

УДК 338.266:330.332:346.7

В. В. Клименко (vazimir@tut.by),
магистрант

Е. П. Нарижная (nv25110@yandex.by),
канд. ист. наук, доцент

Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ: НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Статья посвящена анализу современных тенденций бизнес-планирования и их правового регулирования.

The article is devoted to the analysis of modern trends of business planning and their legal regulation.

Ключевые слова: бизнес-план; финансово-хозяйственная деятельность предприятия; инвестиционное планирование.

Key words: business plan; financial-economic activity of enterprises; investment planning.

Важнейшим документом, позволяющим комплексно и с разных сторон спланировать возможные результаты инвестиционной деятельности, привлечь необходимый объем инвести-

ций и оценить последствия реализации инвестиционного проекта, является бизнес-план. Необходимость бизнес-плана обусловлена следующими причинами: решением вопросов планирования, строительства проектов, их реализацией, расширением, реструктуризацией, модернизацией и другими причинами; привлечением денежных средств в виде кредитов для реализации проектов, коммерческих сделок; привлечением к реализации планов предприятия потенциальных партнеров, которые могут вложить собственный капитал или имеющиеся у них новейшие технологии [1].

Под бизнес-планом понимается документ, содержащий в структурированном виде всю информацию о проекте, необходимую для его осуществления. Бизнес-план описывает все основные аспекты инвестиционного проекта, анализирует все его проблемы, с которыми может столкнуться хозяйствующий субъект, а также определяет способы решения этих проблем. В нем детально излагаются пути достижения целей предприятия, какие ресурсы потребуются для реализации проекта, оценивается экономическая эффективность проекта, анализируются риски и пути их минимизации.

В соответствии с белорусским законодательством и целями деятельности предприятия, бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается для обоснования текущего и инвестиционного планирования развития предприятия, выработки (выбора) новых видов деятельности; возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств; предложений по созданию совместных и иностранных предприятий; целесообразности оказания мер государственной поддержки при реализации инвестиционного проекта.

Составлению бизнес-плана предшествует анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, рынка и технико-экономические исследования различных альтернатив развития предприятия на основе общепринятых международных стандартов, финансово-хозяйственной деятельности предприятия, рынка и технико-экономические исследования различных альтернатив развития предприятия на основе общепринятых международных стандартов. Источниками средств для финансирования разработки бизнес-плана являются собственные средства предприятий, организаций и учреждений, внебюджетные фонды, средства потенциальных инвесторов [1].

Как правило, IV квартал – период планирования работы предприятия на следующий год. Неотъемлемой частью этого планирования является написание бизнес-плана. Для планово-экономических служб организаций всех форм собственности наступает время анализа действующих бизнес-планов. Основной целью такого анализа является приведение разработанных бизнес-планов в соответствие с возникшей непростой экономической ситуацией. Если не скорректировать прогнозные задания, включенные в бизнес-планы, то по итогам года могут возникнуть проблемы, отражающиеся на показателях финансового состояния всего предприятия и на уровне выплат стимулирующего характера коллективу.

Каждая организация должна иметь бизнес-план с разработанным набором целей и продуманной стратегией преобразования этих целей в эффективные действия. Основанием для развития бизнес-планирования является постановление Совета Министров Республики Беларусь «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций» от 8 августа 2005 г. № 873 (постановление № 873) [2]. Пунктом 1 постановления № 873 определено, что республиканские органы государственного управления, иные государственные организации, подчиненные Правительству Республики Беларусь, облисполкомы и Минский горисполком обеспечивают разработку, утверждение, экспертизу, согласование и реализацию государственными коммерческими организациями, негосударственными коммерческими организациями, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь (ее административно-территориальным единицам), переданы в управление этим органам государственного управления, прогнозов развития коммерческих организаций на 5 лет, бизнес-планов их развития на год, бизнес-планов инвестиционных проектов. Персональная ответственность за отсутствие утвержденных прогнозов развития организаций на 5 лет, бизнес-планов их развития на год, бизнес-планов инвестиционных проектов (согласованных с органами государственного управления) возложена на руководителей таких коммерческих организаций.

