

УДК 334.735.:631.115.8

БИЗНЕС-ПЛАНЫ В СИСТЕМЕ ПЛАНОВ ЗАГОТОВИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Т.В. ЖУКОВА

*Учреждение образования «Белорусский торгово-
экономический университет», г. Гомель*

С целью обеспечения скользящего планирования, взаимодействия макро-, мезо- и микроуровней и в соответствии с принципом интеграции планирования должна разрабатываться система планов, включающая планы в зависимости от уровней управления и временного аспекта, механизм реализации которой осуществляется посредством взаимосвязи и взаимозависимости прогнозных, утверждаемых и расчетных показателей.

Содержание и направленность основных перспективных планов потребительской кооперации обусловлены приоритетными направлениями развития национальной экономики. Основными документами, отражающими обоснованные представления о направлениях развития страны в перспективе являются Комплексная программа научно-технического прогресса Республики Беларусь до 2015 г. и Концепция социально-экономического развития Республики Беларусь до 2015 г. Так как потребительская кооперация является составной частью агропромышленного комплекса республики, ее развитие должно осуществляться также в соответствии с Программой совершенствования АПК Республики Беларусь на 2001-2005 гг.

На основе перечисленных выше документов ежегодно разрабатывается Прогноз социально-экономического развития Республики Беларусь, в котором находят отражение и некоторые показатели, непосредственно направляющие деятельность потребительской кооперации.

Механизм индикативного планирования проявляется также в форме ежегодно заключаемых Соглашений о взаимодействии между Советом Министров Республики Беларусь и Белкоопсоюзом в решении вопросов повышения эффективности деятельности кооперативных организаций и предприятий. Однако в действительности система планирования на макроуровне носит наступательный характер, параметры прогнозов все чаще выступают в качестве директив, что в итоге способствует укреплению административной системы хозяйствования.

Вместе с тем прогнозные макроэкономические показатели являются базисными для разработки на уровне Белкоопсоюза Программы социально-экономического развития потребительской кооперации Республики Беларусь на долгосрочную перспективу (2001-2005 гг.). Составной частью системы планирования являются текущие планы в виде целевых программ, направленных на решение важнейших социально-экономических задач: Программа финансового оздоровления потребительской кооперации Республики Беларусь, Программы развития отдельных отраслей потребительской кооперации (торговли, заготовок, кооперативной промышленности и др.), биз-

нес-планы деятельности предприятий и организаций Белкоопсоюза по финансированию из инновационного фонда потребительской кооперации.

На уровне областных потребительских союзов наряду с перспективными планами в виде программ социально-экономического развития потребительской кооперации областей разрабатываются текущие и оперативные планы, такие как Целевые программы развития потребительской кооперации области, представленные Программой финансового оздоровления потребительской кооперации области, Программой по увеличению производства и заготовок сельскохозяйственной продукции в личных подсобных хозяйствах граждан, а также Программы развития отдельных отраслей потребительской кооперации.

На уровне районных потребительских обществ наряду с общими и целевыми программами социально-экономического развития потребительской кооперации района на долгосрочную перспективу разрабатываются текущие планы хозяйственно-финансовой деятельности райпо и их структурных подразделений, филиалов, унитарных предприятий на год, квартал, месяц.

В настоящее время в практику планирования деятельности кооперативных предприятий постепенно внедряются бизнес-планы. Так, отдельные хозяйствующие субъекты потребительской кооперации разрабатывают бизнес-планы с целью получения банковских кредитов для пополнения собственных оборотных средств (особенно в заготовительной отрасли в сезон массовых заготовок) или привлечения других инвестиций, но эти планы, как правило, носят разовый характер. В Белкоопсоюзе создана комиссия по вопросам оценки бизнес-планов организаций и предприятий с целью обеспечения наиболее эффективного использования средств инновационного фонда, а также других источников финансирования. В результате наиболее эффективные и необходимые проекты получают право на целевое финансирование за счет средств Белкоопсоюза.

