

мом финансирования реального сектора экономики, механизма финансирования посредством фондового рынка позволит с меньшими издержками и в больших объемах привлекать денежные ресурсы как отечественных, так и зарубежных инвесторов самого различного уровня. Необходимая технологическая инфраструктура и законодательная база могут быть доработаны в очень короткое время. Развитие фондового рынка, наряду с косвенной поддержкой государства, позволит нарастить объемы частных инвестиций в стране более быстрыми темпами и обеспечить повышение конкурентоспособности белорусской экономики в послекризисный период.

Таким образом, кредитный рынок оформился за последнее десятилетие как важнейший институт финансирования отечественной экономики. Однако в условиях кризиса он оказался подвержен негативным явлениям, связанным с уменьшением ресурсной базы банков и ухудшением платежеспособности заемщиков, и уже не может с прежней степенью эффективности выполнять свою основную функцию. По нашему мнению, долговой сценарий развития глобального кризиса присущ и экономике Беларуси, но только с той разницей, что для нашей страны основной проблемой является не нейтрализация «токсичных активов», существующих на западе по преимуществу в виде ценных бумаг, а противодействие нарастающей неспособности реального сектора обслуживать долги, оформленные в виде кредитов. Наряду с внедрением новых прогрессивных инструментов кредитования, необходимо последовательное развитие альтернативных кредитованию источников финансирования, таких, например, как привлечение прямых иностранных инвестиций, оживление работы фондового рынка.

Литература

1. Бюллетень банковской статистики. — 2009. — № 1 (115) / Гл. упр. платеж. баланса и банк. статистики Нац. банка Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. — 2009. — Режим доступа: http://www.nbrb.by/statistics/bulletin/2009/bulletin2009_7.pdf.
2. Бюллетень банковской статистики. — 2009. — № 12 (126) / Гл. упр. платеж. баланса и банк. статистики Нац. банка Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. — 2009. — Режим доступа: http://www.nbrb.by/statistics/bulletin/2009/bulletin2009_7.pdf.
3. Официальная национальная статистика Республики Беларусь: оперативные данные / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. — 2009. — Режим доступа: <http://belstat.gov.by/homep/ru/indicators/main1.php>.
4. International Monetary Fund Press Release. — October 21.2009. — № 09/363. // Официальный веб-сайт Постоянного Представительства МВФ в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. — 2009. — Режим доступа: <http://International Monetary Fund.by>.

Ю.И. Енин,

доктор экономических наук;

Н.М. Вариотская

БИЗНЕС-ПЛАН КАК ВАЖНЕЙШИЙ МЕТОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

В условиях усиления конкуренции за рынки сбыта и развития рыночной экономики в Республике Беларусь компании, предприятия могут добиться стабильного успеха, планируя эффективность финансово-хозяйственной деятельности, а для этого необходимо оценивать перспективу развития своего предприятия, учитывать влияние внешней и внутренней среды, динамику развития эко-

номики страны. В статье даются рекомендации по составлению бизнес-плана развития компании, который обеспечивает объективную оценку предпринимательской деятельности и представляет собой необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с конкурентной средой на рынке и потенциалом развития.

Стратегическое управление развитием компании заключается в умении оценить, смоделировать эффективность ее деятельности на перспективу, в разработке самой стратегии ее развития, а также в способности менеджеров воплощать разработанную стратегию в жизнь. Вместе с тем стратегическое управление представляет собой систему функций, среди которых авторы данной статьи выделяют прежде всего бизнес-планирование и прогнозирование.

На наш взгляд, составление бизнес-плана развития компании является важным этапом стратегического управления и позволяет оценить ситуацию на рынке, определить ресурсы, требуемые для достижения поставленных целей, и обосновать сбалансированную систему критериев и показателей, с помощью которой можно осуществить оперативное управление и оценку степени успешности реализации стратегии на ее отдельных этапах.

