

CZU: 65.012.2:334.713

АНАЛИЗ СПЕЦИФИЧЕСКИХ МЕТОДОВ, ТЕХНИК И ТЕХНОЛОГИЙ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

Анна СОКОЛОВА

Молдавский государственный университет

Представлены результаты исследования теоретических и методологических основ, связанных с технологией бизнес-планирования для предприятий малого бизнеса. Основная часть статьи посвящена классификации и описанию инструментов и методов, используемых в бизнес-планировании, и анализу специализированных информационных систем финансово-экономического планирования, в котором представлены их преимущества для использования именно в малом бизнесе. Рассматриваемый в статье комплекс методов и техник бизнес-планирования позволит повысить эффективность деятельности молдавских предпринимателей.

Ключевые слова: бизнес-план, инструменты бизнес-планирования, методы бизнес-планирования, техники бизнес-планирования, техника бюджетирования, автоматизация процесса бизнес-планирования, программное обеспечение в бизнес-планировании.

ANALYSIS OF SPECIFIC METHODS, TECHNIQUES AND TECHNOLOGIES FOR DEVELOPING AND IMPLEMENTING A BUSINESS PLAN IN SMALL BUSINESSES

The article explores the theoretical and methodological foundations associated with business planning technology at small business enterprises. The main part of the article is devoted to the classification and description of tools and methods used in business planning and analysis of specialized IT systems of economic and financial planning, with the indication of the advantages to be used at small business enterprises. The complex of methods and techniques of business planning considered in the article should help to increase the effectiveness of Moldovan entrepreneurs.

Keywords: business plan, business planning tools, business planning methods, business planning techniques, technique of budgeting, automatization of the business planning process, software in business planning.

ANALIZA METODELOR, TEHNICILOR ȘI TEHNOLOGIILOR SPECIFICE DE ELABORARE ȘI IMPLEMENTARE A PLANULUI DE AFACERI ÎN ÎNTRINDERILE MICULUI BUSINESS

În articol sunt prezentate rezultatele cercetării bazelor teoretice și metodologice legate de tehnologia business planificare pentru întreprinderile mici și mijlocii. Sunt clasificate și descrise instrumentele și metodele folosite în business planificare, este efectuată analiza sistemelor informatice specializate de planificare economică și financiară, care prezintă beneficii pentru utilizare în întreprinderile mici. Complexul de metode și tehnici de planificare a afacerilor prezentate în articol va eficientiza activitatea antreprenorilor autohtoni.

Cuvinte-cheie: plan de afaceri, instrumente de planificare a afacerilor, metode de business planificare, tehnici de business planificare, tehnică de bugetare, automatizarea procesului de business planificare, software în planificarea afacerilor.

Введение

Предпринимательство, даже малое, требует знаний основ экономики. Рыночный механизм работает по давно отлаженной системе. Предпринимателям можно надеяться на удачу, интуицию, но бизнес предпочитает прагматичный подход и точное планирование. Сегодня поэтому главным фактором успешного бизнеса становится система бизнес-планирования, подразумевающая совокупность взаимосвязанных подсистем, одной из которых является аналитический блок – методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана. Данный блок представлен богатым инструментарием, в основу которого заложены техники, методы, технологии бизнес-планирования, позволяющие решать широкий круг вопросов.

Анализ методов бизнес-планирования

Техники и методы бизнес-планирования – основной инструментарий экономистов. Инструментарий – это способы и средства, при помощи которых осуществляют, формируют и обосновывают планы в

бизнесе. Многие техники и методы хорошо известны и применяются не только в бизнес-планировании. Некоторые методы являются формализованными и доведены до уровня экономико-математических моделей, другие слабо описаны и основаны на экспертном, субъективном исследовании. Все эти методы могут применяться как отдельно, так и комплексно. Предпринимателям желательно иметь о них представление, знать их сущность и возможности применения.

Ниже представлен перечень основных методов, используемых в бизнес-планировании, которые могут эффективно применяться и на предприятиях малого бизнеса [1]:

- *нормативный* – на основе прогрессивных норм использования ресурсов. Применяется для обоснования количественной меры плановых заданий или технико-экономических расчетов;
 - *балансовый* – согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования по всей системе материальных, финансовых и трудовых балансов;
 - *экстраполяции* – выявленные в прошлом тенденции развития предприятия распространяются на будущий период;
 - *интерполяции* – предприятие устанавливает цель в будущем и, исходя из нее, определяет промежуточные плановые показатели;
 - *факторный* – на основе расчетов влияния важнейших факторов на изменение плановых показателей.
- К этой группе методов относятся метод цепных подстановок, относительных и абсолютных разниц, пропорционального деления, дифференциальный, логарифмический и интегральный анализы;
- *экономико-математического моделирования* с применением ЭВМ. Использование этой группы методов способствует устранению субъективизма в бизнес-планировании и повышает научный уровень обоснованности плана. К этой категории методов относят методы теории вероятности (корреляции, теории игр, статистические методы), методы исследования операций (массового обслуживания; построение деревьев целей и ресурсов, сетевое планирование, теории графов), математического программирования, методы имитации и др.

