процедурой продвижения бизнес-идеи. Каждый предприниматель должен понимать и предусматривать потребность на перспективу в ресурсах, источниках

их привлечения [1], уделять внимание внутрифирменному планированию, разработке бизнес-плана.

Сущность внутрифирменного планирования и содержание бизнес-плана заключается в обосновании направлений и развития процесса производства с учетом материальных, трудовых и финансовых источников его выполнения. Планирование выражается конкретизацией поставленных целей и задач развития бизнеса, организации и его подразделений на перспективный период времени. Планирование подразделяется на три вида в зависимости от направления и содержания поставленных задач: стратегическое – перспективное, среднесрочное – бизнес-план, текущее – тактическое.

Практически востребованным является среднесрочное планирование, выраженное посредством составления бизнес-плана. Под бизнес-планом следует понимать рабочий инструмент, который применяется в разных сферах предпринимательства. Это документ, систематически подвергающийся корректировке, обновлению и дополнению с учетом влияния внутренних и внешних факторов. Он представляет собой доступное описание планируемого бизнеса и выполняет следующие функции:

- представляет цели и задачи бизнеса, этапы его создания и развития, предполагаемые источники и объемы финансирования, возможные риски, формирует информацию для руководства организации;
- способствует эффективному оперативному и стратегическому управлению организацией, позволяет прогнозировать ее развитие;
- является обязательным условием получения кредита;
- характеризует «лицо» бизнеса, раскрывая информацию о планируемом производстве, его масштабах и потенциале потенциальным контрагентам, инвесторам, партнерам;
- раскрывает возможные риски и непредвиденные трудности в процессе работы и т. д.

В содержании бизнес-плана организации предусматриваются разделы с учетом специфики деятельности. Вместе с тем, план должен соответствовать определенным нормам, общепринятым стандартам, которые определяют его содержание и структуру. Исходным этапом бизнес-плана является составление резюме, т. е. вводной части, в которой необходимо указать суть и цель проекта, основные элементы бизнес-идеи, содержание, способы достижения цели.

Следующий подраздел – маркетинг. Он состоит из нескольких подпунктов:

– товар – в данном пункте дается характеристика выпускаемой продукции (работ или услуг) организации;

– рынок сбыта – в пункте осуществляется анализ отрасли – ее основные тенденции, условия, степень чувствительности, цикличность и сезонность, что – необходимо для прогнозирования развития собственной бизнес-идеи: выявляется потенциальная группа потребителей, исследуется спрос на продукцию (работы, услуги). Каждый предприниматель должен выделить ключевые факторы успеха собственного бизнеса;

– конкуренция – пункт предусматривает анализ имеющихся участников рынка данной отрасли, а поиск новых рынков сбыта. В некоторых отраслях рынки бывают перенасыщены, а это значит, что производить уже имеющийся продукт (работу или услугу) может быть недостаточно разумно, что в итоге приведет к банкротству.

План раздела маркетинга включает в себя стратегию проникновения на рынок, подробнейшее описание продукта (работы, услуги), разработка и обоснование ценовой политики, каналы сбыта и распределения, а также систему маркетинговых коммуникаций.

В разделе «Производство» необходимо составить план производства, который должен в себя включать описание производственного цикла, производственных мощностей, оснащенность производственного процесса, наличие предполагаемых контрагентов, трудовые ресурсы и управленческий персонал, материальные ресурсы, затраты на производство.

Раздел «Экономика и финансы» включает в себя составление финансового плана и проведение экономического анализа. В финансовом плане необходимо раскрыть финансовый потенциал бизнес-идеи, в том числе: прогноз продаж и производственные затраты (себестоимость продукции) [2]; баланс расходов и доходов (ожидаемую выручку и расходы); прогноз о прибылях и убытках; сводный прогноз актива и пассива; прогнозируемое движение кассовой наличности; расчет потребности дополнительного финансирования. Экономический анализ бизнес-плана отражает финансовые показатели деятельности организации [5], в том числе показатели платежеспособности, финансового положения и финансовой устойчивости.

