

ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

С. М. Голяков

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье рассматриваются методические аспекты бизнес-планирования как инструмента управления бизнесом малых и средних предприятий. Предлагается при управлении бизнесом использовать систему определенных типов бизнес-планов. В центре всей системы бизнес-планирования находится управленческий бизнес-план, методике составления которого посвящена основная часть статьи. Следующий круг рассматриваемой системы включает большую группу бизнес-планов проектов и целевых бизнес-планов (бизнес-планов «по требованию»), позволяющих принимать обоснованные решения по инвестиционным вложениям и другим вопросам управления бизнесом.

В условиях рыночной экономики бизнес, чтобы стать жизнеспособным и прибыльным, нуждается в планировании. В современной быстро меняющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий. Мировой опыт позволяет утверждать, что только тщательное и ответственное планирование бизнеса может существенно помочь в выживании предприятий, а в конечном счете — в достижении ими стабильно высоких результатов.

В наибольшей мере бизнес-планирование необходимо малым и средним предприятиям, работающим в условиях высокой неопределенности и имеющим меньшее право на ошибку. В условиях рынка и жесткой конкуренции предпринимателям и менеджерам этих предприятий нельзя полагаться только на опыт, интуицию и видимые удачные обстоятельства. Отказ от применения бизнес-планирования при управлении предприятием сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевре-

менной переменной ориентации, являющимися причинами плохого состояния дел.

Проблема повсеместного использования бизнес-планирования в качестве основного инструмента управления малыми и средними предприятиями осложнена недостаточным методическим обеспечением этой важной функции управления и неготовностью большинства менеджеров к ее осуществлению на своем предприятии. В данном контексте представляется актуальным рассмотрение методических вопросов бизнес-планирования в рамках малых и средних предприятий.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ (МСП)

Место бизнес-планирования в системе концепций и методов менеджмента МСП. Для того чтобы определить место бизнес-планирования в общей концепции управления МСП, необходимо в первую очередь определиться с основными положениями данной концепции. В связи с этим следует отметить, что освещение методических подходов к управлению МСП остается слабым звеном в общей литературе по менеджменту. Среди последних публикаций по данной тематике следует отметить работы коллектива авторов: [Малые и средние предприятия, 2002; Терри, 1999; Мосейко, 2001].

При исследовании процесса формирования общих подходов и методов к управлению МСП можно выделить две характерные ситуации:

- 1) использование тех же концепций и методов, характерных для обеспечения процесса управления в крупных структурах;
- 2) рассмотрение новых подходов к управлению, позволяющих учесть специфику МСП и обеспечить процесс управления на более качественном уровне. Основной акцент в этом случае сделан на выделении тех характерных черт, которые определяют специфику управления такими предприятиями. Учет качественных характеристик МСП является базовым условием формулирования особых положений менеджмента для этой категории предприятий.

В рамках нашего исследования наиболее важно учесть следующие характеристики:

- ◆ компактность управленческой команды и многофункциональность менеджеров;
- ◆ отсутствие громоздких управленческих структур, простоту информационных связей, быстроту принятия решений;
- ◆ доминирование тактического мышления и стратегий краткосрочных решений и действий, что определяет необходимость соединения принципов стратегического и оперативного планирования.

Анализ литературы, посвященной методическим аспектам управления МСП, позволяет прийти к выводу, что в качестве методологической основы при рассмотрении методик управления МСП в основном используются традиционные подходы менеджмента: *ситуационный, функциональный и процессный*. Управление предприятием строится исходя из ситуационных предпосылок путем формирования единого и непрерывного процесса реализации отдельных функций управления, составляющих этот процесс. Но сам управленческий процесс носит более интегрированный характер, а функции управления часто не разделяются между специализированными подразделениями.

Сегодня можно говорить о новом понимании сути и места бизнес-планирования в процессе управления МСП. Бизнес-планирование следует рассматривать как механизм интеграции управленческих функций с целью создания стратегически управляемого предприятия, что в свою очередь требует тесной взаимосвязки стратегического и оперативного планирования. В рамках МСП бизнес-планирование реализует элементы стратегического планирования (определение политики предприятия, формулирование целей и выбор стратегий) и оперативного планирования (определение конкретных действий по достижению поставленных целей).

Общая концепция бизнес-планирования. Управленческие аспекты планирования получили свое развитие в рамках школы планирования, общепризнанным «отцом» которой является И. Ансофф (I. Ansoff). Помимо работ Ансоффа, большой вклад в разработку концепции планирования как функции управления внесли труды [Акофф, 1972; 1985]. Отдельные аспекты данной проблемы затрагивает П. Дракер [Друкер, 2000]. Среди последних работ следует отметить труды [Хасси, 2001; Ефремов, 2001].

Анализ перечисленных работ позволяет сделать вывод, что управленческий аспект рассматривает «планирование» как умение предвидеть будущее предприятия и использовать такое предвидение. При этом для практического менеджмента более важно не само предвидение, а готовность к возможным вариантам будущего. Речь идет о том, чтобы быть готовым ко всему и знать, когда нужно изменять курс в ответ на неожиданные события. В связи с этим планирование превращается в непрерывный процесс, направленный на адекватность действий предприятия быстро меняющимся условиям окружающей бизнес-среды. Данный подход и определяет концептуальную задачу бизнес-планирования как технологии реализации функции планирования при управлении бизнесом.

