

**ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА С УЧЕТОМ  
РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕСА  
THE FORMATION OF THE BUSINESS PLAN TAKING INTO  
ACCOUNT  
REENGINEERING BUSINESS**

**Аннотация:** Бизнес-планирование-способ достижения разумного и выполнимого компромисса между планированием и достижением цели. В статье рассматривается возможность эффективного перехода из существующего состояния в бизнесе в желаемое, отражая как текущие задачи, так и задачи на средне - и долгосрочные периоды. Решению этих задач способствует бизнес-план, представляющий собой общую стратегию деятельности фирмы на определенном товарном рынке. В нем больше всего заинтересованы менеджеры, собственники и кредиторы. При этом должно иметь место переосмысление бизнес-процессов применительно к реструктуризации и реинжинирингу бизнеса.

**Abstract:** Business-plan a way to achieve a reasonable and workable compromise between planning and achieving goals. The possibility of an effective transition from the current state to the desired business, reflecting both the current challenges and objectives for the medium - and long-term periods. The solution of these problems contribute to the business plan, which is a common strategy of the firm in a particular product market. There are most interested managers, owners and lenders. This should be a rethinking of business processes in relation to the restructuring and reengineering business.

**Ключевые слова:** бизнес-план, бизнес-процессы, инвесторы, эффективность, фирма, документ, ситуации, цели, менеджеры, собственники, кредиторы, структура, резюме, прибыль, реструктуризация, модель бизнеса, инжиниринг, реинжиниринг.  
**Keywords:** business plan, business processes, investors, efficiency, company, document the situation, objectives, managers, owners, lenders, structure, job, income, restructuring, business model, engineering, reengineering.

Бизнес-план - это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий, к чему стремится фирма, каким образом она планирует добиться поставленных целей и как будет выглядеть после их достижения. Это удобная, общепринятая форма ознакомления потенциальных инвесторов с проектом, в котором им предлагается принять участие. Предпринимая первые шаги в бизнесе представители малого бизнеса сталкиваются, во-первых, с нехваткой финансовых средств, во-вторых - с множеством непредвиденных обстоятельств, которые могут увести ваше предприятие в сторону от выбранного курса. Чтобы этого избежать, необходимо предварительно изложить свои цели, оценки и прогнозы на бумаге, то есть составить бизнес-план.

Существуют две важнейшие причины для подготовки бизнес-плана:

- 1) убедить посторонних инвесторов в целесообразности вкладывания денег в ваш бизнес или предоставления кредита;
- 2) помочь сохранять избранный курс и не позволить случайным обстоятельствам отклониться от выбранной цели.

Основная цель бизнес-плана - достижение разумного и выполнимого компромисса между тем, что фирма хочет и что может достичь. Бизнес-план призван показать работникам и потенциальным инвесторам целостность предлагаемого курса, продемонстрировать, как одно вытекает из другого.

Бизнес-план призван ответить на три ключевых вопроса:

- а) каково текущее состояние бизнеса?
- б) каково желаемое состояние?
- в) как наиболее эффективно достичь желаемого состояния?

Бизнес-план должен показать, как эффективно перейти из нынешнего состояния в желаемое, отразить как текущие задачи, так и задачи на средне- и долгосрочный период. Следует отметить, что бизнес-план - это рабочий инструмент предпринимателя, он имеет большое значение для малой и развивающейся фирмы, чем для более крупной и зрелой.

Бизнес-анализ внешней среды и текущего состояния предприятия является необходимой предпосылкой разработки эффективного бизнес-плана. Он нацелен на получение и обобщение объективной информации о состоянии предприятия, его соответствии требованиям внешней среды и внутренней организации. Для фирмы, находящейся на ранней стадии развития, бизнес-план во многих отношениях представляет первую по-

пытку стратегического планирования. Он используется для установления ориентиров развития на ближайшие несколько лет. Период времени, на который разрабатывается бизнес-план, может быть самым разным, он зависит от специфики бизнеса и товара. Опыт показывает, что слишком продолжительный плановый горизонт приводит только к обесмысливанию всех расчетов. Обычно план составляется на два-три года с детальной проработкой первого года и укрупненным прогнозом на следующий период. Хотя план может быть составлен и на пять лет, и на один год.

Бизнес-план представляет собой общую стратегию деятельности фирмы на определенном товарном рынке. Бизнес-план для уже существующей фирмы имеет под собой надежное обоснование в виде результатов предыдущей деятельности. План подкрепляется существующими финансовыми документами, историей фирмы, описанием ее опыта и ошибок. Вновь создаваемая фирма не имеет такой базы, поэтому основой составления бизнес-плана в этом случае являются исследования рынков.

