

Раздел Экономические науки

47 (Февраль) 2020

УДК 005.511

СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНА КАК ИНСТРУМЕНТ КОМПЛЕКСНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Вербенская Алена Валерьевна

студентка 4 курса

Уральский Государственный Экономический Университет, г. Екатеринбург

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые аспекты разработки бизнес-планов с учетом требований современности. Автором разработана комплексная модель бизнес-планирования, отражающая взгляд на бизнес-проект как на целостную систему и модель деятельности и развития предприятия.

Ключевые слова: бизнес-планирование, стратегическое планирование, бизнес-план, организация, экономика предприятия, компания, методика разработки бизнес-плана.

Системы планирования в разное время претерпевали эволюцию, что подтверждают исследования американского экономиста Игоря Ансоффа. На протяжении всего XX века происходил переход от планового бюджетирования до современного стратегического рыночного планирования. Если в начале развития данных систем ключевым элементом являлись периодические планы, где по факту будущее повторяло прошлое, то неотъемлемой чертой современного планирования является учет реального времени и реакция на развитие рынка «здесь и сейчас» (таблица 1).

Табл. 1 – Эволюция систем планирования по И. Ансоффу

Тип планирования	Основные сферы внимания	Основное положение	Характер / акцент в управлении	Период применения
Плановое бюджетирование	Контроль отклонений и комплексное управление	Будущее повторяет прошлое	Периодический / реактивность	С 1900-х гг.
Долгосрочное планирование	Прогнозирование роста и	Тенденции развития	Периодический / предвидение	С 1950-х гг.

	возможностей	сохраняются		
Стратегическое планирование	Изменение стратегических направлений	Новые тенденции и явления прогнозируемы	Периодический / исследование	С 1970-х гг.
Современное стратегическое рыночное планирование	Учет развития рынка и внешней среды	Частичная предсказуемость по сигналам внешней среды	В реальном времени / творчество	С 1990-х гг.

Источник: Смирнова Е. В. Эволюция систем планирования предприятий, их модификации и взаимосвязь с развитием экономики //Вестник Оренбургского государственного университета. – 2011. – №. 8 (127).

Можно дополнить данный тезис – становится важным не только умение быстро реагировать на изменения внешнего мира, но и способность предугадать будущие тренды, чтобы исключить то, что станет неактуально через несколько лет, что включает перспективное планирование или предвидение. Схожее утверждение характерно и для маркетинга, где присутствует мысль о том, что недостаточно удовлетворить текущие потребности клиента – нужно предложить ему что-то лучше и то, чего еще не было ранее.

Становление рыночной экономики повлекло дальнейшие изменения в финансово-хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей народного хозяйства, из чего стало ясно, что прежние принципы планирования, действующие на протяжении всего прошлого века, устарели. Немалую роль сыграла и потребность в постоянном повышении эффективности принимаемых решений и достижения поставленных целей.

Все это обусловлено дальнейшим эволюционированием принципов менеджмента и планирования, появлением новых требований и адаптации организаций к меняющимся условиям на всех уровнях от глобальной ситуации в мире до микроуровня, уровня организации до самой идеи проекта. Именно на начальном этапе создания проекта предполагается подробный анализ и учет всех факторов, связанных с воплощением будущего проекта.

Для уже существующей фирмы не исключено и появление так называемых «стратегических неожиданностей». Под ними подразумеваются новые задачи, каких еще не было в практике фирмы, возникновение огромного информационного потока, что при отсутствии своевременного реагирования и координации действий грозит информационной перегрузкой и всеобщей паникой.

Таким образом, становится ясно, что прежние планы и стратегии не работают. Нужно адаптироваться к новым условиям, учитывая это в процессе планирования, что требует

пересмотра самого подхода к бизнес-планированию.

В связи с данной эволюцией систем планирования в современное время актуально понятие стратегического планирования. Это выработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании, так и программы перехода из текущего состояния к этой модели (Дудин, Лясников, 2016, раздел 2.2). Такое планирование является комплексным и предполагает:

- рассмотрение как текущих, так и перспективных проблем;
- анализ текущих тенденций и определение конкурентоспособности организации на рынке;
- выбор стратегии по различным видам деятельности;
- определение желаемых результатов.

Важно заметить, что при постановке целей и разработке стратегии фирма должна исходить из своих возможностей и накопленного потенциала.

В современной практике выделяют пять функций бизнес-плана:

1. Стратегическая функция предполагает возможность его использования при выработке бизнес-стратегии фирмы;
2. Планирование и внутрифирменный контроль;
3. Возможность привлечения денежных средств – инвестиции, ссуды, кредиты;
4. Бизнес-план помогает привлечь потенциальных партнёров. Если бизнес-план окажется для них привлекательным, они могут вложить в производство собственный капитал или технологию;
5. Координация и мотивация. Эта функция позволяет улучшить информированность сотрудников о текущих и будущих задачах, скоординировать усилия и создать мотивацию достижения целей благодаря их вовлечению в процесс планирования.