Формализованная концепция и методология бизнес-планирования пережили определенную эволюцию от использования их в качестве инструмента для привлечения внешнего финансирования бизнеса до каркаса планирования и управления бизнесом. Бизнес-планирование следует рассматривать как

специфическую область деловых технологий, которая является неотъемлемой частью любого бизнеса. Применение данной технологии, охватывающей практически весь спектр компонентов менеджмента, упорядочивает и систематизирует весь бизнес, регулирует содержание и прогнозирует его результаты в зависимости от возможностей внешней и потенциала внутренней среды.

В соответствии с общей логикой развития концепции бизнес-планирования можно привести довольно обширную литературу как отечественных, так и зарубежных авторов. Большая часть этих работ посвящена общим и методическим аспектам составления бизнес-плана как базового документа для открытия нового бизнеса, поиска инвестора для привлечения его к участию в проекте. Наиболее известными работами этого плана являются переводные издания западных авторов ([Зигель, 2001; Бэнг, 1998; Джозеф, 1998] и др.). Следует отметить отечественных авторов, в работах которых детально разработаны методические аспекты и практические рекомендации составления бизнес-плана в составе инвестиционного проекта (см., напр.: [Косов, 2000; Макаревич, 1998; Попов, 2000]). Под редакцией последнего вышел ряд учебных пособий по бизнес-планам инвестиционных проектов. Наиболее слабо разработанным остается аспект применения бизнес-планов для управления предприятием. Для большинства российских предприятий представление о бизнес-плане остается в рамках документа, необходимого для привлечения инвестиций или получения кредита, а не как многопланового управленческого инструмента. Между тем рамки бизнес-планирования затрагивают три основные области принимаемых управленческих решений:

- ◆ управление текущей деятельностью и развитием предприятия;
- ◆ управление изменениями на предприятии;
- ◆ принятие разовых решений по отдельным аспектам управления.

Управление текущей деятельностью и развитием предприятия. Современная технология бизнес-планирования позволяет использовать бизнес-план в качестве основы управления текущей деятельностью и развитием малого (среднего) предприятия. Эффективное управление на этом уровне осуществляется путем разработки *управленческого бизнес-плана*, объединяющего основные элементы стратегического и оперативного планирования. Введение нового термина «управленческий бизнес-план», на наш взгляд, более точно отражает концептуальную задачу данного типа бизнес-плана по сравнению с распространенным в литературе термином «бизнес-план фирмы».

Концептуальной задачей управленческого бизнес-плана в целом является определение целей функционирования предприятия, а также путей и ресурсов их достижения. Данный тип бизнес-плана более реален, по сравнению со стратегическим планом, и позволяет определить конкретные цели предприятия на короткий период (как правило, на год), а также подробный

план действий по достижению поставленных целей. Помимо этого, управленческий бизнес-план позволяет решить и еще одну из задач менеджмента — координацию действий между различными участниками, так как каждый участник играет свою роль, имеет свой круг обязанностей и задач. По существу, управленческий бизнес-план представляет собой перечень конкретных действий для менеджеров, описывает роль, которую каждое подразделение предприятия должно сыграть в процессе достижения поставленных целей. В этом качестве его следует рассматривать как инструмент делегирования ответственности, позволяющий руководству более точно определять вклад менеджеров в достижение целей предприятия.

Управление изменениями на предприятии. Динамичное развитие предприятия возможно только при создании специального механизма управления изменениями, составной частью которого является разработка *бизнес-планов проектов*. Данный тип бизнес-планов может являться как составной частью общей системы бизнес-планирования, так и самостоятельным документом для осуществления инвестиционной политики предприятия.

Принятие разовых решений по отдельным аспектам управления. В процессе управления бизнесом возникают задачи, успешно решить которые возможно только при наличии специально подготовленного бизнес-плана. Круг этих задач достаточно широк и включает такие направления, как планирование разовых финансовых операций по купле-продаже бизнеса или его части, осуществление крупных коммерческих сделок, антикризисное планирование, приглашение на предприятие ведущего специалиста или менеджера и др.

Таким образом, можно выделить три типа бизнес-планов, которые важны в формальном процессе планирования как функции управления бизнесом:

- ♦ управленческие бизнес-планы — применяются для управления текущей деятельностью и развитием предприятия;
- ♦ бизнес-планы проектов — направлены на планирование и управление проектами, реализуемыми в рамках данного предприятия;
- ♦ разовые бизнес-планы — направлены на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом.

На рис. 1 показана взаимосвязь семейства бизнес-планов, которые могут быть разработаны на предприятии.

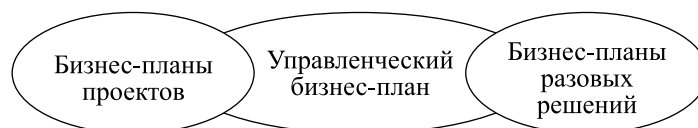


Рис. 1. Схема взаимодействия различных типов бизнес-планов

В центре всей системы бизнес-планирования находится управленческий бизнес-план. Он является ключевым звеном всего процесса бизнес-планирования, так как устанавливает цели и пути (стратегии), с помощью которых предприятие собирается эти цели достигнуть. Управленческий бизнес-план, в отличие от стратегического, включает в себя подробные планы отдельных подразделений или функциональных направлений деятельности. Результатом разработки данного типа бизнес-плана должны стать согласованная стратегия и подробный план действий с указанием конкретных шагов по достижению поставленных целей.

