

ловли таким образом, чтобы не нарушать экосистему и не оказывать негативного влияния на рыбные ресурсы.

Таким образом, результаты анализа информации, приведенной в статье, позволяют заключить, что искусственное зарыбление в рамках активного развития рекреационной аквакультуры способствует расширению видового состава ихтиофауны и повышению биопродуктивности пресноводных водоемов. Федеральным Агентством по рыболовству принято ряд постановлений, направленных на развитие аквакультуры, в том числе рекреационной, воспроизводства и сохранения ценных видов водных биологических ресурсов, а также на повышение биопродуктивности водоемов.

### **Список использованной литературы**

1. Новикова, М.В., Галицкий В.В. Некоторые аспекты рекреационной аквакультуры в системе рынка туризма // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №1 (2015) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/137TVN115.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/137TVN115

2. Сытова, М.В. Безопасность и информационное обеспечение прослеживаемости продукции аквакультуры. – Москва: Изд-во ВНИРО, 2017. – 156 с.

**УДК 658.5:005.5(476)**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Корсак М.М., к.э.н., доцент**

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск, Республика Беларусь.*

**Сурдо А.П., исследователь экономики, магистр экономики, магистр информационных технологий**

*Компания LWO, г. Минск, Республика Беларусь..*

Ключевые слова: бизнес-план, методика, методические подходы, текст-шаблон, тестовые таблицы, рентабельность, ликвидность, финансовая устойчивость, платежеспособность, рыночная стоимость организации.

Key words: business plan, methodology, methodological approaches, template text, test tables, profitability, liquidity, financial stability, solvency, market value of the organization.

Аннотация: Определены важные основополагающие принципы, которые должны быть учтены при разработке любого бизнес-плана. Предлагается использовать современный инструмент (тестовые таблицы, технологии текста-шаблона; ответов-вставок) для облегчения процесса бизнес-планирования. В условиях финансовой нестабильности отечественных организаций особое внимание в бизнес-планировании предлагается уделять решению задач обеспечения финансовой устойчивости организации.

Summary: Important fundamental principles have been identified that must be taken into account when developing any business plan. It is proposed to use a modern tool (test tables, template text technologies, inserted answers) to facilitate the business planning process. In conditions of financial instability of domestic organizations, special attention in business planning is proposed to be given to solving the problems of ensuring the financial stability of the organization.

В современных условиях экономической и особенно финансовой нестабильности развития Республики Беларусь принятие управленческих решений представляет собой чрезвычайно сложный процесс. В связи с этим особую актуальность приобретает проблема разработки бизнес-стратегии организации. Это отмечено в Указе Президента Республики «О Совете по стратегическим проектам» 20.11.2023 № 357 [1].

В рыночной экономике бизнес-план выступает основным необходимым инструментом технического, экономического и финансового, управленческого обоснования любого бизнеса, включая взаимоотношения с банком, инвесторами, сбытовыми и посредническими организациями.

Проведенное изучение зарубежных и отечественных методических подходов к формированию бизнес-плана позволяет утверждать, что в настоящее время не существует конкретной методики по разработке бизнес-плана как вновь образуемых, так и уже действующих организаций. В практической деятельности организаций особой популярностью пользуются методики по разработке бизнес-планов известных западных компаний: UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – организация ООН по промышленному развитию); Всемирного банка реконструкции и развития; фирмы «Goldman, Sachs & Co»; фирмы «Ernst & Young» [2]. В основе всех известных методик лежит описание структуры бизнес-плана; в общих чертах даются рекомендации по содержанию каждого раздела; приводятся примеры написания бизнес-плана; в приложениях указывается структура затрат и нормативные акты.

В разных организациях последовательность составления бизнес-плана неодинакова. Принципиальным является не знание какой-то мистической универсальной последовательности, а понимание того, что в ходе

подготовки результирующего документа неизбежно придется разработать все основные разделы бизнес-плана.

Проведенное исследование позволяет сформулировать основные принципы построения бизнес-плана организации [3]:

– выбор конкретной разновидности методики разработки бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработки, вариантность закладываемых в него решений, объем, наличие прилагаемых документов и справок зависят от различных факторов. На какой разновидности методики остановить свой выбор не принципиально. Важно, чтобы разработанный документ содержал ряд обязательных разделов, в которых анализируются конкретные аспекты, исходная и итоговая информация была достоверна, обоснована и базировалась на документальных источниках и расчетах;

– в бизнес-плане должны разрабатываться все основные разделы органично связанные конкретной схемой реализации проекта (организационным планом): план производства, финансовый план, план маркетинга.

Предлагаем проводить разработку бизнес-плана организации по блочному типу и, только при представлении материалов конкретному инвестору, формировать бизнес-план из заготовленных разделов под требуемую методику [3].