Для достижения эффективной деятельности предприятия необходим не только достоверный бизнес-план, но и комплексный подход к процессу планирования в целом. Такой подход предполагает, что в самом документе бизнес-плана должны содержаться вопросы и задачи для их решения (рисунок 1):

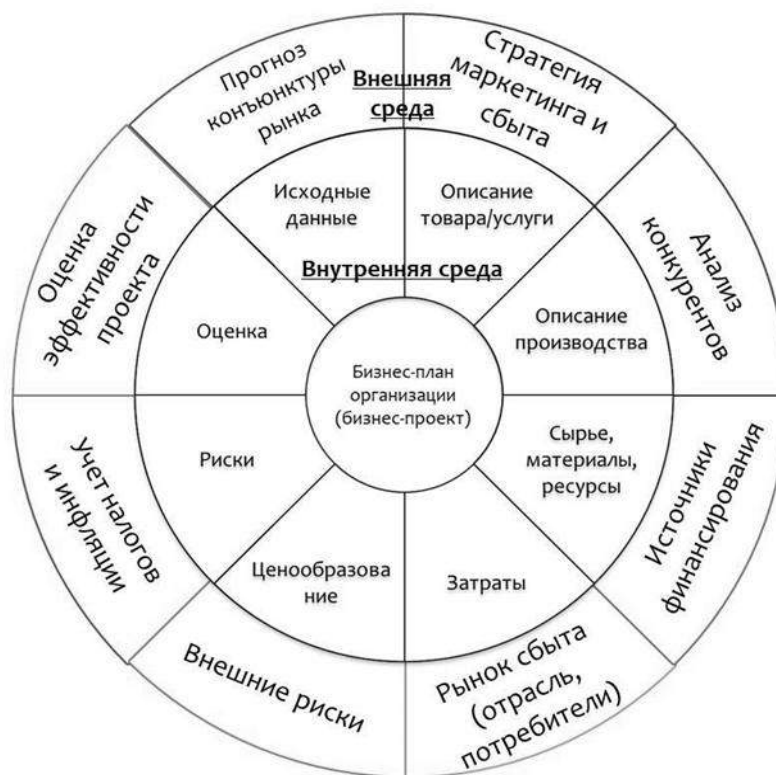


Рис. 1 – Комплексная модель бизнес-планирования

В модели, представленной на рисунке выше, представлены основные составляющие, которые рекомендуется прорабатывать и учитывать при составлении бизнес-плана. Учитывать все элементы или их часть, зависит от характера и целей планирования. При разработке проекта «с нуля» рекомендуется обратить внимание на аспекты как внутренней, так и внешней среды.

Комплексный учет приведенных факторов позволит создать более целостное и четкое представление о будущем проекте и позволит предотвратить большинство распространенных ошибок.

При этом план рассматривается как документ, который можно пересматривать и редактировать. В. П. Буров отмечает, что отдельные критерии и показатели плана могут и должны подвергаться корректировке при необходимости. Это должна быть гибкая система, способная к адаптации ко внешним изменениям: бизнес-планирование «делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций, ... устанавливает обязанности и персональную ответственность всех руководителей фирмы по обеспечению достижения поставленных целей» (Буров, 2020, с. 6).

Наряду с этим значительных изменений требует внутреннее содержание плана, поэтому в предлагаемую модель входят важные аспекты, которые в обычной практике не всегда учитываются, а также некоторые методы, к которым рекомендуется обратиться при анализе и обработке данных в процессе оформления проекта.

Стоит отметить, что не существует единой строгой структуры бизнес-плана, помимо общеизвестных методик UNIDO, KPMG и ЕБРР. В зависимости от специфики проекта и конкретных целей отдельные разделы могут быть представлены частично или изменены.

В связи с этим хочется обратить внимание исключительно на ключевые аспекты, которые следует учитывать при бизнес-планировании, которые в комплексе позволят сформировать целостную картину будущего бизнес-проекта.

1. Традиционно бизнес-план начинается с *резюме*. Им не стоит пренебрегать – инвесторы в первую очередь видят именно его. От резюме в значительной мере зависит, будет ли потенциальный инвестор заинтересован в данном проекте (если планируется привлечение сторонних инвестиций). В резюме указывается информация об организации, контактные данные и кратко описывается концепция будущего предприятия. Оно должно быть коротким и привлекательным для читателя. Его объем должен быть не более двух страниц.

2. *Описание идеи, целей*. Экономическая характеристика нынешнего состояния дел в организации (если это не первый ее проект). Если план предназначен для просмотра инвесторами, следует привести небольшой экономический анализ фирмы по ключевым показателям и в заключение обобщить и привести реальные факты-выводы по состоянию организации. Это касается, в частности, плана по расширению, модернизации производства. В том случае, если организация имеет хорошие показатели и функционирует успешно, тогда будущий проект окажется привлекательным.

3. *Производство*. В производственном плане определяются все необходимые для достижения целей ресурсы, включая производственные мощности, персонал и т. д., а также при необходимости дается характеристика технологического процесса и планируемых объемов реализации. Цель данного раздела – показать не только какие нужны ресурсы, но и как планируется их использовать, что даст в конечном итоге их использование.