Бизнес-планы проектов связаны с конкретными проектами, требующими определенных капиталовложений. Необходимость подготовки такого типа бизнес-плана возникает тогда, когда менеджменту необходимо принять решение по капитальным затратам, исходя из того, что все проекты должны быть направлены на оптимальное достижение интересов предприятия. Другими словами, любые капитальные затраты должны быть направлены на то, чтобы способствовать достижению целей, определенных управленческим бизнес-планом. В этом смысле бизнес-планы проектов должны быть тесно увязаны с теми целями, которые поставлены перед предприятием в планируемом периоде. Каждый из выбранных проектов должен занимать соответствующее место в решении стоящих перед предприятием задач. Вместе с тем определенные проекты могут и не затрагивать текущих задач, так как связаны с более долгосрочными целями предприятия и могут являться самостоятельным объектом управления.

Бизнес-планы разовых решений подготавливаются «по требованию». Это не означает, что они никак не связаны с другими типами бизнес-планов, наоборот, подготовка такого типа бизнес-плана позволяет успешно решить конкретную задачу управленческого бизнес-плана. Например, специально подготовленный бизнес-план позволяет более успешно справиться с задачей заключения солидного соглашения или договора, привлечь кредитные средства банка и т. д.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОСТАВЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Управленческий бизнес-план. На малых и средних предприятиях основой бизнес-планирования становится управленческий бизнес-план, позволяющий соединить элементы стратегического и оперативного планирования. В процессе стратегического планирования используются обычно все процедуры, предусмотренные данным видом планирования, но они более усечены по глубине проработки и времени реализации. Это связано с ограниченной возможностью менеджмента этих предприятий построить слож-

ные стратегические планы и прогнозы. Основное внимание уделяется более четкой формулировке целей в рамках ограниченного временного горизонта, а также составлению подробного плана действий по достижению поставленных целей.

Составление управленческого бизнес-плана исходит из положения, что предприятие определилось с базовой и бизнес-стратегиями, которых оно придерживается в соответствии с поставленными целями. Так, при определении базовой стратегии более целесообразно ориентироваться на стадии развития предприятия (начинающее, уцелевшее, стабильное и расширяющееся). Бизнес-стратегии должны быть простыми, подвижными и ориентированными на действия. Можно выделить два направления бизнес-стратегий, обеспечивающих малым (средним) предприятиям достаточный уровень конкуренции на рынке: поиск защищенных рыночных ниш и достижение качественной доли рынка; кооперация с крупным предприятием.

Логика построения управленческого бизнес-плана исходит из трех определяющих элементов технологии бизнес-планирования:

- ♦ оценка текущего состояния предприятия. Основная цель — определить, чего реально может добиться предприятие;
- ♦ определение желательного состояния предприятия. Определить цели предприятия на ближайший период;
- ♦ выбор наиболее эффективных путей достижения поставленных целей. Разработка оптимальных функциональных стратегий.

Исходя из этого, можно представить содержание типового управленческого бизнес-плана (табл. 1) и общую схему разработки (рис. 2).

Общий план предприятия. Общий план предприятия включает в себя основные элементы краткосрочного стратегического планирования, т. е. предусматривает его основные процедуры — анализ и целеполагание.

План как модель деятельности предприятия строится в зависимости от возможностей внешней и потенциала внутренней среды. Поэтому первым шагом при подготовке бизнес-плана является определение текущего положения предприятия. Данный этап планирования должен дать ответ на главный вопрос: «где сегодня находится ваше предприятие?» Необходимо честная картина нынешнего состояния предприятия. Используя эту информацию и сравнивая с целями предприятия (когда мы их установим), можно увидеть разрыв, возникающий между «где мы есть» и «где мы хотим быть».

Сокращение разрыва — главная задача составляемого бизнес-плана. При этом важно установить, какие ресурсы, способные закрыть пробел между нашим сегодняшним (начальным) состоянием и конечным положением, доступны нам сегодня.

Таблица 1

Структура и содержание типового управленческого бизнес-плана

Раздел бизнес-плана	Содержание разделов
1. Общий план предприятия	1.1. Оценка текущего состояния 1.2. Постановка общих целей предприятия 1.3. Постановка целей подразделений 1.4. Определение, анализ и устранение возможных расхождений (разрывов) между текущим и желательным состоянием предприятия
2. Планы подразделений предприятия	
2.1. План продаж	2.1.1. Прогноз продаж (прогноз общей выручки; прогноз объема продаж единиц продукции) 2.1.2. Издержки на реализацию
2.2. Маркетинговый план	2.2.1. Оценка текущего состояния рынка 2.2.2. Определение разрывов в возможностях 2.2.3. Программы по продвижению продукта
2.3. Операционный план	2.3.1. План производства 2.3.2. Контроль качества 2.3.3. План закупок 2.3.4. Производственные издержки 2.3.5. План складских операций
2.4. План основных закупок	2.4.1. Перечень; стоимость и сроки приобретения основных активов 2.4.2. Бизнес-планы локальных проектов, реализуемых в рамках достижения целей управленческого плана
2.5. План по персоналу	2.5.1. Планирование общих вопросов по персоналу: повышение заработной платы, временной занятости, консультационных затрат и т. п.
2.6. Финансовый план	2.6.1. Свод предположений, сделанных в процессе разработки планов основных подразделений компании 2.6.2. Финансовые документы: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменениях в финансовом состоянии 2.6.3. Планирование денежных потоков

Оценив текущее состояние и потенциал предприятия, можно приступить ко второму этапу составления управленческого бизнес-плана — формулированию общих целей предприятия на планируемый период. В рамках управленческого бизнес-плана цели могут рассматриваться как обязательства управленческого персонала добиться определенных результатов в планируемом периоде. Спектр содержательной направленности целей для малых (средних) предприятий можно разделить на два основных направления — стратегические цели, обусловленные общей стратегией стабилизации и развития предприятия, финансовые цели, позволяющие составить четкий план получения прибыли или динамичного баланса доходов и расходов.



