

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРУКТУРЫ БИЗНЕС-ПЛАНА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

Шкурко Н.В.¹

¹ СПбГУЭФ, Санкт-Петербург, Россия (191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21), hopech8@rambler.ru

На современном этапе овладение техникой бизнес-планирования становится актуальной задачей всех предпринимателей. Бизнес-план, являясь основой предпринимательской деятельности, представляет собой комплексное исследование различных направлений работы фирмы. Изучение и обобщение отечественного и зарубежного опыта бизнес-планирования, а также опыт практической работы в области планирования бизнеса позволили предложить оптимальную структуру бизнес-плана предприятия. Предложенный методический подход к последовательности разработки бизнес-плана может быть использован для составления любого типа бизнес-плана, не только для создания новой, но и для загрузки, модернизации или наращивания мощностей уже существующей компании.

Ключевые слова: методический подход к разработке бизнес-плана, структура бизнес-плана, логика разработки бизнес-плана, предпринимательские структуры, бизнес.

SYSTEMATIC APPROACH TO DEVELOP A BUSINESSPLAN PLAN IN BUISINESS ORGANIZATIONS

Shkurko N.V.¹

¹Leningrad Institute of Finance and Economics.St. Petersburg, Russia (191023, St. Petersburg Sadovayastreet, 21) hopech8@rambler.ru

At the present stage of mastery of the business - planning has become an urgent task for all entrepreneurs. Business plan, being the foundation of business, is a comprehensive study of various areas of the company. Learning and generalization of domestic and international experience in business planning, as well as practical experience in the field of business planning allowed to offer the optimal structure of the business plan of the enterprise. The proposed methodological approach to business development sequence - a plan can be used to produce any type of business - plan, not only to create new, and to download, upgrade or build capacity of an existing company.

Key words: methodical approach to developing a business plan, the structure of the business plan, the logic of a business plan, business structure, business.

В современной теории не разработана универсальная и общепринятая методика последовательности разработки бизнес-плана в предпринимательских структурах. Существенным недостатком управления предпринимательскими структурами является отсутствие бизнес-плана, систематически корректируемого в соответствии с меняющимися условиями, что усложняет привлечение финансовых ресурсов, обеспечение долгосрочной стабильности, устойчивое и инновационное развитие в конкурентной среде. В практической деятельности бизнес-план является важным инструментом объективной оценки не только собственной предпринимательской деятельности компании, но и для принятия проектно-инвестиционных решений в соответствии с изменениями конъюнктуры рынка и макросреды.

С точки зрения общей внутренней логики структуру бизнес-плана рассматривают как общую внутреннюю (содержательную) структуру непосредственно и как структуру бизнес-плана с точки зрения менеджмента.

С точки зрения менеджмента бизнес-план представляется в виде блочной структуры:

– первый блок – *управленческий анализ и описание проекта или того состояния бизнеса, которого желательно достичь* с точки зрения всех компонентов менеджмента;

– второй блок – *план и последовательность административных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей*;

– третий блок – *финансовый план*.

Различные типы бизнес-планов предпринимательских структур с точки зрения менеджмента представляют собой комбинацию этих трех блоков, основные из которых представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Структура основных типов бизнес-плана с точки зрения менеджмента [2].

Прежде чем приступить к разработке бизнес-плана, необходимо ответить на следующие четыре ключевых вопроса:

– какой товар или услугу предлагает на рынке компания и какие потребности она удовлетворяет?

– кто потенциальные потребители товара или услуги и почему они будут приобретать данный товар или услугу именно вашей фирмы?

– как фирма собирается достичь целевой аудитории?

– каким образом фирма планирует финансировать данный бизнес?

Четкие ответы на эти вопросы позволяют правильно и эффективно провести работу по составлению бизнес-плана на предприятии. Работа по формированию бизнес-плана производится в несколько этапов:

– определение целей разработки бизнес-плана;

- определение целевой аудитории бизнес-плана;
- определение структуры бизнес-плана;
- определение последовательности разработки бизнес-плана;
- сбор и систематизация информации для подготовки всех разделов бизнес-плана;
- оформление бизнес-плана.

