

УДК 334.722:338.2

*М.Т. Козинец*

## НАДЕЖНОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В статье представлена взаимосвязь эффективности бизнес-планирования на уровне коммерческих организаций и устойчивого развития хозяйственных систем различного уровня. Выделены, систематизированы и классифицированы основные ошибки, возникающие в рамках разработки стратегий развития и бизнес-планов. Проанализированы возможные ошибки, допускаемые при разработке бизнес-планов, и выделены возможные последствия их реализации как для самих коммерческих организаций, так и для хозяйственных систем более высокого уровня. Дан ряд рекомендаций, направленных на обеспечение устойчивого развития хозяйственных систем, включая использование при многовариантном бизнес-планировании элементов теории нечетких множеств.

### Введение

Управление равновесным развитием хозяйственной системы любого уровня (страны, региона, предприятия) предполагает комплексное воздействие на все ее составляющие – социально-экономические, экологические, политико-правовые, культурные и другие. Абсолютное равновесие в долгосрочном периоде не есть самоцель, поскольку в узком понимании данное состояние предполагает отсутствие развития. Поэтому целесообразнее при разработке и реализации стратегий управления хозяйственными системами ориентироваться на устойчивое развитие, которые включает в себя элементы стабилизации (равновесия) как отправную точку и промежуточное состояние в течение относительно кратковременного промежутка времени. Формулировка «устойчивое развитие» начала активно использоваться с конца 80-х годов XX-го столетия и подразумевает самоподдерживающееся развитие без ущерба для природы и обеспечивающее равный доступ и справедливое распределение материальных и духовных благ [1]. Процесс устойчивого развития помимо прочих компонентов включает в себя:

- а) сбалансированные темпы развития экономики на продолжительный период времени, инициированные процессом стабилизации;
- б) устойчивое развитие политической ситуации;
- в) устойчивое развитие в сфере решения национальных вопросов;
- г) обеспечение устойчивости в управлении ресурсами;
- д) обеспечение устойчивости в решении и развитии демографических проблем;
- е) устойчивое развитие в духовно-нравственной сфере жизни людей [2].

Следует особо отметить, что одним из основных свойств неравновесия в хозяйственных системах является отсутствие паритетности (сбалансированности) отдельных параметров экономического развития.

Равновесное развитие хозяйственных систем более высокого уровня (экономика объединения стран, национальная экономика, региональная экономика) основывается на поступательном развитии первичных хозяйственных систем, представленных конкретными субъектами хозяйствования. На уровне данных субъектов национальной экономики необходимо решение задач, связанных, прежде всего, со стабилизацией развития и роста и обеспечения устойчивости в управлении хозяйственными ресурсами. Все это связано с использованием возможностей, связанных с противостоянием внешним и внутренним воздействиям [3]. Таким образом, целевая ориентация хозяйственных систем более низкого уровня должна быть направлена на повышение финансово-экономической устойчивости, рост благосостояния заинтересованных субъектов (соб-

ственников, наемных работников и непосредственно потенциала самого предприятия). Следствием дисбаланса могут быть различные негативные последствия.

### **Управление деятельностью хозяйственных систем и бизнес-планирование**

Функционирования предприятия и его взаимодействие с внешней и внутренней средой упрощенно графически можно представить следующим образом (рисунок 1). Активное управление различными сферами деятельности хозяйствующего субъекта необходимо для обеспечения его развития. Любое управленческое воздействие должно начинаться с постановки целей и задач, которым предшествует диагностика объекта управления. В силу этого перед разработкой и реализацией стратегии устойчивого развития целесообразно оценить состояние хозяйственных систем и эффективность управления ими. В экономической науке существует достаточное количество способов и приемов решения данной задачи. В то же время следует отметить, что в Республике Беларусь на настоящий момент они недостаточно широко используются.