Рис. 2. Общий алгоритм разработки и реализации управленческого бизнес-плана

На основе общей цели (или целей) предприятия определяются частные цели структурных подразделений, которые конкретизируют их задачи. Основным моментом здесь является смещение внимания с автономно работающего подразделения на понимание общей цели предприятия. На малых (средних) предприятиях это достигается гораздо легче, чем на крупных.

При определении целей подразделений необходимо учесть следующие моменты:

- ♦ какие специфические действия должно осуществить каждое подразделение, чтобы способствовать достижению общей цели предприятия?

- ♦ кто в каждом подразделении ответствен за достижение этих целей?
- ♦ когда каждая из целей должна быть достигнута?

Важнейшей проблемой определения целей подразделений является их четкое количественное выражение, что предполагает выбор количественной величины, характеризующей целевой показатель. При этом главными критериями выбора показателей являются их взаимосвязь с общей целью предприятия, понятность показателя и возможность его измерения. Процесс преобразования общей цели предприятия в конкретные цели каждого подразделения осуществляется так называемым *цепным методом*, в порядке, обратном ходу технологических процессов (операций бизнеса). В западной практике для таких расчетов используется термин «*Grossing up*» — деловой жаргон планирования, использующий «метод отсчета назад».

Логическая последовательность постановки целей подразделениям предприятия показана на рис. 3.

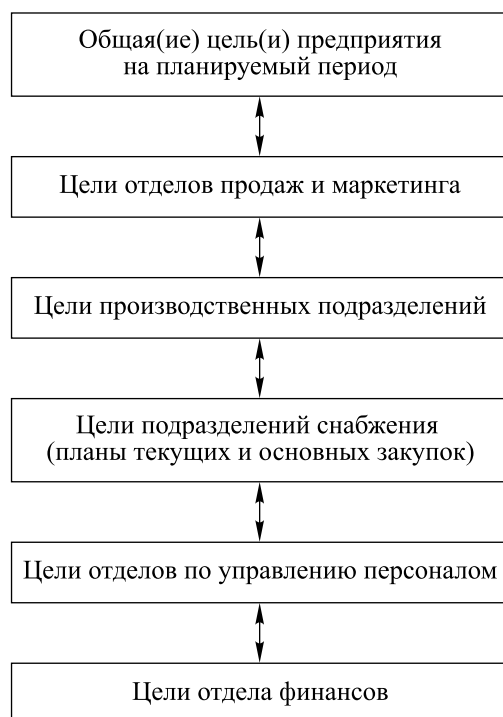


Рис. 3. Логическая последовательность постановки целей подразделениям предприятия

Наиболее тесная взаимосвязь существует между общими целями предприятия и целями отделов продаж и маркетинга. Большинство общих целей предприятия целиком трансформируются в конкретные цели этих от-

делов. Допустим, поставлена цель — повысить объем продаж данного товара на 25 000 единиц. Очевидно, что эта цель непосредственно связана с общими целями роста предприятия.

Цели отделов продаж и маркетинга должны стоять в бизнес-плане сразу же после общих целей предприятия, так как большинство подразделений формулируют свои цели на основе данных, представляемых этими отделами: сведения об объемах продаж в количественном выражении; время достижения целей продаж; методы, которые будут использованы для достижения продаж.

Производственные подразделения согласуют свои цели в соответствии с задачами, стоящими в плане продаж и маркетинга. Цели отделов маркетинга и продаж трансформируются в конкретные задачи производственных подразделений и затрагивают следующие аспекты:

- ◆ какие товары необходимо поставлять?
- ◆ какой объем партии каждого товара?
- ◆ на какую дату назначена поставка товаров?
- ◆ какое количество ресурсов необходимо для производства каждой партии товара?
- ◆ как много времени потребуется на производство?
- ◆ другие задачи.

Сформированные количественные задачи производственных подразделений определяют цели, стоящие перед другими операционными отделами. Так, на основе производственного плана формируются задачи отделов, отвечающие за поставку всех необходимых ресурсов (план закупок) и приобретения основных активов (план основных закупок).

Постановка целей подразделениям заканчивается их сводным представлением в финансовый отдел, задача которого — выразить в денежном измерении выполнение всех поставленных в плане целей.

Важными этапами составления общего плана предприятия являются определение и анализ возможных расхождений (разрывов) между текущим положением предприятия и тем, что должно быть (цели предприятия и его подразделений). Анализ разрывов целесообразно проводить в рамках каждого подразделения, и он должен включать:

- ◆ определение величины разрывов;
- ◆ диагностику причин этого разрыва;
- ◆ составление корректирующих действий.

Главная задача составляемого бизнес-плана — это «строительство моста» по преодолению возникающих разрывов. Устранение выявленных разрывов становится основной задачей в планах подразделений. Если в ходе анализа разрывов выясняется, что их невозможно устранить в рамках текущего планового периода, то это не означает, что предприятие не сможет их

устранить, а говорит лишь о том, что предприятию потребуется для этого несколько плановых периодов. В этом случае для достижения поставленной конечной цели необходимо определить промежуточные цели (или подцели) и выполнять их последовательно.

Планы подразделений компании. Планы подразделений должны рассматриваться как детальный план выполнения специфических действий с привязкой во времени, которые координируют усилия предприятия по достижению поставленной цели.