Общая модель последовательности разработки бизнес-плана в предпринимательских структурах, соотнесенная с его внутренней (содержательной) структурой, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Логическая последовательность разработки бизнес-плана в предпринимательских структурах*

Последовательность выполнения работ	Раздел бизнес-плана	Дополнительное описание
1. Сбор и анализ информации о продукте, услуге	III. Характеристика услуг и продукции	-
2. Сбор и анализ информации о рынке сбыта	IV. Исследование и анализ рынка сбыта	-
3. Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	V. Конкуренция и конкурентное преимущество	-
4. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	II. Описание предприятия и отрасли	-
5. Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики	VI. План маркетинга	-
6. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами	VII. Производственный план	-
7. Расчет потребного капитала, определение затрат, анализ и планирование основных финансовых показателей	IX. Финансовый план	Отчет о прибылях и убытках; отчет о движении денежных средств; прогнозный баланс; начисленные налоги; финансовые результаты
8. Определение источников финансирования, направленности и масштабыности проекта, расчет эффективности	X. Финансовая стратегия	Срок окупаемости; индексы доходности; внутренняя норма доходности; чистый дисконтированный доход

		Анализ чувствительности проекта
9. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта	VIII. Организационный план	-
10. Решение вопроса рисков и гарантий	XI. Потенциальные риски	-
11. Составление краткого содержания проекта	I. Резюме	-

* Составлено автором [1].

Различные типы бизнес-планов в своей структуре представляют собой определенные комбинации из «трех блоков», а глубину и объем проработки этих блоков определяет менеджмент компании в соответствии с целями, которые необходимо достигнуть; именно это влияет на последовательность выполнения работ по составлению бизнес-плана [3].

В этой связи соотношение содержательной структуры бизнес-плана со структурой последовательности разработки бизнес-плана находится не просто под контролем и ответственностью менеджмента компании соответствующего уровня, но и является его функцией (рис. 2).



Рис. 2. Общая модель последовательности разработки бизнес-плана в предпринимательских структурах.

Предложенная общая модель последовательности разработки бизнес-плана состоит из 3 блоков (с точки зрения менеджмента) и 11 разделов, для каждого из которых автором предложено соответствующее наполнение (с точки зрения непосредственно общей внутренней структуры), и может быть использована для составления любого типа бизнес-плана не только для создания новой, но и для загрузки, модернизации или наращивания мощностей уже существующей компании.

Проведенное нами сравнение общепринятых стандартов внутренней (содержательной) структуры бизнес-планов, принятых такими организациями, как UNIDO, TACIS, KPMG и др., позволило обобщенный состав основных разделов бизнес-плана, т.е. его общую внутреннюю (содержательную) структуру, представить в следующем виде.

- I. Концепция бизнеса (резюме).
- II. Описание предприятия и отрасли.
- III. Характеристика услуг и продукции.
- IV. Исследование и анализ рынка сбыта.
- V. Конкуренция и конкурентное преимущество.
- VI. План маркетинга.
- VII. План производства.
- VIII. Организационный план.
- IX. Финансовый план.
- X. Финансовая стратегия.
- XI. Потенциальные риски.

I. Концепция бизнеса (резюме). Раздел «Концепция бизнеса» играет важную роль, поскольку с этим разделом знакомятся в первую очередь и зачастую его недооценка обходится разработчикам (заказчикам бизнес-плана) финансовыми потерями. В этом разделе необходимо кратко описать бизнес, его историю и цели, товар либо услугу, для реализации которой составлен бизнес-план, а также рынок, на котором будет продаваться товар или услуга включая его потенциал и каналы его распределения. Кроме того, здесь указывается руководство, персонал, объем необходимого финансирования для реализации бизнес-плана и основные показатели эффективности проекта.

II. Описание предприятия и отрасли. В этом разделе бизнес-плана дается общее описание компании или ее подразделений. В описание входят все характеристики, которые прямо или косвенно связаны с предстоящим или существующим бизнесом:

- основные сведения о компании;
- краткая история компании;
- тип бизнеса, основные виды деятельности;

- месторасположение предприятия;
- характеристика отрасли;
- роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли;
- факторы, влияющие на деятельность предприятия (SWOT-анализ);
- цели и стратегии бизнеса.