Кроме того, в данном разделе дается описание предлагаемого товара (услуги), его характеристики, отличие от продукции конкурентов, а также прогноз цен и затрат на производство, выбор стратегии ценообразования.

4. *План маркетинга*. Далеко не во всех случаях достаточно лишь одного анализа рынка и описания стратегии продвижения. Ошибочно относить к маркетингу лишь рекламные мероприятия. Неважно, фирме только предстоит выход на рынок со своим продуктом или речь идет о расширении производства – в любом случае необходим предварительный анализ потребителей и конкурентов на выбранном рынке. На данном этапе происходит сбор, обработка и интерпретация различной информации о ситуации на рынке, включая статистические данные, например:

- сведения об объемах продаж,

- структура потребления,
- динамика доходов потенциальных потребителей
- и т. п.

Компании, ориентированной на потребителя, важно максимально четко представлять, что нужно потребителям сейчас или в будущем, а также понимать современные тенденции индустрии. Информацию о предпочтениях потребителей можно получить посредством опросов, интервью, привлечением фокус-группы и т. д. Фирма также может обратиться и к анализу вторичной информации, т. е. собрать и изучить все данные, содержащие сведения о рынке. Последний способ является простым, дешевым и доступным.

Однако не всегда представляется возможным найти действительно полную и достоверную информацию, а данные в открытом доступе могут являться отрывочными. Если компания может себе позволить маркетинговые расходы, уместно будет заказать готовое полное исследование у специалистов. Необходимость и степень сложности исследований зависят от масштаба фирмы, выбранного рынка, стратегии и целей бизнеса.

«Совместив» обработанную информацию, можно сформулировать выводы для обоснования выбранной стратегии. Может случиться, что первоначальные представления разработчиков плана окажутся ошибочными и не совпадать с ожиданиями потребителей и ситуацией на рынке. В таком случае качественное маркетинговое исследование поможет значительно сэкономить время и ресурсы.

При анализе конкурентов (если они есть) рекомендуется не просто привести их рыночную долю, но и подробно проанализировать их сильные и слабые стороны, рассмотреть, как организованы сбыт, производство, а также как позиционирует себя та или иная фирма.

Дополнительно можно обратиться к такому инструменту, как SWOT-анализ, где комплексно будут отражены сильные стороны, возможные риски и угрозы со стороны внешней среды, а также действия по преодолению слабых сторон проекта.

5. *Источники финансирования*, включая установление форм собственности, обоснование получения и возврата средств, получения доходов.

6. *Финансовый план*. Ключевым аспектом презентации будущего проекта, от которого зависит возможность его осуществления, служит финансовое обоснование. В данном разделе приводятся расчеты основных экономических показателей с учетом дисконтирования и индекса инфляции, а также налогообложения. Прогнозируются объемы реализации продукции, доходы и расходы, составляется агрегированный баланс, моделируются денежные потоки.

7. Логическим продолжением финансовой модели, описанной в предыдущем пункте, является *оценка экономической, коммерческой и социальной эффективности* проекта. Производится анализ и интерпретация расчетных показателей – сроки окупаемости затрат,

точка безубыточности, показатели рентабельности и пр. (Романова, 2018).

8. *Анализ и оценка рисков.* Прогноз возникновения рисков, описание альтернативных стратегий, меры по ограничению и снижению рисков.

9. *Приложения.*

Важно заметить: если бизнес-план содержит инновационные идеи или прочую информацию, которую следует скрыть от конкурентов, некоторые авторы рекомендуют включить в структуру меморандум о конфиденциальности. (Лопарева, 2020, с. 37). Обычно его помещают на титульном листе.

Исходя из приведенного исследования, можно сделать вывод, что современный бизнес-проект является уже не просто плановым документом, как ранее, а целостной системой, моделью деятельности предприятия. Его отличает комплексный подход, где идеи, цели и задачи рассматриваются с разных позиций – позиций менеджмента, маркетинга, финансового и стратегического планирования. Благодаря данному подходу бизнес-план можно рассматривать и как инструмент инновационного развития предприятия.

Список литературы:

1. Буров, В. П. (2020). Бизнес-план фирмы. Теория и практика. М.: НИЦ Инфра-М.
2. Дудин М. Н., Лясников Н. В. (2016). Стратегический менеджмент. СПб.: Проспект.
3. Лопарева А. (2020). Бизнес-планирование. М.: Litres.
4. Романова, М. В. (2018) Бизнес-планирование. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М.
5. Смирнова Е. В. (2011). Эволюция систем планирования предприятий, их модификации и взаимосвязь с развитием экономики //Вестник Оренбургского государственного университета, №. 8 (127).

ISSN 2541-9250

НАУКА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВРЕМЕНИ

Международный научный журнал

Ежемесячное научное издание

№2 (47) 2021

ISSN 2541-9250



9 772541 925005 >

Библиографическое описание статьи:

Вербенская Алена Валерьевна. Современная модель бизнес-плана как инструмент комплексного стратегического планирования организации // Наука через призму времени. – 2021. – №2 (47). – с. 18-22



<http://www.naupri.ru/journal/2839>

© Вербенская Алена Валерьевна, 2021

© Редакция научного журнала «Наука через призму времени», 2021