В соответствии с рассмотренной системой планирования общую принципиальную схему планирования на заготовительных предприятиях потребительской кооперации можно представить в виде схемы, отраженной на рисунке.

Данная схема раскрывает взаимосвязь двух уровней – *индикативного планирования*, которое направлено и ориентировано на решение важнейших социально-экономических задач и развитие АПК республики, и *внутрифирменного планирования*, которое выполняет функции организации целенаправленной деятельности, отвечающей интересам заготовительных предприятий и обслуживаемого населения.

В свою очередь система внутрифирменного планирования состоит из отдельных взаимосвязанных подсистем: перспективного планирования, реализуемого в форме стратегического или долгосрочного, а также тактического и текущего планирования.

В рамках внутрифирменного планирования обеспечивается взаимоувязка стратегического, тактического и текущего аспектов планирования с бизнес-планированием в рамках стоящих перед ним задач, сочетающем в себе элементы тактического и текущего планирования и позволяющем решать одну из стратегических целей предприятия. Внедрение подсистемы контроля, связанной с вышеперечисленными элементами системы планирования, позволит обеспечить обоснованность и всестороннюю оценку принимаемых плановых решений, а также скорректировать деятельность предприятия в случае возможных отклонений показателей.

Такой взгляд на систему планирования на уровне предприятия не случаен. Так как планирование своей деятельности заготовительным предприятием не является имманентным процессом, мы считаем обоснованным введение в схему уровня индикативного планирования, и система планирования на уровне предприятия рассмот-

рена с позиции комплексности относительно аналитического потенциала, процесса принятия и реализации плановых и контрольных решений.

