

---

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БИЗНЕС-ПЛАН РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ

*Б.С. Кобриков*

В условиях ужесточения конкуренции на внутреннем и внешних рынках белорусским предприятиям все большее внимание придется уделять комплексному совершенствованию собственной системы управления. Эффективная система управления в быстро меняющейся рыночной обстановке немыслима без четкой стратегии развития. Известные американские специалисты в области менеджмента Дж. Росс и М. Ками утверждают, что «организация без стратегии подобна кораблю без руля» [1, с. 32]. При этом понятие «стратегии компании» подразумевает комплексный план управления, который направлен на укрепление ее положения на рынке с помощью конкурентных преимуществ и, в итоге, на достижение перспективных социально-экономических целей развития.

Для конкретизации стратегии развития предприятия применяются бизнес-модели, в которых на основе сотен взаимосвязанных показателей отражается связь между целями предприятия, его доходами, издержками и прибылью. Как правило, такие бизнес-модели достижения стратегических целей оформляются в виде бизнес-планов развития предприятия сроком на 3–5 лет.

Стратегическое планирование является «высшим пилотажем» современного менеджмента. От его качества во многом зависит конечная эффективность функционирования предприятия. В Республике Беларусь еще не сложилась комплексная сквозная система бизнес-планирования на микроуровне, в которой на базе общереспубликанских целевых ориентиров определялись бы отраслевые цели, а на их основе – стратегические цели организации. Хотя в последнее время правительство уделяет этому вопросу внимание, разработка стратегических бизнес-планов на белорусских предприятиях зачастую осуществляется формально.

Министерство экономики Беларуси 24 августа 2006 г. провело республиканский семинар-совещание «Проблемные вопросы бизнес-планирования и подготовка мероприятий повышения его эффективности». На нем

отмечались многочисленные типичные ошибки при разработке бизнес-планов на предприятиях, неадаптированность литературы по бизнес-планированию к национальным особенностям. Участниками семинара принято решение до конца текущего года разработать типовые межотраслевые и отраслевые рекомендации по составлению бизнес-планов развития организаций (и предприятий) на год и прогнозов развития на пять лет. Для этого всем ведущим научным организациям и специалистам рекомендовано подготовить предложения по составу и содержанию бизнес-планов развития организаций.

Автор данной статьи, имея многолетний опыт разработки бизнес-планов развития предприятий и компаний, внес свои предложения по этой проблеме. Хотелось бы отметить, что стратегическое прогнозирование на пять лет и годовой бизнес-план развития предприятия целесообразно осуществлять в рамках единого документа – бизнес-плана развития предприятия на пятилетие, с годичной детализацией. Это позволит постоянно отслеживая пятилетнюю перспективу, вносить ежегодные поправки в стратегию развития предприятия и на этой основе детализировать его годовой бизнес-план. В противном случае прогноз развития предприятия, разработанный в начале пятилетки, превратится в формальный документ, если по ходу его выполнения не будет осуществляться обязательная корректировка.

Бизнес-планы и прогнозы развития организаций и предприятий министерств и ведомств Республики Беларусь представляют собой динамичную систему научно-обоснованных целевых ориентиров и организационно-технических мер, обеспечивающих достижение поставленных целей. Основой стратегии организации является целевой среднесрочный прогноз на пять лет с указанием конечных целей его развития в условиях современной конкуренции. Годовой бизнес-план конкретизирует и детализирует цели и задачи на ближайший год. Основным методом прогнозирования – нормативно-балансовый.

Прогноз развития организации на пять лет составляется в целях долгосрочной ориентации в быстро меняющейся рыночной обстановке. Он служит исходным документом при выработке общей стратегии развития организации, нацеленной на существенное повышение эффективности ее функционирования. Бизнес-план, разрабатываемый на ближайший год, обеспечивает детальное планирование социальных, экономических и технических параметров развития организации в целом и отдельных ее подразделений в рамках обоснованной в прогнозе общей стратегии развития. Качество прогнозов и бизнес-планов во многом зависит от компетенции и профессионализма разработчиков. Для их составления назначается руководитель, определяются состав исполнителей и их обязанности, сроки предоставления материалов, источники финансирования, составляется смета затрат на разработку.