Постановлением № 873 утверждено Положение о разработке, утверждении, экспертизе, согласовании и реализации прогнозов развития коммерческих организаций на 5 лет, бизнес-планов их развития на год, бизнес-планов инвестиционных проектов. Республиканские органы государственного управления, иные государственные организации, подчиненные Правительству Республики Беларусь, облисполкомы и Минский горисполком обеспечивают создание комиссий по развитию находящихся в их ведении (входящих в их состав) коммерческих органи-

заций для рассмотрения спорных вопросов и урегулирования разногласий, возникающих при разработке, экспертизе, рассмотрении и реализации прогнозов развития коммерческих организаций на 5 лет, бизнес-планов их развития на год, бизнес-планов инвестиционных проектов, в которые включаются представители Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь, банков, кредитующих коммерческие организации, и других заинтересованных учреждений.

В регламентах проведения экспертизы и порядка согласования (защиты) в органах управления, организациях, исполкомах прогнозов развития коммерческих организаций на 5 лет, бизнес-планов их развития на год, бизнес-планов инвестиционных проектов должно быть предусмотрено, что бизнес-планы развития коммерческих организаций на год, за которыми установлен особый контроль по выполнению основных показателей (валообразующие предприятия), бизнес-планы инвестиционных проектов, включаемых в перечень важнейших, рассматриваются на заседании коллегий министерств, советов концернов, других высших органов управления государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, руководителями (заместителями руководителей) облисполкомов и Минского горисполкома, а прогнозы развития коммерческих организаций на 5 лет, бизнес-планов их развития на год, бизнес-планов инвестиционных проектов, реализуемые с кредитной поддержкой банка, по которым имеются отрицательные заключения кредитующих банков или другие нерешенные вопросы, – на специальных комиссиях.

Постановлением № 873 предусмотрено привлечение к дисциплинарной ответственности руководителей коммерческих организаций за неисполнение либо ненадлежащее исполнение обязанностей, связанных с разработкой, утверждением, согласованием и реализацией прогнозов развития коммерческих организаций на 5 лет, бизнес-планов их развития на год, бизнес-планов инвестиционных проектов, а также представление в Министерство экономики Республики Беларусь ежеквартального отчета (до 15 числа месяца), следующего за отчетным, информации о разработке, утверждении, экспертизе и согласовании прогнозов развития коммерческих организаций на 5 лет, бизнес-планов их развития на год, бизнес-планов инвестиционных проектов, принятых мерах по привлечению допустивших нарушения должностных лиц к дисциплинарной ответственности и устранению выявленных нарушений.

В последние годы в Республике Беларусь разработан ряд нормативных правовых актов, обеспечивающих современные подходы к разработке бизнес-плана развития коммерческой организации. Важнейшие из них – Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на 5 лет, утвержденные постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 30 октября 2006 г. № 186 (Рекомендации № 186), Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденные постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158 (Правила № 158) [3; 4].

Бизнес-планы развития на год разрабатываются предприятиями и организациями с учетом отраслевых особенностей, изначально в качестве целевых планируются значения основных показателей, доведенные вышестоящей организацией. Впрочем, в постановлении Совета Министров Республики Беларусь «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций, находящихся в ведении или входящих в состав республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома» от 8 августа 2005 г. № 873 есть косвенное подтверждение данного порядка: бизнес-планы развития разрабатываются коммерческими организациями ежегодно в двухмесячный срок после доведения им органами государственного управления показателей прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на очередной год.

Ситуация складывается так, что бизнес-план, которым не предполагается (даже по объективным причинам) достижение доведенных показателей, скорее всего, не будет допущен к защите по результатам предварительного рассмотрения. С другой стороны, планирование более высоких результатов по сравнению с доведенными чревато установлением более высоких прогнозных показателей, достижение которых станет обязательным без учета вероятности развития ситуации по неблагоприятному сценарию. Поэтому, если по расчетам получается, что какой либо показатель (во взаимосвязи с остальными) оказывается выше запланированного, происходит искусственное ухудшение ситуации.

