

объемов работ и прибыли, полученной от их реализации. Исходя из того, что вероятность распределения рентабельности отвечает нормальному закону распределения (рис. 3) можно предположить, что условие экономической работы строительной организации можно описать, используя каноническое уравнение «сборки» для выходной переменной  $x(t)$ .

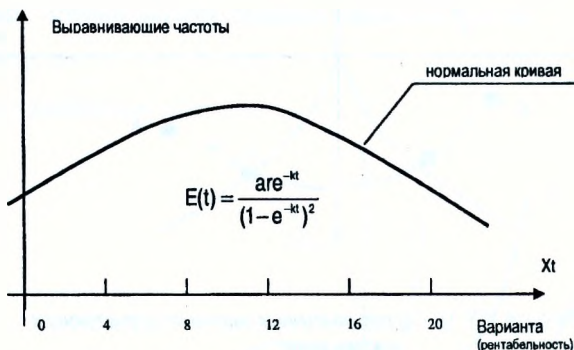


Рис.3. Нормальное распределение

На основании вышеизложенных моделей произведены расчеты, определяющие точки потери устойчивости (точки катастроф), т.е. установлены те значения прибыли, по достижении которых на предприятии происходят необратимые преобразования, в т.ч. и в инновационном развитии. Прогнозируя жизнедеятельность строительного предприятия на основании рассмотренного метода, и выявление периодов возможной потери устойчивого развития, в т.ч. и инновационного, позволит руководству принять своевременные решения по корректировке их деятельности, то есть адаптации системы к изменяющимся условиям.

### Литература.

1. Арнольд В.И. Особенности бифуркации и катастрофы. — Успехи физ. Наук, 1983, т.141, вып.4, — с. 569-590
2. Арнольд В.И. Теория катастроф. — М.: Наука, 1990. — 128с.
3. Голосая Э.П. Организационная надежность и устойчивость предприятий инвестиционно-строительного комплекса. М.: Фонд «Новое тысячелетие», 2001. — 249 с.
4. Томсон Дж.Н.Т. Неустойчивость и катастрофы в науке и технике. — М.: Мир, 1985. 256с.

*М.Т. Козинец*

*Брестский государственный технический университет*

## РАЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

**Abstract:** The article contains basic methodical framework for working out business plans, being applied in Belarus. Principle mistakes are highlighted, typical for forecasting of business development. Organisational principles for business planning are studied and suggestions fore improvement are made.

**Keywords:** business-plan, guidelines, mistake, algorithm, state governing, planning, forecasting.

Существует ряд оснований, при которых нужно разрабатывать бизнес-планы. Так, они необходимы:

- органам государственного управления для обоснования целесообразности оказания мер государственной поддержки;
- субъектам хозяйствования, желающим получить статус резидента свободных экономических зон для предоставления на конкурс проектов в Администрации СЭЗ и Министерство экономики;
- собственнику бизнеса, кредитору (инвестору) для обоснования целесообразности вложения средств по тому или иному направлению.

С принятием Постановления Совета Министров Республики Беларусь № 873 от 8 августа 2005 г. в Республике Беларусь сделана попытка выстроить систему планирования и прогнозирования несколько напоминающую существовавшую ранее при административно-командной системе управления экономикой. Так, коммерческие организации, находящиеся в ведении или входящих в состав республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и минского горисполкома, согласно данного документа должны разрабатывать:

- перспективные прогнозы развития на пять лет;
- бизнес-планы развития на предстоящий год;
- бизнес-планы инвестиционных проектов.

Особенностью указанного нормативно-правового акта является обязанность данных организаций разрабатывать годовые бизнес-планы в двухмесячный срок после доведения показателей прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на очередной год. Как показал опыт 2006 года, вместо создания гармоничной системы прогнозирования состояния внешней и внутренней среды и, исходя из этого, организации системной управленческой работы в области планирования, деятельность свелась к ряду формальных операций. То есть реально процесс планирования на некоторых предприятиях сводится к следующему. Предприятию доводят целевые показатели развития и его специалисты либо привлеченные структуры разрабатывают документ, в котором обосновывают достижимость «спущенных» сверху показателей.

