

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Бизнес-планирование представляет собой процесс разработки бизнес-плана, в котором реализуется планирование предпринимательской деятельности от возникновения идей до ее осуществления.

Бизнес-планирование предполагает такие элементы, как выбор вида деятельности и его обоснование, подбор наиболее перспективных проектов и их реализация, финансово-экономическая оценку издержек и результатов деятельности, формирование детализированного плана деятельности, обеспечение реализации запланированных работ и мероприятий, корректировка плановых целевых показателей и расчет фактической эффективности выполнения бизнес-плана.

Можно сказать, что на сегодняшний день в отечественных предприятиях и организациях разных форм собственности с различными организационными особенностями необходим комплексный подход к совершенствованию теории и практики как бизнес-планирования, так и системы внутрихозяйственного планирования в целом.

На начальных этапах составления бизнес-планов на те или иные бизнес-проекты достаточно приближенных ответов на основе выполнения укрупненных расчетов экономистами-менеджерами. В дальнейшем требуется проведение специалистами подробных или уточненных расчетов основных планово-экономических показателей.

В процессе бизнес-планирования могут принимать участие две заинтересованные стороны: разработчики бизнес-плана и инвестор, который хочет знать эффективность вложения средств.

Бизнес-план - это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности, создания новых видов бизнеса.

Комплексность процесса бизнес-планирования предполагает, что в самом документе бизнес-плана должны содержаться вопросы и задачи для их решения. И несмотря на то что не существует какой-либо конкретной модели бизнес-плана, показателям которой должны удовлетворять все без исключения документы, особенностью модели бизнес-плана является возможность фокусирования на тех или иных задачах, поставленных перед организациями.

Соответственно, по данному целевому предназначению бизнес-планы можно условно разделить на созданные с целью:

- поиска источников финансирования внутренних проектов фирмы;
- получения соответствующей инвестиционной поддержки или банковского кредита;

- привлечения спонсоров или партнеров для осуществления внутренних проектов фирмы;
- разработки технико-экономических и финансовых обоснований программ развития фирмы и соответствующих проектов;
- переоценки и обобщения результатов текущей деятельности фирмы;
- реализации текущей стратегии и тактики фирмы;
- модернизации используемых производственных мощностей;
- получения дотаций на оздоровление текущих активов фирмы и амортизацию;
- управления рисками фирмы;
- инновационного развития фирмы;
- освещения деятельности или спектра деятельности фирмы, формирования определенного мнения о предприятии, ознакомления общественности с его перспективами, планами, результатами деятельности, его конкурентами и партнерами.

Сам бизнес-план перспективно следует рассматривать не как неизменный документ, но как образец, который можно изменять в зависимости от существующей обстановки. Целесообразным будет, вероятно, рассмотрение бизнес-плана в качестве удобного набора критериев и функций, используя которые можно быстро подстраиваться и решать появляющиеся задачи.

Следовательно, бизнес-план - это удобный инструмент конструирования стратегии деятельности предприятия. Используя базовый набор показателей деятельности предприятия и соответствующих ожидаемых показателей, можно ясно представить себе конечные результаты деятельности компании на определенный момент времени в будущем. Проведение соответствующих маркетинговых исследований должно либо подтвердить, либо опровергнуть существующие прогнозы касательно деятельности предприятия в перспективе. В случае расхождения прогнозируемых параметров с результатами исследований необходим пересмотр заданных показателей с возможностью их последующей корректировки.

Удачно разработав бизнес-план, можно обрести надежный инструмент в соревновании с конкурентами и в расширении своего собственного дела.

Бизнес-план создает возможность оценить жизнеспособность предприятия в условиях конкуренции, дает ориентиры для первоочередной деятельности, служит аргументом для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Практика свидетельствует, что на современном этапе развития предпринимательства в России бизнес-план более всего нужен предпринимателям, которые надеются привлечь иностранные инвестиции, поскольку большинство иностранных инвесторов отдают предпочтение традиционной схеме выделения средств, решающим моментом которой является рассмотрение бизнес-плана.

Таким образом, бизнес-планирование позволяет предпринимателю решать различные существенные проблемы:

- определить степень будущей стойкости и жизнеспособности фирмы, уменьшить уровень рисков в предпринимательской деятельности;

- привлечь интерес и внимание, обеспечить поддержку со стороны перспективных инвесторов фирмы;
- конкретизировать планы и перспективы бизнеса в виде системы качественных и количественных показателей развития;
- наработать опыт планирования, усовершенствовать перспективный взгляд на фирму и ее внутреннюю и внешнюю среду.

