

## **АКТУАЛЬНОСТЬ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**А. В. Бойко**

*Белорусский государственный экономический университет  
Пинский филиал*

Выбрав свое дело, необходимо спланировать, как его организовывать. Этот план нужен всем: тем, у кого собираются просить деньги на реализацию своего проекта, - банкирам и инвесторам; сотрудникам фирмы, желающим понять свои перспективы и задачи; а главное - руководителям, чтобы тщательно проанализировать идеи, проверить их разумность и реалистичность.

Без бизнес-плана вообще нельзя браться за коммерческую деятельность, иначе возможность неудачи будет слишком высока.

Бизнес-план - это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Поэтому правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств и принесут прибыль?

Очень важно сделать это именно на бумаге в соответствии с определенными требованиями и провести специальные расчеты - это помогает увидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они.

Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько велико, что многие зарубежные банки и инвести-

ционные фирмы вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководитель лишь подписал. Включаясь в работу лично, он как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя на крепость и сам замысел, и себя.

Бизнес-планы составляют обычно по следующим причинам:

1. Для внешнего использования. Чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам.

2. Для внутреннего пользования. Здесь дело представляется со всеми сильными и слабыми сторонами. Этот бизнес-план используется постоянно как инструмент управления.

Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес-плана для внутреннего использования. В процессе его написания рассматриваются многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны во внешнем варианте бизнес-плана. Однако инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы определить серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в невыгодном положении.

Например, может выясниться, что не был проработан вопрос о том, действительно ли нужен инвестор или лучше сконцентрироваться на увеличении производительности. Когда, в конечном счете, руководитель поймет, что фирма могла бы выжить и преуспеть и без того, чтобы отдавать 30 % доходов инвестору, то будет чувствовать себя обманутым и эксплуатируемым, а инвестор не будет понимать, в чем проблема.

Все варианты и стратегия развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение инвестора окажется оправданным, тогда

и инвестор, и фирма будут иметь твердую основу для сделки. Таким образом, составление в первую очередь внутренне ориентированного бизнес-плана - в интересах обеих сторон.

Бизнес-план почти всегда готовится для использования внешних источников финансирования инвестиций: заемных финансовых средств от кредитора, привлеченных средств инвестора, бюджетных инвестиционных ассигнований. Хотя существует и другая функция бизнес-плана — планирование всей хозяйственной деятельности предприятия, однако это прежде всего документ, на основании которого инвестор или кредитор составляют свое мнение о фирме и принимают решение о предоставлении ей средств.

При оценке бизнес-плана кредитор будет анализировать деятельность предприятия прежде всего с точки зрения его надежности и устойчивости, а инвестор — с точки зрения его доходности. Бизнес-план должен убедить кредиторов в возвратности кредитов, выплате процентов в необходимые сроки и — в высокой прибыли на вложенный капитал и в получении ее в возможно более короткие сроки.

Помимо сопроводительных документов и исполнительского резюме (краткого изложения содержания) бизнес-план состоит из описания компании, ее бизнеса, продукции, производственного (организационного) плана, маркетингового и финансового плана. Последний является наиболее сложным разделом бизнес-плана. Этапы разработки бизнес-плана наглядно представлены на рисунке 1.

Итак, назначение бизнес-плана в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

1. Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта;
2. Оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет

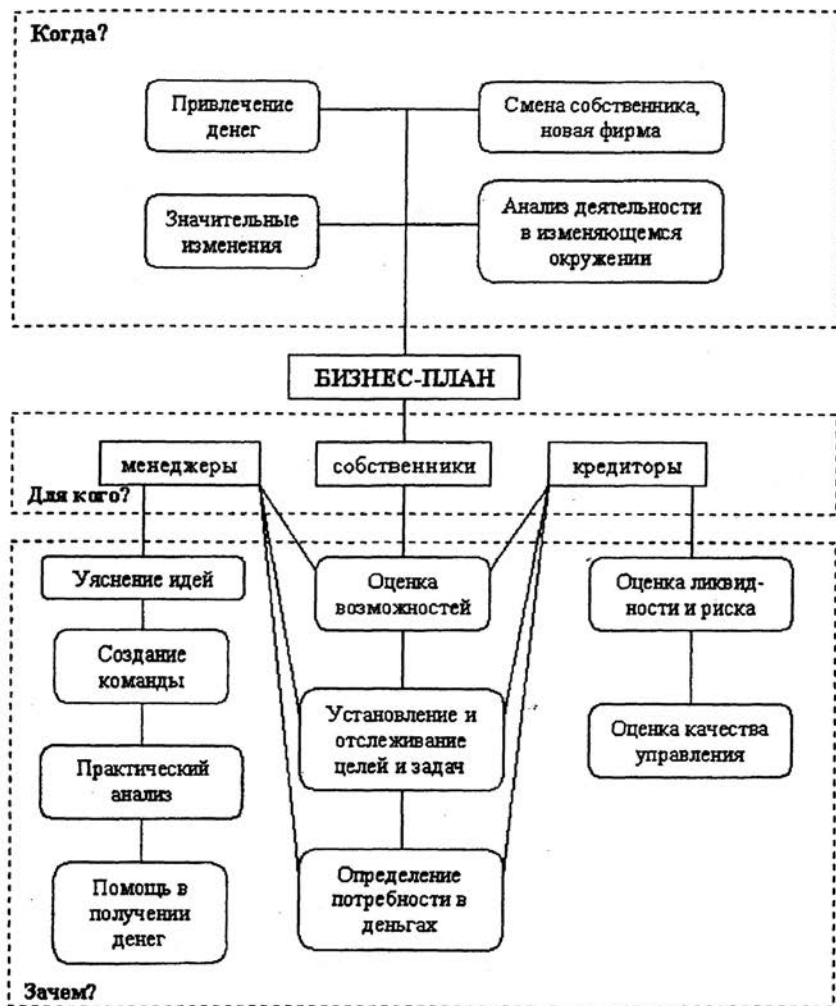


Рис. Схема составления бизнес-плана.

продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела;

3. Обнаружить всевозможные риски, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации;

4. Определить те показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

Бизнес-план обычно пишется на перспективу, и составляют его примерно на 3 года вперед, при этом для первого года основные показатели обычно делают в месячной разбивке, для второго – поквартально, и лишь начиная с 3-го года, ограничиваются годовыми показателями.

К сожалению, такое планирование по перспективным показателям в условиях нашей экономики пока не представляется возможным, поскольку экономическая ситуация очень быстро меняется. Поэтому планирование на время более года будет заведомо ошибочным. И многие предприятия сейчас ограничиваются написанием плана на год.

На наш взгляд, правильно составленный бизнес-план позволит выгодно определить эффективность и целесообразность вложения инвестиций; оценить прибыльность и конечный результат проекта; предусмотреть хозяйственные риски и убедить инвесторов в результативном вложении средств. Таким образом, рекомендации предложенные бизнес-планом позволят менеджерам эффективно управлять предприятием.