

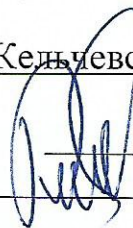
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Кафедра экономики и управления на металлургических и
машиностроительных предприятиях

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой Кежичевская Н.Р.



(подпись)

(Ф.И.О.)

« 13 »

02

2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Совершенствование методического подхода к бизнес-планированию на
действующем производстве как инструмент повышения эффективности
деятельности предприятия

Научный руководитель: Слукина С.А., к.э.н., доцент

Нормоконтролер: Слукина С.А., к.э.н., доцент

Студент группы ЭУЗМ- 370202 Колышкин М.И.



Екатеринбург

2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Кафедра экономики и управления на металлургических и
машиностроительных предприятиях

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой Кельчевская Н.Р

(подпись)

(Ф.И.О.)

« _____ » _____ 2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Совершенствование методического подхода к бизнес-планированию на
действующем производстве как инструмент повышения эффективности
деятельности предприятия

Научный руководитель: Слукина С.А., к.э.н., доцент

Нормоконтролер: Слукина С.А., к.э.н., доцент

Студент группы ЭУЗМ- 370202 Колышкин М.И.

Екатеринбург

2020

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация содержит 128 страниц, 23 рисунка, 10 таблиц, 15 приложений, 60 источников литературных данных.

Существующие стандарты и методики бизнес-планирования носят универсальный характер независимо от того, применяются они для вновь создаваемого бизнеса или для реализации проектов на действующем производстве. Отсутствие четко проработанных методических рекомендаций, учитывающих специфику формирования и реализации бизнес-планов для действующего производства, определило выбор темы диссертационной работы.

Цель диссертационной работы: совершенствование методического подхода к разработке бизнес-планов на действующем производстве.

Задачи исследования:

- исследование теоретических и методических основ бизнес-планирования, анализ зарубежного и российского опыта бизнес-планирования в рамках действующего производства;
- разработка методического подхода к бизнес-планированию на действующем производстве, апробация разработанного методического подхода на предприятии ООО «Экомаш+Урал», оценка его экономической эффективности.

Предложен методический подход к бизнес-планированию на действующем производстве, включающий уточненную схему реализации этапов разработки бизнес-плана с выявлением специфики каждого этапа для действующего производства и методические рекомендации по реализации отдельных этапов, что позволяет повысить эффективность реализуемых на предприятии проектов и производственно-хозяйственной деятельности в целом.

Использование данной методики на предприятии ООО «Экомаш+Урал» позволило повысить коэффициент загрузки оборудования, снизить

расходы на закупку материалов и сырья, а также на заработную плату сотрудникам.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ	2
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	9
1.1 ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ БИЗНЕС- ПЛАНА	9
1.2 КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНОВ. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИХ РАЗРАБОТКЕ	18
1.3 ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ДЕЙСТВУЮЩЕМ ПРОИЗВОДСТВЕ. РОЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО МЕТОДА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	26
2 АНАЛИЗ ОПЫТА, ПРОБЛЕМ И ИНСТРУМЕНТАРИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	43
2.1 ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	43
2.2 ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	48
2.3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ЭКОМАШ+УРАЛ». ОЦЕНКА УРОВНЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ.....	61
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ НА ДЕЙСТВУЮЩЕМ ПРОИЗВОДСТВЕ	72
3.1 МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ НА ДЕЙСТВУЮЩЕМ ПРОИЗВОДСТВЕ	72
3.2 АПРОБАЦИЯ РАЗРАБОТАННОГО МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ЭКОМАШ+УРАЛ»	85
3.2.1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА.....	85
3.2.2 АНАЛИЗ РЫНКА	88
3.2.3 МАРЕКТИНГОВЫЙ ПЛАН	92
3.2.4 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН.....	96

3.2.5	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН.....	98
3.2.6	ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН	100
3.2.7	ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА.....	100
3.2.8	АНАЛИЗ РИСКОВ.....	101
3.3	ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННОГО МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА	104
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	108
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	110
	ПРИЛОЖЕНИЕ А	116
	ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	117
	ПРИЛОЖЕНИЕ В	120
	ПРИЛОЖЕНИЕ Г	123
	ПРИЛОЖЕНИЕ Д	125

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения данной темы определяется тем, что на рынке находится огромное количество предприятий, которые были созданы без предварительного анализа экономической ситуации на рынке, потребности потребителей, без анализа конкурентных фирм. Практика показывает, что гораздо более успешны в своём развитии именно те предприятия, которые планировали свою деятельность до начала вывода предприятия на рынок, их положение оказалось более выигрышным благодаря большей информированности, дальновидной стратегии действий, грамотному подбору специалистов и так далее.

На западе бизнес-планирование- это очень развитое направление и между предприятиями, оказывающими услуги по планированию деятельности существует большая конкуренция, которая заставляет глубоко и детально изучать вопросы бизнес- планирования, устранять пробелы в этом направлении, повышать компетентность специалистов, тем самым развитие находится на очень высоком уровне относительно нашей страны. В России бизнес- планирование не очень популярно среди предпринимателей. Далеко не каждая фирма планировала свою деятельность или разрабатывала стратегию в документах. В России не популярно обращаться к услугам по составлению бизнес- планов.

Несмотря на невысокую популярность бизнес- планирования в России, это направление всё же развивается и набирает обороты, перенимая опыт западных экспертов. Данная тема уже становится всё более актуальной для российских предпринимателей.

Степень разработанности изучаемой проблемы довольно высока, особенно среди зарубежных трудов, но всё-таки существуют пробелы. Например, до сих пор не существует единой общепринятой мировой стратегии или порядка по составлению бизнес- плана. Для одних проектов достаточно всего нескольких разделов плана, а для других следует более

подробно писать данный документ. То есть, нет единого образца, по которому можно спланировать абсолютно любой проект, везде есть нюансы и исключения, свои особенности.

Рассмотрим современные проблемы бизнес- планирования в условиях экономики нашей страны. Например, в России многие стороны предпринимательской деятельности ещё законодательно не урегулированы. Необходимы мероприятия по привлечению отечественных и иностранных инвесторов. Наша страна испытывает нехватку квалифицированных специалистов по бизнес- планированию. Требуется уделить больше внимания юридическим вопросам по написанию бизнес- плана и взаимоотношений с сотрудниками.

Помимо вышесказанного, процесс бизнес-планирования в российских организациях проходит в условиях экономической нестабильности и отсутствия четких перспектив развития. Но преобладают и другие важные причины развития бизнес-планирования в России: отсутствие стабильности в экономике, позволяющие делать безошибочные бизнес – прогнозы. Не разработана эффективная мотивация со стороны внешней среды на проведение постоянного планирования, в особенности долговременного. Нет определенного государственного стандарта на содержание и форму бизнес-плана. Вследствие чего каждый потенциальный инвестор предоставляет к разработчикам свои условия. Чаще всего, российские разработчики используют западную методологию разработки аналогичных документов, но при этом не учитывают специфику деловой среды и менеджмента России.

Что касается зарубежных проблем планирования бизнеса, то можно сказать, ни один эксперт мира не владеет универсальной методикой составления бизнес- плана, которая могла бы работать во всех сферах предпринимательской деятельности, учитывая специфику каждой. В работах И.В. Липсица [12] говорится, что универсальной структуры на данный момент человечество ещё не придумало.

Из-за того, что на Западе, а в особенности в США рынок консалтинговых услуг переполнен, возникла серьезная конкуренция между компаниями. С одной стороны, это является проблемой, ведь конкуренция, в какой-то степени, может оказывать давление, которое может отпечататься на качестве услуг.

Не во всех странах развит рынок консалтинговых услуг, поэтому некоторые фирмы развитых стран предлагают другим, менее развитым в экономическом плане, свои услуги. Тут возникает языковой барьер и сложность коммуникации, ведь в написании бизнес-плана участвует множество специалистов из разных сфер деятельности. Эти проблемы могут привести к недопониманию и ошибкам при планировании деятельности.

Цель диссертационной работы: совершенствование методического подхода к разработке бизнес-планов на действующем производстве.