Предлагаю включить в стратегический бизнес-план развития предприятия следующие разделы:

1. Резюме.
2. Характеристика организации и стратегия ее развития.
3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности.
4. Конъюнктура рынка. Стратегия маркетинга.
5. План-прогноз реализации продукции и план производства.
6. Производственные мощности и перечень организационно-технических мероприятий по их наращиванию.
7. Комплексный инновационный и инвестиционный план развития.
8. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности с учетом капитальных вложений.
9. Реструктуризация системы управления.
10. Программа реализации стратегии развития.
11. Оценка эффективности и рисков стратегии развития.

При подготовке основных разделов бизнес-плана необходимо обращать внимание на достоверность исходной информации, обоснованность и точность прогнозируемых расчетов. Для лучшего восприятия плановой и прогнозной информации расчетные таблицы целесообразно располагать по тексту разделов (а не в приложениях) с большой степенью конкретизации расчетов. При этом желательно избегать объемных, сложных

таблиц. Ориентировочный объем бизнес-плана и прогноза должен составлять 30–40 страниц для небольших организаций, 50–60 страниц – для средних и до 100 страниц – для крупных предприятий.

Резюме отражает основные цели, задачи и важнейшие направления социально-экономического развития организации на перспективу. В нем в сжатой и доступной форме излагается суть стратегии развития на пять лет и на ближайший год. Этот раздел составляется после разработки и уточнения остальных прогнозных и плановых разделов. В разделе «Характеристика организации и стратегия ее развития» приводится краткое описание отрасли и определяются место и роль в ней данной организации. Даются характеристики формы собственности и основных собственников. В концентрированном виде представляются основные достижения и проблемы финансово-хозяйственной деятельности организации за последние 3–5 лет. На основе информации о развитии отрасли и соответствующего сегмента рынка формируется стратегия развития организации на пять лет вперед, которая конкретизируется в виде системы взаимосвязанных показателей:

- темпов роста годовой добавленной стоимости (плюс капитал для акционерных обществ);
- доли реализованной продукции на основных рынках (отражающего укрепление рыночных позиций);
- степени обновления ассортимента продукции и соответствующих производственных мощностей;
- изменения численности работников и их заработной платы.

Стратегия развития организации разрабатывается в 2–3 этапа. Вначале задаются целевые ориентиры развития на пять лет, затем выявляются возможности их достижения, которые конкретизируются с учетом вероятности привлечения дополнительных финансовых ресурсов. Стратегическая увязка осуществляется до тех пор, пока не будут согласованы социально-экономические цели развития и ресурсные возможности.

Планированию и прогнозированию деятельности организации на ближайшие пять лет должно предшествовать выявление тенденций изменения основных целевых показателей, определение динамики эффективности функционирования субъекта хозяйствования. Лишь на такой аналитической базе можно найти пути повышения эффективности

финансово-хозяйственной деятельности. Для этого необходим раздел «Анализ финансово-хозяйственной деятельности», в котором характеризуется финансово-хозяйственная деятельность организации за прошедшую пятилетку, выявляются тенденции развития, слабые места в механизме управления и на производстве.

Прежде необходимо оценить степень изменения рентабельности продаж по годам в целом и в разрезе важнейших видов продукции, дать пофакторный анализ изменения этого целевого показателя и наметить пути его повышения на предстоящую пятилетку. Далее следует провести анализ движения по годам основных и оборотных активов, проанализировать распределение чистой прибыли и амортизационных отчислений. Сравнить фактический уровень основных и оборотных средств с нормативным, выявить их перерасход и предложить меры по его сокращению. Цель данного раздела – не только пофакторно проанализировать уровень эффективности функционирования организации, но и наметить основные направления его существенного повышения к концу прогнозируемого периода.