Результат диагностики – стратегия развития предприятия на предстоящий период должна быть оформлена в виде отдельного документа, известного в отечественной и зарубежной практике как бизнес-план. Процесс разработки расчетно-аналитической части бизнес-планов можно представить в виде следующего алгоритма:

- 1) осуществление маркетинговых исследований (результат – определение параметров производственной программы);
- 2) анализ соответствия производственной программы мощностям предприятия (в случае необходимости планируется либо использование возможностей кооперирования производства либо введение дополнительных производственных мощностей);
- 3) на основании норм расходов сырья и материалов прогнозируется потребность в последних;
- 4) посредством исследования фонда рабочего времени и трудоемкости производственной программы определяются потребность в трудовых ресурсах и зарплате;
- 5) определяются иные расходы (по экономическим элементам – амортизационные отчисления, отчисления на социальные нужды и прочие);
- 6) прогнозируются предварительные значения основных финансовых результатов деятельности организации;
- 7) определяются потребности в инвестициях как сумма капитальных затрат и прироста чистого оборотного капитала;
- 8) разрабатываются схемы финансирования инвестиций и вычисляются уточненные показатели эффективности развития организации в рамках каждого варианта финансирования.

### **Основные ошибки бизнес-планирования**

Не смотря на относительную простоту алгоритма бизнес-планирования на пути эффективного осуществления деятельности по организации устойчивого развития организации может оказаться ряд проблем прикладного и методического характера. Таким образом, являясь инструментом управления организацией, бизнес-план при наличии ошибок технического и организационного плана, может являться причиной достаточно серьезных последствий, в том числе и выведения предприятия из зоны устойчивого развития.

Остановимся на возможных ошибках, которые можно допустить, разрабатывая бизнес-план развития предприятия или бизнес-план инвестиционного проекта. Среди них можно выделить следующие основные группы (рисунок 2).

