

УДК 334.7.012.42

Бизнес-планирование в малом бизнесе: особенности и аспекты автоматизации

Г.Г. Арунянц, С.Г. Саядян

Рассмотрены методологические аспекты и основные проблемы разработки бизнес-плана для малых предприятий России. Обосновывается целесообразность, возможность и необходимость интенсификации работ по созданию эффективных и достаточно дешевых программных продуктов, предназначенных для бизнес-планирования деятельности малых предприятий.

Methodological aspects and basic problems of development of business plan are considered for the small enterprises of Russia. Expedience, possibility and necessity of intensification of works, is grounded on creation effective and cheap enough software products, intended for бизнес-планирования activity of small enterprises

Рынок и план представляют, собой взаимодополняющие, а не взаимоисключающие компоненты хозяйственного механизма. Современный рынок и рыночные отношения не могут находиться вне сферы какого-либо управления. План и рынок объединены в общую систему производства и потребления продукта. Разрушение одной из составляющих этой системы приводит к разрушению всей системы.

По данным специалистов, в разных странах бизнес-планирование формировалось в течение последних 40 лет как самостоятельная дисциплина и особая профессиональная область деятельности в условиях рыночной экономики. Образовался своеобразный "мир управления проектами" с обширной специальной литературой, многочисленными компаниями и экспертами, объединенными в международные и национальные ассоциации и общества, с развитой системой бизнес-образования. К настоящему времени бизнес-планирование стало признанной во всем мире методологией предпринимательской деятельности, превратилось в своеобразный культурный мост в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве [4]. Бизнес-план является неотъемлемой составной частью комплекса работ по управлению деловыми проектами.

Российское законодательство в настоящее время не закрепляет обязательность разработки бизнес-плана. Он является новым документом для многих российских предпринимателей. В то же время практика бизнеса обгоняет законодательство, и бизнес-планирование становится неотъемлемым элементом предпринимательской деятельности. При этом отечественной литературы по рассматриваемой проблеме явно недостаточно.

Отличительной чертой предпринимательства в России в настоящее время является постепенный, но уверенный переход от нецивилизованных форм бизнеса к современным международным формам с использованием методов и средств бизнес-планирования.

При переходе к рынку в содержании проектов наибольшим изменениям подвергаются ранние этапы бизнес-планирования: определение целей и стратегий

их достижения; анализ осуществимости идеи; нахождение заинтересованных партнеров-инвесторов; формирование финансовых потоков; оценка рисков и эффективности.

Развитие рыночной экономики России предполагает весьма быстрый рост числа малых и средних предприятий [3]. Благоприятную основу для этого создает реструктуризация предприятий, в ходе ее высвобождаются производственные площади, на которых могут развиваться малые и средние предприятия. Понимание этого обстоятельства определяет поддержку государством малых предприятий, которые имеют ряд льгот.

Характерной особенностью малых предприятий является использование небольших средств для начала дела и связанная с этим быстрая отдача, возвратность средств. Большим преимуществом малых предприятий является умение находить или создавать ниши на рынке. Экономическая литература весьма единодушна в положительной оценке роли малых предприятий в экономике страны. Существует статистика, показывающая, что с ростом ВВП на душу населения увеличивается доля услуг в составе ВВП и в значительной мере через нее – вклад малых предприятий в создание ВВП.

В развитых странах на малых предприятиях работает примерно 40% всех занятых. На этом фоне Россия, с ее примерно 10% занятых на малых предприятиях, явно далека от нормальной структуры для рыночной экономики. Проблема состоит в том, что после быстрого первоначального роста числа малых предприятий в 1994 г. этот процесс существенно замедлился. Устранение преград на пути малого бизнеса является одним из важных аспектов его поддержки со стороны государства.

Небольшим организациям (малым предприятиям) сложно проводить широкомасштабную плановую работу, в особенности дорогостоящее стратегическое планирование. Однако они могут:

- использовать некоторые формы планирования, особенно оперативное планирование;
- применять уже готовые модели стратегий, созданные известными компаниями и исследовательскими фирмами, и стремиться к определению собственных стратегий по мере роста организации.