Например, прогнозирование динамики объемов производства и запасов готовой продукции приводит к значению показателя «запасы готовой продукции на конец отчетного периода к среднемесячному объему производства продукции» на уровне выше нормативного. Так как

объемы производства уже запланированы исходя из доведенного темпа роста в сопоставимых ценах, то данный показатель приводится к нормативу увеличением оборачиваемости готовой продукции, потому что формы расчета оборотного капитала в большинстве отраслевых рекомендаций нет и, следовательно, данный показатель не контролируется. Такую ситуацию можно наблюдать и по другим показателям: рентабельности, себестоимости реализованной продукции, материалоемкости, соотношению темпов роста производительности труда и заработной платы и т. д.

Вполне объяснимо, что фактические результаты эффективности деятельности организаций отличаются от запланированных и представленных в бизнес-планах. Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь «Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» от 31 августа 2005 г. № 158 установлен порядок составления бизнес-планов инвестиционных проектов (бизнес-планов), в том числе определены ключевые этапы и последовательность проведения исследований, требования (включая упрощенные) к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов, представляемых в соответствии с законодательством на рассмотрение государственным органам, иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь.

Разработка и реализация инвестиционного проекта от первоначальной идеи до его завершения могут быть представлены в виде цикла. Предынвестиционная стадия включает следующие виды деятельности: исследование рынков сбыта товаров, продукции, работ, услуг (продукции) и их сегментов, сырьевых зон, балансов производства и потребления, определение возможных поставщиков оборудования и технологий, а также сырья, материалов и комплектующих изделий; подготовку исходных данных, необходимых для выполнения финансово-экономических расчетов проекта; определение схемы и источников финансирования проекта; поиск инвесторов. Ключевым моментом разработки любого проекта является исследование рынков сбыта, результаты которого позволяют принять решение о целесообразности производства конкретного вида продукции или увеличения объемов его выпуска. Параллельно проводятся исследования по выбору технологий и оборудования, способных обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции. На этом этапе анализируются предложения от поставщиков оборудования, обобщается информация о технических характеристиках, стоимости, условиях поставки производственного оборудования и технологий. С учетом результатов маркетинговых исследований и предварительной выработки стратегии по применению технологий и оборудования осуществляются расчет объемов производства и продаж будущей продукции, затрат на ее выпуск и реализацию, определение объема инвестиций и выработка стратегии маркетинга. Прогнозируются альтернативные варианты, производится оценка их эффективности и степени риска с применением методов имитационного моделирования.

В соответствии с требованиями, изложенными в строительных нормах Республики Беларусь СНБ 1.02.03-97 «Порядок разработки, согласования, утверждения и состав обоснований инвестиций в строительство предприятий, зданий и сооружений», утвержденных приказом Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 25 августа 1997 г. № 358, осуществляется подготовка обоснований инвестиций в строительство. На предынвестиционной стадии принимается окончательное решение (заказчиком, инвестором и иными заинтересованными) о целесообразности реализации проекта и разработке бизнес-плана. Инвестиционная стадия включает в себя инженерно-строительное и технологическое проектирование, строительство зданий и сооружений, приобретение оборудования и ввод проектируемого объекта в эксплуатацию. Эксплуатационная стадия предусматривает функционирование объекта, выполнение работ по его реконструкции, модернизации, финансово-экономическому и экологическому оздоровлению. На ликвидационной стадии осуществляется ликвидация или консервация объекта.

Грамотно составленный бизнес-план всегда поможет достичь успеха. Бизнес-план разрабатывается в случаях обоснования возможности привлечения организацией инвестиций в основной капитал, долгосрочных кредитов, займов; целесообразности оказания организации, реализующей проект, мер государственной поддержки. В иных случаях разработка бизнес-плана осуществляется по решению руководителя организации, реализующей проект, либо органа управления, в ведении которого находится (в состав которого входит) организация. Основанием для разработки бизнес-плана является приказ руководителя организации, которым определяются ответственные за разработку бизнес-плана, достоверность используемых в расчетах данных, информирование органа управления о ходе разработки бизнес-плана, своевременность внесения в бизнес-план необходимых изменений и дополнений в течение срока его реализации;

механизм взаимодействия между структурными подразделениями организации при разработке бизнес-плана, анализе хода его реализации и внесении в него необходимых изменений и дополнений; необходимость привлечения к разработке иных юридических лиц, индивидуальных предпринимателей с указанием основания их привлечения; смета затрат на проведение работ и источники их финансирования (при необходимости); сроки разработки. Рекомендуется создание рабочей группы из числа руководителей, специалистов организации с предоставлением определенных полномочий, способствующих подготовке взаимоувязанных исходных данных.