Конкретный путь составления бизнес-плана зависит от поставленных целей, периода планирования, личности руководителя, компетенции работников предприятия, их опыта, знаний и многих других факторов. Если предприниматель хорошо знает свое дело, свой проект, владеет информацией, то написать бизнес-план не сложно. Однако определить сравнительную ценность существующей информации представляет немалые трудности. Объективный взгляд профессионала может многое улучшить в разработанном бизнес-плане. Большинство менеджеров рассматривают бизнес-план как необходимый документ для получения денег в банке или у другого инвестора, кредитора. По этой причине предприятия, которым не требуется дополнительный капитал, не составляют бизнес-план, не до конца понимая процесс бизнес-планирования, его выгоды и преимущества. Бизнес-план может быть использован в различных ситуациях и с выгодой для различных людей - менеджеров, собственников, инвесторов.

Исходя из выше изложенного бизнес-план необходим в следующих ситуациях: предприятию требуется капитал для дальнейшего развития. Формы привлечения капитала могут быть различными. Чаще всего это является главным доводом для составления бизнес-плана; создается новое предприятие или меняется собственник, поэтому разрабатывается новый бизнес-план; бизнес-план разрабатывается также во время значительных изменений на предприятии (реконструкция, покупка оборудования, переход на выпуск новой продукции и т.д.); если предприятие намерено использовать бизнес-план для привлечения дополнительного капитала, то необходимо показать, что шансы

возврата денег (окупаемость инвестиций) очень велики; внушить доверие относительно управленческих способностей, а также эффективности деятельности команды; показать, что имеется хороший рынок сбыта для вашего соответствующего товара или услуг.

Общепризнанными являются три типа предпринимателей, заинтересованных в бизнес-плане: менеджеры, собственники, кредиторы.

Менеджеры являются, как правило, создателями и исполнителями бизнес-плана. Часто забывают, что менеджеры могут получить важные преимущества от самого процесса планирования, а не только от плана.

Собственники заинтересованы в составлении бизнес-плана с точки зрения перспектив развития фирмы. В малых фирмах менеджер может быть одновременно и собственником, то есть выступать в разных ролях: как создатель плана, его исполнитель и контролирующий орган.

Традиционно бизнес-план разрабатывается для банков - кредиторов. В большинстве западных банков, а сейчас и в наших российских банках, предоставление бизнес-плана является обязательным, но не достаточным условием получения кредита. Для всех трех указанных групп (менеджеры, собственники, кредиторы) есть общие выгоды: составления бизнес-плана: оценка возможностей проекта или предприятия. Будет ли проект работать, принесет ли коммерческий и финансовый успех? Все заинтересованы в том, чтобы «ошибиться на бумаге», гипотетически проверить возможности до начала реального дела;

- установление целей деятельности предприятия и бюджетов. Каково общее направление развития предприятия и финансовые задачи?

Существует ли ясное понимание бюджета, то есть структуры и времени поступления доходов и расходов?

- определение требуемого количества денег. Сколько и каких средств требуется для выполнения плана?

- прогноз потока наличности - основа правильного определения заемного капитала.

Выгоды, которые получают менеджеры при составлении бизнес-плана:

а) уяснение идей. Бизнес-план - итоговый документ, соединяя вместе результаты анализа, идеи и случайные мысли, он призван дать более ясное представление о желаемом положении дел и о том, как его достичь;

б) создание команды. Участие в разработке плана может усилить чувство сопричастности к общему делу, способствовать повышению эффективности бизнес-планирования;

в) практика в проведении анализа и презентации. Исследования и анализ, присущие бизнес-планированию, также как количественный прогноз прибыли, убытков и наличности, широко используются на западе как инструмент обучения менеджеров. Для некоторых будущих и настоящих менеджеров процесс составления бизнес-плана является их первым опытом рыночных исследований и бюджетного планирования. При этом презентация бизнес-плана для получения средств от банков или других инвесторов рассматривается как хороший опыт продажи своих товаров/услуг;

г) помощь в получении денег. Хорошо составленный бизнес-план не гарантирует, но помогает получить деньги. Кредиторы рассматривают бизнес-план как источник информации, на основе которого они могут оценить степень ликвидности и риска проекта;

д) качество управления. Качество управления зачастую является более важным фактором гарантии кредита, чем осязаемые (материальные) активы предприятия.

Составляя бизнес-план, необходимо исходить из того, что кредиторам предоставляется много аналогичных планов, и что вы должны сразу захватить внимание кредиторов, заставить его просмотреть план до конца, а не отбросить сразу, не дойдя до рассмотрения тщательно подготовленных цифр. Бизнес-план обычно содержит около 10 разделов (таблица 1). Для предприятий малого и среднего бизнеса его размер ориентировочно должен составлять 30-40 страниц (без приложений).