Несмотря на трудности осуществления планирования в малом предприятии, оно необходимо ему, пожалуй, еще в большей мере, чем в крупной организации. Внешняя среда у такого предприятия менее поддается контролю и более агрессивна, чем у крупной фирмы, следовательно, будущее небольшой фирмы более неопределенно и непредсказуемо. Однако и у нее есть свои преимущества в организации планирования, главное из которых - внутренняя среда малого предприятия более проста, а потому более обзрима и предсказуема.

Цель разработки бизнес-плана - дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, то есть спрогнозировать и спланировать ее деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план является одним из основных документов, определяющих стратегию функционирования фирмы. Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей фирмы. Это в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые изучаются при разработке бизнес-плана. Эти проекты должны быть не только инновационными, т.е. отличаться научно-технической новизной, но и достаточно полно проработанными. Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. В то же время включение самого проекта в бизнес-план становится возможным лишь в том случае, если определены источники его финансирования.

Основные функции бизнес-плана представлены на рис. 1.

Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов. Объем и степень конкретизации разделов плана определяются спецификой фирмы и сферой ее деятельности. Примерная схема организации разработки бизнес-плана показана на рис. 2.

При формировании бизнес-планов важно иметь в виду, что для каждого раздела бизнес-плана выбирается своя стратегия и определяется конкретное мероприятие по ее реализации.

Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри организации (фирмы), так и вне ее. Он используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры организации, в частности, для обоснования уровня централизации и ответственности. Следует отметить, что бизнес-план активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов. При формировании бизнес-планов важно иметь в виду, что для каждого его раздела выбирается своя стратегия и определяется конкретное мероприятие по ее реализации.

Одним из наиболее трудных и важных разделов бизнес-плана является раздел рыночных исследований и анализа сбыта, т.к. почти все последующие разделы бизнес-плана построены именно на рыночных оценках и как бы развивают его положения. В свою очередь, рыночные оценки проекта основываются на маркетинговых исследованиях и анализе, оказывающие прямое воздействие на объемы производства и размеры требуемых инвестиций. Большинство разработчиков, как правило, испытывает значительные трудности при подготовке и обосновании рыночных исследований и анализе, особенно когда стремятся доказать потенциальным инвесторам справедливость достижимости своих оценок сбытовых возможностей.