1. План продаж является начальной точкой разработки функциональных разделов бизнес-плана, так как он в наибольшей степени корреспондирует с общей целью предприятия. Кроме того, план продаж является отправной точкой для разработки планов практически всех основных подразделений предприятия. Так, маркетинговый отдел разрабатывает рекламные кампании, занимается продвижением товара на рынок, исходя из планируемых объемов продаж. Например, для того чтобы достичь определенного уровня продаж в июне, необходимо заранее составить комплекс маркетинговых мер, обеспечивающих выполнение графика продаж.

Для производственного подразделения важно получить данные о сроках продаж для составления графика производства. План продаж определяет уровень активности предприятия в определенный момент времени, что находит отражение и на других операциях (например, отгрузки, требуемые складские помещения), а также на привлечении дополнительного персонала.

План продаж рассматривает понятия объема продаж и дохода от продаж. Помимо этого, важной частью плана является составление ежемесячного графика продаж для каждого продукта по отдельной территории (или клиента).

Структура плана продаж может быть сформирована по-разному — от простой таблицы, представляющей конечные цифры общей выручки или объема продаж единиц продукции, до составления развернутого плана работы данного подразделения.

В общем случае план продаж может включать две составляющие: первая показывает, чего мы хотим достичь; вторая — как мы это сделаем. Для формирования первой составляющей плана продаж проводится прогноз продаж; для второй — разработка организации работы отдела продаж.

2. Маркетинговый план — второй шаг в составлении управленческого бизнес-плана. В рамках этого плана создается детальный проект, который наглядно показывает, как предприятие собирается выполнить свой план по продажам. Маркетинговый план определяет ту стратегию, которой предприятие должно придерживаться в плановом периоде и которая поможет персоналу, занимающемуся продажами, создать необходимый спрос на продукт.

Маркетинговый план должен включать тематические области с определенным набором доступных маркетинговых инструментов; которые должны помочь как в решении целей продаж, так и в решении общих целей предприятия.

3. Операционный план является ключевым для большинства предприятий, особенно для тех, которые заняты в производстве. В табл. 2 приведены структура и содержание типового операционного плана.

Таблица 2

Структура операционного плана

Разделы плана	Содержание разделов
План производства	Используемая технология; производственное оборудование; производственный план (график)
Программа управления качеством	План тестирования; допустимый уровень отклонения; необходимый уровень качества
План закупок	Графики закупок; исчисление наиболее оптимального размера заказа; расчет резервных запасов
Производственные издержки	Состав производственных издержек (зависит от принятой системы учета затрат)
План складских операций	Обработка продукции; отгрузка; составление графиков фактических запасов; прием материалов
Административный план	Административные программы; затраты и издержки на администрацию

4. План основных закупок. Под основными закупками понимается приобретение предприятием основных активов. Основная задача плана — определить эти активы, их стоимость и время покупки. Кроме того, в плане необходимо провести обоснование выгоды приобретения именно этого актива и показать, как он будет интегрирован в общий план предприятия и повлияет на достижение поставленной общей цели.

Все приобретаемые активы можно разделить на две группы:

- ♦ активы, приобретаемые для замещения выбывающих. Это наиболее распространенные покупки, и большинство предприятий даже не проводит специальных финансовых расчетов для обоснования такого замещения;
- ♦ новые активы, т. е. ранее не применявшиеся на предприятии. Приобретение данных активов является наиболее сложной экономической задачей и требует обоснованного решения.

Содержание плана закупок должно полностью удовлетворять запросам остальных разделов управленческого бизнес-плана. Например, производственный отдел разрабатывает свой план, исходя из возможностей при-

обретаемых активов, финансовый — анализирует и изыскивает наилучшие варианты оплаты той или иной закупки.

Важной составной частью плана основных закупок являются отдельные бизнес-планы локальных проектов, связанных с внедрением нового оборудования. В каждом из таких проектов необходимо отразить следующие аспекты:

- ◆ полное описание проекта, позволяющее ответить на главный вопрос: почему принято решение по закупке именно этого типа оборудования;
- ◆ финансовые расчеты по всем параметрам проекта;
- ◆ воздействие проекта на выполнение поставленной общей цели предприятия;
- ◆ оценка риска, связанного с реализацией проекта.

5. План по персоналу. Основные вопросы, связанные с персоналом, рассматриваются в планах подразделений. В данный план могут быть включены вопросы, затрагивающие общие для предприятия изменения: планирование повышения заработной платы, планирование временной занятости; планирование консультационных затрат и т. п.

6. Создание финансового плана является завершающим этапом разработки управленческого бизнес-плана. Его основная цель — определить количественные показатели финансовых результатов и успехов каждого подразделения. В финансовом плане происходят совмещение планов подразделений и их интегрирование в конкретные финансовые показатели.

Содержание финансового плана традиционно включает разработку трех основных финансовых документов: отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет, план движения денежной наличности.

Нами предлагается более расширенное содержание финансового плана, включающего следующие компоненты: *предположения, финансовые документы, планирование денежных потоков.*

Финансовый план начинается с раздела, где собираются в единое целое все предположения, сделанные в процессе разработки планов подразделений. Основная цель раздела — дать пояснение всех предположений, на базе которых составлен управленческий бизнес-план.

Можно выделить два типа предположений, используемых в процессе формирования планов подразделений: *ключевые* и *вторичные предположения.*

Ключевые предположения сделаны при формулировании общей цели предприятия, т. е. это количественное выражение общей цели (например, предположения, определяющие цели роста предприятия, увеличения прибыли и т. п.).

Вторичные предположения связаны с целевыми задачами отдельных подразделений, целиком зависят от ключевых предположений и, как правило, автоматически изменяются при изменении ключевых предположений. Особая часть вторичных предположений связана с формированием финансового плана (например, предположения, сделанные при прогнозе инкассо, кредиторской задолженности и т. п.).