В состав бизнес-плана входят титульный лист, содержание, описательная часть бизнес-плана и приложения к нему, которые брошюруются в отдельную книгу; справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные по бизнес-плану, которые брошюруются в отдельную книгу. На титульном листе указываются названия проекта, организации-инициатора проекта (инвестора), организации-разработчика бизнес-плана, утверждающие подписи руководителей организации-инициатора проекта (инвестора) и организации-разработчика бизнес-плана, заверенные печатью, дата утверждения бизнес-плана, требования конфиденциальности документа. В случае, если для реализации проекта предусматривается оказание мер государственной поддержки, то на титульном листе необходимо наличие согласующей подписи руководителя (его заместителя) органа управления, в подчинении которого находится (в состав которого входит) организация-инициатор проекта, либо в управлении которого находятся ее акции (доли в уставных фондах), даты согласования бизнес-плана.

В содержании указываются названия основных разделов и подразделов бизнес-плана, его приложений, а также даются ссылки на страницы. Описательная часть бизнес-плана должна состоять из следующих основных разделов: «Резюме», «Характеристика организации и стратегия ее развития», «Описание продукции», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга», «Производственный план», «Организационный план», «Инвестиционный план, источники финансирования», «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности», «Показатели эффективности проекта», «Юридический план». Ориентировочный объем – не менее 20 с. при проведении расчетов в соответствии с упрощенными требованиями и не менее 40 с. при проведении расчетов в полном объеме. При проведении расчетов бизнес-плана в полном объеме оформляется паспорт инвестиционного проекта, как указывает постановление Министерства экономики Республики Беларусь «Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» от 31 августа 2005 г. № 158, которые оформляются отдельным приложением к бизнес-плану.

В случае реализации проекта в действующей организации финансово-экономические расчеты осуществляются в двух вариантах: с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта. При создании в действующей организации производственного объекта, не связанного с функционированием существующего производства и не образующего товарно-материальных потоков с ним при эксплуатации, который может быть выделен в самостоятельное структурное подразделение, в том числе с правом образования юридического лица, разработка бизнес-плана осуществляется в следующих вариантах: отдельно по проекту и организации с учетом реализации проекта; каждый раздел формируется на основании достоверных и сопоставимых исходных данных (с учетом изменений законодательства, учетной политики и структурных преобразований организации и иных изменений), подтвержденных исследованиями и оформленных соответствующими документами. Отдельные расчетные таблицы при необходимости могут быть дополнены строками (графами), а наименования показателей уточнены с учетом специфики деятельности организации и (или) проекта.

Для проектов региональных, отраслевых программ импортозамещения, проектов, реализуемых организациями, расположенными на территории радиоактивного загрязнения (за исключением проектов, подлежащих в соответствии с законодательством государственной комплексной экспертизе), проектов, предусматривающих оказание мер государственной поддержки, стоимостью до 1 млн долл. США и проектов, не предусматривающих оказания мер государственной поддержки, независимо от их стоимости в органы управления представляется основной табличный материал. Помощь может оказать портал BusinessTrade.by, где представлен широкий перечень бизнес-планов для малого и среднего бизнеса [1].

Список использованной литературы

1. **Биржа** готового бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://businesstrade.by/biznes-plan/.../k-p-a.ru/nuzhen-li-biznes-plan-dlya-otkrytiya-ip/biznes-plan-dlya-v-belarusi>. – Дата доступа : 18.01.2019.

2. **О прогнозах**, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 8 авг. 2005 г. № 873 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2006. – № 144. – 5/22817.

3. **Рекомендации** по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на 5 лет : утв. постановлением М-ва экономики Респ. Беларусь от 30 окт. 2006 г. № 186 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 8/17377.

4. **Правила** по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов : утв. постановлением М-ва экономики Респ. Беларусь от 31 авг. 2005 г. № 158 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2014. – № 8/29168.