Рис. 1. Основные функции бизнес-плана

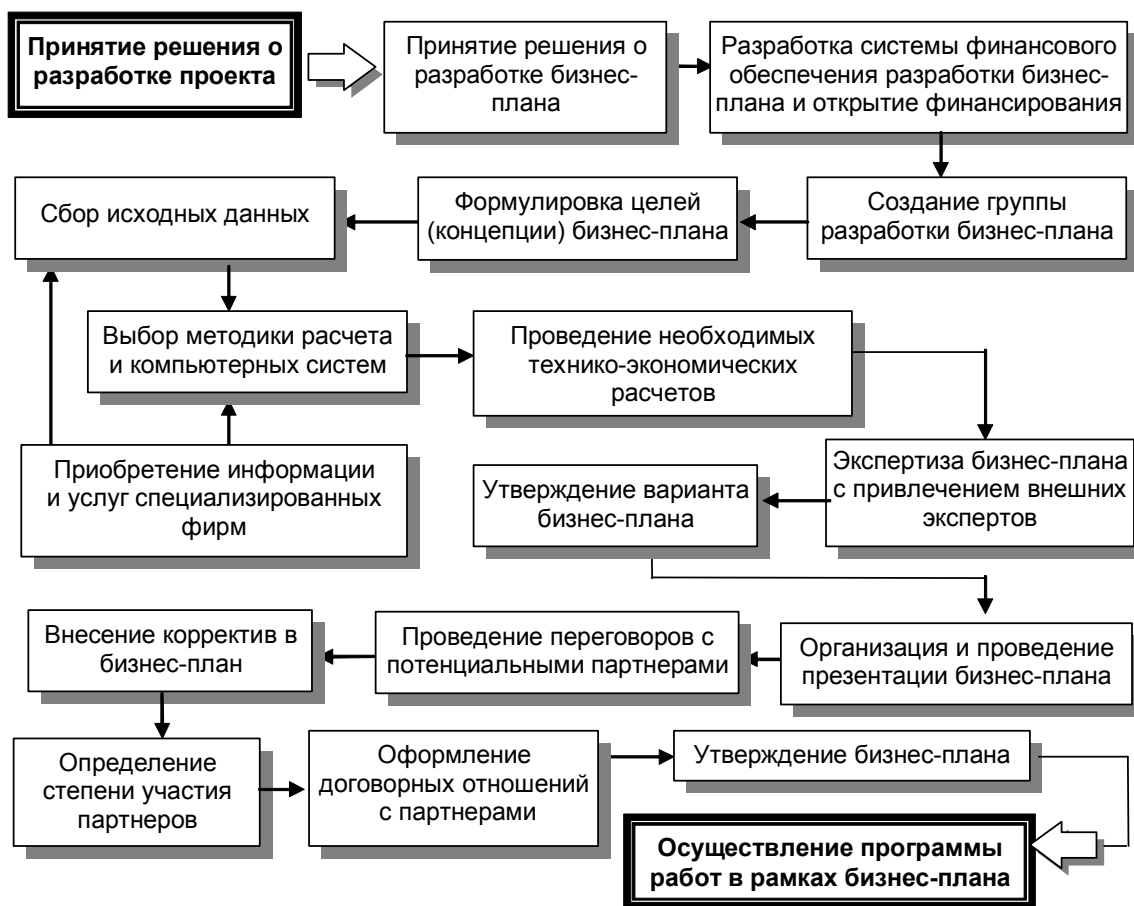


Рис. 2. Примерная схема организации разработки бизнес-плана

Маркетинговые исследования должны проводиться каждой фирмой независимо от ее размера. В целом, план маркетинга детально раскрывает политику в области торговли и обслуживания, цен, рекламную стратегию, что позволяет достигнуть планируемого уровня объема продаж (оказания услуг) и занять соответствующее место на рынке.

В разрабатываемых бизнес-планах обязательным компонентом является представление самого производственного процесса и составляющих его компонентов. Определение и обсуждение риска в проекте демонстрирует квалификацию разработчиков и поднимает доверие инвесторов. Представление в бизнес-плане главных проблем и рискованных моментов служит развитию проекта. Здесь следует определить, какие из потенциальных проблем наиболее опасны для проекта, и описать предложения по минимизации влияния неблагоприятных обстоятельств в каждой рискованной части проекта.

Разрабатываемый в рамках бизнес-плана финансовый план оценивает потенциал проекта и график его финансирования; он может также служить оперативным планом для финансового управления проектом.

Правовая экспертиза бизнес-проекта или видов деятельности компаний ставит своей целью достоверно определить истинный объем прав на реализуемый проект или вид деятельности. Важно определить не только правовой режим самого бизнес-проекта, но и правовое положение всех его участников, элементов и

составляющих. Большое значение для регулирования работы по бизнес-проектам предприятий в конкретных регионах имеют правовые решения органов местного самоуправления местных администраций.

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в организации. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы фирмы и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования. Известны четыре основных принципа планирования. Это *единство, участие, непрерывность и гибкость, точность*.

Многообразие бизнес-проектов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно велико. Они могут существенно различаться сферой приложения, составом предметной области, масштабом, длительностью, составом участников, степенью сложности, влиянием результатов (рис. 3).