Задачи исследования:

- исследование теоретических и методических основ бизнес-планирования;
- анализ зарубежного и российского опыта бизнес-планирования в рамках действующего производства;
- разработка методического подхода к бизнес-планированию на действующем производстве;
- апробация разработанного методического подхода на предприятии ООО «Экомаш+Урал», оценка его экономической эффективности.

Объект исследования: промышленное предприятие, реализующее проекты развития действующего производства.

Предмет исследования: методические подходы к бизнес-планированию на действующем производстве.

Вопросами бизнес планирования занимается множество отечественных и зарубежных авторов, на работы которых опирается данная научно-исследовательская работа. К таким авторам относятся: Н.Н. Шаш, К.М.

Пирогова, Н.К, Темнова, И.В. Гуськова, И.В. Марков, Буров, В. П., Лапыгин Ю.Н., Морошкин В. А., Шевчук Д. А., Барроу Пол, Лудольф Ф., Лихтенберг С., Липсиц И. А.

В работе использовались следующие методы исследования: сбор информации, системный подход к обработке полученной информации, анализ теоретических данных, апробация разработанной методики, графическое изображение аналитических данных.

По структуре работа делится на три части. В первой части диссертации рассматривается теоретическая информация по бизнес-планированию, приводятся данные о его сущности, методах, целях и задачах. Во второй части диссертации рассматривается зарубежный опыт бизнес-планирования, проводятся аналогии с отечественным бизнес-планированием, выявляются различия. Кроме того, во второй главе проводится анализ разработки и реализации проектов на действующем российском предприятии. В третьей главе разрабатывается методический подход к бизнес-планированию и разработанная методика апробируется на базе предприятия ООО «Экомаш+Урал».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ БИЗНЕС- ПЛАНА

В настоящее время существует множество определений понятия «бизнес-план». Все они описывают бизнес планирование далее (БП) с различных точек зрения. В таблице 1 приведены определения бизнес-планов различных авторов.

Таблица 1 – Понятие бизнес- плана

Автор, работа	Определение бизнес-плана
Н.Н. Шаш, «Бизнес-план предприятия»	Бизнес- план – это программа деятельности организации по реализации какого- либо дела [3].
К.М. Пирогова, Н.К, Темнова, И.В. Гуськова, «Основы организации бизнеса»	Бизнес-план -это целая исследовательская и большая проектная работа, сведённая в постоянный документ, который может систематически обновляться, изменяться, подстраиваясь под обстоятельства и различные ситуации [2].
И.В. Марков, «Актуальные проблемы бизнес-планирования в России»	Бизнес-план является документом внутрифирменного планирования, формулирующий все ключевые аспекты планирования коммерческой и производственной деятельности организации, анализирующий с возможно предстоящими проблемами, а также указывающий на способы решения финансово-хозяйственных задач [25].

Продолжение таблицы 1

Автор, работа	Определение бизнес- плана
Барроу Пол., Бизнес- план, который работает	Бизнес-план, это документ, который должен устанавливать цели компании и объяснять, как и когда они будут достигнуты [14].
Буров, В. П., Бизнес-план фирмы. Теория и практика	Бизнес-план представляет собой документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия [15].
Лапыгин Ю.Н., Бизнес-план стратегии и тактика развития компании	Бизнес-план - это инструмент, включающий в себя проектно-инвестиционные решения, соответствующие конкурентной ситуации на рынке [16].
Липсиц И. А., Бизнес-план- основа успеха	Бизнес-план представляет собой документ, который описывает все основные аспекты будущей коммерческой деятельности предприятия или фирмы, анализирует все проблемы, с которыми они могут столкнуться, определяет способы решения этих проблем [12].
Лудольф Ф., Лихтенберг С., Бизнес-план. Профессиональное составление и убедительная презентация.	Бизнес план или, иными словами, проект развития предприятия, план предпринимательского начинания или концепция бизнеса отражающая исходную стратегическую ситуацию и перспективу развития дела, фирмы, предприятия или его подразделения [13].

Окончание таблицы 1

Автор, работа	Определение бизнес- плана
Морошкин В. А., Бизнес-план. Методика составления	Бизнес-план – это результат комплексного исследования различных сторон деятельности организации, дающий системную оценку перспектив развития фирмы в целом [22].
Шевчук Д. А., Бизнес-планирование: как составить бизнес-план	Бизнес-план для предприятия равносителен чертежам для строителя. Он показывает, какими методами и с помощью каких средств кампания собирается достичь целей. Он является пошаговым дневником в организации нового дела [19].
К.М. Пирогова, Н.К, Темнова, И.В. Гуськова, «Основы организации бизнеса»	Бизнес- план можно назвать основой управления не только коммерческим проектом, но и самим предприятием [2].
Горемыкин В.А. «Бизнес-план»	<p>Бизнес- план- это:</p> <ul style="list-style-type: none"> -рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы; -развёрнутая программа (рационально организованных мер, действий) осуществления. бизнес- проекта, предусматривающую оценку расходов и доходов; -документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия; - результат исследования и обоснования конкретного направления деятельности фирмы на определённом рынке [1].

Прочитав работы авторов, занимающихся проблемами бизнес-планирования, можно самостоятельно сформулировать понятие «бизнес-план» со своей точки зрения.

Вообще, существует довольно большое количество работ, посвящённых теме бизнес-планирования. Например, А.С. Пелих в своём труде книге «Бизнес-план или как организовать собственный бизнес» разработал универсальный метод планирования деятельности предприятия, а в книге авторов А.Дубиной, С.Орловой, И.Шубиной, А.Хромова «Excel для экономистов и менеджеров» метод планирования А.С. Пелиха перенесён в среду Excel. П.Самуэльсон в своей работе «Основы экономического анализа» предложил методологические постулаты, приёмы и доказательства, основанные на использовании новейших разделов математики, что позволило усовершенствовать математический аппарат экономического анализа. Разрабатываются справочники, упрощающие поиск информации для написания бизнес-плана, например, практический справочник Н.Н. Шаш «Бизнес-план предприятия», основанный как раз на книге А.С. Пелиха. По мнению автора данного справочника, бизнес-план – это программа деятельности организации по реализации какого-либо дела. Существуют и различные учебники по планированию, к ним относится книга К.М. Пирогова, Н.К. Темнова, И.В. Гуськова «Основы организации бизнеса». В учебнике рассказывается, как с нуля начать организацию какого-либо дела, объясняется, почему важно заранее просчитать стратегию действий, а бизнес-план, как пишут авторы учебника, – это целая исследовательская и большая проектная работа, сведённая в постоянный документ, который может систематически обновляться, изменяться, подстраиваясь под обстоятельства и различные ситуации.

Любое предприятие перед началом своей деятельности должно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных и трудовых ресурсах, кроме того должно уметь точно рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе своей работы.

Для всех форм предпринимательства существуют общие положения, которые позволят подготовиться к возможным трудностям и миновать их, уменьшить риск при достижении целей.

В рыночной экономике бизнес-план выступает в качестве рабочего инструмента, который можно использовать во всех сферах предпринимательства. Описывает функционирование предприятия, пути достижения целей. Грамотно составленный бизнес-план помогает развитию фирмы и даже является руководством к действию.

В бизнес-план могут вноситься изменения, потому что ситуация на рынке постоянно меняется, тогда меняется и стратегия ведения бизнеса.

Бизнес-план представляет собой результат исследовательской и организационной деятельности, у которого есть конкретное направление (производство или оказание услуг) на определённой части рынка, в определённых организационно-экономических условиях. Бизнес-план опирается, в связи с этим, на:

- конкретный проект производства товара или оказания услуг;
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной деятельности, целью которого является выявление слабых и сильных сторон, а также выявление отличий от других подобных предприятий на рынке;
- изучение финансовых, организационных, экономических и технических механизмов и особенностей [2].

Бизнес-план определяет стратегию, которой будет следовать фирма, находясь на рынке. Он базируется на концепции развития фирмы, описывает проработку финансовой и экономической составляющих стратегии деятельности, даёт обоснование проведению некоторых технико-экономических мероприятий. Бизнес-план охватывает и инвестиционную программу.

На рисунке 1 приведены задачи, которые помогает решить Бизнес-план.