III. Характеристика услуг и продукции. В данном разделе в зависимости от назначения бизнес-плана представляется описание характеристики продукции или услуги, производимой компанией, которое рассматривает и дает оценку со стороны потенциального (или фактического) потребителя, а именно:

- потребности, удовлетворяемые товаром или услугой;
- показатели качества товара или услуги;
- внешнее оформление;
- патентная защищенность;
- экономические показатели товара или услуги;
- сравнение с другими товарами-аналогами;
- основные направления совершенствования товара или услуги.

IV. Исследование и анализ рынка сбыта. Получение прибыли является основной целью коммерческих организаций, но добиться ее невозможно без эффективной продажи товара либо услуги. Поэтому сбыт является ключевой функцией компаний, а плановый объем продаж (или прогноз продаж) – один из ключевых разделов бизнес-плана, который в первую очередь представляет необходимую информацию потенциальным инвесторам. Прогноз продаж используется при планировании деятельности как компании в целом, так и каждого ее подразделения:

- финансовый сектор компании использует прогноз продаж для планирования денежных потоков, принятия инвестиционных решений и составления операционного бюджета;
- производственный сектор компании – для определения объемов и составления графиков выпуска продукции, а также для управления товарно-материальными запасами;
- кадровый сектор компании – для планирования потребности в персонале;
- сектор обеспечения компании – для планирования совокупной потребности компании в товарно-материальных запасах и составления графиков их поставок;

– маркетинговый сектор компании – для планирования программ маркетинга и сбыта, а также для распределения ресурсов между различными видами маркетинговой деятельности.

Точный прогноз продаж важен независимо от размеров и истории компании, но особое значение он приобретает для вновь созданных предприятий, которые, как правило, не обладают дополнительными ресурсами для покрытия убытка, возникшего в результате неправильного планирования.

V. Конкуренция и конкурентное преимущество. Целью данного раздела бизнес-плана является обоснование выбора тактики конкурентной борьбы предприятия в условиях конкретного товарного рынка. Содержание раздела в значительной степени основывается на исследовании деятельности конкурентов и ее сравнении с деятельностью предприятия-разработчика бизнес-плана.

VI. План маркетинга является одним из наиболее важных разделов бизнес-плана. Именно от его реализации зависит то, как потребитель воспримет товар или услугу, для которой разрабатывается бизнес-план. Поэтому план маркетинга должен убедительно доказывать, что описываемый комплекс маркетинга окажется действенным и товар (услуга) будет пользоваться спросом. Следует понимать, что план маркетинга является механизмом, связывающим все звенья цепи создания ценности от идеи до доставки товара конечному потребителю.

План маркетинга состоит из четырех подразделов: товар; цена; место продажи; продвижение. При составлении бизнес-плана необходимо учитывать, что ни одна из этих составляющих сама по себе не может обеспечить успех, который возможен только в комплексе. Например, даже на высококонкурентном рынке снижение цены само по себе не гарантирует увеличение объемов продаж, так как без остальных составляющих комплекса маркетинга (восприятия товара, присутствие в каналах распределения и продвижения) более низкая цена на товар по сравнению с ценами конкурентов может быть воспринята потребителями не как выгодное предложение, а как скидка на менее качественный товар.

VII. План производства. Производственный план является неотъемлемой частью бизнес-плана, в котором рассматривается несколько вопросов:

- производственные помещения, их расположение, оборудование, персонал;
- планируемое привлечение субподрядчиков;
- организация системы выпуска товаров (предоставления услуг) и контроля над производственными процессами;

- расположение производственных мощностей и размещение инструментов, оборудования и рабочих мест;
- сроки поставок и основные поставщики; скорость, с которой компания может увеличить или сократить выпуск товаров или предоставление услуг;
- требования компании к контролю качества на всех этапах производственного процесса.

Основная задача производственного раздела бизнес-плана заключается в определении и аргументации выбора компанией того или иного производственного процесса и оборудования, ритмичности производства продукции или услуг, объемов производства в каждом периоде (шаге) проекта по каждому виду производимой продукции или услуги.