В целом разработку бизнес-планов в подобных случаях можно представить в виде следующего алгоритма (Рис 1).

В случае, если работа происходит именно подобным образом, то можно утверждать, что основная цель разработки указанного выше нормативно-правового акта не была достигнута.

Среди указанных выше случаев, когда необходимо разрабатывать бизнес-планы отсутствует одно, пожалуй самое главное основание – необходимость обоснования текущего и перспективного развития коммерческой организации, выработки новых видов деятельности, принятия мер по нормализации экономической ситуации. Именно организация системной работы в данном направлении являлось, видимо, целью принятия указанного ранее постановления правительства. Тем не менее, деятельность по разработке бизнес-планов и прогноз развития велась, естественно и до его принятия.

Как показывает опыт, у многих специалистов отечественных субъектов хозяйствования при разработке бизнес-планов возникают затруднения методического плана. На текущий момент времени наиболее распространенными методиками в бизнес-планировании в Беларуси и Брестском регионе являются:

- правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов (утверждены Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. N 158);
- рекомендации по разработке организациями и предприятиями коммунальной и с долей коммунальной формы собственности, без ведомственной подчиненности прогнозов

развития на пять лет и бизнес-планов их развития на год (утв. протоколом коллегии комитета экономики Брестского облисполкома № 4 от 23.09.2005 г);

- правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов (утв. протоколом коллегии комитета экономики Брестского облисполкома № 4 от 23.09.2005 г);
- методические рекомендации по организации (процедуре) разработки прогнозов развития коммерческих организаций Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь на пять лет, бизнес-планов их развития на год (утверждены приказом Минстройархитектуры от 16.11.2005 №290);
- иные отраслевые и региональные, а также корпоративные методические регламентирующие акты.

При данном сравнительном разнообразии методик в силу ряда причин у разработчиков бизнес-планов возникают трудности в силу нехватки опыта, квалификации либо достаточного количества времени. Это обстоятельства могут привести к разработке бизнес-планов с искаженными либо ошибочными данными.

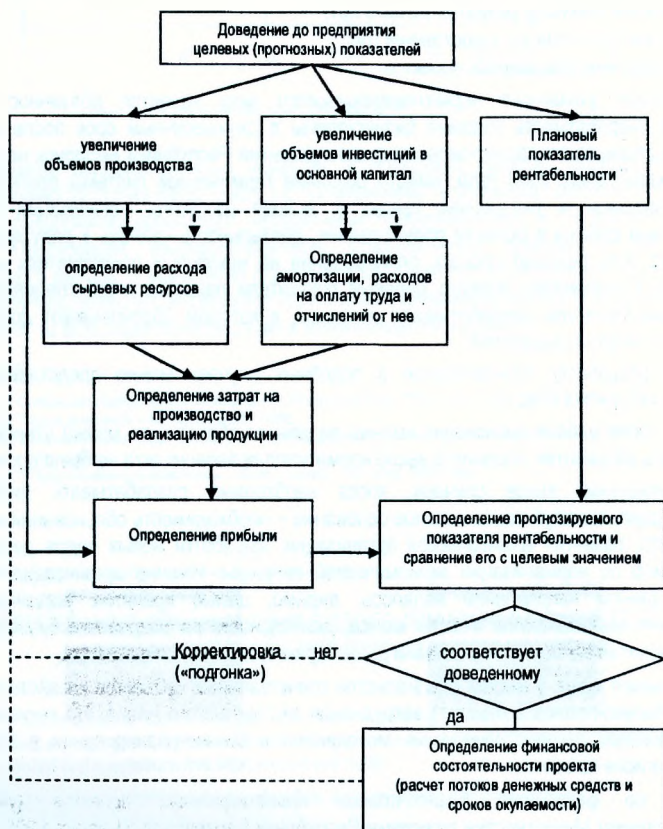


Рис. 1. Некорректный формальный алгоритм разработки бизнес-планов

Источник: собственная разработка

Приведем основные ошибки, которые наиболее часто встречаются при разработке бизнес-планов.