При этом предприниматель может составить организационный план, который предусматривает раскрытие информации о системе управления организацией, перечень основных руководящих должностей, условия найма штатных сотрудников. Составленный план дополняется приложениями: копии контрактов с контрагентами, лицензии, прейскуранты, прайс-листы поставщиков, то есть документы, способствующие реализации идеи развития бизнеса. Подготовка бизнес-проекта может сопровождаться проведением «мозгового штурма», описанием идеи на нескольких страницах без разделения на пункты в целях понимания общей концепции бизнеса, для дальнейшего продвижения идеи, а также выбора альтернативных вариантов.

Следующим шагом разработки бизнес-плана является оценка вероятности риска. Риск может возникнуть в результате неполного анализа слабых сторон бизнес-идеи, а также из-за воздействия факторов внешней среды. Например, риск внезапной потери поставщика, недополучение прибыли, резкий рост затрат, изменение внешнеэкономической и внутренней политики и др. В этой ситуации необходимо разработать меры по профилактике как систематических рисков (изменение законодательства, природные катаклизмы), так и несистематических (финансовые риски, сезонные, колебания спроса и предложения). Кроме того,

необходимо определить мероприятия по оперативному устранению потенциальных рисков в текущей деятельности.

Для составления бизнес-плана осуществляется выбор подходящей методики, исходя из объема предполагаемых инвестиций, объема производства и его профиля, направленности проекта, целей инвестора, намерения вкладывать собственные средства, а также привлекать внешних инвесторов в развитие организации. Наиболее распространенные методики – зарубежные методики-стандарты, которые носят название органа, разработавшего их: EBRR (ЕБРР) – Европейский банк реконструкции и развития; МБРР – Мировой банк реконструкции и развития; МФК – Международная финансовая корпорация; UNIDO – Организация Объединенных Наций по промышленному развитию; TACIS – Техническая помощь содружеству независимых государств [7].

Наиболее распространенными и используемыми в России являются методики UNIDO и EBRR. Методика EBRR была внедрена Европейским банком реконструкции и развития, который является крупным инвестором в Европе и Центрально-Азиатском регионе. Финансирование своей деятельности банк осуществляет с помощью привлечения собственных средств, а также с помощью иностранных инвестиций. Данная методика является самой рамочной и лаконичной, предполагает ориентированность на финансовый раздел. UNIDO (ЮНИДО) – организация по промышленному развитию при ООН, разработавшая методику по оценке инвестиционных проектов. Эта методика была опубликована в 1978 году. Она рекомендует проектировать проект в виде цикла, включающего в себя три отдельные фазы: преинвестиционную; инвестиционную; эксплуатационную [8].

В экономике России в настоящее время не существует общей методики разработки бизнес-планов. Наиболее популярны следующие методики и стандарты по составлению инвестиционного бизнес-плана:

- 1) методика российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса;

2) методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert;

3) стандарты бизнес-плана Федерального фонда поддержки малого предпринимательства;

4) методики компаний занимающихся разработкой бизнес-планов.

Основа программных продуктов, разработанных компанией «Про-Инвест-Консалт» и агентством по поддержке малого и среднего бизнеса – методика оценки бизнес-проектов, разработанная Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию. При этом российские планы учитывают специфику российской экономики (ведение бухгалтерского учета, систему налогообложения, инфляционные процессы и т. д.). Важнейшим результатом применения программы Project Expert⁷ для разработки инвестиционного проекта является создание бизнес-плана, удовлетворяющего стандартам UNIDO. Сравним две западные методики и две российские методики составления бизнес-плана (табл. 1).

Таблица 1

Сравнение методик бизнес-планирования

	Название методики			
	UNIDO	EBRR	Методика Российского агентства по поддержке МСБ	Методика, отраженная в программе Project Expert
Цель	Разработка и обоснование функционирования бизнеса, привлечение инвесторов, партнеров, необходимые кредитные ресурсы			
Структура	Резюме. Предыстория и ключевая идея проекта. Маркетинговая стратегия и анализ рынка. План производства Место осуществления проекта. Инженерное проектирование.	Титульный лист Конфиденциальность. Резюме. Информация о предприятии (история создания, руководящий состав и т. д.). Информация о проекте (инвестиционный и финансовый планы, мар-	Обзорный раздел (резюме). Описание предприятия. Описание. продукции (услуг) Анализ рынка. Производственный план. План сбыта. Финансовый план	Первый этап: анализ условий разработки и осуществления проекта, формирование и ввод необходимых исходных данных для проведения последующих расчетов. Второй: автоматическое формирование финансовых отчетов и расчет основных

