

Подводя итог исследованию состояния рынка продовольственных товаров, факторов и условий его развития, также учитывая высокую значимость для обеспечения качества жизни людей, достижения социальной справедливости, национальной продовольственной безопасности, наращивания экспорта продовольствия и сельскохозяйственной продукции считаем целесообразным разработку дополнительно к Национальной программе стратегии развития рынка продуктов питания на долгосрочную перспективу. Наличие стратегии позволит направить инвестиции на приоритетные направления, который принесут наибольший эффект. Стратегия должна базироваться на результатах анализа текущего состояния рынка, прогнозах потребления, данных о емкости внутреннего и внешнего рынка, предпочтениях потребителей, что станет заказом для производителей сельскохозяйственной продукции и производителей продуктов питания.

#### *Список использованных источников*

1. Ильина З. Таможенный союз: безопасность в сфере продовольствия (методические и практические аспекты)/ З. Ильина, С. Бубен, Г. Баран// *Аграрная экономика*. – 2013. - № 10 (221). – С. 2-18.

2. Стешиц О. Анализ состояния продовольственного рынка Республики Беларусь с использованием коэффициента эластичности спроса/ Ольга Стешиц// *Аграрная экономика*. – 2012. - № 4. – С. 2-9.

3. Продовольственная безопасность в контексте вызовов современности: мониторинг 2012 год/ В.Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2013. – 57 с.

4. Глотов О. Продовольственная безопасность Российской Федерации: риски и угрозы, основные направления государственно-экономической политики/ О. Глотов// *Известия Уральского государственного ун-та. Экономич. Юрид. науки*. – 2011. – № 1-2. – С. 240-246.

5. Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: [www.belstat.gov.by](http://www.belstat.gov.by). – Дата доступа: 18.02.2014.

*Владыко А.В., канд. экон. наук, доцент*

*УО «Белорусский государственный экономический университет»  
Минск (Беларусь)*

## **СПЕЦИФИКА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТОРГОВЛИ: ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ**

В современной практике управления бизнес-планирование характеризуется конкретными областями применения, четко поставленными целями и задачами, спецификой применяемого инструментария, заданными форматами представления и продуманной системой действий по реализации. Учитывая сложившийся в отечественной экономике опыт планирования в целом и изучаемую практику зарубежного бизнес-планирования, можно вести речь о специфике бизнес-планирования в торговой отрасли, выработанных подходах и проблемах, сопровождающих разработку бизнес-плана. На сегодняшний день необходимость убеждения хозяйствующих субъектов и предпринимателей в необходимости разработки бизнес-плана не относится к актуальным вопросам менеджмента, независимо от уровня управления. Однако по поводу целесообразности бизнес-планирования среди отечественных предпринимателей полемика

продолжается, и высказываемые мнения носят неоднозначный характер. Этому способствуют как объективно сложившаяся экономическая среда, так и субъективные оценки методологии и методики планирования. Обозначим реальные проблемы и сформулируем рекомендации по их решению. Сконцентрируемся на специфике бизнес-плана и применяемого инструментария в работе субъектов торговой отрасли, исходя из следующего определения: бизнес-план представляет собой программу целенаправленных, экономически сбалансированных действий по реализации конкретного коммерческого проекта (идеи) и выступает самостоятельным полноценным проектом, разрабатываемым как для действующей, так и вновь создаваемой организации [5, с.41]. В практической деятельности для его реализации важно соблюдать следующие принципы:

- гибкости, предусматривающий постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная торговая организация;
- непрерывности, предполагающий «скользящий» характер планирования;
- интерактивности, предусматривающий творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;
- многовариантности, позволяющий выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- участия, предполагающий важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников;
- отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

Наличие тщательно продуманного бизнес-плана обеспечивает доступ к инвестиционным ресурсам, позволяет разработать реальные планы на достаточно отдаленную перспективу, составить систему фактических и прогнозных числовых оценок экономики, финансовых и социальных показателей, по которым можно было бы достоверно судить о степени успешности развития собственного дела. Его отсутствие является в глазах иностранных партнеров существенным недостатком организации, отражающим слабость ее управления и вызывает определенное недоверие с их стороны. Бизнес-план изучает емкость и перспективы развития будущего рынка сбыта; оценивает те затраты, которые необходимы для изготовления и сбыта нужной этому рынку продукции и соизмеряет их с теми ценами, по которым можно будет продавать свой товар, чтобы получить необходимую прибыль; выявляет те «подводные камни», те трудности, которые подстерегают новое дело с первых шагов реализации; определяет те показатели, по которым можно будет регулярно диагностировать, как развивается бизнес. Бизнес-план имеет конкретную сферу применения, его некорректно отождествлять ни со стратегическим, ни с тактическим. Он может разрабатываться в системе планирования торговой организации в «тандеме» с каждым из них и формировать самостоятельные «портфели», раскрывая одно из направлений стратегического развития торгового субъекта в перспективе либо реализуя конкретную тактику поведения на рынке (проникновения, удержания и др.).