VIII. Организационный план. Этот раздел бизнес-плана позволяет показать пользователю как организационная структура компании направлена на достижение целей, описанных в бизнес-плане [4]. Организационный план включает следующие пункты:

- работы, выполнение которых необходимо для реализации бизнес-плана;
- должности;
- обязанности и ответственности по каждой должности;
- сопряжение работ (бизнес-процессов), необходимых для реализации бизнес-плана с должностным функционалом (структурами);
- процесс управления компанией при реализации бизнес-плана.

Компания, располагая необходимыми человеческими ресурсами должна показать, что способна грамотно распоряжаться ими, а для этого необходимо ответить на нижеперечисленные вопросы:

- каковы требования к исполнителям каждого вида работ, необходимых для реализации бизнес-плана?
- какой квалификацией должен обладать каждый исполнитель?
- какой должна быть оплата труда каждого исполнителя для успешной реализации бизнес-плана?
- как производится отбор персонала?
- как поддерживается и повышается квалификация персонала?
- что предпринимается для того, чтобы удержать способных и высокоэффективных сотрудников?
- как оцениваются результаты работы?

IX. Финансовый план. Финансовый план должен представить финансовое обоснование целесообразности реализации проекта, на основании которого потребитель бизнес-плана сможет сделать заключение о том, стоит ли инвестировать деньги в предлагаемый проект на основе трех ключевых финансовых документов:

- планового баланса;
- плана прибылей и убытков;
- плана движения денежных средств и ключевых финансовых показателей.

Финансовый план превращает разноплановые направления деятельности компании в объективные числовые показатели, которые позволяют получить представление о работе компании, ее проблемах и перспективах, а затем спланировать будущие действия. Независимо от специализации или размера фирмы финансовый план позволяет выявить ее слабые стороны и предотвратить возможные финансовые проблемы.

X. Финансовая стратегия. Данный раздел бизнес-плана предназначен для планирования, поступления и использования инвестиционных средств и определения эффективности проекта, при этом в бизнес-плане, как минимум, должны быть освещены следующие вопросы:

- потребность в инвестициях и источники их финансирования;
- оценка общественной эффективности проекта;
- оценка коммерческой эффективности проекта;
- анализ чувствительности проекта.

XI. Потенциальные риски. Кроме составления бизнес-плана, важную роль в достоверности и качестве проектирования играет учет влияния на проект потенциальных рисков, присущих данному проектированию. В связи с этим в данном разделе бизнес-плана должны быть рассмотрены все возможные (либо только основные, существенно влияющие на результаты проекта) риски, работа с которыми происходит в соответствии с основными процессами управления рисками:

- идентификация рисков;
- оценка рисков;
- определение допустимых уровней риска;
- планирование мероприятий по снижению и нейтрализации рисков;
- реализация таких мероприятий [5].

Несмотря на многообразие градаций общепризнанных видов, типов и форм бизнес-планов, каждый вновь созданный бизнес-план является уникальным документом со своей

только ему присущей содержательной структурой и последовательностью разработки, отвечающий природе своего предназначения, условиям конкретного проекта и требованиям его участников.

Список литературы

1. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – С. 384.
2. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. проф. В.В. Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2008. – С. 976.
3. Омаров М.М., Омарова Н.Ю. Формирование информационно-управленческой системы развития аграрного предпринимательства в регионе // Известия Международной академии аграрного образования. – 2012. – Выпуск 14 (2012) Том. 2. – С. 303-308.
4. Омаров М.М., Сергеев В.Ю. Концепция реализации управленческих решений в предпринимательских структурах // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1. – С. 147-152.
5. Омарова Н.Ю., Бедовая Л.В. Проблемы классификации предпринимательских рисков в рыночной среде // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11. – Ч. 1. – С. 217-221.

Рецензенты:

Омарова Н.Ю., доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой финансов, денежного обращения и кредита ФГБОУ ВПО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого», г. Великий Новгород.

Федотова Г.А., доктор педагогических наук, профессор, зам. председателя регионального отделения «Вольное экономическое общество России», г. Великий Новгород.