Бизнес-план развития компании представляет собой системную оценку перспектив ее развития, основанную на результатах комплексного анализа факторов внутренней и внешней среды.

Основным документом, регламентирующим порядок составления бизнес-планов развития предприятия в Республике Беларусь, является постановление Совета Министров Республики Беларусь от 08.08.2005 г. № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций, находящихся в ведении или входящих в состав республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома».

В настоящее время бизнес-план развития предприятия зачастую носит формальный характер и служит лишь инструментом, например, для получения государственной поддержки или отписки по прогнозным показателям деятельности предприятия на перспективу и не учитывают реальных изменений рынков сбыта, конкуренции, изменений стоимости ресурсов и цен во времени. Однако любое предприятие имеет гораздо больше шансов на успех в том случае, если его деятельность строится исходя из четко продуманного и постоянно обновляемого бизнес-плана на основании стратегического и текущего управления деятельностью предприятия.

Однако, на наш взгляд, любой бизнес-план должен отвечать на три основных вопроса: Где мы сейчас находимся? Куда пойдем? Как мы это будем делать?

Бизнес-план развития служит инструментом стратегического управления, когда по прошествии определенного времени плановые показатели сверяются с фактическими данными.

Бизнес-план развития компании помогает решить следующие проблемы:

- определить конкретные направления деятельности предприятия; выявить целевые рынки и определить место предприятия на этих рынках;
- сформулировать долговременные, среднесрочные, краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения; определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены предприятием потребителям; оценить производственные и торговые издержки по их формированию и реализации;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;

- оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- определить потребность в инвестициях, капитале и денежных средствах;
- предусмотреть трудности, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Основная задача бизнес-плана развития — выбор оптимальной стратегии рассматриваемой компании в краткосрочной или долгосрочной перспективе. Бизнес-план может подготавливаться как с целью привлечения внешнего финансирования, необходимого для реализации выбранной стратегии, так и для формирования у руководства предприятия четкого представления о плане действий по достижению стратегических целей компании.

Для выявления наиболее эффективных направлений развития компании, предприятия целесообразно периодически проводить SWOT-анализ. Название метода происходит от английских слов «strength», «weakness», «opportunities», «threat» — сила, слабость, возможность, угроза.

Под силой компании в международной практике понимают совокупность инновационных факторов, навыков сотрудников, их опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и др. Все перечисленное представляет собой активы компании в конкурентной борьбе. Слабость — отсутствие определенных факторов в работе предприятия или присутствие факторов, которые ставят предприятие в неблагоприятное положение. Все это — пассивы предприятия. Возможности предприятия заключаются в предоставляемых внешней и внутренней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон компании и нейтрализации слабых сторон. Угроза проявляется как внедрение конкурентами производства и реализация лучших товаров — более качественных, дешевых, современных; наличие у конкурентов более дешевых и современных технологий производства, продаж; повышение процентных ставок по кредитным ресурсам.

Анализ силы и слабости компании дает возможность установить, с одной стороны, связь между потенциалом и проблемами компании, с другой стороны, между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и перспективы развития компании.

Слабыми сторонами компании могут быть:

- устаревшие методы управления и отсутствие четкого видения перспектив развития предприятия в долгосрочном периоде;
- значительный дефицит бюджета предприятия;
- недостаточное продвижение на рынке сбыта;
- низкая квалификация, отсутствие опыта у высшего менеджмента предприятия;
- низкое качество товаров;
- неудовлетворительные проводимые маркетинговые исследования.

В целом SWOT-анализ позволяет оценить положение компании на рассматриваемом рынке, ее сильные и слабые стороны, а также негативные и позитивные внешние факторы, которые могут повлиять на деятельность компании.

Бизнес-план развития может содержать сравнительный анализ эффективности нескольких программ по достижению стратегических целей. При этом для каждого плана мероприятий выявляются преимущества и риски, а также оцениваются ожидаемые финансовые результаты деятельности. Подобный сравнительный анализ позволяет менеджменту компании вовремя выявить потенциальные проблемы и наиболее полно реализовать преимущества предприятия.