При разработке бизнес-плана организации целесообразно использовать инновационный инструмент: тестовые таблицы (позволяют объективно сравнивать альтернативные варианты решения проблемы для выбора оптимального варианта); технологию текста-шаблона и ответов-вставок (помогают максимально упростить процесс написания текстовой части бизнес-плана). Следует широко использовать методы исследования операций с целью оптимизации инвестиционных проектов и обоснованного выбора решений в условиях неопределенности.

При планировании деятельности многооточной организации (состоящей из двух и более организаций) сначала разрабатываются планы для каждой организации, а затем эти планы сводятся в один сводный бизнес-план. Если бизнес начинается впервые, то в план включаются лишь расчетные показатели. Если бизнес уже существует, то в план включаются отчетные данные за предшествующий год, с которыми сравниваются показатели планируемого года.

Особенностью диверсифицированных организаций является направленное осуществление нескольких видов деятельности. Чаще всего в диверсифицированных организациях отдельные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях – филиалах (бизнес-единицах). В таких случаях организация выступает как многооточная, и бизнес-план составляется по вышеупомянутой схеме.

Бизнес-план для непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые планируется предоставлять. Вместо плана производства в бизнес-плане непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, необходимые для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана для непроизводственных организаций следует разрабатывать аналогично планам производственных организаций.

В современных условиях финансовой нестабильности отечественных организаций особое внимание в бизнес-планировании предлагается уделять решению задач обеспечения финансовой устойчивости организации. Недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности и отсутствию средств для осуществления деятельности организации.

Известно, что в зарубежной практике бизнес-планирования приоритет отдается отчету о прибылях и убытках, так как прибыль выступает одним из важнейших показателей деятельности западной компании, а величина прибыли свидетельствует об успешности коммерческой деятельности. Причины этого в том, что прибыль выступает одним из важнейших показателей деятельности западной компании, а величина прибыли свидетельствует об успешности коммерческой деятельности.

Подобный подход не представляется возможным для белорусской экономики по многим причинам. Во-первых, не развита система кредитования. Во-вторых, перекос структуры средств в сторону заемных таит угрозу банкротства организации, так как «неудобное время» для возврата средств может наступить внезапно, в том числе вследствие «инфляционного скачка». И в-третьих, сама инфляция не может быть величиной более или менее постоянной в стране, где нестабильна структура производства.

В Беларуси должна существовать своя специфика бизнес-планирования, обуславливаемая необходимостью выживания и обеспечения возможности устойчивого развития организации даже в условиях высокой экономической нестабильности.

Основой стабильного положения отечественной организации служит его финансовая устойчивость, которая отражает состояние финансовых ресурсов, при котором возможно осуществление свободного маневрирования денежными средствами, эффективного их использования для обеспечения бесперебойного процесса производства и реализации продукции.

Предлагаем в качестве основного документа финансового плана отечественных организаций рассматривать баланс активов и пассивов. В белорусских условиях характеристикой абсолютной финансовой устойчивости может выступать ситуация, когда все запасы покрываются собственными оборотными средствами.

Финансовая устойчивость представляет собой способность организации успешно функционировать и развиваться, сохранять свою инвестиционную привлекательность и равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, постоянно поддерживать свою платежеспособность во времени с соблюдением условия финансового равновесия между собственными и заемными финансовыми средствами. Недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности организации и отсутствию средств для осуществления своей деятельности.

Проведенное исследование позволяет утверждать:

– Разработку бизнес-плана целесообразно проводить по блочному типу и, только при представлении материалов конкретному инвестору, формировать бизнес-план из заготовленных разделов под требуемую методику.

– Для повышения эффективности разработки бизнес-плана организации предлагается использовать современный инновационный инструмент: тестовые таблицы (позволяют объективно сравнивать альтернативные решения проблемы для выбора оптимального варианта); технологию текста-шаблона и ответов-вставок (максимально упрощают процесс написания текстовой части бизнес-плана аграрной организации).

– При планировании деятельности многоточечной организации сначала разрабатываются планы для каждой организации, а затем эти планы сводятся в один сводный бизнес-план.

– В современных условиях финансовой нестабильности отечественных организаций особое внимание в бизнес-плане организации следует уделять решению задач обеспечения финансовой устойчивости с соблюдением условия финансового равновесия между собственными и заемными финансовыми средствами, при котором за счет собственных средств полностью погашаются как прежние, так и новые долги организации.

### **Список использованной литературы**

1. Указ Президента Республики «О Совете по стратегическим проектам» № 357 от 20.11.2023 г.
2. Киселев, А.А. Бизнес-план организации: сущность и назначение плана в организации // Альманах мировой науки, 2021. – № 2 (45).– С. 78–79.
3. Корсак, М.М. Планирование в организации (предприятии). Методологические основы и стратегическое планирование: учебно-методическое пособие / М.М. Корсак, А.П. Сурдо. – Минск: БГАТУ, 2024. – 280 с.