

гичную таможенную ставку Российской Федерации. Повышение пошлин поставило под угрозу ценовую конкурентоспособность белорусского производителя. Кроме того, с 2010 г. ставки ввозных таможенных пошлин на готовые корсетные изделия при поставках в страны Таможенного союза снизились с 20% до 10%, что облегчило доступ европейских производителей на емкий российский рынок. Данные изменения оказались весьма чувствительными для "Милавицы", у которой 65% продаж приходится именно на РФ.

В таких условиях отечественным предприятиям, несомненно, придется перестраиваться. Национальное законодательство всегда более узкое, чем союзное. Таким образом, необходимо более активно лоббировать свои интересы и продвигать свои инициативы.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Экономика и бизнес // TUT.BY. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://news.tut.by/economics>
2. Официальная статистика. Годовые данные // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/homep/ru/indicators/main2.php>
3. Новости. Таможенный союз // Информационно-правовое агентство РЕГИСТР. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.profmedia.by/newse/fk/>

УДК 338.262:334.7

Соломахина Е.В.

Научный руководитель: профессор Обухова И.И.

БИЗНЕС-ПЛАН КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Успешное развитие предприятия в условиях динамичной рыночной экономики требует обоснования его стратегии и тактики путем разработки различных видов бизнес-планов. Мировой опыт доказывает, что бизнес-план является важнейшим инструментом системы управления финансовыми отношениями предприятия с государством, партнерами, банками, страховыми компаниями, работниками и потребителями. Он разрабатывается как для ориентации в мире бизнеса, так и для обоснования процессов внедрения инвестиционных проектов, определения рациональных путей инновационного развития предприятия.

В бизнес-плане обосновываются стратегические направления функционирования предприятия в условиях отраслевого рынка и тактика конкурентной борьбы, дается оценка ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия, описываются способы продвижения товара на рынок и прогнозируются финансово-экономические результаты деятельности [1]. Параметры развития коммерческой организации, предусмотренные бизнес-планом, позволяют обеспечить благоприятную среду ее функционирования, разработать концепцию финансовой, технической и экономической политики на перспективу и сформулировать стратегические задачи долгосрочного характера. В основе бизнес-планов и прогнозов должны лежать результаты анализа текущего состояния предприятия.

Механизм планирования является неотъемлемой частью комплексной системы управления предприятием. Документы стратегического, тактического и оперативного планирования разрабатываются для определения производственных, экономических и финансовых показателей деятельности предприятия в долгосрочном и краткосрочном периодах.

Бизнес-план, как инструмент тактического планирования, должен регламентировать основные аспекты коммерческой деятельности предприятия в обозримом периоде, вы-

являть проблемы, с которыми оно может столкнуться, и определять возможные способы их преодоления. На основании этого документа партнеры и инвесторы принимают решение о сотрудничестве с данной организацией, о предоставлении инвестиций на реализацию конкретных инвестпроектов, а коммерческие банки – о выдаче кредитов и ссуд [2].

Цель разработки бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития бизнеса, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы, выполнить прогноз результатов инвестиционных проектов и рассчитать параметры производственно-хозяйственной деятельности на ближайший период и перспективу [3].

Таким образом, значение бизнес-планирования для предприятия состоит в определении путей выхода на новые рынки, продвижения в новые сферы деятельности и виды бизнеса, а также в разработке условий наиболее эффективного функционирования. Поэтому бизнес-план необходимо разрабатывать на всех стадиях жизненного цикла коммерческой организации: на стадии создания, функционирования, инновационного развития и реструктуризации, может быть разработан как для нового, только создающегося, предприятия, так и для уже существующих экономических организаций на очередном этапе их развития.

- Инструментом текущего планирования является *бизнес-план организации*, который разрабатывается на основе анализа результатов деятельности фирмы в текущем и базисном периодах. Он предназначен для критического изучения основных аспектов деятельности и обоснования оптимальных решений по развитию бизнеса с учетом требований конкурентного рынка, выбора рациональной организационной структуры и мероприятий по ее развитию. Такие бизнес-планы должны разрабатываться при создании бизнеса (новое предприятие), развитии действующих производственных структур (функционирующее предприятие), а также для обоснования способов реорганизации ликвидируемых субъектов хозяйствования [1].

- *Стратегический бизнес-план инвестиционного проекта* составляется для оценки эффективности конкретных разработок, направленных на освоение нетрадиционных рынков сбыта, выпуск новой продукции, внедрение новых технологий, и определения на этой основе рациональных путей реализации проекта и требуемых для этого ресурсов. Перед разработкой инвестиционного бизнес-плана проводится маркетинговое исследование и делается технико-экономическое обоснование проекта. Такие бизнес-планы необходимы для привлечения потенциальных инвесторов, составления кредитных договоров с банками и т.п.

- Бизнес-планы могут разрабатываться также в виде *бизнес-линий*, регламентирующих параметры развития отдельных технических, маркетинговых, производственных и других направлений основной и текущей деятельности предприятия.