**Таблица 1. Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-планов**

№ п/п	Тип ошибки	Сущность
1	2	3
<b>НЕВЕРНЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА И ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА ИСХОДНЫХ ДАННЫХ</b>		
1.	Использование неправильного горизонта расчета	Для различных участников проекта срок может определяться исходя из различных оснований (срок кредита, срок действия договора между участниками сделки, требования собственника)
2.	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
3.	Неправильное определение временных параметров реализации проекта, а также некоторых расходов	Недосценивается продолжительность: – инвестиционной фазы; – продолжительность процедуры регистрации; – продолжительность процедуры сертификации.
4.	Использование усредненных показателей, недостаточная конкретизация проекта	Усредненные цены на оборудование, ресурсы, работы
5.	Применение несопоставимых данных	Доходы, затраты, налоговое окружение, кредитные характеристики приведены по состоянию на разные моменты времени, осуществлено некорректное прямое копирование параметров компаний-аналогов
6.	Схема реализации проекта ограничивается процессом производства продукции	Не проанализирована вся производственно-финансовая цепочка от поставщиков до потребителей, в результате чего могут быть неучтены вопросы: – связанные с аспектами транспортировки сырья и готовой продукции; – условиями платежей (авансовых платежей и окончательной оплаты); – необходимости расширения инфраструктуры предприятия и приобретения дополнительных основных фондов (вспомогательное оборудование, коммуникации, автотранспорт, складские помещения, необходимость демонтажа оборудования, оформления документации, установки компьютеров и программного обеспечения, приобретения офисной мебели); – расходы на содержание и ремонт основных фондов, складские и коммерческие расходы
<b>ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ</b>		
7.	Акцентирование на технологические возможности в ущерб маркетинг анализу	Не учитывается реальная востребованность продукции потребителем, цена продажи конечному потребителю, сезонные колебания спроса
8.	Недостаточный анализ деловой информации	Наличие юридической и финансовой проверки ретроспективных данных без учета планируемого изменения деловой среды и внешнего изменения параметров проекта
9.	Игнорирование стадии жизненного цикла продукции	Неизменность объемов реализации одной модификации товара в течение длительного промежутка времени, отсутствие финансирования обновления модельного ряда
<b>ОШИБКИ В ФИНАНСОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ</b>		
10.	Неправильное определение величины затрат на основании ретроспективной информации	При анализе затраты на единицу продукции в базовом периоде использованы при планировании без учета изменения объемов производства



1	2	3
11.	Неправильное либо некорректное определение отдельных затрат	Происходит: 1. При отсутствии анализа: – научно обоснованных норм (СНБ, СНИПов и т.п.); – фактического потребления ресурсов аналогичными предприятиями (по масштабу и организации производственного процесса) отрасли, а также без проверки их значений при помощи нескольких способов; 2. При использовании структуры затрат производства, существенно отличающихся по технологии
12.	Недостаточные конкретизация и учет особенностей проекта	Применение стандартных экономических статей калькуляции без учета отраслевых, географических и иных особенностей
13.	Чрезмерная детализация расчетов	Уделяется внимание всем или большинству затрат, в том числе имеющих незначительный удельный вес, что существенно осложняет вычисления и требует значительных временных затрат
14.	Неправильное отнесение затрат к статьям затрат	включение в текущие затраты затрат будущих периодов (затрат на НИОКР, выпуск опытных образцов, разработку технологической документации), которые являются элементами инвестиционных затрат
15.	Дублирование затрат	в результате недостаточного раскрытия и детализации статей расходов происходит отражение одних и тех же элементов и в составе элементов затрат (зарплата администрации – «заработная плата») и в статьях расходов (з/п администрации и общецеховых и общезаводских расходах)
16.	Неверный учет особенностей, связанных с НДС	– включение при калькуляции себестоимости в стоимость сырья и материала НДС при одновременном отсутствии последующей корректировки в вычислениях; – не учитывается принцип взимания НДС по стране происхождения и стране назначения при экспортно-импортных операциях; – при определении денежных потоков определяется НДС исчисленный вместе уплаченного и подлежащего к уплате при неравномерности объемов производства и реализации
17.	Игнорирование потребности финансирования оборотного капитала или неправильное ее определение	Не учитывается: – первоначальный прирост потребности в финансировании возникает в периоде, предшествующем началу производства; – при изменении объемов производства и реализации происходит изменение потребности (совпадение доходов и затрат в отчете о движении денежных средств и о прибылях и убытках); – учет в составе базовых параметров для определения потребности некоторых элементов (амортизации, заработной платы); – использование процента от инвестиционных затрат
18.	Не соблюдаются правила бюджетного подхода	– вложения средств не отображаются в период их реального получения; – сумма заемных средств не обеспечивает отрицательный остаток свободных денежных средств
19.	Период производства ассоциируется с периодом несения основных затрат и периодом реализации продукции	
<b>НЕВЕРНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИЛИ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ</b>		
20.	использование неправильного метода оценки эффективности	(1) на действующем предприятии вся его выручка (прибыль) рассматривается как результат реализации проекта вместо использования метода анализа изменений (сравнения), (2) а для оценки финансовой состоятельности – метод наложения (объединения)
21.	отсутствие указания условий	– не указаны ставка и период расчета NPV; – не указаны период и составляющие потоков по IRR