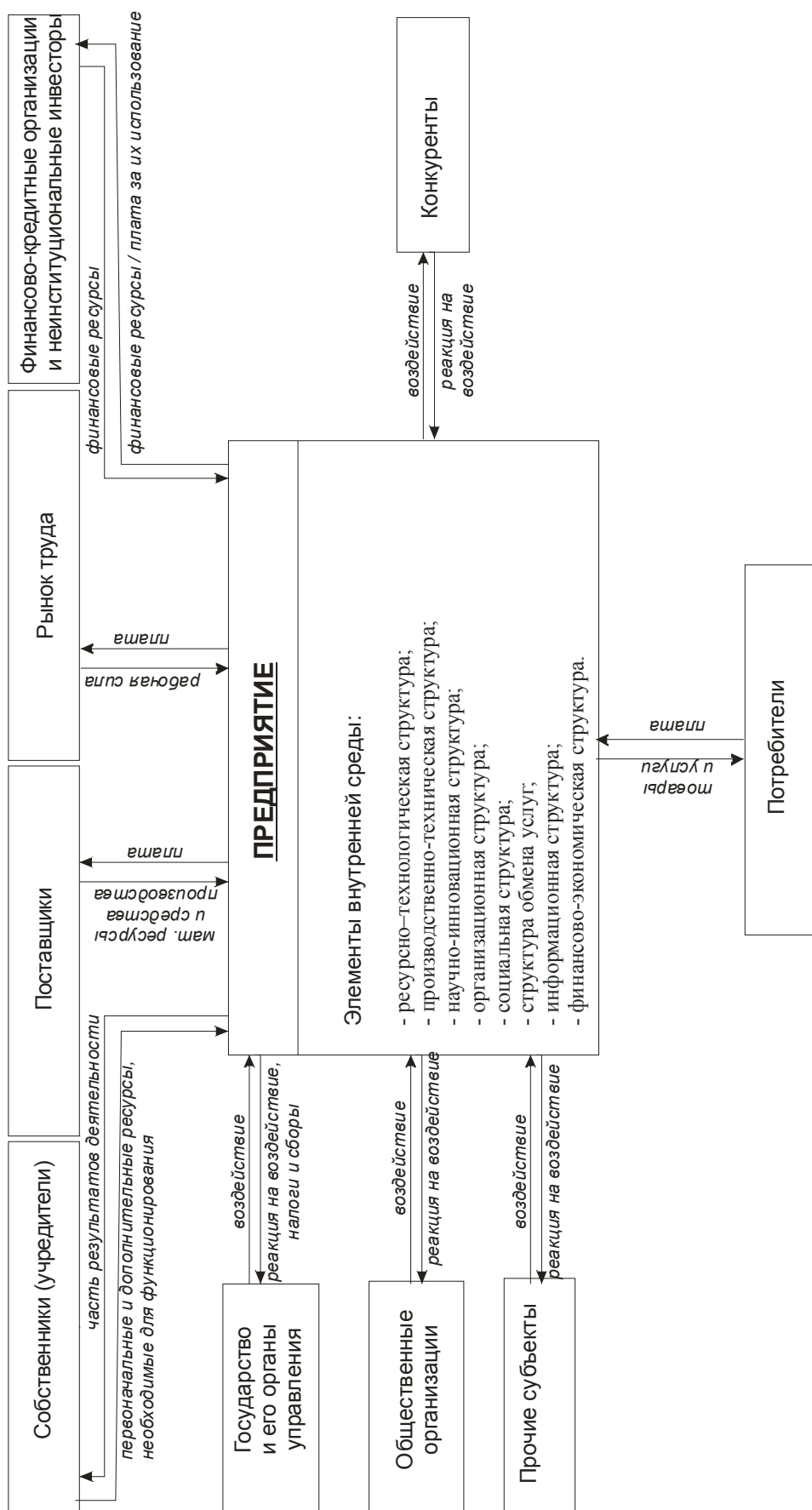


Рисунок 1 – Система взаимосвязей среды функционирования предприятия

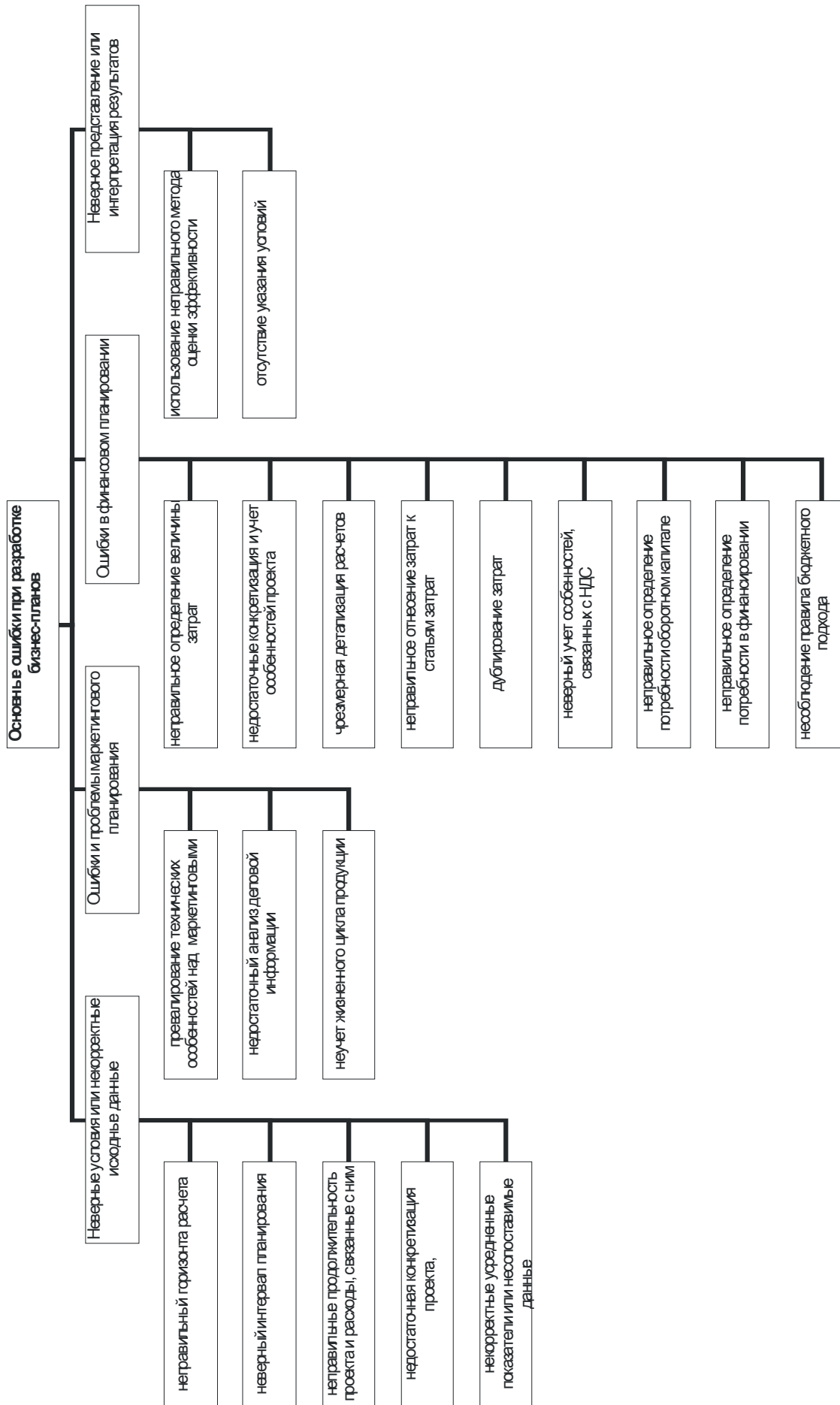


Рисунок – 2 Основные ошибки в бизнес-планировании

1. *Использование неверных условий реализации стратегии и некорректных принципов исходных данных:*

а) использование неверного интервала планирования (внутри интервала расчета деятельность не всегда может быть достоверно описана суммарными значениями потоков поступлений и платежей за более мелкие промежутки времени внутри интервала);

б) неправильное определение временных параметров реализации стратегии, а также расходов, связанных с ними (в результате может быть недооценена продолжительность инвестиционной фазы, процедуры регистрации, продолжительность процедуры сертификации и т.п.);

в) использование усредненных показателей, недостаточная конкретизация стратегии (результатом является искажение реальных значений показателей);

г) применение несопоставимых данных (доходы, затраты, налоговое окружение, кредитные характеристики приведены по состоянию на момент времени, когда действуют отличные от прогнозируемой стратегии условия, прямое копирование параметров компаний-аналогов также может дать результат со значительной погрешностью);

