

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ**

Бизнес-план один из важнейших документов предприятия (организации), определяющий развитие компании на год (на период) в соответствии со стратегической целью, ресурсами, возможностями внешней среды.

Наличие детально разработанного бизнес-плана, в котором определены миссия, цели, рассчитаны показатели эффективности по направлениям использования ресурсов, продуманы мероприятия достижения целей и намечены резервы, является ключевым фактором успеха предприятия.

На данный момент бизнес-план предприятия в Беларуси разрабатывается на основании «Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» [1] и «Положение о разработке, утверждении, согласовании и реализации прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет, бизнес-планов их развития на год» [2]. Следует отметить, что приведенный перечень рекомендаций по написанию и обоснованию бизнес-плана охватывает практически все аспекты производственно-хозяйственной деятельности организации, дает обширный перечень таблиц, показателей оценки состояния, движения, эффективности использования ресурсов (основных средств, оборотных средств, персонала, финансовых ресурсов).

Однако в процессе бизнес-планирования имеются некоторые мало формализованные моменты: недостаточно четкое обоснование стратегии развития предприятия, отсутствие связи годового бизнес-плана (его мероприятий) с механизмом реализации выбранной стратегии, скептическое отношение руководства к современным технологиям менеджмента и стратегического планирования.

В этой связи имеет место изучение зарубежного опыта бизнес-планирования и применения лучших практик, технологий, методов.

В зарубежной практике существуют свои правила и стандарты бизнес-планирования, в зависимости от организации, куда в конечном итоге подается бизнес-план (для получения государственных субсидий, в банк, и т.д.) В ряде стран существуют общепринятые стандарты бизнес-планирования, например, в Германии – DIN 69901, V-Modell, в Китае – С-PMBOK, в США – NASA Project Management, в Великобритании – BSI BS 6079, APM Body of Knowledge, OSCEng и т.д.

Самыми известными считаются следующие стандарты разработки бизнес-плана [3]:

- Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО, англ. – UNIDO);
- Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- Бюро финансового моделирования (BFM Group);
- KPMG Group.

Если вкратце остановиться на основных моментах зарубежной методики бизнес-планирования, то следует отметить, что стандарт UNIDO или «Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований» (ЮНИДО) предлагает наиболее универсальную структуру бизнес-плана, максимально приближенную к белорусским правилам разработки аналогичного документа, где подробно описываются разделы от маркетинга, производство, организационный план, финансовый план, оценка рисков.

Методика Европейского банка реконструкции и развития имеет важную особенность: считается, что «оценка коммерческой эффективности не в состоянии в полной мере отразить результаты проекта для общества и экономики в целом, даже если будет учтена бюджетная эффективность (налоги всех уровней бюджета страны)», поэтому для оценки эффективности использования ресурсов используется экономическая ценность, под которой понимается справедливая рыночная стоимость зарубежных аналогов. В случае, когда отсутствует свободный рынок, экономическая ценность ресурса рассчитывается на основе альтернативного варианта его использования в экономике. В методике планирования ЕБРР учитывается экологическая составляющая и компенсации за причиняемый ущерб окружающей среде, так как ЕБРР кредитная организация, большое внимание уделяется финансовому разделу, оценке кредитных перспектив и рисков.

BFM Group предлагает разрабатывать бизнес-план на основе детальных расчетов с использованием большого количества финансовых показателей, анализа чувствительности проекта по нескольким переменным, прогнозирования проекта помесечно, анализа цепи создания стоимости. Такая методика имеет больше финансовый уклон и перенасыщена расчетами различных коэффициентов.

Методики «большой четверки» – KPMG, EY, Deloitte, PWC – крупнейших консалтинговых и аудиторских компаний – делают акцент на определенных разделах бизнес-плана.

KPMG разрабатывает бизнес-план не только как управленческий инструмент, но и как инструмент продажи, то есть в бизнес-плане центральным является раздел по маркетингу.

В методике Deloitte проект должен показывать текущее состояние, потребности и будущие перспективы для организации, а именно разрабатывается детальный SWOT-анализ и производственный план.

В подходе Ernst & Young нет одного общего шаблона для отраслевых бизнес-планов, однако эти рабочие документы содержат оценку сильных сторон и результатов деятельности предприятия, максимально учитывают подвижность внешней среды, а также особое внимание уделяется расходам на эмиссию акций. Особенностью бизнес-плана является то, что не учитываются риски инвестиций.

Согласно PwC, бизнес-планирование требует проведения спецификации конкретной отрасли и компании, основано на реальной рыночной информации: прогнозах, трендах рынка, оценке конкурентов.

В целом можно сказать, что зарубежные методики выстраивают бизнес-план в соответствии с рыночной ситуацией, в белорусской практике большое внимание уделяется оценке эффективности проекта. На вооружение для белорусского бизнес-планирования можно взять прогнозирование и разработку детального маркетингового плана, анализ внешней среды, сильных, слабых сторон предприятия, усиление связи стратегического планирования и бизнес-планирования, корреляции мероприятий бизнес-плана и мероприятий механизма реализации стратегии, учет экологического аспекта.

## ЛИТЕРАТУРА

1 Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов // Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158 с изменениями и дополнениями зарегистрировано в Национальном реестре – № 8/33125 от 18.05.2018 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=W20513184> (дата обращения: 20.01.2021).

2 О прогнозах, бизнес-планах развития коммерческих организаций // Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. № 873 с изменениями и дополнениями зарегистрировано в Национальном реестре – 5/38909 от 30 мая 2014 г. № 507 [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C20500873> (дата обращения: 20.01.2021).

3 Щеголева Э.Н. Современные методики бизнес-планирования и анализ программ составления бизнес-планов / Э.Н. Щеголева // *Oeconomia et Jus.* – 2018. – № 4. – С. 29–34.