При разработке бизнес-планов необходимо придерживаться следующего алгоритма (отличного от представленного на рис. 1):

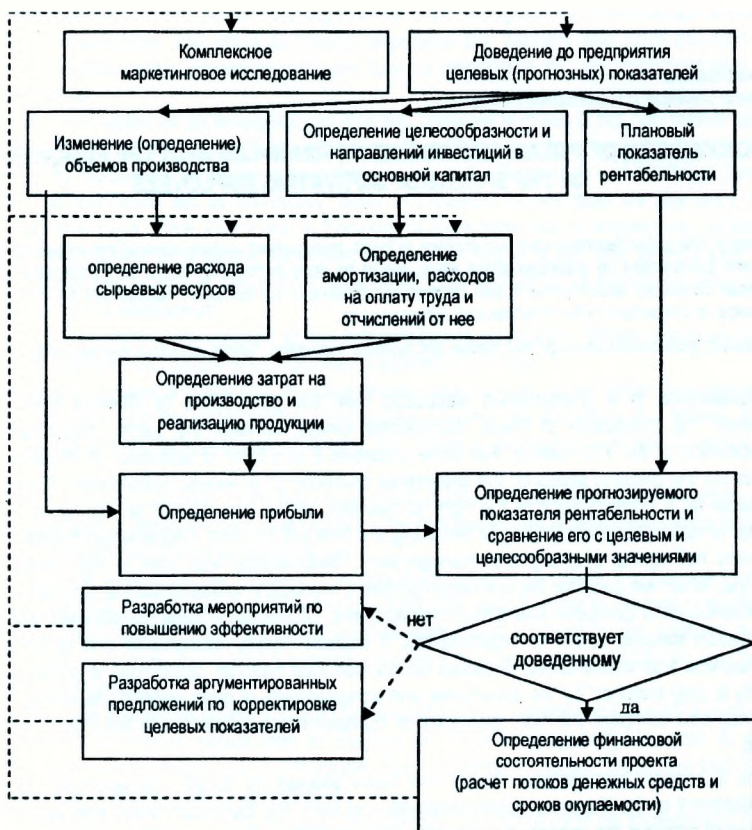


Рис. 2. Корректный алгоритм разработки бизнес-планов в условиях сильного государственного регулирования экономической деятельности

Источник: собственная разработка

Организация систематической работы по прогнозированию среды функционирования субъекта хозяйствования, мониторинг недопущения приведенных в таблице 1 ошибок, а также осуществление бизнес-прогнозирования согласно схеме, приведенной на рисунке 2, позволит предприятиям существенно повысить эффективность собственного функционирования. Следствием этого явится не только уход от порочной практики планирования для формального достижения необходимых результатов «на бумаге», но и реальные сдвиги в экономических процессах как на микро-, так и на макроуровне.

## Литература

1. Козинец М.Т., Проровский А.Г. *Практические аспекты бизнес-планирования* Методическое пособие. Комитет экономики Брестского областного исполнительного комитета, БОКУП «Центр внедрения научно-технических разработок», Брестский трансграничный информационный центр, Брест, 2005.
2. Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 873 от 8 августа 2005 г.
3. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 1581