д) схема реализации стратегии ограничивается процессом производства продукции (не проанализирована вся производственно-финансовая цепочка от поставщиков до потребителей, в результате чего могут быть неучтены вопросы, связанные с транспортными аспектами доставкой сырья и готовой продукции; условиями платежей, необходимости расширения инфраструктуры предприятия и приобретения дополнительных основных фондов, расходы на их содержание и ремонт, складские, коммерческие расходы и иные транзакционные расходы);

е) использование неправильного горизонта расчета (для субъектов, так или иначе участвующих в реализации стратегии (непосредственной предпринимательской, собственники предприятия, финансирующие стороны, органы государственного управления и т.п.) срок может определяться исходя из различных оснований – срока кредита, срока действия договора между участниками сделки, требований собственника).

2. *Ошибки и проблемы маркетингового планирования:*

а) акцентирование на технологических возможностях в ущерб маркетинговому анализу (не учитывается реальная востребованность продукции потребителем, цена продажи конечному потребителю, сезонные колебания спроса и т.п.);

б) недостаточный анализ деловой информации (наличие юридической и финансовой проверки ретроспективных данных без учета планируемого изменения деловой среды и возможного изменения параметров реализации стратегии);

в) недостаточный учет особенностей жизненного цикла продукции (планируется неизменность объемов реализации одной модификации товара в течение длительного промежутка времени, не предусматривается обновление модельного ряда или его финансирование).