Финансовые документы включают традиционные формы: *баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменениях в финансовом состоянии*. Баланс предприятия начинается с исходных сальдо. Дальнейшее составление баланса базируется на предпосылках и данных других финансовых отчетов и таблиц. Отчет о прибылях и убытках включает данные о доходах, стоимости продаваемых товаров, а также прочие доходы и издержки. Отчет об изменениях в финансовом состоянии представляет произвольную форму, в которой приводятся результаты от будущей деятельности, взятые как из баланса, так и из отчета о прибылях и убытках.

Планирование денежных потоков осуществляется, когда уже подготовлены все основные разделы бизнес-плана и финансовые документы. Главная особенность в планировании денежных потоков — это различие движения финансов и движения денег. План движения денежных средств является математическим следствием тех компонентов, которые уже прописаны в бизнес-плане. Он практически не содержит новых положений и призван исправлять несоразмерности денежного баланса. Примером может служить нехватка средств, часто наблюдаемая на предприятии в конце периода вялого течения операций, когда уже оплачены все счета, выставленные предприятием в период подъема активности, максимально оттянуты сроки оплаты своих долгов, а новых поступлений денежных средств нет.

Важным моментом планирования денежных потоков является установление временных горизонтов. Здесь могут быть рекомендованы два временных горизонта:

- ♦ первый — помесечный, как и в финансовом плане. Он соответствует графикам, используемым в других разделах бизнес-плана, и является хорошим механизмом отслеживания запланированного размера поступления наличности;
- ♦ второй — более детализированный и показывающий: следующую неделю по дням, следующий месяц по неделям, следующий квартал по месяцам.

Второй временной горизонт фокусируется на денежных потоках, необходимых для оплаты обязательств предприятия.

Целесообразно постоянно обновлять такое расписание в течение года, когда идет реализация бизнес-плана. Это дает не только детальное

предсказание денежного баланса, но также вспомогательный механизм для напоминания всем об ожидаемых притоках и оттоках денежной наличности.

План движения денежной наличности, как и другие виды планов, использует определенные предположения, связанные с применяемыми схемами продаж. Такими предположениями могут служить:

- ◆ балансы счетов, полученных с предыдущего месяца до начала плана движения денежных средств;
- ◆ процент продажи в кредит из общей суммы продаж;
- ◆ процент новых продаж в кредит, оплачиваемых не позднее 30 дней;
- ◆ то же не позднее 60 дней;
- ◆ то же не позднее 90 дней;
- ◆ процент безнадежных долгов среди новых продаж в кредит.

Аналогичные предположения используются и для планирования денежных выплат. Здесь основные предположения связаны с долей закупок в кредит в общих расходах:

- ◆ процент закупок в кредит;
- ◆ процент закупок, оплачиваемых соответственно в течение 10, 20, 30, 45 и более 45 дней.

Контроль продвижения к целям бизнес-плана. Важным фактором повышения эффективности бизнес-планирования является разработка контролирующего механизма, который по своей сложности и трудоемкости сравним с процессом составления самого бизнес-плана.

Содержание системы контроля должно быть направлено на выполнение главной задачи — обеспечить менеджмент данными относительно продвижения предприятия к поставленным целям. Чтобы выполнить свои функции, контролирующий механизм должен включать следующие элементы:

- ◆ контрольные точки отслеживания хода выполнения бизнес-плана;
- ◆ промежуточные финансовые и другие отчеты, позволяющие идентифицировать продвижение к поставленным целям.

Контрольные точки (в англоязычной литературе для этих целей используется термин «бенчмарки») позволяют установить связь между плановыми и текущими результатами деятельности предприятия. Правильно выбранная бенчмарка может служить основой для измерения достигнутого прогресса по отношению к достижению целей бизнес-плана. Разрабатываемые бенчмарки должны отвечать следующим характеристикам:

- ◆ их расчет должен быть простым и прямым;
- ◆ они следуют целям бизнес-плана;
- ◆ зачастую они детализируют шаги с целью достижения промежуточных целей;

- ♦ время их действия согласовывается с установленными сроками выполнения различных задач бизнес-плана.

Разработка бенчмарков проводится в рамках плана каждого подразделения, что позволяет эффективно отслеживать достижение поставленных им целей.

Бенчмарки отдела продаж являются наиболее важными контрольными точками, так как они позволяют следить за основным показателем плана — объемом выручки. Если объем продаж не достигает намеченной контрольной точки, то остальная часть бизнес-плана нуждается в соответствующем регулировании и приведении в соответствие с достигнутым реальным уровнем.

Наиболее оптимальным видом бенчмарков продаж являются объемы отгруженного товара. Данная бенчмарка позволяет: а) отслеживать выручку от продаж, заданную при запланированном уровне цен; б) определять абсолютный объем продаж, по уровню которого все остальные подразделения могут точно ориентировать свои собственные бенчмарки.

Маркетинговые бенчмарки обычно относятся к определенным разработанным маркетинговым программам, которые направлены на обеспечение планируемого объема продаж. Устанавливаемые контрольные точки должны показать, как каждая из программ выполняется ко времени исполнения плана продаж, и тем самым предвидеть, предвосхитить требуемые результаты продаж. Провал в достижении намеченной бенчмарки сопровождается в маркетинговом плане определенными решениями (например, следует ли нам продолжать данную кампанию или ее следует изменить).

Производственные бенчмарки включают объем производства в единицах и затраты в рублях, так как планы этих подразделений определяют свои цели именно по данным направлениям.

