

УДК 631.15

Корсак М.М., к.э.н., доцент

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

Сурдо А.П.

УО «Белорусский государственный университет», г. Минск

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: управление предприятием, бизнес-стратегия, стратегическое планирование, методические подходы, финансовая устойчивость предприятия, платежеспособность, собственные и заемные финансовые средства.

Key words: business management, business strategy, strategic planning, methodic approaches, financial stability of the enterprise, solvency, own and borrowed funds.

Аннотация: В настоящее время не существует конкретной методики по разработке бизнес-плана. Однако определены основополагающие принципы разработки любого бизнес-плана. В Беларуси существует специфика финансового бизнес-планирования на основе соблюдения условия финансового равновесия между собственными и заемными финансовыми средствами.

Summary: Currently there is no specific methodology of development a business plan. However basic principles of development any business plan are defined. In Belarus there is the specificity of financial business planning based on the compliance with conditions of financial balance between own and borrowed funds.

В современных условиях финансового кризиса для сельскохозяйственных организаций особую актуальность приобретает проблема разработки бизнес-стратегии, так как принятие управленческих решений в агропромышленном комплексе представляет собой чрезвычайно сложный процесс [1].

Исследование зарубежных и отечественных методических подходов к формированию стратегии организации позволяет утверждать, что конкретной методики по разработке бизнес-плана в виде инструмента планирования и управления как вновь образуемых фирм, так и уже действующих предприятий, в настоящее время не существует. Однако оп-

ределены важные основополагающие моменты, которые должны быть учтены при разработке любого бизнес-плана. Структура бизнес-плана может быть различна в зависимости от направления его использования (за пределами компании или же внутри компании). Содержание бизнес-плана может варьироваться в зависимости от поставленных целей, для которых разрабатывается бизнес-план.

В настоящее время наиболее известны следующие основные западные методики по разработке бизнес-планов[2]:

- методика UNIDO(United Nations Industrial Development Organization — организация ООН по промышленному развитию);
- методика Всемирного банка реконструкции и развития;
- методика фирмы «Goldman, Sachs & Co»;
- фирмы «Ernst & Young».

На разных предприятиях последовательность составления бизнес-плана неодинакова. Принципиальным является не знание какой-то мистической универсальной последовательности, а понимание того, что в ходе разработки неизбежно придется пройти все основные разделы бизнес-плана.

При всем разнообразии зарубежных методик в них соблюдаются определенные принципы построения бизнес-плана:

- 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 (показатели) была достоверна, обоснована и базировалась на документальных источниках и расчетах;

- все основные разделы бизнес-плана, в том или ином виде присутствуют во всех упомянутых зарубежных методиках. Основой всех вышеперечисленных методик являются следующие разделы органично связанные конкретной схемой реализации проекта (организационным планом): финансовый план, план маркетинга, план производства.

В результате проведенного анализа можно утверждать, что множество созданных методик объединяет следующее: в основе методики лежит описание структуры бизнес-плана; в общих чертах говорится о том, как и что нужно написать в каждом разделе; приводятся примеры написания бизнес-плана; в приложении указывается структура затрат и приводятся нормативные акты. Считаем целесообразным проводить разработку биз-

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

На наш взгляд, при создании методики наиболее полно отвечающей запросам белорусского рынка следует учесть основные рекомендации международной методики UNIDO, связанные с процессом бизнес-планирования которые заключаются в создании следующего инструмента бизнес-планирования: тестовых таблиц, представляющих собой объективно сравниваемые альтернативные решения проблемы или альтернативные средства достижения цели, с помощью которых выбирается оптимальный вариант; использование технологии текста-шаблона; ответов-вставок при бизнес-планировании.

Использование текста-шаблона и ответов-вставок помогут максимально упростить процесс написания текстовой части бизнес-плана.

Применение текстов-шаблонов в сочетании с тестовыми таблицами создает технологию, максимально упрощающую разработку бизнес-плана. А использование методов исследования операций при разработке бизнес-планов и анализе инвестиционных проектов решает задачи оптимизации проектов и выбора решений в условиях неопределенностей.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-планов для одноточечной (состоящая из одного предприятия) и многоточечной организации (состоящая из двух и более предприятий). При планировании деятельности многоточечной организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в один 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 многоточечная, и бизнес-план составляется соответственно.

Бизнес-план для непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. Вместо плана производства в бизнес-плане непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в

предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

В Республике Беларусь в период экономической и особенно финансовой нестабильности особую актуальность приобретают проблемы стратегического планирования деятельности фирмы в условиях неопределенности перспектив развития экономики страны. Финансовая нестабильность выражается в неплатежах, низкой рентабельности, ликвидности и платежеспособности, в отсутствии соответствующей законодательной базы, отработанных механизмов регулирования финансовых потоков, низкой эффективности функционирования банковской и налоговой системы.

Поэтому чрезвычайно важно построить такую схему управления фирмой, которая даже в этих условиях могла бы действовать эффективно. Для решения данной проблемы бизнес-план фирмы должен прежде всего способствовать решению задач улучшения финансового состояния предприятия, обеспечения его финансовой устойчивости [3].

Финансовое бизнес-планирование включает систему целей: максимизацию прибыли и минимизацию расходов, выживание или достижение лидерства в конкурентной борьбе, увеличение рыночной стоимости фирмы.

В Беларуси должна существовать своя специфика финансового бизнес-планирования, обуславливаемая необходимостью выживания и обеспечения возможности устойчивого развития предприятия даже в условиях высокой экономической нестабильности. Примечательным моментом в области финансового управления является тот факт, что в зарубежной практике приоритет отдается отчету о прибылях и убытках, в белорусских же условиях в качестве основного документа финансового плана рассматривается баланс активов и пассивов.

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, неразвита система кредитования.

Во-вторых, перекос структуры средств в сторону заемных таит угрозу банкротства предприятия, 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 и неразвита структура производства. В белорусских условиях характеристикой абсолютной финансовой устойчивости может выступать ситуация, когда все запасы покрываются собственными оборотными средствами [4].

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

Финансовая устойчивость представляет собой способность предприятия 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, при котором за счет собственных средств полностью погашаются как прежние, так и новые долги.

Недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности предприятия и отсутствию у него средств для осуществления своей деятельности, а избыточная может быть причиной потенциальных потерь прибыли в силу низкой доходности ликвидных активов.

Список использованной литературы

1. Личко, К.П. Прогнозирование и планирование развития агропромышленного комплекса // К.П. Личко; 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Экономика, 2013. — 412 с.
2. Пирс, Дж., Робинсон, Р. Стратегический менеджмент; 12-е изд. — СПб: Питер, 2013. — 560 с.
3. Янковская, В.В. Планирование на предприятии : Учебник. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 425 с.
4. Воробьев, И.П. Планирование на предприятиях отрасли / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова. — Минск : Белорусская наука, 2015. — 199 с.