Таким образом, использование инструментария бизнес-планирования способствует развитию бизнеса, которое проявляется в следующем:

1. Обеспечивается фокус на потребителя и гибкость в его обслуживании
2. Повышается общая эффективность управления в силу ориентации на достижение результата и эффективное использование ресурсов
3. Улучшается интеграция и координация взаимодействия между отдельными звеньями и работниками
4. Совершенствуются формы контроля плановых результатов, развивается текущий контроллинг

5. Обеспечивается эффективное распределение и использование времени, что позволяет своевременно решать проблемы долгосрочного характера.

Не смотря на уже имеющийся опыт положительного применения бизнес-плана, в отечественной практике менеджмента сохраняются и противоположные точки зрения. К мнению о том, что наличие тщательно оформленного бизнес-плана реально помогает решать проблемы и гарантирует успех, присоединяется и противоположное суждение: бизнес-планирование не имеет никакого отношения к реальному бизнесу, которым приходится заниматься. Такое видение обусловлено рядом факторов, среди которых можно выделить следующие:

- специфика экономической среды, в которой функционируют торговые субъекты и как следствие, условий функционирования на конкурентных рынках, динамичных и быстрореагирующих на поведение конкурентов;

- требующая обновления методологическая документация по разработке бизнес-планов в торговой отрасли (вопросы разработки прогнозов, бизнес-планов развития и инвестиционных проектов в торговле регулируются Приказом Министерства торговли Республики Беларусь 14 декабря 2006г. № 158 с изм. и доп. [2]);

- особенность системы учета и составления финансово-бухгалтерской отчетности в сфере торговли по сравнению с производственной сферой. В зарубежной практике такого ограничения не существует, а, следовательно, не выделяется отдельно бизнес – план для торговой организации. Специфика заключается в представлении структуры затрат, понимания сущности себестоимости в торговле, понятия дохода и др.;

- формат торговой организации, т.к. это отражается на объеме информации, уровне детализации, но не влияет на структуру бизнес-плана, определяемой целью его разработки и назначением;

- состав и структура активов и капитала торговой организации. Соотношение между активными и пассивными частями основных фондов, уровень мобильности активов, наибольший удельный вес оборотных активов (75-80%), из них товарные запасы – 80%, - важные аспекты, влияющие на оценку финансово-экономического состояния организации (привлечение заемного капитала, использование коммерческого (товарного) кредита – кредиторской задолженности по товарам перед поставщиками – в среднем по отрасли 90%), на выбор целевых ориентиров и методики разработки бизнес-планов торговой организации;

- недостаток собственных оборотных средств, растущая потребность в их пополнении для ведения эффективного бизнеса оказывают влияние на механизм постановки и достижения целей бизнес - планирования, а также успешного решения их финансовой стороны.

- присутствие государственного регулирования ценообразования в отношении уровня торговой надбавки на ряд товаров; значимый уровень инфляции (в 2013 году инфляция более чем на треть превысила прогнозное значение; по сравнению с декабрем 2012года индекс потребительских цен на товары и услуги в декабре 2013года составил 116,5% при прогнозе 112% [6]); плавающие банковские и налоговые ставки, накладывают свой “отпечаток” на формирование стратегии ценообразования в плане маркетинга, а также финансовом плане при составлении бизнес- плана торговой организации;

- зависимость от степени изученности покупательского спроса, его тенденций, характера покупательских предпочтений влияет на содержание и успешность стратегии маркетинга в рамках бизнес-планирования, прежде всего. Трудность заключается

в получении объективной информации, точности ее обработки и представления в последующих расчетах в бизнес-плане; сопоставлении величины неудовлетворенного спроса ко всему потенциальному, выделении целевого сегмента по величине изученности спроса покупателей, что и определяет специфику бизнес-планирования торговой организации.

- специфика построения взаимосвязей с поставщиками товаров, принятые формы товародвижения и оплаты поставленных товаров оказывают непосредственное влияние на содержание основных разделов бизнес-плана: анализ отрасли и организации в отношении анализа поставщиков, построение маркетинговой стратегии, расчет финансовых показателей и т.д.