Для оптимального плана мероприятий проводится детальная экономическая и финансовая оценка, которая включает расчет всех основных показателей эффективности.

Значительное внимание при подготовке плана развития компании следует уделить внешним и внутренним рискам, которые могут помешать реализации поставленных стратегических целей. При этом необходимо анализировать планируемые законодательные изменения, оценивать вероятность резкого падения цен на рынках, а также роста цен на используемые ресурсы, в том числе трудовые. Исследование рисков предполагает проведение анализа чувствительности и сценарного анализа, которые помогают понять, в каких условиях компания сможет достичь намеченных показателей.

Пример SWOT-анализа для оценки текущей ситуации в компании, а также SWOT-анализа компании конкурента приведен ниже.

SWOT-анализ для оценки текущей ситуации в компании

<i>Сильные стороны компании</i>	<i>Возможности компании</i>
Известный оптовый бренд	Улучшение сервиса
Децентрализованная система управления	Развитие корпоративных клиентов и рост их лояльности
Прямая доставка	Повышение наценки за счет ввода новых товарных групп
Эффективный склад	Открытие новых филиалов
Оперативность выполнения заказов	Новые проекты
Оперативность ввода новинок	Повышение профессионализма персонала
Региональные склады в филиалах	Формирование командного духа
Высокий уровень менеджмента	Работа с местными производствами и локальными складами западных поставщиков
<i>Слабые стороны компании</i>	<i>Угрозы внешней среды</i>
Работа с узким кругом поставщиков, зависимость от основного поставщика	Нестабильность евро
Узкий ассортимент доходных позиций	Прямая конкуренция и агрессивная ценовая политика конкурентов
Качество обслуживания клиентов	Открытие поставщиками локальных складов и расширение дистрибьюции, что ведет к падению наценки и потере клиентов
	Создание поставщиками торговых организаций

SWOT-анализ компании конкурента

<i>Сильные стороны компании</i>	<i>Возможности компании</i>
Известная оптовая торговая марка	Улучшение сервиса
Крупнейший оптовый дилер на всех товарных направлениях	Большой захват рынка ценовыми войнами
Децентрализованная система управления	Получение ценовой защиты от поставщиков
Прямая доставка	Расширение ассортимента и получение эксклюзивов от поставщиков
Региональные склады в филиалах	Работа с местными производствами и локальными складами западных поставщиков
Высокий уровень менеджмента	
Наличие в ассортименте доходных позиций	
Большой опыт работы с основными ТГ	
Профессиональный персонал	
<i>Слабые стороны компании</i>	<i>Угрозы внешней среды</i>
Отсутствие маркетинговой стратегии	Нестабильность евро
Качество обслуживания	Изменение транспортных и таможенных платежей
Неэффективный склад	

Слабая кадровая политика
 Медленный ввод новинок
 Низкая оперативность принятия решений
 Отсутствие контроля наценки
 Различная ценовая политика филиалов
 Потеря командного духа

Прямая конкуренция и агрессивная ценовая политика конкурентов
 Открытие поставщиками локальных складов и расширение дистрибьюции, что ведет к падению наценки и потере клиентов
 Создание поставщиками торговых организаций

Важным моментом при разработке бизнес-плана развития предприятия является выработка его маркетинговой стратегии. Для этого проводится сбор информации о рынке спроса на товары в разрезе поставщиков данных товарных групп в единицах измерения и в денежном выражении за последние 5 лет. Следует провести исследование наличия товарного ассортимента по всему рынку, а не только по тем товарным группам, которые есть в ассортименте у предприятия. В нем должен быть отражен анализ положения на рынке как за прошлые периоды (в идеале — за предыдущие 5 лет), так и на период, охватываемый бизнес-планом, который является долгосрочным документом (разрабатывается на 1 год, 3 года, 5 лет вперед). Это позволит понять динамику рынка, а также возможный потенциал для введения новых товарных групп. Если ожидается, что рынок выйдет из тренда и начнет расти медленнее или быстрее, то необходимо описать (спрогнозировать) предпосылки для этого. Следует проанализировать, какие тенденции имеются на рынке и что это может дать предприятию.