В разделе «Конъюнктура рынка. Стратегия маркетинга» приводятся результаты исследований конъюнктуры тех рынков, где реализуется продукция. По каждому из них определяется емкость, количество продавцов и их распределение по удельному весу продаж. Анализируется динамика присутствия данной организации на каждом рынке. Дается прогноз роста отдельных сегментов рынков на перспективу. Характеризуются условия конкуренции по качеству, цене и сервисному обслуживанию. Конкретизируются параметры важнейших видов продукции для обеспечения будущей конкурентоспособности на всех рынках. Разрабатываются технические задания по совершенствованию параметров выпускаемой продукции. Определяются целевые задания по захвату определенного места на каждом сегменте рынка. Характеризуется будущая товаропроводящая сеть в Республике Беларусь и за ее пределами. Намечаются мероприятия (в том числе финансовые) по ее развертыванию.

В рыночных условиях важнейшим параметром функционирования организации является объем реализованной продукции. Используя данные предыдущего раздела, составляется «План-прогноз реализации продукции и план производства» на предполагаемых

рынках в натуральном и стоимостном выражении (в конкурентных по качеству ценах). На основе прогноза реализации составляется план производства по годам с учетом нормативного уровня складских запасов. В годовом бизнес-плане план-прогноз реализации и производства продукции предоставляется в помесечном разрезе, поскольку в большинстве организаций влияние фактора сезонности на финансовые потоки достаточно велико.

Раздел «Производственные мощности и перечень организационно-технических мероприятий по их наращиванию» характеризует все имеющиеся основные производственные фонды по степени их загрузки с учетом выполнения плановых объемов на перспективу. Оценка производственного оборудования наряду с параметрами его загрузки должна включать показатели возможности получения на этом оборудовании продукции перспективного качества. В случае несоответствия базового оборудования требованиям пропускной способности и качества обосновывается потребность в дополнительном оборудовании. В этом же разделе определяется потребность в трудовом потенциале, так как на современном производстве производительность труда во многом определяется производительностью оборудования. Численность трудовых ресурсов рассчитываются по годам в разрезе групп, категорий, функций и специальностей с учетом заданных целевых темпов роста производительности труда. Оценка затрат на трудовые ресурсы должна осуществляться с учетом намечаемых в стране темпов роста среднемесячной заработной платы работников. Приводится перечень мероприятий по переподготовке, обучению и сокращению кадров.

Организационно-технические мероприятия по развитию отдельных подсистем производства сводятся в единый комплексный план развития, в котором обобщаются мероприятия по исследованию конъюнктуры рынка и созданию сбытовой сети, разработке и внедрению новых видов продукции, по организационным вопросам повышения производительности труда, коренной реконструкции технологического оборудования и строительства, совершенствованию аппарата управления, а также обосновываются необходимые текущие и капитальные затраты на их осуществление с разбивкой по годам.

Важным моментом в разделе «Комплексный инновационный и инвестиционный план развития» является выявление и обоснование

источников финансирования всех намечаемых инвестиционных мероприятий. Для крупных инвестиционных проектов приводятся программы их реализации с оценкой влияния на конечные результаты будущего функционирования хозяйствующего субъекта.

Раздел «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности с учетом капитальных вложений» является важнейшим разделом среднесрочного прогноза и годового бизнес-плана. В нем обосновываются возможности организации выполнить намеченные планы, опираясь на собственные и привлеченные финансовые средства и инвестиции. Финансовое прогнозирование определяет все поступающие финансовые средства в прогнозируемый период: от реализации продукции, продажи оборудования, внереализационные доходы, займы и другие внешние финансовые источники. В годовом бизнес-плане доходы планируются по месяцам. Прогнозируется полный отток денежных средств на текущую деятельность (закупку материалов, выплату зарплаты, налогов и процентов по кредитам), на капитальные вложения и погашение заемных средств. Текущие затраты, капитальные вложения, возврат кредитов по годам следует выделять отдельными строками. В годовом бизнес-плане все виды затрат планируются по месяцам.