SWOT анализ- это метод, оценивающий в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

S- strengths обозначает сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.



Рисунок 1 – Задачи, которые помогает решить БП [3]

Значение сильных сторон для компании в стратегическом планировании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка.

W- weaknesses- слабые стороны или недостатки товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Значение слабых сторон для компании в стратегическом планировании: слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания не достаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

O- opportunities означает возможности компании — благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

T- threats- это угрозы компании — негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка. Значение рыночных угроз для компании в стратегическом планировании: угрозы означают возможные риски компании в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном

периоде, с точки зрения возможных потерь для компании. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации [31].

Неотъемлемой частью финансовой работы на предприятии является финансовый анализ и оценка финансового состояния предприятия. Финансовое состояние – состояние финансов предприятия, характеризуемое совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования его финансовых ресурсов. Назначением финансового анализа является оценка финансовых результатов и финансового состояния предприятия, а также экономическая диагностика будущего потенциала [32].

Для предприятия важно обоснование экономической целесообразности направления развития фирмы. Есть ли перспектива работать и создавать конкуренцию в выбранной для работы области.

Рассчитываются ожидаемые финансовые результаты за определённый период. Это важно для инвестирования в проект, для контроля деятельности организации и дальнейшей стратегии.

Стратегическое планирование - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации [33].

Целевой рынок представляет собой группу потребителей или предприятий, которые с большей вероятностью заинтересуются в вашей продукции или услугах. По этой причине самым целесообразным будет упор маркетинговой работы именно на тот целевой рынок.

Определение направления деятельности предприятия- это ключевой момент, с которого начинается планирование, анализ и разработка стратегии действий.

Бизнес- план, кроме вышеперечисленного, помогает определить источник финансирования, подобрать сотрудников и конкретизировать ответственных лиц за реализацию проекта [1,12,26].

Бизнес-план является объективной оценкой предпринимательской деятельности, является инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. Процесс составления бизнес плана помогает обрести ясность действий, их план, сосредоточиться на решении проблем и предусмотреть возможные трудности. Целью создания бизнес-плана может быть получение кредита, привлечение инвестиций, определение стратегических ориентиров фирмы. Задачами являются: формулировка долговременных и краткосрочных целей, стратегии и тактики развития; определение конкретных направлений в деятельности фирмы, целевых рынков; выбор ассортимента и определение показателей товара и услуг фирмы; оценка производственных и непроизводственных издержек.

Бизнес- план содержит в себе данные о номенклатуре, объёмах производства, о потребности в земельных, энергетических, трудовых ресурсах, определяет рынки сбыта и сырьевой базы. При планировании составляются перспективы на некоторое время вперёд, определяются пути и источники развития фирмы, продвижения товара.

Бизнес-план используется абсолютно во всех сферах деятельности, независимо от масштабов, собственности и организационно-правовой формы. Кроме того, он является объектом интеллектуальной собственности, предметом коммерческой тайны и подлежит соответствующей защите [15].

1.2 КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНОВ. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИХ РАЗРАБОТКЕ

Существует несколько основных разновидностей бизнес плана. Это объясняется тем, что перед предпринимателем может стоять определённый набор задач, появление которых обусловлено сферой деятельности, состоянием рынка и другими обстоятельствами. Всего выделяют четыре главных разновидности бизнес- плана. Типология приведена в таблице 2.

Существует градация бизнес- планов по времени (рисунок 2):

- краткосрочными проектами являются те, которые разрабатываются на срок не более трёх лет;
- среднесрочные- не менее трёх лет и не более пяти;
- долгосрочными проектами являются те, которые длятся больше пяти лет.

Бизнес- план можно классифицировать по целевой аудитории: например, некоторые из них адресуются банкирам, другие инвесторам или партнёрам.

Таблица 2 – Классификация бизнес- планов

Тип БП	Описание
Производственный (внутренний)	Необходим для решения проблем коммерческой и производственной деятельности в процессе достижения целей развития фирмы. Для такого типа бизнес-плана характерно внимание к обоснованию путей достижения целей развития с наименьшими затратами.

Окончание таблицы 2

Тип БП	Описание
Инвестиционный	<p>Создаётся для привлечения внимания инвесторов. Обычно используется при введении в эксплуатацию нового объекта, либо при принципиальном изменении общей технологии производства продуктов или оказания услуг. Особое внимание уделяется интересам инвесторов. Существуют определенные стандарты инвестиционных бизнес-планов, разработанные банками и инвестиционными структурами.</p>
Финансового оздоровления	<p>Составляется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия обычно в период наблюдения или внешнего управления его имуществом. Этот бизнес-план проходит достаточно длительный и сложный период согласования с кредиторами, с собственниками неплатежеспособного предприятия.</p> <p>Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его становления разработаны и утверждены Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.</p>
Получения кредита	<p>Служит для того, чтобы фирма могла получить кредит с целью крупномасштабных изменений для данной фирмы. Например, для открытия нового филиала, для внедрения в производство нового сложного продукта, для закупки дорогого оборудования и так далее [15, 17, 27].</p>

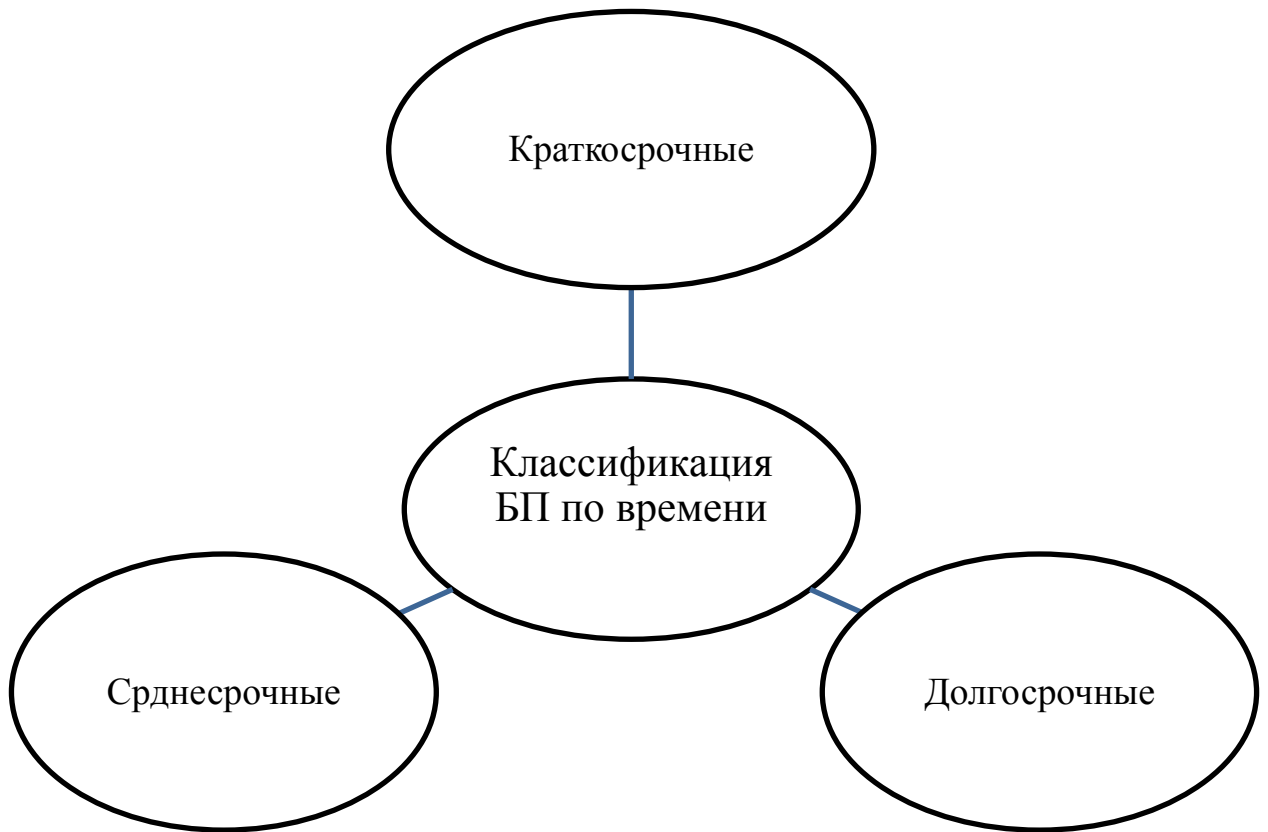


Рисунок 2 – Градация БП по времени

По объектам бизнес-план можно составить: для одного предприятия, для группы предприятий, а также для какого-то отдельного проекта, который планируют организовать на предприятии, отдельно для определённого цеха.