Бенчмарки контроля качества позволяют отследить и выявить равновесие между потоком производства и качеством. Основное внимание фокусируется на количестве брака, так как увеличение брака приводит к увеличению производственных издержек.

Бенчмарки товарно-материальных запасов являются наиболее важными, поскольку связаны с производством, величиной оборотного капитала и продажами. Слишком малое количество товарно-материальных запасов является причиной дополнительных затрат и возможной остановки производственной линии. Слишком большое количество — без необходимости «съедает» оборотный капитал, не принося требуемой прибыли.

Бенчмарки закупок фокусируют свое внимание на цене, времени и условиях закупок.

Финансовые бенчмарки наиболее просты для понимания и используют стандартные методы вычисления. Наиболее часто используемые финансовые бенчмарки включают в себя:

- ◆ объем продаж;
- ◆ валовую маржу для каждого продукта;
- ◆ операционные затраты;
- ◆ операционную прибыль;
- ◆ чистый доход до выплаты налогов.

Для более эффективного контроля выполнения отдельных разделов финансового плана могут использоваться специальные бенчмарки: бенчмарки дебиторской и кредиторской задолженности, финансовые коэффициенты, индикаторы наличности и т. п.

Промежуточные отчеты позволяют идентифицировать продвижение компании к поставленным целям. Наиболее эффективными являются сравнительные финансовые отчеты и графики, включающие ключевые финансовые показатели в сравнении с установленными финансовыми бенчмарками, балансовый отчет, графики дебиторской задолженности и т. п.

Кроме финансовых отчетов, в конце месяца целесообразно подготавливать специальные отчеты о выполнении бизнес-плана. В пакет сообщений может быть включена следующая информация: резюме о ходе выполнения бизнес-плана на данный момент, полный набор сравнительных финансовых отчетов.

Корректировка бизнес-плана. Контроль выполнения бизнес-плана позволяет ответить на главный вопрос реализации планирования как функции управления — когда необходимо произвести корректировку действий менеджмента и внести изменения в бизнес-план.

Основной критерий необходимости корректировки — это существенная разница между реальными достижениями компании и контрольными цифрами в плане. Наибольшей корректировке бизнес-план подвергается в случае возникновения необходимости изменения основных предположений, т. е. общей цели предприятия на планируемый период.

Более частой причиной корректировки плана являются изменения условий бизнес-среды. В этом случае общие цели предприятия остаются неизменными, но цели отдельных его подразделений должны подвергнуться корректировке. Помимо внешних изменений условий бизнеса, могут происходить и внутренние изменения, требующие соответствующей корректировки плана.

Корректировка бизнес-плана по условиям внешних и внутренних изменений позволяет сохранить его реальность и выполнимость. Многие планы проваливаются потому, что они не отражают реально складываю-

щуюся ситуацию в бизнесе и в самом предприятии. Если это происходит, то бизнес-план не выполняет своей главной функции — способствовать прогрессу предприятия в сторону его целей и контроля за этим процессом.

Корректировка бизнес-плана не должна приводить к неразберихе, когда сразу действует несколько вариантов плана. Лучший способ избежания неразберихи — это сохранить число плановых корректировок минимальным. Оптимальным является вариант одной лишь корректировки — полугодовой.

Если возникает необходимость большого числа корректировок, то необходимо соблюдать определенную преемственность. Формат каждого варианта корректировки должен соответствовать своему предшественнику. Это предупреждает необходимость модификации системы мониторинга для каждого варианта плана и гарантирует, что система учета сможет собрать все фактические сведения, необходимые менеджменту, чтобы сравнить их с планом корректировки.

Бизнес-план проекта. Ключевыми факторами успеха малых (средних) предприятий являются непрерывный поиск все новых и новых идей, превращение их в проекты и реализация этих проектов.

В связи с этим можно выделить следующие базовые составляющие достижения успеха предприятия:

- ◆ поиск конкурентной идеи;
- ◆ тщательная разработка идеи;
- ◆ поиск необходимых ресурсов;
- ◆ практическая реализация проекта.

Бизнес-план проекта является воплощением всех составляющих достижения успеха предприятия. Он позволяет сформулировать бизнес-идею, разработать и донести план реализации этой идеи до всех заинтересованных лиц. Очень часто бизнес-план является базовым и единственным основанием для появления третьей составляющей — финансовых средств. Реализация проекта требует создания системы управления проектами, важной частью которой также является бизнес-план. Личный опыт автора статьи в этой области позволяет утверждать, что эффективность управления возрастает, если менеджер проекта будет управлять им с помощью специальных методик и инструментов, но только в рамках бизнес-плана проекта, разработанного в тесной взаимосвязи с общим управленческим бизнес-планом. Наиболее распространенные причины неудач в реализации проекта во многом связаны с недостаточным вниманием к процессу планирования или игнорированием вообще этого процесса. Провал проектов происходит из-за недостатка ресурсов, не-

реальных сроков, ошибочно сформулированной цели или ее изменения в ходе проекта, недостаточно детального планирования, разобщенности проектной команды, а также возникающих конфликтов между целями проекта и интересами подразделений предприятия. Последнее подтверждает актуальность связи бизнес-плана проекта с общим управленческим бизнес-планом.

В зависимости от масштаба проекта и вида предполагаемой деятельности структура и детализация отдельных разделов могут меняться. Но всегда бизнес-план проекта начинается с исследования рынка и заканчивается оценкой эффективности и риска инвестиций.