- возможность активизации и расширения прямых контактов с покупателями, личной продажи, проведение выставок-продаж, сезонных продаж, пресс-конференций позволяют учесть их как одним из направлений построения стратегии маркетинга при бизнес-планировании. Гибкость и своевременное реагирование на потребности целевого сегмента или рынка в целом становится одним из важных условий в ведении эффективной политики по управлению товарными запасами торговой организации.

Сформулированные факторы воздействуют как на процесс организации бизнес-планирования, так и разработки, и реализации бизнес-плана в торговой организации. Бизнес-план позволяет избежать таких потенциальных ошибок, как нехватка капитала для функционирования организации, отрицательный баланс движения денежной наличности, неверный подбор персонала, неправильный выбор местонахождения организации, освоение не являющегося целевым рынка и др. Таким образом, бизнес-план ставит акцент на обосновании конкретных направлений деятельности организации в рамках четко сформулированной стратегии торговой организации. С позиции поставленных целей и решаемых задач специфика процесса бизнес-планирования заключается в следующем [4]:

- бизнес-план служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени (обосновывает целесообразность создания новой организации);

- бизнес-план можно рассматривать как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Бизнес-план – постоянно обновляемый документ, делающий организацию восприимчивой к разного рода нововведениям: техническим, информационным, организационным, экономическим и др.;

- бизнес-план используется как средство получения необходимых инвестиций, т.е. служит мощным инструментом финансирования бизнеса (одно из основных направлений применения бизнес-плана в условиях развития современной рыночной среды);

- бизнес-план представляет экономическое обоснование бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой организации, поэтому он должен быть компактным, аккуратно оформленным, информационно наполненным;

- бизнес-план является документом, «страшающим» успех предлагаемого бизнеса, он демонстрирует готовность принимать рискованные решения, но одновременно просчитанные по ряду сценариев, требующие уверенное владение рыночной ситуацией и умение варьировать ее изменениями. Невозможно ожидать, что все события будут обязательно складываться именно так, как изложено в бизнес-плане, однако знания и представления, полученные при его разработке, помогут организации быстро адаптироваться к любым изменениям на рынке, избегая существенных потерь и убытков.

В отечественной практике бизнес-планирования акцент поставлен на разработку бизнес-планов инвестиционного проекта, финансового оздоровления и прогнозов развития. Существенным преимуществом в разработке бизнес-плана инвестиционного проекта является наличие правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденных постановлением Министерства экономики Республики Беларусь 31 августа 2005 г. № 158 (в редакции постановления Минэкономики от 29.02.2012 №15) [3]. Данный документ в отечественной практике бизнес-планирования является ведущим, им руководствуются при разработке бизнес-планов все консалтинговые организации. Именно его берут за основу при составлении любого типа бизнес-плана, что одновременно вносит и свои отрицательные последствия в стирание специфики каждого вида бизнес-плана. С другой стороны, возможность применения единых расчетных таблиц для разных типов бизнес-плана, унифицирует процесс бизнес-планирования, что тоже можно отнести к одной из задач по его совершенствованию. Учитывая то, что в международной практике не установлены стандарты структуры и содержания бизнес-плана (и этот вопрос является отдельным предметом для обсуждения, в нем есть и «за» и «против»), следовательно, и не исключается возможность существования единого документа (правил). Но главное в данном вопросе: используя единые макеты таблиц, представить в описательной части результаты проведенных маркетинговых исследований, анализа и прогнозирования, учитывая тип разрабатываемого бизнес-плана. Ряд проблем при разработке бизнес-плана инвестиционного проекта обусловлены указанными обстоятельствами. Каждый инвестиционный институт предъявляет свои требования к написанию бизнес-плана. Но главными остаются требования структурированности материала, полноты и объективности представляемой информации, ее целостности и экономической обоснованности финансовых прогнозов.

Как свидетельствует международная практика, в рыночной экономике существует множество вариантов бизнес-планов по форме, содержанию, структуре, но признание получают только те, которые доказывают успешность представленного проекта, а также выгодность вложения инвестором собственных средств. Не смотря на указанные проблемы, следует подчеркнуть, что именно бизнес-план инвестиционного проекта в отечественной практике получил активное развитие и приобрел конкретный опыт в разработке и реализации, занял ведущие позиции среди прочих типов бизнес-планов.

Бизнес-план финансового оздоровления имеет свою структуру и логику изложения и служит для:

- выработки стратегии выживания организации;
- составления плана проведения реорганизации;
- организации управления хозяйствующим субъектом в условиях кризиса или в его предвидении;
- обоснования необходимости и возможности предоставления государственной поддержки для проведения санационных мероприятий.