Классификаций бизнес-планов множество, встречаются деления также по гибкости планирования, по стадиям развития предприятия, по конфиденциальности и так далее [20].

В современной теории не разработана универсальная и общепринятая методика последовательности разработки бизнес-плана в предпринимательских структурах.

Существует два основных подхода при разработке бизнес-плана, они представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационные подходы к разработке бизнес- плана

Первый подход к разработке бизнес-плана заключается в том, что бизнес-план составляется наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных.

Другой подход - когда инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов.

Для российской практики второй подход является наиболее правильным. Инициаторы проекта обычно являются специалистами в производственных вопросах, но как правило, довольно слабо разбираются в тонкостях финансового обеспечения проекта и сбыта продукции. Эти вопросы разрабатывают наемные специалисты.

При подготовке бизнес-планов на предприятии используют рекомендации, указанные в приказе Минэкономразвития России от 19.12.2016 № 813.

Примерная форма бизнес- плана согласно данному приказу содержит следующие разделы:

- информация о заявителе, претендующем на заключение соглашения об осуществлении деятельности на территории опережающего социально-экономического развития;
- информация о проекте (цели реализации проекта и место реализации; срок реализации проекта;

- срок окупаемости проекта; стоимость реализации проекта; планируемые источники денежных средств и их структура;
- планируемые финансовые результаты реализации проекта;
- чистая текущая стоимость, внутренняя норма рентабельности, ежегодные суммы налоговых поступлений в бюджет Российской Федерации, бюджет субъекта Российской Федерации и местный бюджет на ближайшие 10 лет);
- описание товара (работ, услуг);
- логистика производства;
- маркетинг и сбыт товара (работ, услуг);
- финансовая модель инвестиционного проекта (Бюджет движения денежных средств;
- бюджет доходов и расходов;. Бюджет налоговых платежей; расчеты, подтверждающие финансовую способность заявителя реализовать инвестиционный проект);
- оценка эффективности проекта и рисков его реализации [27].

Существуют различные стандарты бизнес-планирования, разработанные в разных странах. Все стандарты делятся на три большие группы: на международные, на внутренние (внутри страны), на корпоративные (разработанные и применяемые внутри компании).

К международным стандартам, признанным в России, относятся:

- TACIS (Technical assistance for the Commonwealth of Independent States — Техническая помощь Содружеству Независимых Государств);
- Проект, созданный европейским банком реконструкции и развития;
- Проект, созданный организацией по промышленному развитию и международному промышленному сотрудничеству ООН — UNIDO (*United Nations Industrial development organization*);
- KPMG International Cooperative (KPMG International), созданный швейцарской консалтинговой компанией;

- Проект, созданный Международной финансовой корпорацией (МФК) — структуры Мирового валютного фонда;
- Проект, разработанный Мировым банком реконструкции и развития (МБРР) — структуры Мирового банка (World bank).

Эти международные стандарты приняты опытными инвесторами и оценены как надежные.

Все международные стандарты имеют схожую структуру и делятся на две смысловые части: на аналитическую со сбором информации и оценкой и на практическую, с расчетами. Различаются они последовательностью этапов и глубиной их описания.

Существенное различия между этими стандартами заключается в различном подходе к анализу рисков. Только в стандарте МБРР анализ и оценка рисков вынесены на передний план. Стандарт UNIDO принят в компаниях американского и европейского рынков. Именно этот стандарт бизнес-планирования является самым подробным и подходит начинающим предпринимателям. В этом стандарте основной акцент делается на маркетинговом и производственном планах, а также на оценке экономической эффективности проекта. В России этот стандарт принял наибольшее распространение, в том числе с точки зрения программного обеспечения, которое основывается на данном стандарте. Однако, в виду российских реалий данный стандарт бизнес-планирования требует адаптации к российскому рынку.

Стандарт бизнес-плана TACIS применяется для стран Евросоюза. Содержит перечень разделов с полным описанием и подробными комментариями и рекомендациями по их составлению, готовые макеты таблиц, перечень финансовых коэффициентов и глоссарий, в котором приведены термины, встречающиеся в тексте (рисунок 4). Представленная структура удобна еще и тем, что содержит контрольные списки вопросов, отвечая на которые, можно довольно быстро и эффективно разработать качественный бизнес- план.

Особое внимание уделено «системе управления проектом», что очень важно из-за отсутствия готовности у части российских руководителей (в силу отсутствия опыта) квалифицированно управлять реализацией проекта. Данный стандарт структуры бизнес-плана, разработанный в рамках программы TACIS, учитывает российскую специфику. При написании своего бизнес-плана (в рамках реализации свободного подхода) целесообразно указать, что он разработан на основании данного стандарта. Стандарт подходит начинающим предпринимателям.

TACIS

Макет бизнес-плана, разработанный в рамках проекта TACIS Европейского Союза для Новых Независимых Государств.

- | | | |
|--|---|--|
| ▶ Введение | ▶ Производственные факторы | ▶ Счет прибылей и убытков |
| ▶ Краткое описание | ▶ Система контроля качества | ▶ Балансовый отчет |
| ▶ Бизнес и его общая стратегия | ▶ Управление и процесс принятия решений | ▶ Прогноз потока наличности |
| ▶ Маркетинговый анализ и маркетинговая стратегия | ▶ Финансы | ▶ Возможность выполнения проекта |
| ▶ Маркетинговый анализ | ▶ Подготовительные вопросы | ▶ Особые комментарии |
| ▶ Маркетинговая стратегия | ▶ Продолжительность плана | ▶ Общая прибыльность |
| ▶ Производство и эксплуатация | ▶ Частота планируемого периода | ▶ Факторы риска |
| ▶ Планы развития | ▶ Одно из направлений бизнеса | ▶ Технические риски |
| ▶ Покупка производственного предприятия и оборудования | ▶ Допущения, которые необходимо иметь до составления финансовых отчетов | ▶ Финансовые риски: анализ чувствительности и безубыточности |
| ▶ План производства и расчет выпуска продукции | ▶ Расчет себестоимости единицы продукции или услуг | ▶ Приложение 1. Примеры коэффициентов |
| ▶ Производственные факторы | ▶ Финансовая отчетность | ▶ Приложение 2. Глоссарий |
| ▶ План производства и эксплуатации | | |

Рисунок 4 – Макет бизнес-планирования на основе стандарта TACIS

Стандарты ЕБРР и МБРР являются классическими методиками для оценки бизнес-планов с позиции кредитования банковскими заемными средствами. В России наибольшее распространение среди кредитных учреждений получила методика Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР).

Стандарт ЕБРР представляется в организации, которые работают также с Мировым банком. Видимо, из необходимости учитывать специфику

деловой среды той или иной страны стандарт ЕБРР является самым кратким и рамочным. Это открывает простор для взаимодействия банка как инвестора с государственными структурами, предпринимателям — для идей и планов, но и требует наличия опыта в составлении бизнес-планов. Больше внимание предлагается уделить финансовому разделу. В России банк с 2007 г. тесно сотрудничает с государственными структурами (российскими регионами и муниципальными образованиями), кредитует крупные проекты (от 5 млн евро). Инвестиционные потоки ЕБРР идут также в сектор услуг и автомобильный сектор, на развитие фундаментальной науки, новых направлений техники и технологии, образования, культуры и здравоохранения, инфраструктуры.

Структура бизнес-плана, разработанного ЕБРР, отличается своим акцентированием на финансовом разделе — больше внимания уделяется учету кредитных средств, анализу рисков, экономической эффективности проекта, финансовому состоянию заемщика и т.д. Макет бизнес-планирования по стандарту ЕБРР представлен на рисунке 5.