**Таблица 1.**

Структура бизнес-планов в соответствии с типологией по бизнес-линиям

Раздел бизнес-плана	По бизнес-линиям	По предприятию		
		новому	действующему	
			развитие	финансовое оздоровление
Концепция бизнеса (резюме)	+	+	+	Общая характеристика предприятия
Ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии	+	+	+	Краткие сведения по плану финансового оздоровления
Характеристика объекта бизнеса	+	+	+	Анализ финансового состояния предприятия
Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция, или среда для бизнеса)	+	+	+	Рынок и конкуренция

<b>Продолжение таблицы 1.</b>				
Организационный план, в том числе правовое обеспечен.	-	+	-	Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержанию хозяйственной деятельности
Персонал и управление	+	+	+	
План производства	+	+	+	План производства
План маркетинговых действий (комплекс маркетинга)	+	+	+	Деятельность в сфере маркетинга предприятия
Потенциальные риски	+	+	+	
Финансовый план и финансовая стратегия	+	+	+	Финансовый план

Большое значение при предложении бизнес-плана инвесторам отводится резюме (концепция бизнеса). Его составление - это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие или предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся. Резюме является предельно совершенной версией самого бизнес-плана.

Ключевыми моментами являются: возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заявленные), установленный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Порядок изложения резюме достаточно свободен, однако начинать их необходимо, как правило, с формулирования главной цели предлагаемого бизнеса и назначения разрабатываемого бизнес-плана.

Главной целью предполагаемого бизнеса в большинстве случаев является получение прибыли за счет предложения рынку конкурентоспособных видов продукции, услуг, новых технологических решений и пр. Главная цель бизнес-плана – выработка стратегических решений посредством рассмотрения предлагаемого объекта бизнеса с позиций маркетинга. В резюме указывается назначение бизнес-плана:

- для потенциального инвестора или кредитора;
- возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей;
- руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации);
- организация государственной поддержки или поддержки органов местного самоуправления. Резюме является, в сущности, рекламой предлагаемого бизнеса и должна вызвать интерес для адресата. Она составляется после написания всех разделов бизнес-плана и должна разместиться на одной-двух страницах, отражая четкое, лаконичное и убедительное представление о бизнесе. Многие из тех лиц, кому предназначен бизнес-

план, получают значительное количество подобных предложений. Поэтому они могут ограничиваться чтением лишь одного резюме. Плохо подготовленное резюме может послужить причиной того, что предложение будет отвергнуто еще до ознакомления с другими разделами бизнес-плана. Подготовка резюме чрезвычайно ответственна. Она требует тщательного обдумывания, а потому предполагает выделения дополнительных затрат времени и наличие всей информации по проекту в целом. Немаловажное значение при формировании бизнес-плана отводится реструктуризации инжиниринговым и реинжиниринговым процессам. В связи с чем представляется целесообразным рассмотреть основные понятия об управлении деловыми бизнес-процессами, которые называют инжинирингом и реинжинирингом бизнеса. Различают: обратный инжиниринг (исследование функционирующих на предприятии бизнес-процессов, диагностика «узких мест» производства); прямой инжиниринг (разработка моделей новой организации бизнес-процессов); адаптивный (непрерывный) инжиниринг (постоянная адаптация бизнес-процессов к внешней среде без сокращения объемов производства). Реинжиниринг обладает следующими свойствами:

- отказывается от устаревших правил и установлений и начинает деловой процесс как бы с «чистого листа», что позволяет преодолеть негативное воздействие хозяйственных догм;

- пренебрегает сложившимися системами, структурами и процедурами фирмы и радикально изменяет, заново изобретает способы хозяйственной деятельности – если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес. Реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях. Во-первых, в условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Во-вторых, в условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются достаточно неблагоприятными. В третьих, осуществлением реинжиниринга занимаются благоприятные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в быстром наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании соизмеримых конкурентных преимуществ. Реинжиниринг, если он грамотно осуществлен, может дать огромный выигрыш в производительности и организационных возможностях.

В процессе инжиниринга и реинжиниринга важную роль играет модельно-ориентированная система поддержки принятия управленческих решений, которые ге-

нерируют и анализируют множество альтернативных решений, определяющих оптимальный или рациональный вариант бизнес-плана.

### **Список литературы:**

1. Буров В.П., Ломакин А.Л., В. Моршкин В.А.– Учебное пособие. Бизнес-планирование.- Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2013
2. Долбнина Л.В. – Взаимосвязь бизнес-планирования со стратегическим планированием и реинжинирингом бизнеса: КФ РГТЭУ /Сфера услуг: инновации и качество, №3, 2011
3. Лапыгин Ю.Н. Сборник бизнес-планов Практическое пособие Москва: Изд-во «Омега-Л», 2012
4. Оглы Алиев В.С., Д.В. Чистов Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert– М.: НИЦ ИНФРА-М 2013
5. Под ред. Проф. Т.Г.Попадюк, В.А.Горфинкеля. Бизнес-планирование Учебное пособие М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
6. Попов В.М., Ляпунов С.И., Млодик С.Г. Бизнес–планирование: Учебник– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2011.
7. Срекалова Н.Д.– Учебное пособие.-Спб.: Бизнес-планирование.-Питер, 2013
8. Срекалова Н.Д. – [Электронный учебник]Учебное пособие.-Спб.: Питер, 2013CD