Данный тип бизнес-плана не имеет специального методического обеспечения в виде конкретных рекомендаций или правил по его разработке и подпадает под сферу действия имеющихся документов [2, 3], что сопровождается рядом проблем по обоснованию структуры, содержанию конкретных мероприятий в рамках предлагаемых разделов; формату предоставления собранной и обработанной информации и т.д. В такой ситуации ряд специалистов [7] рекомендуют воспользоваться «Временными методическими рекомендациями по разработке плана финансового оздоровления», у-

вержденными Комитетом по санации и банкротству при Министерстве по управлению государственным имуществом и приватизации Республики Беларусь 8 июня 1998 г. [1]. Не смотря на дату их принятия, предлагаемая структура бизнес-плана и его содержание акцентированы на специфику рассматриваемого бизнес-плана и обязательно включают мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.

В этом разделе бизнес-плана приводятся сроки проведения данных мероприятий, показывается внутренний финансовый резерв организаций (если это возможно), получаемый от предлагаемых мероприятий, который может быть направлен на восстановление платежеспособности.

Важность и необходимость разработки бизнес-плана финансового оздоровления определяется ухудшением финансово-экономического состояния организации, которое сопровождается снижением или потерей ее платежеспособности и может привести к банкротству. Бизнес-план финансового оздоровления должен в полной мере отражать специфику деятельности организации во всех сферах деятельности: производственной, финансовой, инвестиционной и разрабатывается в соответствии с установленными требованиями ко всем иным типам бизнес-плана (бизнес-плану инвестиционного проекта, бизнес-плану развития), но с акцентом на аргументированное обоснование мероприятий по укреплению и (или) восстановлению платежеспособности. Поэтому особое внимание при его разработке необходимо уделить анализу финансового состояния организации за текущий год и два предшествующих, продиагностировать проблемы взаимоотношений организации с ее кредиторами и дебиторами, оценить риски банкротства. Основной целью проведения данного анализа является не сам по себе расчет представленных в методических рекомендациях показателей, а выявление внешних и внутренних причин, повлекших за собой ухудшение финансового положения организации.

К основным причинам обострения и потери платежеспособности отечественными организациями можно отнести следующие:

- сокращение и утрата организациями собственных рыночных позиций;
- отрицательная динамика показателей финансового состояния организаций;
- производство и реализация неконкурентоспособной продукции и товаров;
- высокая степень зависимости от внешних кредиторов и инвесторов;
- наличие неплатежеспособных дебиторов;
- снижение экономической и социальной эффективности производственной и торговой деятельности организации;
- ценовая неконкурентоспособность и др.

Таким образом, претендентом на устранение перечисленных выше причин следует рассматривать разработку и реализацию бизнес-плана финансового оздоровления. И на сегодняшний день для отечественных организаций в случае снижения платежеспособности и эффективности финансово-хозяйственной деятельности в целом не встает вопрос о целесообразности составления бизнес-плана.

Следовательно, отечественное бизнес-планирование приобретает определенный опыт, конкретизирует направления и области применения, совершенствует инструменты разработки и реализации и уверенно занимает свои позиции в сфере управления деятельностью организации. Критически оценивая рассмотренный опыт и одновременно возникающие трудности в бизнес-планировании, можно утверждать, что в этой области еще остаются проблемы, которые требуют последовательного решения. Среди них можно выделить типичные, характерные для любого вида бизнес-плана,

независимо от организационно-правовой и отраслевой принадлежности хозяйствующего субъекта:

1. Неясность или отсутствие целей. Если разработчик не может сформулировать, к чему он стремится, и для чего он предпринимает конкретные действия, то, есть ли смысл в разрабатываемом плане? В подтверждение можно воспользоваться точно соответствующей сути поставленной проблемы фразе известного канадско-американского ученого Питера Лоуренса: «Кто не знает куда идет, вероятно, придет не туда».

2. Недостаток внешней информации, полнота и объективность ее данных, неумение работать с ней. Некорректная по своему содержанию информация и неправильно обработанная приведет к заведомо ложным выводам и действиям.

3. Отсутствие единых подходов в решении вопросов по оформлению и содержанию бизнес-планов, в частности и на отраслевом уровне. Стремление унифицировать формат бизнес-плана не имеет своей целью ограничить форму его представления. Решение данной проблемы направлено на соблюдение логики построения его структуры и систематизацию данных в рамках каждого обозначенного раздела, независимо от типа бизнес-плана.

4. Неоднозначное восприятие необходимости бизнес-планирования руководителями организации. По-прежнему, многие из них относятся к бизнес-плану как к формальному документу, отказываясь видеть в нем реальную модель планируемого бизнеса. Коммерческая организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике и не варьировать ею по ситуации.