Стандарт ЕБРР финансирует проекты в различных областях, например:

- агропромышленный комплекс;
- энергоэффективность;
- финансовые учреждения;
- муниципальная и экологическая инфраструктура;
- природные ресурсы;
- энергетика;
- недвижимость и туризм;
- связь, информационные технологии и сми;
- транспорт.

Стандарт ЕБРР не финансирует проекты в таких областях, как:

- оборонная промышленность;
- производство табачных и ряда алкогольных изделий;
- производство веществ, запрещенных международными

правовыми актами;

- игорные заведения. [57]

Рекомендации Европейского Банка Реконструкции и Развития к структуре бизнес-плана.

1. Титульный лист	4.5. Кредиты	6. Финансирование
2. Меморандум о конфиденциальности	5. Проект	6.1. Графики получения и погашения кредитных средств
3. Резюме	5.1. Общая информация о проекте	6.2. Залог и поручительство
4. Предприятие	5.2. Инвестиционный план проекта	6.3. Оборудование и работы, которые будут финансироваться за счет кредитных средств
4.1. История развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности	5.3. Анализ рынка, конкурентоспособность	6.4. SWOT - анализ
4.2. Собственники, руководящий персонал, работники предприятия	5.4. Описание производственного процесса	6.5. Риски и мероприятия по их снижению
4.3. Текущая деятельность	5.5. Финансовый план	7. Приложения
4.4. Финансовое состояние	5.6. Экологическая оценка	

Рисунок 5 – Макет бизнес-планирования по стандарту ЕБРР

В макете бизнес-плана по стандарту МБРР большее внимание уделяется оценке ситуации на рынке, где действует или предполагает действовать предприятие, являющееся разработчиком инвестиционного проекта [55].

1.3 ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ДЕЙСТВУЮЩЕМ ПРОИЗВОДСТВЕ. РОЛЬ БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО МЕТОДА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

На предприятии существует система управления реализации конкретного бизнес- плана. Она имеет сложную структуру и включает в себя:

- центр управления бизнес- проектами, решающий задачи координации, научно-методического обеспечения и информационной поддержки работ по проектам;

- целевые группы управления бизнес-проектами, первоочередные задачи разработки бизнес-плана, плана реализации проекта и контроля процесса реализации. В такие группы могут включаться специалисты для работы по проектам в течение достаточно длительного срока.

Состав центра управления формируется из руководителя (вице-президента); заместителя руководителя по научно-методической работе (формирование бизнес-планов, оценка риска, маркетинг и др.); заместителя руководителя по контролю за ходом реализации бизнес-проектов.

К задачам системы управления бизнес-проектами на предприятии относятся:

- разработка планов реализации проектов, сбалансированных по срокам и ресурсам;
- контроль проектов по срокам и затратам;
- определение очередности реализации проектов при ограничении финансовых и людских ресурсов;
- решение проблемы отдельных проектов в виде расширения «узких мест» и снятия пика нагрузок;
- оценка риска;
- подготовка для совета директоров информации и предложений о форме реализации предусмотренного проектом бизнеса;

Кроме того выделяют функции управления проектами, к ним относят:

- научно-методическое, информационное и программное обеспечение работ по проектам (разработка бизнес-планов, маркетинг, оценки рисков и др.);
- разработка и корректировка (совместно с целевыми группами по проектам) планов реализации проектов с учетом ограничений в финансировании и основных ресурсах;
- разработка и корректировка бизнес-планов (совместно с целевыми группами по проектам);

- контроль процесса реализации проектов (разработка процедур контроля, форм представления информации, системы ответственности);
- подбор руководителей проектов;
- инициирование новых проектов, формирование пакета проектов.

Функции руководителя проекта (целевой группы управления проектом) включают в себя следующие пункты:

- разработку и корректировку бизнес-плана проекта;
- организацию маркетинга, рекламы, оценку рисков;
- разработку плана реализации проекта (согласование с центром управления), управление реализацией [37].

Проектный метод управления представляет собой методику контроля и управления задачами, которые имеют четкую цель, сроки выполнения и ограниченное ресурсное обеспечение. Такая методика позволяет объединить в себе линейные проекты и разовые.

Проектное управление в наше время очень актуально, так как растет конкуренция, увеличивается объем работ, растет степень интеграции между производственными предприятиями и наукой. Такой метод управления позволяет:

- достичь запланированных показателей за счет внедрения таких инициатив, которые будут наиболее выгодны для компании в краткосрочном или долгосрочном периоде;
- обеспечить разработку продукта с заранее установленными показателями качества;
- выдержать сроки достижения результата, синхронизировав их с другими работами компании; эффективно руководить трудовыми, финансовыми, материально-техническими ресурсами.

К основным целям проектного менеджмента можно отнести:

- освоение и внедрение новых видов продукции на основе передовых технологий, которые дадут предприятию конкурентные преимущества на рынке;

- внедрение в компании современных управленческих технологий, способных повысить эффективность деятельности на всех уровнях руководства (оперативном, тактическом и стратегическом);

- уменьшение расходов на управленческий аппарат за счет повышения оперативности его работы и сокращения численности; материальная мотивация сотрудников за высококачественный труд, ориентированный на результат; привлечение инвестиций со стороны за счет внедрения перспективных инициатив;

- концентрация кадровых, научно-технических и производственных ресурсов, рациональная организация работы, как следствие, уменьшение количества времени, затрачиваемого на разработку и производство продукции, и сокращение ее себестоимости.

В течение длительного времени организации и предприятия применяли традиционные методы управления. Проектный подход стал применяться только с 50-60-х годов XX века, хотя крупномасштабные замыслы люди воплощали в жизнь с давних пор, достаточно вспомнить постройку египетских пирамид, путешествия Колумба и Магеллана, освоение американского Запада.

Сама суть проекта предусматривает ряд отличительных черт от традиционной производственной деятельности:

- уникальность каждой идеи, ориентированной на создание продукта, обладающего инновационными характеристиками;

- направленность на достижение конкретной, заранее определенной цели;

- наличие ограничений по времени, ресурсам и финансам и взаимосвязанность большого количества процессов разного уровня и скорости протекания.

Часто проектный менеджмент сравнивают с традиционным, это дает ясное понятие об их различиях.

Традиционный отличается такими особенностями:

- ориентация на ход событий и организацию процессов;
 - отсутствие четко ограниченных сроков выполнения работ;
 - все позиции планируются, а под них расписываются ресурсы;
- концентрация на исполняемом рабочем процессе и рабочей норме;
- характерна относительная надежность, часто переходящая в монотонность;
 - для выполнения задач привлекается постоянный персонал.

При проектном подходе упор делается на задачи, заметно отличающиеся от традиционного управления:

- ориентация на достижение заранее определенной заданной цели;
- главное – не организация труда, а достигнутый результат;
- все действия жестко ограничены финансовыми возможностями и временными рамками;
- производится детальное планирование необходимых ресурсов, под которые подгоняются процессы;
- определяются достижимые цели на каждом этапе, процесс важен только в рамках достижения поставленной цели;
- результат – финальная приемка всех работ, каждое отдельное задание рассматривается только с точки зрения общего успеха;

Чтобы внедрить в организации принципы проектного менеджмента стоит подумать о том, как будут решаться межорганизационные, межгрупповые и межличностные конфликты, связанные с организацией горизонтальных и вертикальных систем взаимодействия. Когда возникает необходимость осуществить комплексный замысел, который с одной стороны охватывает деятельность уже имеющихся и функционирующих линейных подразделений, а с другой – решить целый ряд новых задач экономического, социального и технического характера, то необходимо искать самую подходящую организационную форму.

Можно рассмотреть и проанализировать три наиболее часто встречающихся варианта решения проблемы:

- создается целевая группа или специальный отдел по причине того, что существующая структура не готова справиться с новым вызовом. При этом новая структура не способна сама реализовать все процессы без привлечения стандартных линейных подразделений. Власть распределена между исполнителями, однако ответственного за результат нет;

- один из руководителей стандартных отделов наделяется ответственностью и полномочиями относительно решения новых задач наряду со своими функциональными обязанностями. Но все возникающие проблемные и конфликтные ситуации вынужден решать руководитель более высокого уровня. Распыление ответственности и регулярное вмешательство менеджеров высшего звена разрушительно действует на реализацию начинания;

- назначается руководитель для реализации новой инициативы и наделяется всей полнотой власти для решения возникающих вопросов. На него возлагается ответственность за оперативное управление, планирование, ресурсное обеспечение и финансирование проекта. Он не связан линейными процессами и работает в направлении достижения определенной цели в соответствии с установленными требованиями (затратами и временем).