Организация процедур бизнес-планирования зависит от сферы деятельности (тип проекта), характера и масштаба предметной области (класс проекта) и других факторов, например, сложности проекта, длительности цикла, структуры бизнес-проекта и т.п.

На рис. 1 показана структура системы бизнес-планирования, разработанная с учетом основных факторов классификации. На ней показаны различные виды бизнес-планов, характеризующие развитие предприятия в целом, его отдельных структурных подразделений, технологических линий в зависимости от стратегических целей и текущих задач.

Вид бизнес-плана, состав документации, степень детализации показателей и другие его параметры определяются спецификой организации, видом бизнеса, требованиями со стороны пользователей информации. Бизнес-план должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе

дела и возможной степени своего участия в нем. Объем и способы конкретизации разделов бизнес-плана определяются спецификой и областью деятельности.

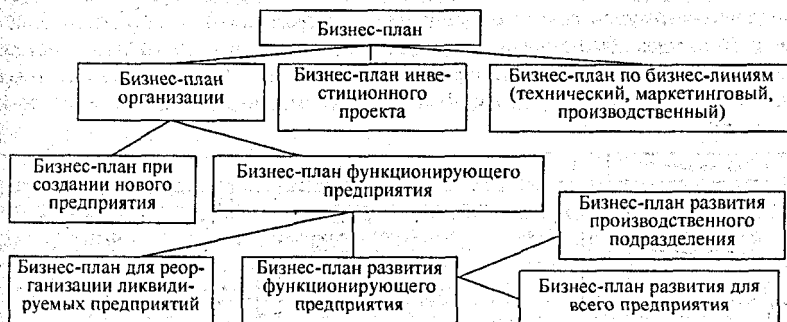


Рисунок 1 – Система бизнес-планирования

Для того, чтобы организация сохраняла свою жизнеспособность в нестабильной экономике, внутренние параметры ее деятельности должны просчитываться с учетом изменения требований внешней среды. Таким образом, система бизнес-планирования во всех его формах должна взаимодействовать с механизмом финансово-экономического планирования, который охватывает различные по периодичности и степени детализации виды планов. При создании любого предприятия необходимо определить цели и задачи его деятельности на основе долгосрочного планирования. Тактические показатели среднесрочного и краткосрочного планирования рассчитываются на меньший срок, что подразумевает их большую детализацию и конкретику.

Современный подход к планированию основан на создании в организации системы *бюджетного планирования, или бюджетирования*, которая регламентирует деятельность фирмы на срок от одного года до двух лет – *текущие бюджеты*. Они позволяют обеспечивать строгую экономию финансовых средств, сокращать непроизводительные затраты, осуществлять более гибкое маневрирование и контроль за предпринимательскими затратами, входящими в себестоимость продукции. В систему бюджетирования входят также *оперативные бюджеты*, составляемые по кварталам, месяцам, декадам для обоснования рационального распределения и эффективного управления финансовыми средствами предприятия.

Создание на предприятии комплексного механизма, включающего в себя элементы бизнес-планирования и бюджетирования, позволит обеспечить самостоятельность всех служб и подразделений в обосновании соответствующих направлений развития бизнеса, в планировании и расходовании средств. Бизнес-бюджетирование направлено на повышение материальной заинтересованности работников в результатах труда; создание условий для строгой экономии финансовых средств, сокращения непроизводительных затрат, гибкого маневрирования ресурсами и контроля за их использованием. Такой механизм будет являться инструментом стратегического планирования и текущего регулирования производственно-финансовой деятельности организации. В системе бизнес-бюджетирования производственная, экономическая, маркетинговая, бухгалтерская информация должна анализироваться по центрам ответственности (бизнес-линиям), выделяемым по функциональному, территориальному, организационному или структурному признакам: центры затрат, центры выручки, центры прибылей, центры инвестиций и т.д. [4].

В структуре бюджетирования разрабатывается комплекс бюджетных планов. Центральное место среди них занимает *основной бюджет*, предназначенный для оценки производственно-коммерческих и маркетинговых возможностей предприятия. В документах *операционного бюджета* дается количественная оценка необходимых ресурсов, а в *финансовом бюджете* регламентируются их источники и направления использования. Состав бюджетных планов, как источников информации для бизнес-планирования, показан на рис. 2.

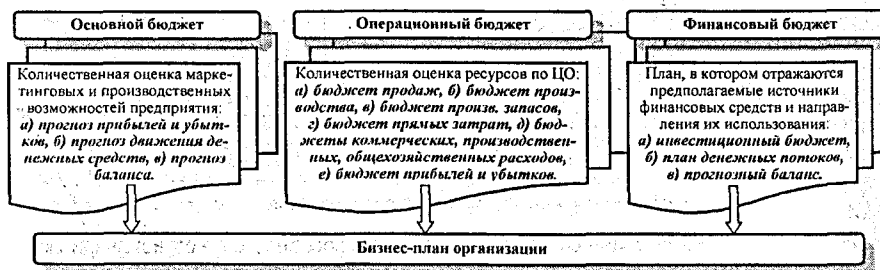


Рисунок 2 – Структура бюджетирования

Создание такой комплексной системы позволит формализовать процессы разработки аналитической информации, необходимой для принятия решений бизнес-планирования. Обоснование бизнес-планов данными соответствующих бюджетов будет способствовать гибкому маневрированию финансовыми потоками и эффективному использованию инвестиционных ресурсов. Составленный на основе результатов бюджетирования бизнес-план дает объективное представление о стратегии и тактике развития производства и организации производственной деятельности, способах продвижения товара на рынок, прогнозных ценах, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия. Аналитический бизнес-план позволяет определить зоны риска, разработать пути снижения этих рисков или уменьшить их негативное влияние на будущую прибыль, а также подобрать персонал, способный реализовать данный план [2].