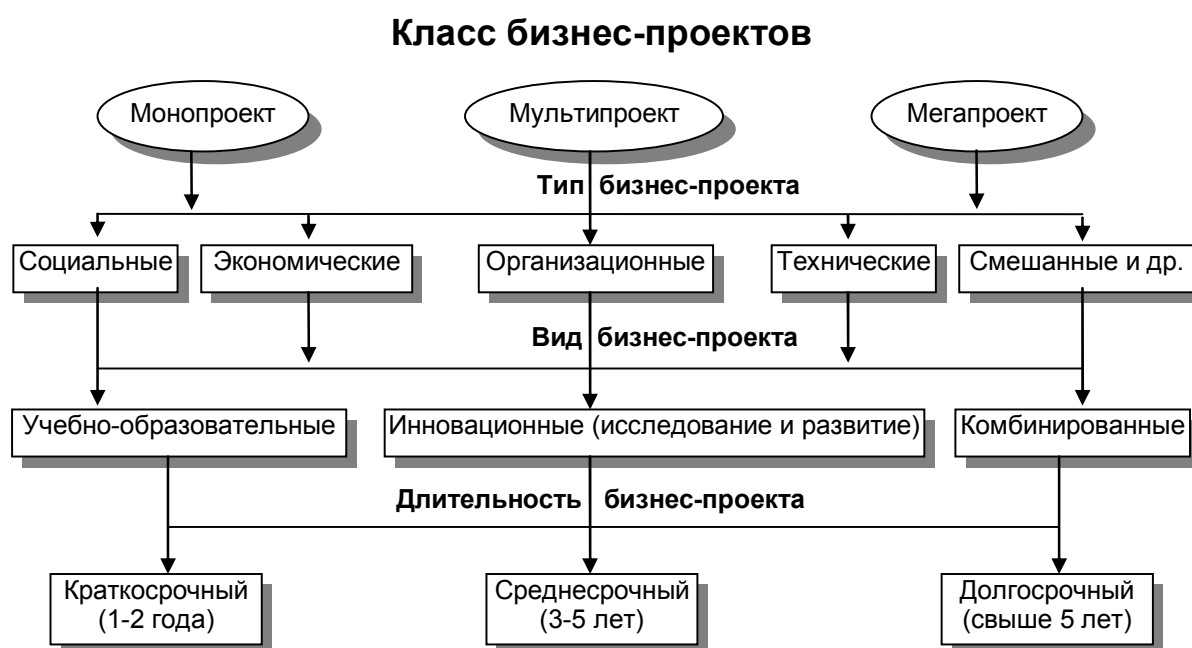


Рис. 3. Классификация бизнес-проектов

Идея стратегической ориентации как необходимое требование эффективного бизнес-планирования в целом не нова. Однако как формализованная концепция и методология она относительно нова и становится все более привлекательным и полезным инструментом современного менеджмента. Такие инструменты остро необходимы в быстроменяющемся мире бизнеса для того, чтобы справиться с рисками, связанными с управленческими решениями.

Разработка успешных стратегий может быть основана на трех общепризнанных принципах: концентрация усилий, баланс риска, сотрудничество.

В условиях перехода к рыночным отношениям инвестиционные ресурсы приобретают качественно иные черты, чем привычная практика "выбивания" государственных капитальных вложений. В этой ситуации они становятся

предметом купли-продажи, т.е. товаром, который имеет своего собственника, рыночный механизм определения цены, свои особенности при осуществлении полного воспроизводственного цикла. Будущее предприятий во многом зависит от эффективности проводимой ими инвестиционной политики. Инвестиционный проект становится формальным обоснованием состоятельности управляющей команды.

Для выбора подходов к оценке инвестиций в проекте бизнес-плана предприятия необходимо, в первую очередь, определить основные требования, которым должны удовлетворять такие подходы. Основопологающим является **принцип реальности оценки**. При выборе подхода учитываются две основные особенности: современный период экономической реформы; объект оценки.

Существует несколько десятков экономических критериев выгодности инвестиций. Они делятся на две основные группы **абсолютных** (балансовая прибыль, чистая прибыль, годовая или кумулятивная прибыль) и **относительных** (рентабельность, срок окупаемости) показателей.

Для инициаторов проекта бизнес-план должен быть проработан, безусловно, по максимальному числу параметров эффективности.

Помимо этих показателей в рамках проекта бизнес-плана предприятия при необходимости (для более успешной работы с инвесторами) рассчитывается блок показателей, которые характеризуют ожидаемый уровень управления реализацией проекта и его последующую эксплуатацию.

Среди них:

- индекс оборачиваемости товарно-материальных запасов (inventory turnover ratio – ITR). Показатель рассчитывается путем деления себестоимости продукции, реализованной за период, на среднюю величину запасов в этом же периоде;

- отношение суммы обязательств предприятия-инициатора по проекту к его суммарным активам проекта, характеризующее, насколько деятельность созданного объекта финансируется инициатором;

- быстрый индекс (или индекс "лакмусовой бумажки") (quick ratio – OR), т.е. отношение суммы денежных средств, быстрореализуемых ценных бумаг и дебиторской задолженности к сумме краткосрочных обязательств. Показатель характеризует уровень ликвидности проекта, способность фирмы оперативно расплачиваться со своими кредиторами.