Третий вариант наиболее применим в сложных проектах, связанных с большим количеством промежуточных этапов и сложными техническими заданиями (аэрокосмическая, электронная отрасли промышленности, разработки новых технологий).

Нередко возникает вопрос, как осуществлять руководство компанией, если новые инициативы после их реализации становятся стандартными процессами. Ведь процессное и проектное управление осуществляется по разным методикам.

Процессы и проекты имеют свои отличия, которые заключаются в следующем:

- проект создает уникальный конечный результат, это единовременный перечень проводимых мероприятий в рамках конкретного периода времени;

- бизнес-процесс – это набор мероприятий, которые регулярно повторяются, потребляют необходимые ресурсы и создают необходимый потребителю, но не уникальный продукт.

Именно на уникальности/неуникальности результата и повторяемости/единоразовости действий и проходит разлом между процессом и проектом.

С одной стороны, вроде бы все понятно, однако есть нюансы. Возьмем для примера компанию, производящую автомобили. Конвейерное производство машин – это, несомненно, процесс. Разработка новой модели авто – это проект, т.к. требует дополнительного планирования, новых инженерных и дизайнерских решений, специального оборудования. Такое утверждение хорошо подходит для фирмы, которая создает новые модели один раз в 5-10 лет. Однако если конструкторское бюро автопроизводителя выдает "на гора" каждый год по новой модели, то такая идея приобретает черты процесса по причине установления типовой последовательности действий. С другой стороны, создание нового бизнес-процесса может приобретать черты проектности, если оно нетипично для данного производителя. Так, начало выпуска старой модели автомобиля на электродвигателе вместо двигателя внутреннего сгорания и внедрение самого производства электродвигателей будут проектом, несмотря на то, что большинство этапов будут носить типовой характер. Следовательно, можно сделать вывод, что осуществление бизнес-процесса и реализация новой бизнес-идеи в некоторых условиях могут заменять друг друга: типовой проект ближе по показателям к процессу, а новый процесс по своим характеристикам схож с разовой инициативой.

Постоянное улучшение продукта или услуги – это не проект, поскольку в него не заложено понятие уникальности. Это нужно понимать и учитывать

в работе, так как принципы управления в обоих случаях разные. Компания, которая способна четко определиться, к какому типу относится ее деятельность, сможет избежать ресурсных и временных потерь при управлении своей деятельностью.

Многие специалисты считают, что опираться только на проектное управление, по крайней мере, недальновидно, поскольку при такой форме руководства трудно оперативно реагировать на быстро меняющиеся условия рынка. Особенно актуально это для промышленных производств, где основная задача – постоянный выпуск продукции определенного качества с небольшими модернизациями в зависимости от желаний заказчика в рамках возможностей наличного оборудования. Здесь нужен процессный менеджмент, если же возникает необходимость разработать и внедрить какую-то разовую технологическую новинку, то рациональнее пригласить для этого замысла руководителя со своей командой со стороны.

Проектный менеджмент хорош для организаций, изначально заточенных на генерирование нестандартных идей и разработок. При этом внедрять их в производство могут совершенно другие компании со стандартными методами руководства.

Несмотря на уникальность реализуемых замыслов, осуществляемые по ходу дела процессы поддаются систематизации и стандартизации. Формальные документы, разработанные на основе этих стандартов, называются методологией менеджмента. Некоторые из этих методологий носят универсальный характер, и могут быть применены для всех видов реализуемых предприятий, другие эффективны только в определенных сферах. Рассмотрим самые популярные методики руководства.

Водопадная (каскадная) – традиционная методология, подходящая для всех отраслей, популярна в строительстве. В ней выделяют семь этапов, идущих один за другим: разработка требований; проектирование и планирование; реализация (производство, строительство); завершение и внедрение; тестирование, настройка и отладка; установка и ввод в

эксплуатацию; эксплуатация и ее последующее техническое сопровождение. От одной фазы к другой переход происходит только после завершения предыдущего этапа и его одобрения заказчиком. Если поставленная конечная цель – материальный продукт, производимый путем четкой последовательности действий, то каскадная методика наиболее действенна. Однако ее гибкость невысока, поскольку составление технических условий ожидаемого результата и планирование занимает много времени и требует значительных инвестиций. Это делает ее недостаточно подходящей для задумок с нечетко определенным конечным результатом.

Методология PRINCE2 представляет собой структурированную систему, применимую как в бизнесе, так и в органах государственной и муниципальной власти. Она ориентируется на процессы верхнего уровня (организация, руководство, контроль), оставляя в стороне события нижнего уровня (составление графиков, расписание всех работ).

Основными принципами метода являются:

- регулярное оценивание экономической целесообразности начинания – будет ли выгоден запланированный продукт после прохождения всех циклов разработки;
- обучение членов команды на основе осуществления предыдущих инициатив;
- распределение ролевых моделей – создание четкой организационной иерархии и структуры, что даст возможность точно под каждую задачу привлекать необходимых специалистов;
- поэтапное управление – проводится мониторинг и контроль на каждой из запланированных фаз;
- определение и установка максимальных величин отклонений в ходе реализации замысла, напрямую связано с ответственностью исполнителей; фокусировка на качестве конечного продукта;
- адаптация всех инструментов и процессов к масштабу, сложности и важности работ, рискам и квалификационным требованиям.

Кроме того, жизненный цикл бизнес-задачи подразделяют на 7 управленческих процессов:

- запуск инициативы;
- руководство ею;
- инициация;
- контроль выполнения промежуточных этапов;
- менеджмент создания продукта;
- управление границами и отклонениями;
- закрытие инициативы.

Программа PRINCE2 помогает стандартизировать и координировать всю деятельность. Она способствует планированию и мониторингу замысла, а также его корректировке. Однако для небольших инициатив с возможными изменениями требований к продукту и его объемов.

Agile – это образец итеративной и поступательной методологии. Применяется в проектах, где на начало реализации нет полной ясности относительно жизненного цикла начинания и конечного результата.

При этом вся деятельность подразделяется на "спринты" – итеративные фазы, состоящие из большого количества задач со своим конечным результатом и продуктом.

Суть Agile сводится к тому, чтобы менеджмент имел постоянную обратную связь и мог постоянно (после каждого "спринта") совершенствовать продукт.

Ответственность при этом делится между тремя типами участников:

- владельцем продукта, который определяет цели и готовит график работ при необходимых параметрах. Он корректирует процессы при изменяющихся условиях и устанавливает приоритетные характеристики требуемого продукта;

- scrum мастером, задающим приоритеты членам команды для решения конкретных задач и решающим все возникающие трудности. Членами команды, выполняющими текущие задания, осуществляющими

текущий менеджмент, готовящих отчеты и контролирующих качество продукта.

Метод Agile отличается гибкостью и быстрой изменяемостью, хорошо подходит для IT-сферы (графический дизайн или разработка нового ПО). При этом в проектах с четкой регламентацией параметров он не покажет своих лучших сторон.

RAD (ускоренная разработка приложений) обычно применяется при разработке нового программного обеспечения, нацеленного на создание приложений.

Она очень динамична и выделяет 4 фазы замысла:

- предварительное планирование;
- проектирование, ориентированное на пользователя;
- ускоренное конструирование;
- переключение на другой участок работы.

Этот способ управления хорошо в малых и средних программных разработках, он дает возможность улучшить риск-менеджмент и поднять показатели результативности. При этом для крупномасштабных многокомпонентных IT-разработок он не подходит по причине недостаточно высокого качества программного кода и необходимости постоянно вовлекать в работу клиента [38].

Немаловажной частью управления внедрением бизнес-плана на действующем предприятии является программное обеспечение, облегчающее коммуникацию между руководителями и исполнителями, а также ускоряющее процесс. В процессе бизнес - планирования выполняется достаточно большой объем различных вычислений: абсолютных и относительных отклонений, средних величин, дисперсий, процентных величин и др.