Целевые (разовые) бизнес-планы. В процессе управления бизнесом менеджменту приходится принимать решения, определяющие жизненно важные моменты в функционировании предприятия. Принятие таких решений возможно только на основе специально подготовленного для этих целей бизнес-плана, написание которого является наиболее творческой задачей, поскольку требует от разработчика знания общих методических принципов бизнес-планирования.

Анализ практики применения данных видов бизнес-планов позволяет выделить следующие направления их использования для принятия конкретных управленческих решений:

- ◆ антикризисное планирование — бизнес-планы предупреждения банкротства и выхода из кризисных ситуаций, выбора и обоснования варианта санации предприятия-банкрота;
- ◆ планирование совместной деятельности — бизнес-планы организационно-финансового обоснования необходимости создания совместных производств, в том числе на условиях франчайзинга. Бизнес-план активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов;
- ◆ планирование структурных преобразований — бизнес-планы для принятия решений при слиянии (поглощении) с другими предприятиями, при выделении (образовании) стратегических бизнес-единиц и т. п.;
- ◆ планирование разовых финансовых операций и коммерческих сделок — бизнес-планы купли-продажи предприятия (части предприятия), осуществления крупнооптовых поставок, осуществления эмиссии ценных бумаг и т. п.;
- ◆ принятие других управленческих решений — заключение солидных соглашений и договоров; приглашение известного специалиста для работы на предприятии и т. п.

Наиболее сложной задачей написания данных типов бизнес-планов является определение оптимальной структуры и логики изложения материала. Главным критерием здесь выступает решение целевой задачи управления в рамках данного бизнес-плана.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повысить значение бизнес-планирования в управлении малыми и средними предприятиями можно только на основе системного подхода, рассматривающего бизнес-планирование как многоплановый управленческий инструмент.

В рамках данной статьи сделана попытка осуществления такого подхода путем разработки и реализации определенных типов бизнес-планов, связанных с управлением текущей деятельностью и развитием предприятия (управленческий бизнес-план), управлением изменениями (бизнес-план проекта), принятием разовых крупных управленческих решений (целевые бизнес-планы).

В центре всей системы бизнес-планирования находится управленческий бизнес-план. Он действительно является ключевым звеном всего процесса планирования, позволяющим соединить стратегическое мышление с умением разработать конкретный план действий на планируемый период. Предлагаемая автором методика составления данного типа бизнес-плана применима прежде всего к предприятиям малого и среднего бизнеса, т. е. «однородным» компаниям (компаниям со взаимосвязанными видами деловой деятельности), а также к отдельным самостоятельным подразделениям (бизнес-единицам) крупных компаний.

Следующий круг рассматриваемой системы включает большую группу бизнес-планов проектов, позволяющих на их основе эффективно управлять проектами и не входить в противоречие с общими задачами компании на данный отрезок времени, а также интересами отдельных ее подразделений.

Эти два типа бизнес-планов достаточно сильно отличаются друг от друга с точки зрения методики их разработки, но вместе они представляют собой ядро систематического цикла бизнес-планирования. Только в тесной взаимосвязи этих двух типов бизнес-планов можно добиться реальных результатов от процесса бизнес-планирования.

Особое место в системе бизнес-планирования занимают бизнес-планы, разрабатываемые для принятия отдельных важных управленческих решений. И хотя они не входят в систематический цикл планирования, — это необходимый элемент системы бизнес-планирования.

Реализация на предприятии предложенной системы бизнес-планирования позволит решить главную задачу — перейти к управлению предприя-

тием через систему подготовки и реализации семейства бизнес-планов, что, в свою очередь, представляет собой качественно новый подход к содержанию менеджмента на малых и средних предприятиях.

Литература

- Акофф Р. Л.* Планирование в больших экономических системах. Нью-Йорк, 1970 / Пер. с англ. Г. Б. Рубальского; Под ред. И. А. Ушакова. М., 1972.
- Акофф Р. Л.* Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. М., 1985.
- Бизнес-планирование: Учеб.* / Под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. М., 2000.
- Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. пособие* / Под ред. В. М. Попова. 4-е изд. М., 1997.
- Бэнг Д. Г.* Руководство по составлению бизнес-плана: Создание плана для успешного ведения вашего бизнеса / Пер. с англ. М., 1998.
- Джозеф А. К., Бриан Дж. Х.* Бизнес-планы: Полное справочное руководство / Пер. с англ. М., 1998.
- Друкер П. Ф.* Практика менеджмента: Учеб. пособие / Пер. с англ. М., 2000.
- Зигель Э. С.* Пособие Ernst and Young по составлению бизнес-плана / Пер. с англ. М., 2001.
- Ефремов В. С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. М., 2001.
- Косов В. В.* Бизнес-план: обоснование решений: Учеб. пособие. М., 2000.
- Макаревич Л. М.* Бизнес-план иностранного инвестора: Метод. пособие для практического применения. М., 1998.
- Малые и средние предприятия. Управление и организация* / Пер. с нем.; Под ред. Й. Х. Пихлера, Х. Й. Пляйтнера, К.-Х. Шмидта. М., 2002.
- Мосейко В. Д.* Управление по изменениям: Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса. Волгоград, 2001.
- Терри Д.* Бюджетирование малого бизнеса. Практические советы, как достигнуть финансового успеха / Пер. с англ. СПб., 1999.
- Хасси Д.* Стратегия и планирование / Пер. с англ.; Под ред. Л. А. Трофимовой. СПб., 2001.

Статья рекомендована к печати доц. Д. В. Овсянко, доц. Г. В. Широковой.
Статья поступила в редакцию 17 сентября 2003 г.