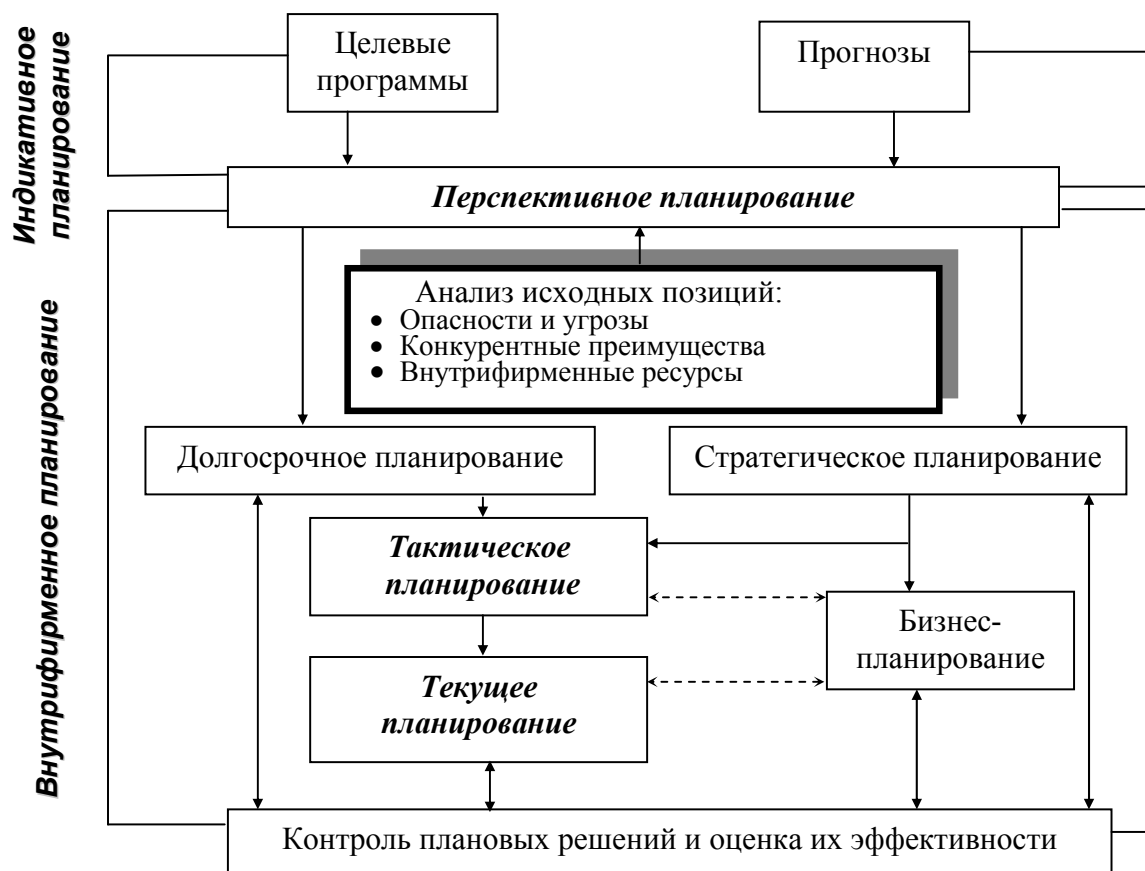


Рис. 1. Схема планирования на заготовительных предприятиях потребительской кооперации

Рассматривая бизнес-план как программу, набор действий и инструментов, предусматривающих осуществление конкретной идеи в рамках общей стратегии кооперативного заготовительного предприятия, его не следует отождествлять со стратегическим планом. В соответствии с позицией М.М. Алексеевой, Н.Н. Скриба, И.М. Микулич, Р.П. Валиевич можно отметить, что отличие бизнес-плана от стратегического состоит в различии целей и ограничений во времени:

- стратегические планы не имеют строго ограниченных временных рамок, они носят скользящий характер; бизнес-план разрабатывается на определенный период, по истечении которого определенные планом цели и задачи должны быть выполнены;
- в отличие от стратегического плана, который включает весь комплекс общих взаимосвязанных целей предприятия, бизнес-план направлен на реализацию какой-то определенной цели (или нескольких тесно взаимосвязанных целей), исходя из перспектив развития предприятия;
- функциональные составляющие бизнес-плана (план основных показателей деятельности, маркетинга, организационный план, финансовый план и др.) являются равноправными частями бизнес-плана;
- бизнес-план преимущественно направлен на развитие предприятия, а стратегия может предусматривать и другие приоритеты.

Все отмеченные особенности характеризуют бизнес-план как самодостаточный, четко структурированный, логически законченный документ.

Порядок разработки бизнес-планов инвестиционных проектов в Республике Беларусь изложен в Рекомендациях по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов [7]. Конкретные же требования или указания по разработке бизнес-планов для отдельных типов предприятий пока отсутствуют. Существует ряд рекомендаций отдельных авторов, которые рассматривают эти вопросы, исходя из собственного понимания предмета. Поэтому каждый исследователь высказывает свое мнение о функциях и назначении бизнес-планов, выдвигает свои требования к их структуре, содержанию и методам разработки. Имеющаяся полярность во взглядах порождает множество вопросов по методическим подходам к бизнес-планированию.

Наиболее спорными являются вопросы организационно-экономического характера: цель и назначение плана, порядок его разработки, структура и содержание плана. Дискуссии преимущественно ведутся о назначении бизнес-плана. В подавляющем большинстве случаев исследователи его видят как средство для получения необходимых инвестиций, кредитов и других видов заемных средств (Черняк В.З., Радиевский М.В., Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Давыденко В.Н., Чечетко Л.С., Халымская В.С. и др.). Мы согласны с такой позицией для вновь организуемых предприятий или реструктуризации деятельности действующих предприятий. Однако многие действующие предприятия заготовительной отрасли потребительской кооперации не нуждаются во внешнем инвестировании, или использование кредитов для них может оказаться губительным, ввиду высоких ставок рефинансирования. Поэтому для заготовительных предприятий потребительской кооперации считаем возможным и целесообразным использование бизнес-планирования как элемента внутрихозяйственного планирования, а бизнес-план как средство самоорганизации. В подтверждение авторскому мнению приведем наблюдение профессора В.М. Попова: «В западных компаниях бизнес-план пережил эволюцию: лишь в последние 10-15 лет он используется не только как инструмент для привлечения инвестиций, но и как основа корпоративного планирования» [2, с. 228]. Такой же позиции придерживаются К.В. Пивоваров, который отмечает, что «бизнес-план нужен для организации деятельности предприятия, а не только для получения инвестиций, кредита, ссуды и т. п.» [6, с. 16] и В. Лешко, считающая, что «бизнес-план выступает инструментом управления предприятия, средством контроля за получением запланированных доходов и предусмотренным расходованием средств» [5, с. 11].