Кроме того, в ходе анализа выполняются различные виды оценок, группировок, сравнений и сортировок исходных данных; нахождение

минимального или максимального значения и ряд других операций. Результаты анализа требуют удобного представления и визуализации.

Наиболее полный учет динамики реализации проекта при подготовке и анализе бизнес-плана возможен с использованием специализированных компьютерных систем, экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач. Особое значение это имеет для учета фактора инфляции и проведения разновременных затрат, а также для анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды.

Использование компьютерных технологий повышает эффективность аналитической работы. Это достигается за счет сокращения сроков проведения анализа; более полного охвата влияния факторов на результаты хозяйственной деятельности; замены приближенных или упрощенных расчетов точными вычислениями; постановки и решения новых многомерных задач анализа, практически не выполнимых вручную и традиционными методами.

В связи с широким распространением и широким применением бизнес-планирования встал вопрос о создании соответствующего программного обеспечения, которое бы позволило существенно экономить время и затраты. В настоящее время на рынке представлены различные программы для автоматизации оценки, подготовки технико-экономических обоснований и разработки бизнес-планов проектов, наиболее часто в нашей стране применяются следующие пакеты прикладных программ: COMFAR, Альт-Инвест и Project Expert. На мировом рынке имеются и другие разработки, такие как MS Project, Primavera, Project Planner, Sure Truck и другие. Отечественные программы также основываются на общепринятых в мире методиках анализа и позволяют учитывать российскую специфику (отличия в системе учета и налогообложения, законодательство, инфляцию и т.п.).

Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяет значительно улучшить качество бизнес-плана, и, как следствие, получить максимальный эффект в реализации

проекта и достижении целей предприятия. Существуют «закрытые» и «открытые» программные продукты.

«Закрытость» означает невозможность изменения пользователем формул и алгоритмов, по которым происходят вычисления в программном. При этом пользователь понимает, что сделано, но не видит, как это сделано.

К «открытым» относятся пакеты, написанные на базе электронных таблиц в соответствующей среде, где пользователь имеет возможность модификации формул. Каждая программа, так или иначе, адаптирована к условиям российской экономики, имеет определенный круг пользователей и примерно одинаковые с другими программами принципы работы, исходные данные, выходные формы, методики анализа результирующих показателей эффективности проекта. Последние версии программных продуктов по критериям их качества (функциональным возможностям, качеству программной реализации, удобству пользовательского интерфейса, защищенности и др.) достигли определенного, равнозначного уровня развития.

К функциональным возможностям пакета относятся следующие показатели:

- использование современной методики расчета, основанной на имитации потока реальных денег;
- минимизация ограничений на горизонт и шаг расчета;
- минимизация ограничений на количество продуктов;
- богатство набора финансовых и экономических показателей, используемых для оценки проекта;
- допускаемое пакетом разнообразие сценариев реализации проекта;
- возможность и способы учета инфляции, расчетов в текущих и прогнозных ценах;
- возможность и способы учета неопределенности и риска;

- возможность сохранения в памяти компьютера приемлемых вариантов расчета для последующего сравнения и окончательного отбора и т.д.

К качеству программной реализации относятся следующие показатели:

- возможность реализации пакета на распространенных типах компьютерной техники с использованием доступной операционной среды;
- надежность в работе;
- быстродействие, позволяющее в приемлемые сроки производить расчеты необходимого количества вариантов, их сравнение и др.

Например, существует программа «Time Line», позволяющая осуществить автоматизированное планирование сроков выполнения работ, распределение ресурсов, построение ресурс-гистограмм, диаграмм Ганта и сетевых диаграмм, календарных графиков и табличных отчетов. Подготовлены специалисты, способные работать с системой «Time Line». Возможность быстрого расчета сетевых графиков и оценки продолжительности бизнес-проекта позволяет более точно определять виды рисков, связанные так или иначе с задержкой реализации проекта.

Поскольку многие риски технического и организационного характера приводят к задержкам выполнения соответствующих операций, на основе анализа сетевого графика оценивается влияние этих задержек на срок завершения проекта. Далее можно оценить влияние каждой задержки на показатели эффективности проекта и тем самым оценить риск (например, как ожидаемые относительные потери дохода).

Также существует классификация программного обеспечения для реализации бизнес-плана на предприятии (рисунок 6).

К универсальному программному обеспечению относят текстовые редакторы и электронные таблицы как в рамках офисных пакетов, так и отдельных, самостоятельных программ.

К первым относятся Microsoft Office 2000/XP/2003, 2007, 2010, 2013 и 2016 гг., а также офисные пакеты StarOffice, разработанные Sun

Microsystems, офисный пакет Word Perfect Office канадской компании Corel Corp., пакет офисных программ OpenOffice.org (распространяется на бесплатной основе), созданный в рамках проекта Open Source Projects, и др.



Рисунок 6 – Классификация программного обеспечения для управления внедрением бизнес- плана на предприятии [37]

Ко второй группе универсального программного обеспечения относят независимые текстовые редакторы и электронные таблицы. Среди текстовых редакторов наиболее популярными программными продуктами являются PolyEdit, AbiWord, PatriotXP, CryptEdit. Для подготовки финансовой части бизнес-плана можно использовать Formula One, Tabad, SuperCalc и др.

Отметим, что если бизнес-план создается в офисном пакете, то нет необходимости в какой-либо дополнительной программе: текстовая часть создается в текстовом редакторе пакета, а расчетно-аналитическая — в электронных таблицах того же пакета. При этом данные из электронных таблиц свободно импортируются в текстовый редактор.

При использовании независимых программных продуктов следует либо обеспечить совместимость приложений, либо создавать расчетно-

аналитическую часть бизнес-плана отдельно (не импортируя расчетно-аналитические данные в текстовый редактор).

Практика показывает, что разработка бизнес-плана с использованием универсального программного обеспечения, как правило, ведется в офисном пакете Microsoft Office, так как пользователи считают его удобным для подготовки и текстовой, и расчетно-аналитической составляющих бизнес-плана. В некоторых случаях в этом же пакете разрабатываются презентации (для привлечения и первичного ознакомления инвесторов и партнеров). Специальное программное обеспечение может быть использовано для подготовки расчетно-аналитической части бизнес-плана, например для статистических вычислений и анализа.

Статистические программы SPSS, StatSoft Statistica, Statit Professional и др. обладают мощным аппаратом статистических процедур, благодаря которому можно быстро обработать исходные данные и получить информацию, необходимую при бизнес-планировании, принятии решений и подготовки финансовой части бизнес-плана. Однако, используя только статистические программы, невозможно подготовить бизнес-план в целом, поэтому данное программное обеспечение применяется вместе с текстовыми редакторами, предназначенными для подготовки текстовой составляющей бизнес-плана. Бизнес-планирование играет важную роль в проектном методе развития предприятия.

Существует несколько причин, по которым бизнес-план является необходимым мероприятием:

- бизнес-план дает возможность выявить проблемы до того, как они возникнут, то есть посмотреть наперед. Вследствие этого, становится более очевидной стратегия действий предприятия для устранения или минимизации влияния проблем на общее его состояние;
- бизнес-план снижает риск принятия неверных решений;
- позволяет упорядочить все предстоящие мероприятия для введения изменений на предприятии [37].

Подытоживая все сказанное, можно сделать вывод, что проектное управление, несомненно, обладает рядом серьезных преимуществ перед традиционными способами организации. Вместе с тем, говорить о том, что этот способ является единственно правильным, нельзя, поскольку в зависимости от структуры компании и выполняемых ею задач, наилучшим вариантом может оказаться классический метод руководства.

Между разработкой и реализацией бизнес-плана на уже действующем предприятии и вновь создаваемым бизнесом существуют различия. Для создаваемого предприятия существует необходимость приобретения ресурсов, аренды помещений, поиска сотрудников, создания системы управления предприятием с нуля. Действующее предприятие, наоборот, уже имеет структуру управления, кадры, разделение на отделы, и нуждается только в распределении обязанностей при реализации проекта. К тому же имеет возможность распоряжаться частью ресурсов основного производства, имеющих резервы.