5. Недопонимание тех акцентов, которые нужно сделать, чтобы бизнес-план удовлетворил потенциального пользователя. Эксперты отмечают, что «креп» обычно делается на подробное освещение финансов, эффективности проекта, но в то же время очень мало внимания уделяется анализу рынка продукции и обоснованию ее конкурентоспособности. Нередко преувеличиваются рыночные потребности в будущей продукции из-за неудовлетворительного качества маркетинговых исследований.

6. Неудовлетворительный контроль разработанных программ мероприятий в рамках производственно-финансового блока бизнес-плана, что приводит в последствии к потере актуальности поставленных задач и выбранных инструментов их реализации.

7. Недостаточная проработка планов мероприятий, финансовых прогнозов и игнорирование оценкой рисков по проекту. В принципе, является результатом нерешенности всех предшествующих проблем, а также обусловлено и профессиональной некомпетентностью разработчиков, нежеланием прорабатывать несколько вариантов, учитывая динамичность развития внешней среды и в определенной мере, недостаточной мотивацией и ответственностью руководителей за разработку и исполнение бизнес-плана.

8. Игнорирование презентацией как завершающей стадией разработки бизнес-плана. Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта. Презентация призвана убедить их в действенности бизнес-плана и профессионализме команды, берущейся за его реализацию.

Таким образом, выделив наиболее общие проблемы, (не следует забывать и о вытекающих из них специфических, характерных для каждой отдельно взятой органи-

зации), следует еще раз подчеркнуть, что, разрабатывая бизнес – план, не стремитесь очертить рамки его структуры, содержания, жестко стандартизировать применяемые формы и жестко установить структурные ограничения. Это будет заведомой ошибкой уже на начальной стадии разработки бизнес-плана. Любая сфера деятельности находится в постоянном развитии, применяются новые технологии, разрабатываются новые методы управления. Поэтому подвержен изменениям и процесс бизнес-планирования. Умейте адаптировать структуру бизнес- плана и экономически обосновывать производимые в нем расчеты, тогда и можно будет говорить о «качественном» бизнес-плане на рассматриваемый период времени. Американские экономисты Густав Берл и Пол Киршнер утверждают: «Располагая бизнес-планом, вы становитесь профессионалом».

#### **Список использованных источников**

1. Временные методические рекомендации по разработке плана финансового оздоровления: методические рекомендации Комитета по санации и банкротству при Министерстве по управлению государственным имуществом и приватизации Республики Беларусь, 8 июня 1998 г.// Официальный сайт Левоневского Валерия Станиславовича [Электронный ресурс]. – Минск, 2007. – Режим доступа: [http:// www.pravo.levonevsky.org](http://www.pravo.levonevsky.org)

2. О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций, подчиненных Министерству торговли Республики Беларусь, негосударственных коммерческих организаций, акции (доли) которых принадлежащие Республике Беларусь, переданы в управление Министерству торговли Республики Беларусь: приказ Министерства торговли Респ. Беларусь, 14 дек. 2006г., № 158 в ред. приказов Министерства торговли Респ. Беларусь от 29.11.2007 г., №224 и от 26.06.2012 г. №59// Официальный сайт Министерства торговли Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Минск, 2012. – Режим доступа: [http:// www.mintorg.gov.by](http://www.mintorg.gov.by)

3. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление Министерства экономики Респ. Беларусь, 31 авг. 2005 г., № 158 в ред. постановления Министерства экономики Респ. Беларусь от 29.02.2012 г., № 15// Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. -2012.- №8.-8/25350.

4. Барроу, К. Бизнес-планирование: полное руководство/ Колин Барроу, Пол Барроу, Роберт Браун. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. - 400с.

5. Владыко, А.В. Бизнес-планирование: учеб. пособие/ А.В. Владыко, Р.П. Валевич. – Минск: БГЭУ, 2012. – 455с.

6. Лебедев, В. Планы умеренного роста/ В. Лебедев// Экономическая газета. - 2014. – 3 янв.- С. 1.

7. Соколовская, Е. Бизнес-планирование от А до Я/ Е. Соколовская// Информационно-справочный диск [Электронный ресурс]: спец. выпуск журн. Планово-экономический отдел. - Электрон. дан. и прогр. Минск, 2013. - 1 электрон.диск (CD-ROM).

8. Фридкин, Л. Уверенность вместо прибыли/ Л. Фридкин// Экономическая газета. - 2014. – 4 март. – С.1.

9. Циферблат, Л.Ф. Бизнес-план для инвестора. Реальный опыт/ Л.Ф. Циферблат. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 208с.