Классификация инструментов бизнес-планирования по стадиям процесса разработки и внедрения бизнес-планов

Анализ и систематизация современных инструментов бизнес-планирования позволил установить следующую их классификацию в зависимости от стадий разработки и внедрения бизнес-плана.

1. *Формулировка концепции бизнеса (проекта)*. На этом этапе предприниматель может использовать такие методы: мозговой штурм, дерево целей, бизнес-инжиниринг, методы нейролингвистического программирования.

2. *Сбор статистических данных по конкретному региону, где будет осуществляться предпринимательская деятельность* (SWOT-анализ, PEST-анализ, 5 сил Портера, сравнительный отраслевой анализ).

3. *Проведение маркетингового исследования*: расчет емкости рынка, определение потенциальной выручки, анализ конкурентов, выявление сильных и слабых мест проекта (конкурентный анализ, бенчмаркинг, функционально-стоимостный анализ, CVP-анализ, PIMS-анализ, модель И. Ансоффа, модель Г. Стейнера).

4. *Оценка внутреннего технико-экономического потенциала фирмы*: поиск потенциальных поставщиков оборудования и сырья, запрос коммерческих предложений, пересчет себестоимости, определение конечной цены исходя из рыночной действительности и определение уровня рентабельности будущей деятельности (метод BCG, метод МакКински, модель Shell/DPM, модель ADL/LC, метод жизненного цикла товара, модель Д.Абея, анализ последовательности привносимых ценностей, анализ компетенций).

5. *Обоснование бизнес-проекта* (экономический анализ, инвестиционный анализ).

6. *Проведение стресс-теста* (расчет окупаемости при снижении запланированной выручки на N процентов, анализ «разрывов», метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов).

7. *Реализация бизнес-плана* (методы сетевого планирования, структура разбиения работ, графики Ганта, система сбалансированных показателей).

8. *Оценка и контроль выполнения бизнес-плана* (стратегический аудит, внутренний аудит, диагностическое исследование).

Анализ техник бизнес-планирования

В последнее время особую популярность приобрели следующие техники бизнес-планирования: метод чувствительности; проверка устойчивости; предельный анализ; оценка нормы прибыли; дисконтирование; система показателей плана; бюджетирование и др. Каждая из перечисленных техник преследует выполнение своих задач в процессе бизнес-планирования [2]:

✓ *Анализ чувствительности* – позволяет оценить, насколько сильно изменится эффективность планируемого мероприятия при изменении условий его реализации или одного из исходных параметров. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск реализации планируемого мероприятия.

✓ *Проверка устойчивости* – позволяет предвидеть ход развития событий в процессе реализации плана, которые могут произойти во внешнем окружении и внутренней среде предприятия. Суть метода – разработка сценариев развития событий в наиболее опасных вариантах реализации плана. При этом определяются доходы, потери, показатели эффективности. Достоинством данного метода является то, что он позволяет оценить одновременное влияние нескольких параметров на конечные результаты.

✓ *Предельный анализ* – позволяет контролировать и устанавливать прибыльное соотношение издержек и доходов предприятия. Предельный анализ в планировании может быть использован для установления цен на продукцию, объемов производства, объемов продаж и др. Одним из вариантов техники предельного анализа является анализ точки безубыточности (CVP-анализ).

✓ *Анализ нормы прибыли* – в основе этого метода лежит расчет, показывающий связь между прибылью и общей суммой затрат, осуществляемых для производства и реализации продукции. С помощью данного анализа можно судить о перспективной тенденции, степени устойчивости, наличии финансовых резервов повышения конкурентоспособности компании. По результатам анализа определяется целесообразность капитальных вложений, планируются затраты, производится оценка эффективности прошлых плановых решений.

✓ *Дисконтирование* – метод приведения будущих расходов к исходному моменту времени (моменту осуществления капиталовложений). Применение данной техники позволяет учитывать предпринимателям изменение стоимости денежных доходов и затрат в течение периода реализации планируемого мероприятия.

✓ *Система показателей плана* – это комплекс взаимосвязанных характеристик объекта исследования, представляющих собой понятия, в которых находят отражение объем и уровень экономической эффективности процессов деятельности предприятия. Все показатели должны быть сопоставимы по методике расчета, ценам и другим факторам.