Подробный прогноз доходов и расходов позволяет составить платежный баланс по годам и определить соответствие финансовых средств намеченным перспективным целям. Годовой бизнес-план содержит ежемесячный платежный баланс, отражающий движение денежных средств на расчетном счете организации. Сумма денежных средств на расчетном счете объективно отражает устойчивость финансовой деятельности организации, достаточность этих средств для текущей деятельности и капитальных вложений в развитие организации.

Жесткие планы повышения эффективности производства и реализации продукции требуют коренной перестройки системы управления организации, включая структуру производства и управления. В разделе «Реструктуризация системы управления» отражаются динамика изменения организационной структуры производства и управления в зависимости от планов реализации, производства и капиталовложений, а также мероприятия по существенному повышению эффективности деятельности аппарата управления (за счет сокращения его численности и повышения

эффективности труда оставшихся сотрудников). Рассматривается комплекс мер по стимулированию труда специалистов, их переподготовке и обучению, подбору и расстановке кадров. Конечным показателем эффективности функционирования аппарата управления должна быть эффективность издержек на управленческую деятельность (годовой объем вновь созданной стоимости, приходящейся на рубль издержек на управление). В этом разделе освещаются также вопросы имущественной реструктуризации, если в прогнозируемый период намечается изменение формы собственности либо доли собственников в совместном капитале организации.

Одним из важнейших факторов эффективности реализации стратегии развития является временная. При одних и тех же материальных, трудовых и финансовых ресурсах возможна их различная комбинация во времени и, соответственно, получение разного результата. Поэтому после прогнозирования ресурсной составляющей необходимо четко представить взаимосвязанную программу осуществления намеченных организационных, технических и финансовых мероприятий.

В разделе «Программа реализации стратегии развития» при среднесрочном прогнозировании увязываются по срокам наиболее крупные мероприятия, показываются необходимые для их осуществления ресурсы, определяются ответственные исполнители. Задачей данного раздела бизнес-плана является координация всех усилий для достижения поставленных целей в течение года.

В завершение прогнозных и плановых работ необходимо оценить эффективность стратегии развития организации для основных участников бизнес-процесса: государства, собственников, инвесторов и работников. Для этого служит раздел «Оценка эффективности и рисков стратегии развития». Прежде всего деятельность любой организации должна оцениваться с общегосударственных позиций. Для оценки экономической эффективности хозяйственной деятельности с позиций государства лучше всего подходит ежегодный темп прироста вновь созданной стоимости в сравнении с нормативным отраслевым показателем. Именно этот показатель демонстрирует вклад данной организации в устойчивое развитие экономики страны. Прирост вновь созданной стоимости – комплексный показатель, отражающий рост налогов в бюджет, зарплаты работников, увеличение амортизационных отчислений и прибыли, идущих

на цели расширенного воспроизводства. Поэтому с позиций государства темп прироста вновь созданной стоимости организации более точно, чем темп роста только прибыли, отражает общую эффективность развития.

На данном этапе экономического развития на роль важнейшего показателя оценки эффективности для собственников организации претендует темп роста вложенного капитала, который, как правило, должен быть существенно выше банковского депозитного процента. Инвесторов в этих условиях в большей степени интересует не срок окупаемости инвестиций, а темп роста вложенного в инвестиции капитала за определенный период времени. В быстро развивающемся бизнесе, в условиях жесткой конкуренции, зачастую срок окупаемости инвестиций совпадает со сроком жизни субъекта хозяйствования. Инвестор же рискует капиталом в целях его существенного приумножения. Для работников организации эффективность ее функционирования определяется не прибылью, а темпом роста их заработной платы и соответствующего социального пакета.