3. *Ошибки в финансовом планировании:*

а) неправильное определение величины затрат на основании ретроспективной информации (при анализе фактических затрат на единицу продукции в базовом периоде и дальнейшем их использовании в планировании не учитывается изменение объемов производства);

б) неправильное либо некорректное определение отдельных затрат (происходит при отсутствии анализа научно обоснованных норм (СНиПов, СНБ и т.п.), фактического потребления ресурсов аналогичными предприятиями и при отсутствии альтернативной проверки подобных значений, а также возникает при использовании структуры затрат производств, существенно отличающихся по технологии);

в) недостаточные конкретизация и учет особенностей проекта (применение стандартных экономических статей калькуляции без учета отраслевых, географических и иных особенностей);

г) чрезмерная детализация расчетов (уделяется внимание элементам затрат имеющим незначительный удельный вес, что существенно осложняет вычисления и требует значительных временных затрат);

д) неправильное отнесение затрат к статьям затрат (включение в текущие затраты расходов будущих периодов, которые являются элементами инвестиционных затрат);

е) дублирование затрат (в результате недостаточного раскрытия и детализации информации может происходить отражение одних и тех же элементов и в составе затрат, и в статьях расходов);

ж) неверный учет особенностей, связанных с налогом на добавленную стоимость (включение при калькуляции себестоимости в стоимость сырья и материала налога на добавленную стоимость при одновременном отсутствии последующей корректировки в вычислениях. К получению недостоверного результата также приводит не учет принципа взимания налога на добавленную стоимость по экспортно-импортным операциям. Кроме того, в условиях неравномерности объемов производства и реализации при определении денежных потоков зачастую отсутствует дифференцирование между НДС исчисленным, с одной стороны, и уплаченным и подлежащим к уплате, с другой);

з) игнорирование потребности в финансировании оборотного капитала или неправильное его определение (не учитывается реальный период, в котором возникает потребность в финансировании);

и) неправильное определение потребности в финансировании;

к) не соблюдаются правила бюджетного подхода (вложения средств не отображаются в период их реального получения, сумма заемных средств не обеспечивает отрицательный остаток свободных денежных средств);

л) период производства ассоциируется с периодом несения основных затрат и периодом реализации продукции.

#### *4. Неверное представление или интерпретация результатов:*

а) использование неправильного метода оценки эффективности (на действующем предприятии вся его выручка (или прибыль) рассматривается как результат реализации стратегии (проекта) вместо использования метода анализа изменений (сравнения), т.е. для оценки финансовой состоятельности используется метод наложения (объединения). Помимо этого использование себестоимости существующего предприятия при проектах расширения производства приводит к искажению реального результата);

б) отсутствие указания условий (в результате того, что не указываются ставка и период расчета чистого дисконтированного дохода, а также не указаны период и составляющие потоков по внутренней норме доходности, основные показатели эффективности стратегий при рассмотрении их в качестве инвестиционных проектов не отображают реальной целесообразности их реализации).

Приведенный выше перечень не претендует на статус исчерпывающего. Безусловно, можно привести еще достаточно много примеров, когда определенные действия приводят к искажению реальной эффективности.

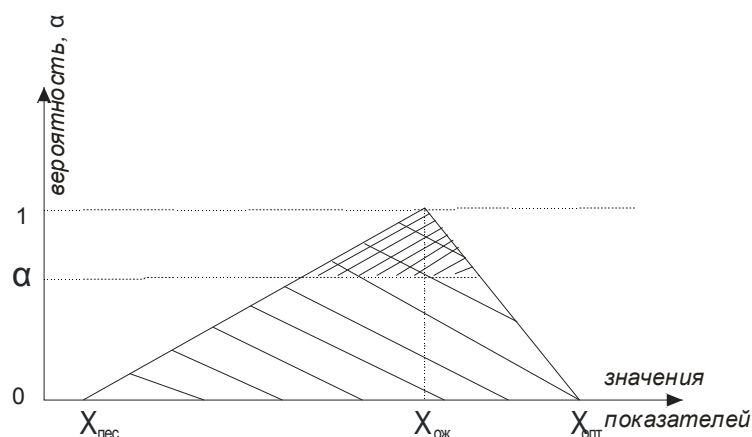
### **Последствия ошибок бизнес-планирования и их влияние на развитие хозяйственных систем**