✓ *Бюджетирование* – это один из наиболее мощных финансовых инструментов бизнес-планирования, доступных малым предпринимателям. Проще говоря, использование эффективного бюджетирования позволяет контролировать cash flow (денежные потоки). При этом предпринимателям важно планировать как финансовые потоки, так и баланс, что позволит прогнозировать как потребность в средствах, так и размер прибыли. Прогнозирование баланса предполагает определение таких его составляющих, как выручка; себестоимость; валовая прибыль; общие издержки; зарплата; амортизация; проценты по кредитам. Прогнозирование же финансовых потоков позволяет установить cash flow от операционной деятельности; cash flow от инвестиционной деятельности; cash flow от финансовой деятельности и баланс наличности [3].

Анализ программного обеспечения в бизнес-планировании на предприятиях малого бизнеса

В настоящее время решение всех задач, устанавливаемых в процессе бизнес-планирования, в короткие сроки и на высоком качественном уровне невозможно без специализированного программного обеспечения. Таким образом, наряду с вышеперечисленными техниками, к методологической базе бизнес-планирования следует отнести и совокупность программно-информационных систем.

Учитывая, что процесс бизнес-планирования является трудоемким с точки зрения осуществления всех включенных в него этапов, поэтому в последнее время автоматизация различных бизнес-процессов приобретает особую актуальность: разрабатываются программные обеспечения для облегчения процесса бизнес-планирования и экономии времени предпринимателя.

Таким образом, наиболее качественная и полная реализация процесса подготовки и анализа бизнес-плана возможна с использованием специализированных компьютерных систем, в первую очередь –

экономического и финансового планирования. Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяет значительно улучшить качество бизнес-планов.

Анализ экономической литературы позволил выявить весьма широкий спектр специализированных программных продуктов, приспособленных для решения задач подобного рода. В подготовке бизнес-планов и оценке экономической эффективности проектов существенную помощь могут оказать программы, предназначенные для автоматизации оценки экономической эффективности проектов. В инвестиционной практике для экономической оценки проектов применяются как российские, так и западные программы: COMFAR, PROPSPIN, PROJECT EXPERT, АЛЬТ-ИНВЕСТ. Наиболее популярными программными продуктами, в том числе и для предпринимателей Республики Молдова, являются PROJECT EXPERT и программы на базе MS Excel, а также прикладные программы COMFAR и PROPSPIN, созданные при ЮНИДО. Системы типа «Microsoft project», «Timt line» и «Primavera» предназначены только для разработки календарного плана работ и сетевого проекта, включая длительность и затраты по его стадиям, и применяются, в основном, как системы управления проектами. Однако большинство предпринимателей предпочитают пользоваться простым Excel, так как с помощью него можно разработать любой проект и до необходимо уровня автоматизировать расчёты.

Проанализируем наиболее популярные программные продукты, отвечающие требованиям рынка Молдовы и представляющие интерес для предприятий малого бизнеса.

Пакет COMFAR существует в различных версиях, в значительной мере адаптированных к экономике конкретных стран. Он реализован в виде трех программных блоков: ввода данных, расчетов, выдачи результатов. Основной недостаток пакета COMFAR – невозможность адекватно описать условия реализации проекта для страны с переходной экономикой. В данной системе отсутствует гибкий механизм задания инфляционного влияния на издержки и соотношения валют, не предусмотрены такие присущие молдавской экономике реалии, как задержки платежей [4, с.53].

Пакет АЛЬТ-ИНВЕСТ реализован как вычислитель на электронных таблицах и обладает всеми достоинствами и недостатками такого подхода. Достоинством пакета является то, что вся информация представлена на всем экране. Изменив значение показателей, пользователь мгновенно получает реакцию на свои действия. В АЛЬТ-ИНВЕСТЕ пользователь имеет непосредственный доступ к формулам, по которым происходят расчеты [4, с.53].

Пакет PROJECT EXPERT несколько отличается от вышеперечисленных продуктов. Его применение позволяет решать многие проблемы. Пакет рекламируется как средство подготовки бизнес-планов международного образца. Используемые в системе методы соответствуют Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов и отбору их для финансирования ЮНИДО. В настоящее время пакет распространяется в двух версиях: *Project Expert for Windows 4.1 (Business plan guide)*, предназначенный для планирования и анализа эффективности инвестиций; *Project Expert for Windows (Biz planner 4.2)* – специальная версия для малого и среднего бизнеса, что и делает данный программный продукт более привлекательным для предпринимателей Республики Молдова.