Таким образом, в среднесрочном прогнозе развития и ежегодном бизнес-плане необходимо существенно менять действующую систему показателей эффективности. В большинстве случаев в бизнес-планах рассчитывается нормативная эффективность на основе нормативных доходов и расходов при нормативных сроках реализации программы развития организации. В жестких условиях

рыночной конкуренции появляется большое количество рисков, которые уменьшают нормативные доходы, увеличивают нормативные затраты и сдвигают нормативные сроки, тем самым существенно искажая нормативную эффективность стратегии развития организации. Поэтому в данном разделе необходимо оценить систему рисков перспективного функционирования организации, ее влияние на доходы, расходы и временные сроки и, с учетом количественных поправок на риски, рассчитать эффективность стратегии развития по всей системе предложенных выше показателей.

В заключение следует отметить, что разработка стратегических бизнес-планов развития предприятий требует высокой квалификации работников. К сожалению, в настоящее время в республике ощущается недостаток высококлассных аналитиков во всех отраслях экономики. Поэтому одним из условий распространения эффективного бизнес-планирования на всех предприятиях и организациях должны стать постоянно действующие бизнес-семинары по обучению специалистов разработке реальных стратегических бизнес-планов. К этой работе должны подключиться все институты экономического профиля, бизнес-школы и бизнес-семинары, ибо без широкого охвата бизнес-образованием специалистов всех предприятий и организаций решение этой проблемы останется формальным.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Томпсон-мл., Артур. А., Стрикленд, Ш. А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А.К. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 1999.
3. Гауриленко В.Г., Никитенко П.Г., Ядевич Н.И. Бизнес-план. Юридическое пособие инвесторам и предпринимателям. Мн.: Право и экономика, 2005.
4. Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов развития на год организаций Министерства промышленности Республики Беларусь. Мн., 2005.

## РЕЗЮМЕ

В целях повышения эффективности функционирования белорусских предприятий необходимо создать комплексную сквозную систему стратегического бизнес-планирования. Автор статьи, имея многолетний опыт разработки бизнес-планов развития предприятий и компаний, предлагает собственные предложения по этой проблеме.

Важнейшим является предложение осуществлять стратегическое прогнозирование на пять лет и годовое бизнес-планирование предприятия в рамках единого документа. Основные разделы такого документа должны быть следующие: «Резюме», «Характеристика организации и стратегия ее развития», «Анализ финансово-хозяйственной деятельности», «Конъюнктура рынка. Стратегия маркетинга», «План-прогноз реализации продукции и план производства», «Производственные мощности и перечень организационно-технических мероприятий по их наращиванию», «Комплексный инновационный и инвестиционный план развития», «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности с учетом капитальных вложений», «Реструктуризация системы управления», «Программа реализации стратегии развития», «Оценка эффективности и рисков стратегии развития».

В статье подчеркивается, что развертывание широкомасштабной республиканской системы стратегического планирования немисливо без проведения постоянных обучающих бизнес-семинаров для специалистов предприятий и организаций по разработке прогнозов и составлению конкретных бизнес-планов.

### SUMMARY

Integrated system of strategic business-planning is strongly required for improvement of economic efficiency of Belarusian enterprises. The Ministry of Economy of the Republic of Belarus has commissioned the scientific economic associations to work out propositions concerning the structure and content of model industrial and cross-industrial five-year business-plans of an enterprise development with detailed first period. The author is a professional business-planning specialist and proposed constructive recommendations on the issue.

The main proposition is to combine five-year strategic plan and one-year business-plan in the integral document. This document will consist of the following parts: «Summary»; «Characteristics of the organization and development prospects»; «Financial analysis»; «Marketing analysis and marketing strategy»; «Sales program and production plan»; «Production capacity development activities»; «Complex innovation development and investment plan»; «Financial forecast with capital expenditures consideration»; «Restructuring of management system»; «Strategy implementation program»; «Efficiency analysis and strategic risk analysis».

In the paper it is stressed, that the state-wide strategic planning system development needs to be supported by continuous training program for enterprise-level professionals to develop local forecasts and detailed business-plans.

\* Статья поступила в редакцию 25 сентября 2006 г.