В предлагаемой нами комплексной системе бизнес-бюджетирования в зависимости от цели разработки могут составляться различные виды бизнес-планов, отличающихся объемом, полнотой изложения фактов, наличием документально подтвержденных и научно обоснованных аргументов [3].

- **Полный бизнес-план**, включающий все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы, отражающие источники получения тех или иных результатов. Такой план должен храниться у руководителя фирмы и предъявляться ограниченному числу заинтересованных лиц – самым серьезным участникам бизнеса, например инвестору, банку;

- **Достаточный бизнес-план**, содержащий все разделы по предлагаемому варианту без приведения подробных расчетов по альтернативным вариантам. Он носит доказательный характер относительно перспектив реализации проекта и развития фирмы.

- **План-резюме**, отражающий краткие выводы по каждому разделу бизнес-плана, без обоснования и расчетов, выполняет роль рекламы самой фирмы либо разрабатываемой продукции (проекта, программы, услуги).

Полный бизнес-план представляет собой рабочий инструмент, с помощью которого осуществляются управление предприятием и контроль за его деятельностью. Он помогает руководству предприятия в эффективной реализации конкретной производствен-

ной, маркетинговой, технической, финансовой и кадровой политики, в выявлении и устранении недостатков в управлении и сбоев в работе. *Достаточный бизнес-план* помогает решить проблему финансирования, так как предоставляется в банк, инвестиционный фонд либо потенциальному инвестору для доказательства привлекательности проекта и надежности организации, предлагающей реальную программу его осуществления.

В соответствии с Постановлением Министерства экономики N 158 «Об утверждении правил по разработке бизнес-планов и инвестиционных проектов» в Республике Беларусь составляются текущие бизнес-планы (горизонт планирования до 1 года) и инвестиционные планы-прогнозы развития предприятий (горизонт планирования до 5 лет). Комплексная система, предусматривающая объединение процедур бизнес-планирования и бюджетирования, позволяет произвести оценку текущего состояния предприятия, выявить сильные и слабые стороны его деятельности и сформулировать на этой основе цели и задачи на планируемый период. При этом обосновываются направления развития предприятия в условиях отраслевого рынка и тактика конкурентной борьбы.

Аналитический бизнес-план является основой гибкого управления и составной частью механизма внутрифирменного планирования, так как помогает предприятию четко определить перспективы роста. Процесс разработки бизнес-плана, сочетающего детальный анализ показателей бюджетирования с решением экономических и организационных вопросов, способствует совершенствованию системы управления и развитию финансового аппарата организации. Поэтому каждому руководителю необходимо при управлении предприятием уделять значительное внимание на разработку бизнес-планов.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.З. Черняк (и др.); под ред. В.З. Черняка, Т.Г. Чараева. – 4-е изд., переработанное и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 591 с.
2. Бизнес-план: порядок составления для получения кредита, инвестиций и создания совместного предприятия / под ред. В.Г. Гавриленко. – Мн.: Право и экономика, 2004. – 120 с.
3. Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании: практич. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 350 с.
4. Обухова, И.И. Финансы: теория и практика. – Брест: БрГТУ, 2012. – 207 с.

УДК 338.262:334.7

Магистрант: Чилзгэр

Научный руководитель: к.э.н., профессор Медведева Г.Т.

СВОБОДНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗОНА «БРЕСТ»

СЭЗ «Брест» в марте 2011 года исполнилось 15 лет.

Территория СЭЗ «Брест» составляет около 8000 га и включает в себя 3 участка: «Козловичи», «Аэропорт», а также территории крупнейших брестских предприятий, расположенных непосредственно в городской черте [1].

В концепции развития СЭЗ первоначально были выделены три этапа: первые три года, до десяти лет и от 10 до 20 лет. По прогнозам, за полтора-два десятилетия количество работающих должно было увеличиться до 13 тыс. человек (в перспективе – до 28 тыс. человек). По расчетам, к концу третьего этапа объем внешних инвестиций должен был составить 635 млн. долларов, а объем производства – 590 млн. долларов.

Спустя 15 лет после начала деятельности объем вложенных инвестиций составил 720 миллионов долларов, число рабочих мест – более 14 тысяч, годовой объем производства резидентов СЭЗ – 2 триллиона рублей, что эквивалентно 670 млн. долларов.