Необходимость обращения ко всей совокупности перечисленных показателей вызвана тем, что их набор и взаимодополняемость создают условия для более рационального принятия таких решений, как выбор организационной формы реализации проекта; проработка нескольких вариантов схем кредитования и финансирования; согласование и форма фиксации интересов участников на различных этапах реализации и эксплуатации проекта.

Сложность проблем, стоящих перед разработчиками проекта бизнес-плана предприятия, вызывает необходимость учета ненадежности входной информации и расчетов риска. Чем крупнее проект, тем опаснее для его инициаторов допустить промах в прогнозах производственных и инвестиционных затрат, цен, спроса и возможностей реализации. Поэтому расчет

должен включать анализ рисков, являющихся определяющими при принятии решения об инвестиции. Для анализа проектов в условиях неопределенности используется анализ безубыточности и динамичности, а также вероятностный анализ.

Необходимость учета динамики реализации проекта при оценке экономической эффективности инвестиций определяется увеличением входных параметров и выходных показателей, многие из которых определяются именно динамикой (например, годовые денежные потоки). Для полного учета динамики реализации проекта целесообразно использование имитационных компьютерных систем экономического и финансового моделирования. Эти модели просчитывают максимально приближенную к реальности динамику реализации проекта через описание денежных потоков как событий, происходящих в различные периоды.

Вариантный и вероятностный характер многих процессов в рамках инвестиционных проектов повышает роль экспертных оценок при определении их экономических и финансовых показателей.

С развитием рыночных отношений бизнес осуществляется всегда в условиях неопределенности и изменчивости как внешней, так и внутренней среды. Естественно, что в этих условиях предприниматель должен не избегать риска, а предвидеть его и понимать свои наиболее уязвимые стороны, стремясь снизить риск до возможно низкого уровня. Глубина анализа рискованности дела зависит от конкретного вида деятельности предпринимателя и масштаба проекта. Главное тут – не сложность расчетов и не точность вычислений вероятности сбоя, а умение предпринимателя заранее предугадать все типы рисков, с которыми он может столкнуться, источники этих рисков и момент их возникновения, а затем разрабатывать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать. В основе методики оценки коммерческого риска используются математический аппарат теории вероятностей и график построения кривой распределения.

Наиболее полный учет динамики реализации проекта при подготовке и анализе бизнес-плана возможен с использованием специализированных компьютерных систем экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач. Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяют значительно улучшить качество самих бизнес-планов.

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов [2].

Наиболее часто в нашей стране применяются следующие пакеты прикладных программ: **COMFAR** (Computer model for feasibility analysis and reporting) и **PROSPIN** (Project profile screening and preappraisal information system), созданные при UNIDO - Организации Объединенных Наций по промышленному развитию; пакет "Альт-Инвест" фирмы "Альт" (Санкт-Петербург) и пакет "**Project expert**" фирмы "ПРО-ИНВЕСТ Консалтинг".

Пакет прикладных программ COMFAR существует в различных версиях, в значительной мере адаптированных к экономике конкретных стран, и переведен

на русский язык. Пакет официально распространяется представительством UNIDO, но в связи с высокой стоимостью этот программный продукт не нашел в России официальных покупателей. Однако несовершенство законодательства и недостаточное развитие цивилизованного рынка программных продуктов привело к тому, что он получил неофициальное распространение и достаточно широко применяется для оценки инвестиционных проектов. Основным недостатком пакета является невозможность существующими в системе средствами адекватно описать условия реализации проекта в условиях страны с переходной экономикой.

В целом, указанные продукты включают достаточно подробный анализ финансового состояния проекта с целью отследить основные стадии реализации как всего проекта, так и его основных этапов.

Пакет "Альт-Инвест" выпускается в русско- и англоязычном вариантах, предусматривает возможность расчетов в двух валютах. В "Альт-Инвесте" пользователь имеет непосредственный доступ к формулам, по которым происходят расчеты. К недостаткам пакета можно отнести требование достаточно высокой степени специальной подготовки пользователя для работы в рамках системы.

PROSPIN представляет собой стандартный пакет, позволяющий провести предварительный финансовый анализ инвестиционного проекта. Система может быть использована при составлении бизнес-плана только как вспомогательное средство. В силу своей реализации в среде электронных таблиц пакет обладает всеми достоинствами и недостатками этого метода.

Пакет "Project expert" является автоматизированной системой планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов на базе имитационной модели денежных потоков.