Главная же цель составления бизнес-плана наиболее емко, на наш взгляд, выражена Дэвидом Г. Бэнгзом: «Главная цель составления бизнес-плана – в обеспечении наиболее эффективного, прибыльного и спокойного функционирования предприятия» [4, с. 60].

В настоящее время основной целью заготовительных предприятий потребительской кооперации является стабилизация хозяйственно-финансовой деятельности и переход к стадии устойчивого роста. В связи с этим бизнес-план должен отражать реальность достижения этой цели, определять, что необходимо для этого сделать. Полагаем, что будет обоснованным считать назначение бизнес-плана деятельности заготовительных предприятий потребительской кооперации для решения следующих задач:

- 1) определить и экономически обосновать конкретные направления по достижению поставленных целей, максимально сохранив при этом социальную направленность деятельности, учитывая возможности предприятия, его сильные и слабые стороны;

- 2) изучить ближайшие перспективы развития рынка сбыта продукции с тем, чтобы определить объемы закупок сельскохозяйственной продукции и сырья, производства, позволяющие осуществлять безубыточную деятельность;
- 3) оценить затраты на закупку, хранение, обработку и реализацию продукции (оказание услуг), соизмерить их с возможными ценами реализации, чтобы определить возможную прибыль;
- 4) разработать различные варианты маркетинговой стратегии с целью повышения конкурентоспособности заготовительного предприятия;
- 5) оценить финансовое положение заготовительного предприятия, а также возможность достижения им поставленных целей с учетом имеющихся материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- 6) разработать систему мер по снижению возможных рисков;
- 7) обеспечить системность и комплексность разрабатываемых прогнозных показателей;
- 8) разработать критерии и показатели, позволяющие регулярно определять соответствие реального состояния дел намеченным в плане и, при необходимости, изменить ход реализации проекта.

Таким образом, бизнес-план, на наш взгляд, позволяет комплексно исследовать потенциальные возможности заготовительного предприятия, его стратегии и предлагаемые мероприятия по их реализации, а также может использоваться в следующих направлениях:

- для выбора и обоснования возможности достижения стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с дальнейшим развитием предприятия или другими направлениями деятельности;
- для обоснования предполагаемых мероприятий (системы действий) и оценки предполагаемых результатов от их внедрения за определенный период времени;
- для выработки направлений по финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий;
- для формирования комплексной системы развития хозяйственной деятельности за счет направления финансовых средств (капитала) в те виды деятельности, которые способны приносить большую прибыль.

Предприятиям заготовительной отрасли потребительской кооперации, испытывающим значительные финансовые затруднения, особо не приходится рассчитывать на внешние инвестиции и на банковские кредиты. Это, с одной стороны, связано со спецификой их деятельности, которая не располагает к быстрому получению доходов, так как ориентирована не только на получение прибыли, но и на решение социальных проблем и удовлетворение потребностей пайщиков. С другой стороны, выплаты процентов за пользование кредитом становятся существенной статьей расходов любого из предприятий потребительской кооперации (ярким примером служит ситуация с кредитами, сложившаяся в первой половине 90-х годов). Поэтому для расширения и повышения эффективности деятельности им необходимо больше рассчитывать на свои внутренние возможности, отыскивать неиспользованные резервы. В качестве внутренних инвестиций можно рассматривать чистую прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия после выплаты налогов и перечислений части средств вышестоящим организациям, амортизационные отчисления, а также привлеченные свободные денежные средства своих работников и пайщиков.