	Организационный план. Кадровое обеспечение. Производство и расходы на него. Финансовый анализ Оценка прибыли и расходов. Приложения	кетинговый анализ, описание процесса производства) Финансирование. Приложения.	Анализ чувствительности проекта. Экологическая и нормативная информация. Приложения	показателей проекта. На третьем этапе проводится анализ привлекательности инвестиционного проекта.
Особенности	Макро- и микро-экономический анализы в бизнес-плане рекомендованы; производственный анализ и инженерное проектирование; экономический анализ прибылей и издержек рассматривается, как отдельная часть	Обращается внимание на необходимость наличия меморандума о конфиденциальности, подчеркивая юридические аспекты значимости бизнес-плана, охрана авторского права; учет кредитных средств, SWOT-анализ	Предполагает форму представления бизнес-плана, которая зависит от включенных элементов, для необходимости привлечения средств иностранных компаний, фондов кредиторов; для внутрифирменного планирования	Позволяет провести комплексную оценку проектов и осуществлять расчет набора показателей эффективности и состоятельности. Необходимо в процессе моделирования каждого шага проекта.

Выбор методики для разработки бизнес-плана, его проработанность, ориентир, вариантность решений, количество и наличие прилагаемых документов, справок зависят от совокупности факторов:

- 1) величины потенциальных инвестиций и специфики инвестора;
- 2) ориентированности и цели составления проекта.

В конечном итоге документ должен содержать и раскрывать разделы важные для комплексного понимания будущего бизнеса, в которых проводится анализ конкретных направлений проекта, исходных и итоговых показателей, характеризующих результаты развития бизнеса [4]. При этом он должен отвечать принципам достоверности и обоснованности базовых показателей.

Практика показывает, что для разработки бизнес-плана вполне приемлема стандартная общепринятая методика, составленная российскими или зарубеж-

ными компаниями, поскольку каждый предприниматель выстраивает свою стратегию бизнеса и соответственно адаптирует разделы плана под специфику своего бизнеса.

Таким образом, следует отметить, что внутрифирменное планирование как функция управления заключается в стремлении предусмотреть возможности развития бизнеса, исходя из ресурсов организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов [3], которые способствуют обеспечению условий функционирования организации. Бизнес-планирование направлено на разработку комплекса мер, способствующих максимизации прибыли [6], основываясь на взаимосвязи внутрифирменного планирования с маркетингом и контролем в целях корректировки показателей производства и сбыта в зависимости от изменений спроса на рынке.

Список литературы

1. Базарнова О.А. Три основные модели в сфере антикризисного управления / О.А. Базарнова, А.В. Полянин, А.А. Суровнева // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. – 2015. – №5 (46). – С. 184–187.

2. Боброва Е.А. Управление затратами в системе стратегического менеджмента организаций АПК / Е.А. Боброва, Е.А. Кыштымова // Стратегия развития учетно-аналитических и контрольных систем в механизме управления современными бизнес-процессами коммерческих организаций. Международный экономический форум «Бакановские чтения». – 2014. – С. 111–114.

3. Богданова В.А. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента / В.А. Богданова, Е.А. Кыштымова // Современные концепции, учета, анализа и аудита в развитии предпринимательства. ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли». – 2016. – С. 79–83.

4. Егорова З.Р. Разработка бизнес-плана создания бизнеса // Молодой ученый. – 2016. – №13. – С. 410–413.

5. Кыштымова Е.А. Модели экономического анализа в управлении прибылью коммерческих организаций в условиях развития региональной экономики // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2013. – №1 (7). – С. 121–127.

6. Кыштымова Е.А. Принципы аналитической оценки собственного капитала с иностранными инвестициями // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: Материалы межрегиональной научно-практической конференции (27 января 2016 г.) / Под ред. д.э.н. А.В. Полянина. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. – С. 242–244.

7. Шидова З.А. Анализ существующих методик по разработке бизнес – плана // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2016. – №4. – С. 199–201.

8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rosbeez.ru/your-business/create/867-867.html>