"Project expert" имеет средства, позволяющие провести детальный финансовый анализ проекта, учитывающий влияние на него общеэкономических факторов, характеризующих социально-экономическую среду. Также учитываются факторы, определяющие рыночную и производственную стратегию проекта и влияющие на эффективность использования капитала.

При определенных условиях эта система может использоваться и региональными органами власти для решения многофункциональных задач социально-экономического развития региона, города.

Система "Project expert" может использоваться на стадии как разработки проекта, так и его реализации и организации последующей эксплуатации. Project expert занимает промежуточное положение на рынке между программами, осуществляющими управление проектами (Microsoft project, Time line и др.), и мощными комплексами, занимающимися корпоративным планированием и управлением (SAP, BAAN и др.). Последние, как правило, стоят десятки и сотни тысяч долларов.

Цены на некоторые программные продукты приведены ниже.

№ п/п	Наименование программ для функционального анализа	Стоимость ПМС, долл. США
1	COMFAR for windows	4450,0
2	Инвестор	1450,0
3	Банковский аналитик	1033,0
4	"Альт-финансы"	230,0
5	"Альт-Инвест"	1065,0
6	EDIP	310,0
7	FOCCAL	940,0
8	"Project Expert for windows"	995,0

Анализируя приведенные выше данные по стоимости программных продуктов, ориентированных на использование их при формировании бизнес-планов, можно сказать, что они практически неприемлемы для малых предприятий, что определяется их высокой стоимостью и сложностью их использования при решении конкретных задач формирования и оперативного слежения за исполнением бизнес-планов. Это подтверждается и тем фактом, что приведенные выше программные продукты практически не используются малыми предприятиями [1].

Нельзя обойти и тот факт, что большинство тех, кто сегодня выступает в качестве преподавателей, обучающих составлению бизнес-планов, не имеет нормального для рыночной экономики образования. Это означает, что о таких дисциплинах, как планирование инвестиций и оценка их эффективности в условиях рынка, маркетинг, управление, макро- и микроэкономика, они имеют фрагментарное представление, полученное, в основном, путем самообразования.

Предприниматели находятся в еще худшем положении, поскольку им приходится усваивать законы рыночной экономики методом проб и ошибок. В соответствии с приведенными в литературе данными, примерно 86% руководителей российских предприятий не умеют разрабатывать бизнес-планы. За них эту работу готовы делать консультанты (чаще всего молодые люди), освоившие компьютерные программы по заполнению соответствующих форм бизнес-плана. Примерная цена услуги – от 4000 долл. США, т.е. более 150–200 долл. за 1 страницу текста. Однако бизнес-план, написанный таким образом, мало что дает предпринимателю, потому что его разработчик просто не способен отвечать на целый ряд важных вопросов, возникающих при переговорах с инвесторами, касающихся, прежде всего, маркетинга и обеспечения конкурентных преимуществ товара (услуг).

Подводя итог сказанному выше, необходимо отметить следующее. Все рассмотренные методологические аспекты и основные проблемы разработки бизнес-плана для малых предприятий подтверждают целесообразность и возможность автоматизации процессов формирования бизнес-планов и слежения за их исполнением, а фактическое состояние всех рассматриваемых проблем настоятельно требует интенсификации работ по созданию

эффективных и достаточно дешевых программных продуктов, предназначенных для бизнес-планирования деятельности именно малых предприятий.

Литература

1. Бабенко А.В. Особенности разработки специального программного обеспечения комплекса БПМ-1 автоматизированного формирования бизнес-планов для малых предприятий [Текст] / А.В. Бабенко, Г.Г. Арунянц // Изв. вузов, Северо-Кавказский регион, спец. выпуск: Математическое моделирование и компьютерные технологии. – Новочеркасск, 2006.

2. Бизнес-план [Текст]: метод. материалы. - 3-е изд., доп. / под ред. Н.А. Колесниковой, А.Д. Миронова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 256 с.

3. Буров В.П. Бизнес-план фирмы: Теория и практика [Текст] / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ", Изд-во "ЭКМОС", 2000. – 176 с.

4. Косов В.В. Бизнес-план: обоснование решений [Текст]: учеб. пособие / В.В. Косов. - Изд. 2-е, испр. и доп. – М.: ТАСИС, 2002.