Следующим важным моментом при составлении бизнес-плана развития компании является анализ рынка товаров и услуг. Здесь следует проанализировать ассортимент товаров и их жизненный цикл.

Для данного анализа можно использовать табл. 1—3.

Таблица 1. Ценовые категории и наценки на рынке товарных групп

Сегмент	Поставщик	Цена продажи	Наценка
Дешевый массовый			
Средненизкий			
Средневысокий			
Высокий дорогой			

Ценовая сегментация на рынке позволяет определить ассортиментный ряд и ценовую политику компании. Необходимо оценить обоснование соотношения присутствия продуктов в разных ценовых категориях. При анализе применяемой схемы ценообразования необходимо осуществить сравнение собственных ценовых предложений с предложениями конкурентов, описанием действующей системы скидок и бонусов.

Таблица 2. Анализ основных конкурентов

Показатель для анализа	Конкурент 1	Конкурент 2
Название предприятия		
Сайт компании и адрес		
Портфель поставщиков		
Региональная сеть (месторасположение филиалов, дилерской сети, магазинов)		
Сервис		
Сильные стороны конкурента		
Слабые стороны конкурента		

Кроме того, должны быть указаны компании, которые в ближайшее время могут стать конкурентами предприятия.

Таблица 3. План долгосрочных продаж товарных групп в целом по рынку спроса

Показатель	2010 г.	...	2012 г.
Выручка, млн р.			
Наценка, %			
Валовой доход, млн р.			
Себестоимость, млн р.			
Средние складские запасы, млн р.			
Оборачиваемость складских запасов, мес.			
Дебиторская задолженность, млн р.			
Объем рынка, млн р.			
Доля на рынке предприятия, %			

Исходя из полученной информации, проводится SWOT-анализ существующей деятельности предприятия и деятельности конкурентов, методика которого изложена выше.

Далее следует разработать маркетинговую стратегию развития компании на ближайшие 3—5 лет, которая обязательно должна включать следующие пункты: миссия компании, территория, продуктовая стратегия, клиенты, конкуренты, стратегические партнеры, филиалы.

В рамках разработки бизнес-плана развития предприятия производится оценка рынка по территории, которая покажет потенциал развития предприятия по географическому принципу.

Для каждого региона (области, района), где предприятие осуществляет продажи или планирует их осуществлять, необходимо заполнить табл. 4 и проанализировать ее.

Таблица 4. Анализ рынка спроса по регионам

Наименование товарной группы	Регион (район или область, город, деревня)	Численность городского населения, тыс. чел.	Численность сельского населения, тыс. чел.	Доля региона, %

Следует проанализировать динамику изменений долей регионов в продажах за предыдущие периоды. На основании оценки населения производится анализ потребления и перспективности территорий для открытия новых филиалов, представительств — с целью проникновения на позиции конкурентов и захвата существующих рынков сбыта. Если точных данных по потреблению нет, прогноз делается на основании имеющихся данных по другим регионам.

Таким образом, применение SWOT-анализа, а также составление маркетинговой стратегии при составлении бизнес-плана развития компании дает возможность установить, с одной стороны, связь между потенциалом и проблемами компании, а с другой — между ее сильными и слабыми сторонами, что помогает определить вариант эффективного функционирования и оценить перспективы ее развития.

Все это позволяет использовать бизнес-план развития компании как актуальный системный инструмент ее стратегического управления, дающий возможность представить динамику бизнеса и обеспечивающий эффективное развитие путем достижения ее стратегических и текущих целей.