Могут возникнуть вопросы, а не предпринимается ли попытка заменить внутрифирменное планирование бизнес-планированием и в чем состоит отличие бизнес-

плана от плана социально-экономического развития или технико-экономического обоснования (ТЭО) деятельности предприятия?

Как свидетельствует М.И. Бухалков «многолетняя практика подтвердила не только возможность, но и необходимость совместного существования этих систем планирования на отечественных предприятиях» [3, с. 307]. Что же касается «родственности» бизнес-плана, ТЭО и плана социально-экономического развития, то они, действительно, очень близки по содержанию и по выполняемым функциям, все они направлены на развитие предприятия и охватывают практически все сферы производственно-финансовой деятельности.

Главное же отличие ТЭО от бизнес-плана заключается в его акцентировании на производственно-технических аспектах, в то время, как отмечает М.М. Алексеева «коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются нераскрытыми», что позволяет говорить «о гораздо более узком, специфичном характере ТЭО по сравнению с бизнес-планом» [1, с. 127]. Кроме того, ТЭО ориентировано на объекты промышленной сферы и не применяется в сфере торговли и заготовок сельскохозяйственной продукции.

Отличие бизнес-плана от плана социально-экономического развития, на наш взгляд, проявляется в следующем:

- бизнес-план ориентирован «на разработку новой стратегии или тактики развития предприятия» [3, с. 308], или реализацию одной стратегической цели;
- бизнес-план имеет разделы, связанные с глубоким анализом внешней и рыночной среды, анализом и планированием рынков сбыта и конкурентов;
- ввиду более узкой направленности некоторых поставленных целей и решаемых задач в бизнес-плане могут не разрабатываться некоторые разделы (план по труду, МТБ, социального развития и др.);
- бизнес-план не имеет директивного характера, поэтому плановые показатели в зависимости от условий хозяйствования могут пересматриваться и корректироваться;
- бизнес-план может являться документом как внутренней, так и внешней направленности, может предназначаться как для собственного использования, так и для инвесторов, кредиторов, партнеров.

Таким образом, одной из более совершенных форм планирования, применяемых на заготовительных предприятиях потребительской кооперации в современных условиях хозяйствования, является бизнес-планирование, которое следует рассматривать как планирование более высокого порядка, включающее элементы индикативного, стратегического, тактического и текущего типов планирования. В отличие от ТЭО и планов социального и экономического развития предприятия в бизнес-плане органически сочетаются все виды планирования по временному горизонту (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное), по целевой направленности, охватываются все функциональные составляющие деятельности предприятия (закупочной, торговой, коммерческой, маркетинговой, финансовой, кадровой, организационной, инвестиционной, инновационной), осуществляется взаимосвязь всех уровней управления предприятием, возможность глубокого анализа непосредственного окружения предприятия и внутрихозяйственного потенциала. Использование бизнес-планирования в практической деятельности заготовительных предприятий потребительской кооперации будет способствовать качественно новому уровню плановой и аналитической работы.

Список литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 248 с.
2. Бизнес-планирование: Учебник /Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 672 с.: ил.
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 400 с.
4. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана /Пер. с англ.; Под ред. и с предисловием Л.М. Макаревича – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 256 с.
5. Лешко В. Бизнес-план, его сущность и структура //Экономика. Финансы. Управление. – 2001. – № 12. – С. 11-15.
6. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование. – 2-е изд. – М.: Издательско-книготорговый «Маркетинг», 2002. – 164 с.
7. Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов //НЭГ. – 1999. – № 37 (сентябрь).

Получено 25.09.2002 г.