С одной стороны, в случае необходимости получения финансирования (заемных и иных средств, целевого финансирования и т.п.), субъект хозяйствования может достигнуть своей цели: при отсутствии реальных преимуществ перед конкурирующими проектами получить искомые средства. Это, безусловно, является предпосылкой нару-

шения равновесия хозяйственной системы более высокого уровня. С другой стороны, при использовании бизнес-планов в качестве инструмента реализации стратегии устойчивого развития организации принятие решений на основании исследований, осуществленных в нем, может привести к самым плачевным последствиям вплоть до ликвидации субъекта хозяйствования. Финансирующая сторона при недостаточно внимательном анализе и экспертизе бизнес-планов также рискует существенно снизить эффективность размещения капитала в лучшем случае либо потерять его вообще в худшем. Таким образом, с целью повышения экономической эффективности как на уровне субъектов хозяйствования, так и в целом экономической системы как их совокупности, следует при разработке бизнес-планов организовывать работу таким образом, чтобы избежать допущения приведенных выше ошибок.

Помимо этого видится необходимым осуществлять многовариантный анализ последствий реализации планируемой стратегии. При этом можно рекомендовать использовать современный экономико-математический аппарат – теорию нечетких множеств. При этом для основных показателей (объем спроса или реализации продукции или услуг; уровень издержек и др.) выделить пессимистические ( $X_{\text{пес}}$ ), оптимистические ( $X_{\text{опт}}$ ) и наиболее ожидаемые ( $X_{\text{ож}}$ ) показатели с выделением соответствующих им уровней вероятности ( $\alpha$ ). Графически значение каждого показателя можно представить в виде неточного треугольно числа (рисунок 3). При этом аналитически данное число можно представить в виде:  $X = [ X_{\text{пес}} + \alpha (X_{\text{ож}} - X_{\text{пес}}) ; X_{\text{опт}} - \alpha (X_{\text{опт}} - X_{\text{ож}}) ]$  (1)

Определенным недостатком данного приема явится значительный размах между результирующими оптимистическим и пессимистическим значениями показателей, однако при грамотном их использовании при анализе оперирование данными значениями способно значительно увеличить эффективность управленческих воздействий на субъект хозяйствования.



**Рисунок 3 – Графическое изображение неточного треугольно числа**

### **Заключение**

Таким образом, одной из целей функционирования хозяйствующих систем является устойчивое развитие, перманентным, временным и неустойчивым состоянием которого является равновесие. Для обеспечения устойчивого развития необходимо предпринимать управленческие усилия по всем направлениям. Особое значение при этом имеет бизнес-планирование, в процессе которого необходимо избегать возможных ошибок и осуществлять многовариантный анализ. Следование предлагаемым рекомендациям способно повысить результативность как управленческой деятельности и, соот-

ветственно функционирования организации, так и ориентировать последнюю на устойчивое развитие в течение длительного промежутка времени.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бобылев, С.Н. Экономика устойчивого развития / С.Н. Бобылев, Э.В. Гирусов, Р.А. Перелет. – М. : Ступени, 2004.
2. Кузнецов, О.Л. Устойчивое развитие: синтез естественных и гуманитарных наук / О.Л. Кузнецов, П.Г. Кузнецов, Б.Е. Большаков – Дубна : Международный университет природы, общества и человека «Дубна», 2000.
3. Миркин, Б.М. Устойчивое развитие / Миркин Б. М., Наумова Л.Г. – Уфа : РИЦ Баш ГУ, 2009.

#### ***Kazinets M. Reliability of Business Planning as a Factor of Sustainable Development of Commercial Organizations***

The article presents the relationship of business planning effectiveness at the level of commercial organizations and sustainable development of economic systems at higher levels. Allocated system matizirovaniy and classified the major errors in the framework of development strategies and business plans. There are selected, arranged and classified the major (basic) errors, arising under development strategies and business plans. The possible errors in the development of business plans were analyzed and the possible consequences of their implementation were identified as for commercial organizations and for economic systems of higher level. There were given a number of recommendations aimed at sustainable development of economic systems, including using the elements of the theory of fuzzy sets in multivariate business planning.

Рукапіс паступіў у рэдкалегію 29.09.2010