В дополнение к этому пакету издана «Рабочая тетрадь предпринимателя для разработки бизнес-плана». Благодаря этой тетради любой предприниматель, даже не обладающий всей необходимой информацией, может или самостоятельно, или при помощи специалистов подготовить бизнес-план, поскольку все таблицы одновременно являются входными данными для системы PROJECT EXPERT.

Для более качественной подготовки бизнес-плана в дополнение к основному пакету предприниматель может приобрести пакет, содержащий модули «Project Risk» и «Project Questionnaire». Используя модуль «Project Risk», можно проанализировать риск проекта, выделить факторы наибольшего риска и прокомментировать причины их возникновения. «Project Risk» содержит три раздела, охватывающих все периоды реализации проекта: подготовительный период, период производства, период сбыта. «Project Questionnaire» позволяет произвести качественную экспертизу инвестиционного проекта, рассчитать интегральный показатель уровня по эффективности.

Пакет PROPSPIN представляет собой информационную систему предварительной оценки проектов. Отличительная черта PROPSPIN – его интегрированность. Пользователь одновременно видит на экране и входные данные, и финансовый результат. Получаемый отчет представляет собой вариант финансового плана проекта. Если посредством анализа обнаруживаются слабые стороны финансовой структуры проекта, пользователь имеет возможность менять значения входных данных до тех пор, пока не будет найден такой набор параметров, который сделает проект приемлемым.

В последнее время появляются более совершенные версии существующих программных продуктов и принципиально новые продукты, используя которые предприниматели смогут значительно улучшить процесс бизнес-планирования. Главное – следить за новшествами в мире инновационных технологий.

Каждая из перечисленных программ отличается от других определенными особенностями. Все они в той или иной степени упрощают процесс бизнес-планирования, оптимизируют время предпринимателя посредством выполнения различных функций и заметно снижают затраты на пополнение, актуализацию и обновление баз данных. Однако необходимо помнить, что применение компьютерного обеспечения рационально тогда, когда рутинную работу можно доверить автоматизированной программе, а предпринимателю – осуществление контроля результатов, выданных программой, и принятие дальнейших решений.

В практике бизнес-планирования на всех стадиях подготовки бизнес-плана, от формирования бизнес-идеи до презентации бизнес-плана, могут быть также широко использованы ресурсы и средства Интернета.

Выводы

Рассмотренный комплекс методов и техник бизнес-планирования призван способствовать повышению эффективности деятельности организации.

Для оптимизации трудового времени предприниматели могут прибегнуть к различным методам, техникам и технологиям, причем их использование должно осуществляться предприятием строго в соответствии со спецификой его деятельности.

Очевидно, что предприятия малого и среднего бизнеса, использующие в своей повседневной практике передовые техники бизнес-планирования, учитывающие все особенности бизнес-процессов внутри организации, становятся более конкурентоспособными.

Литература:

1. *Бизнес-план для малого бизнеса*. Русский Start-up. [Просмотрено 28.05.17] Доступно: <http://www.russtartup.ru/businessplan/articles>.
2. *Методы бизнес-планирования*. Центр управления финансами ©2009-2017 [Просмотрено 28.05.17] Доступно: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Metody-biznes-planirovaniya.php>.
3. *Бизнес-план для малого бизнеса*. МАСТЕРПЛАНС. Идеи. Деньги. Реальность. [Просмотрено 28.05.17] Доступно: www.masterplans.ru/sb.
4. БЕКЕТОВА, О.Н. *Бизнес-планирование: Конспект лекций* / Бекетова О.Н., Найденков В.И. Москва: 2007. 160 с. ISBN 978-5-699-22332-9
5. ГОЛЯКОВ, С.М. *Бизнес-планирование на малых и средних предприятиях*. В: *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия 8. Менеджмент, 2003. Выпуск 4 (№32), - с.49-70. ISSN 1605-7953
6. КОЛОМИЕЦ, Т. Д. *Бизнес-планирование: Учебное пособие*. Москва: Изд. дом ун-т Синергия, 2013. 95 с. ISBN 978-5-4257-0133-6
7. КОНДРАТЬЕВА, М.Н. *Бизнес-планирование: Учебное пособие*. / М.Н. Кондратьева, Е.В. Баландина, Ю.С. Трефилова. Ульяновск: УлГТУ, 2014. 144 с. ISBN 978-5-9795-1271-6
8. *Методы и инструменты стратегического планирования*. Мастерская эффективного бизнеса А.Перминова. Copyright © 2007-2017 ИП Перминов А.С. [Просмотрено 29.05.17] Доступно: <http://www.master-effect.biz>.

Prezentat la 26.06.2017