Вместе с тем, стоит отметить, что, несмотря на столь широкий спектр возможностей бизнес-планирования при комплексном моделировании бизнес-процессов, в отечественной практике бизнес-планирование зачастую сводится к написанию бизнес-плана или финансово-экономического обоснования проекта. В управлении же конкретным проектом бизнес-план чаще всего не используется или используется частично.

Бизнес-план как система, состоящая из значительного количества показателей, в финальной своей части (в частности, в процессе утверждения) должна быть достаточно гибкой моделью обоснования деятельности предприятия или проекта, но ни комом образом не принуждающим документом без права на изменения. Он не должен носить законодательный характер, но, наоборот, должен быть максимально подвижным инструментом воздействия и управления.

Традиционно бизнес-план рассматривают как оценку прибыльности и возможности реализации того или иного проекта. Возможность его рассмотрения в качестве необходимого атрибута успешного выполнения того или иного проекта позволит кардинально по-новому увидеть возможности данного инструмента управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что бизнес-планирование является как проектно-исследовательской, так и поисковой активностью. Именно благодаря бизнес-планированию можно адекватно оценить свои слабые и сильные стороны, четко увидеть возможные ошибки проекта и приложить мероприятия по снижению уровня рисков.

Разработка бизнес-плана - относительно простой процесс. Однако на самом деле реализуется в лучшем случае лишь каждый десятый разработанный бизнес-план. Данная ситуация обусловлена наличием распространенных ошибок на этапе составления бизнес-плана проекта.

Ошибки бизнес-планирования можно разделить на технические (ошибки в расчетах, недостоверная или недостаточно детально приведенная информация, отсутствие ссылок на источники информации, отсутствие обобщающих выводов и т.д.), концептуальные (ошибки концепции проекта: продукт, этапы реализации проекта, технология и т.д.) и методические, которые описаны ниже.

#### 1. Проект реализуется за счет финансирования из одного источника.

Наиболее распространенным недостатком бизнес-плана — это нежелание его создателей инвестировать в его реализацию собственные средства.

5. А.А. Жуков  
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ  
В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Обычное условие банка — финансирование максимум 70% от общего объема финансовых потребностей проекта. Значительная часть из авторов проектов не желает принимать данные условия, и надеются, что их случай является исключительным. В результате даже детально и качественно проработанный в остальных отношениях проект банком отклоняется. Особенно ярок «красной тряпкой» является отсутствие информации об источниках выплаты процентов по кредиту до момента, пока сам проект не начнет генерировать денежные средства в необходимом количестве.

Даже в случае, когда отсутствует и желание и возможности инвестировать в реализацию проекта собственные средства, часто есть достаточно честные выходы из данной ситуации.

#### 2. Не сформулировано предложение к инвестору.

Создатели бизнес-плана часто полагают, что сформулировать условия участия инвестора в проекте является функцией инвестора при условии, что это не кредит, где разработчику все более-менее понятно.

Как правило, в бизнес-план включается расчет дефицита финансовых ресурсов по периодам проекта и предполагается, что данный разрыв будет покрыт за счет кредита — одним, в необходимом объеме, со сроком «как можно дольше и с фиксированным «рыночным» процентом. В дальнейшем один и тот же расчет предъявляется и долевому, и долговому инвестору. Между тем, тот факт, что разработчики бизнес-плана учитывают интересы инвестора, является одним из важных факторов, который обуславливает привлекательность проекта.

#### 3. Не разработана организационно-правовая схема реализации бизнес-проекта.

Распространенным недостатком бизнес-планирования является неопределенность, касающаяся правовых вопросов, связанных с отношениями собственности в рамках проекта (земля, здания, интеллектуальная собственность, лицензии и пр.). Нередко нужные ресурсы числятся на различных структурах, чьи связи с проектом не определены, права на эти объекты часто оформлены ненадлежащим образом. Данная ситуация создает для инвестора значительные дополнительные риски и может привести к отказу от участия в проекте.

#### 4. Недооценка длительности и издержек прединвестиционной стадии.

После определения основных контуров проекта и предварительных вариантов схемы его финансирования, наступает период детализации. Средняя стоимость этого этапа — около 5% от общей стоимости проекта: зарплата проектной команды, командировки и прием делегаций, исследования рынка, проектирование, многочисленные организационные расходы.

Единственный способ решения данной проблемы — привлечение специалиста по разработке бизнес-планов с опытом участия в реализации по крайней мере одного более-менее крупного проекта. Только на основе опыта может быть

осуществлена более или менее достоверная оценка длительности и организационных затрат. Однако, каков бы ни был опыт специалиста, полной точности оценок он не гарантирует.

5. Недооценка стоимости инвестиций и эксплуатационных этапов.

Вследствие недостаточного финансирования проектного этапа, а часто в результате недостаточной квалификации разработчиков совершается ряд ошибок, кочующих из одного бизнес-плана в другой. Приведем лишь некоторые расходные статьи, которые редко встречаются в планах, а на стадии реализации превращаются в проблему из-за дефицита финансирования:

- расходы на оплату страховых и таможенных платежей, НДС, комиссий за открытие аккредитивов;
- расходы на доставку, погрузочно-разгрузочные работы, монтаж оборудования, обучение персонала;
- расходы на пуско-наладочные работы (включая материалы, энергноснабжители, которые пойдут на пробные партии продукции в период отладки оборудования);
- издержки на формирование и содержание дистрибуции продукции проекта;
- потери в производстве и хранении, брак;
- потери из-за неплатежей покупателей;
- платежи, связанные с отходами производства;
- потребность в оборотном капитале, в особенности на стадии выхода на рынок.

Для устранения рассмотренных недостатков необходим опытный экономист.

6. Раздел «Риски проекта» составляется формально.

Практически каждый бизнес-план включает раздел «Риски проекта», в котором перечислены основные виды рисков, оценивается степень их актуальности для проекта и возможные последствия. Кроме того, чтобы оценить запас прочности проекта нередко или рассчитывается несколько сценариев реализации проекта, или осуществляется анализ чувствительности проекта к изменению таких факторов, как цена, объеме реализации, величина инвестиционных расходов и т.п. В целом, этого должно быть достаточно. Тем не менее, даже поверхностное ознакомление с несколькими проектами на стадии реализации приводит к пониманию того, что причины, вызывающие осложнения или даже провал проекта, не имеют почти ничего общего с теми рисками, о которых было написано в бизнес-плане.

Авторы бизнес-планов по большей части до конца не понимают цели формирования раздела «Риски»: вместо доказательств того, что инициатор готов при-

самых неблагоприятных вариантах развития сохранить деньги инвестора, заявляет, что проект имеет якобы характеризуется низким риском и значительным запасом прочности. Такой подход может дать понять потенциальному инвестору, что воспринимают как недалекого человека, который не осознает реального уровня риска прямых инвестиций в целом и в России в частности.

Таким образом, можно сделать вывод, что бизнес-план является одним из наиболее востребованных средств информационного обеспечения управления и оценки деятельности предприятий.

Очевидно, что осмыслению сущности бизнес-планирования способствуют не только собственно теоретические изыскания, но и широкомасштабные наработки практического плана. Как следствие спектр задач, связанных с разработкой и реализацией бизнес-планов инвестиционных проектов, занимает особое по значимости положение, так как касается универсального организационно-управленческого механизма, позволяющего решать разнообразные экономические вопросы.

**Список литературы**

1. Козлова К.А. Методология проектирования организационных структур управления // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2008. Т. 1. № 1. С. 50.
2. Найдёнова Л.В. Инновационное направление развития предприятий туристской отрасли региона – Иркутск: Изд-во ИРНИТУ, 2014.
3. Наминова К.А. Взаимосвязь платежеспособности и финансовой устойчивости страховых организаций // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. №2 (23). С. 206-210.
4. Ростова О.В. Этапы управления инвестиционным процессом в регионе / О.В. Ростова, С.Б. Сулоева // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2008. № 4 (61). С. 78-85.
5. Шаталов М.А. Управление стратегией диверсификации предприятия на основе экономико-математического моделирования / М.А. Шаталов, С.Ю. Мычка // Актуальные направления научных исследований ХХI века: теория и практика. 2015. Т. 3. № 5-2. С. 338-342.
6. Шуплецов А.Ф. Потенциал производственного предпринимательства: формирование и оценка – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2012. – 133 с.
7. Шуплецов А.Ф. Создание экспертной системы для оценки потенциала производственного предпринимательства в нефтепереработке и нефтехимии на основе теории нечетких множеств // Известия Байкальского государственного университета. 2011. № 3. С. 82-85.