Для нового предприятия риски ложатся полностью на весь проект, а существующее предприятие имеет возможность делить риски с основным производством.

К тому же в глазах инвесторов для привлечения дополнительных ресурсов, при необходимости, скорее всего, действующее предприятие, которое имеет опыт работы, место на рынке, репутацию, вызовет больше доверия, чем вновь создаваемый бизнес. Это значит, что привлечь дополнительные средства для реализации бизнес-плана для действующего предприятия, в большинстве случаев при прочих равных условиях, будет проще. Уже существующее предприятие в большей степени может вызвать доверие у инвесторов в силу того, что гарантий надежности инвестиций больше.

2 АНАЛИЗ ОПЫТА, ПРОБЛЕМ И ИНСТРУМЕНТАРИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

2.1 ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Изначально бизнес-планирование берёт свои истоки за рубежом. Термин «бизнес» переводится с английского языка, как «дело». Оно может рассматриваться как синоним предпринимательства. По сути, это совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации [2].

Рассмотрим, каким образом разрабатывается и реализуется бизнес-план на предприятиях Запада и Востока за рубежом – на примере США и Японии.

На западе принято к разработке бизнес-плана привлекать сторонних специалистов. Существует большое количество фирм, которые предоставляют услуги в сфере экономики и финансов, в том числе, они предлагают услугу разработки любого бизнес-плана. Однако сотрудники предприятия и руководство, для которого разрабатывается проект, принимают активное участие в его создании. В США банки, инвестиционные и финансовые компании не будут рассматривать бизнес-план в том случае, если руководство не принимало участие в его разработке и не контролировало этот процесс. С точки зрения инвесторов участие управляющего персонала – это гарантия успешности бизнес-плана, и гарантия того, что руководство готово нести ответственность за результат.

Бизнес-планирование американских компаний включает в себя несколько принципов:

- моделирование потоков продукции, ресурсов и денежных средств;
- приведение будущих расходов и доходов к текущей стоимости;

- оценка эффективности проекта посредством сопоставления потенциальных результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы доходности;

- учет неопределенности и рисков, связанных с осуществлением проекта.

Особое внимание в США при разработке бизнес- плана уделяется финансовому разделу, так как этот раздел показывает реальную финансовую картину предприятия. Здесь оценивается прибыль и убытки, изменения в структуре пассивов и активов. Здесь разрабатываются прогнозы финансовых результатов деятельности предприятия. Определяется необходимость в источниках дополнительных инвестиций и указываются эти источники, если она необходимы. Формируется модель дисконтирования потоков, устанавливается точка безубыточности или, другими словами, порог рентабельности. Этот раздел очень важен для определения наилучшего пути реализации бизнес- плана, помогает минимизировать затраты и риск.

В финансовом разделе бизнес- плана в США рассчитываются следующие показатели:

- коэффициент концентрации собственного капитала;
- коэффициент финансовой зависимости;
- коэффициент соотношения собственных и заемных средств;
- коэффициент маневренности собственного капитала;

История разработки бизнес- планов началась на западе, их опыт обширнее, следовательно российский предприниматель для развития своего бизнеса должен обратить внимание на принципы бизнес- планирования за рубежом. Но рассматривая западный опыт разработки бизнес- плана следует учитывать то, что наши реалии сильно отличаются от зарубежных. Стоит учитывать менталитет, финансовую и политическую ситуацию в стране и многое другое, что может не совпасть с отечественными представлениями. Все, что можно почерпнуть из опыта и традиций бизнес- планирования на западе, нужно обязательно адаптировать под ту страну, где действует

предприятие. Ниже перечислены аспекты, на которые следует обратить внимание:

В США предпринимательство- это в первую очередь образ жизни, а уже потом прибыль. Следовательно, любой американец, начинающий «свое дело» готов к тому, что его уровень жизни на первоначальном этапе может стать ниже по сравнению с уровнем жизни при работе на фирму.

Во многих сферах конкуренция на западе немного выше и любой руководитель будет действовать под контролем факторов, влияющих на состояние компании, на второй план выйдут его творческие идеи и стремления.

В США другое отношение к бухгалтерии. В то время как в России больший упор ведется на отчетность перед контролирующими деятельность предприятия органами, в США бухгалтерский учет ведется для руководителя компанией, для его понимания ситуации и принятия дальнейших решений. Основным вопросом, который волнует американского предпринимателя, будет соотношение между стоимостью активов и суммарными обязательствами, а не вопрос баланса, как соотношения расходов и доходов.

Американский предприниматель не будет удовлетворен вложением средств, если не будет уверен, что вложение принесло ему больший доход, чем если бы те же деньги он положил на счет в банк. Также важна уверенность, что в кассе постоянно есть наличные деньги.

Американский предприниматель даже на самом начальном этапе получает огромную поддержку со стороны государства. Это проявляется в обычном предоставлении информации, консультировании- то, чего очень не хватает в России.

Далее будет рассмотрено отношение к бизнес- планированию на востоке, в Японии. Ниже представлена схема бизнес- планирования одной из японских компаний (рисунок 7).



Рисунок 7 – Этапы бизнес- планирования в японской фирме «Мацусита» [5]

В начале каждого года директор компании провозглашает стратегию деятельности фирмы в присутствии управляющих всех филиалов, менеджеров и других представителей управления. Стратегия компании обсуждается устно и в общих чертах указывает на состояние фирмы, обсуждается, как будут преодолеваются трудности и определяется политика компании.

Директивы управляющим филиалами предоставляются более конкретно на предстоящий период. Затем каждый управляющий определяет стратегию в рамках своего филиала и раздает указания своим подчиненным. Разрабатывается план по продажам, производственный план и т.д.

Управляющий и бухгалтер отделения проверяют план каждого подразделения по издержкам и прибыли прежде, чем подготовить проект бюджета отделения.

Содержание долгосрочного плана корпораций в Японии включает в себя:

- базовый план, который составляется на 5 лет. здесь обсуждаются заказы, сбыт, чистый доход, инвестиции в оборудование и связанные с ними

показатели. базовый план включает в себя также долгосрочную стратегию деловой активности, планы относительно делового окружения, анализ номенклатуры(устаревшие понятия, перспективные). решается вопрос с экспортной активностью, методы усиления сбыта;

- составляется ситуационный план на три года;
- выводы и план внедрения;
- подготовка проекта плана филиалов;
- проверка и утверждение планов филиалов.

Планы филиалов проверяет бухгалтерия, а также директора. Планы проверяет на соответствие политики предприятия президент компании. После проверки всех планов в центральном офисе они составляются в один большой документ, таким образом, создается общая смета компании.

Далее проходит официальное мероприятие- передача утвержденного плана филиала руководителям. Этот документ называется «королевская печать». А церемония передачи- японская традиция. По своей сути смета филиала- это контракт между управляющим филиалом и президентом компании. Управляющий обязан выполнить основные пункты из вышеуказанного документа, а методы и пути достижения выбирает самостоятельно, независимо от президента компании.

Таким образом, подход к разработке и к реализации бизнес-планов в России, на западе и на востоке разный. Есть общие черты, но в целом разница очень большая. Так сложилось исторически под влиянием многих факторов: политических, экономических, культурных. Необходимо, тем не менее, обращать внимание на деятельность зарубежных коллег, перенимать и адаптировать под свои условия ведения бизнеса те практики, которые с большой вероятностью могут дать желаемый результат.

2.2 ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Первые формы бизнес-планирования возникли ещё в Царской России, это было планирование проектов с экономической точки зрения. С развитием банковского дела бизнес-планирование развивалось, хотя ещё не было расчётов риска и эффективности проекта, а кредиты выдавали далеко не всем, а только людям, имеющим высокое положение в обществе.

В советское время уже была четко отлажена система планирования. На предприятиях. Широко использовались технико-экономическое обоснование. Основным недостатком было игнорирование внешних воздействующих факторов на предприятие. Объем продаж, как и вся экономическая система в стране были централизованными. Огромным достоинством советской системы стал строгий контроль качества производства, улучшение логистической системы. В то же время в научных учреждениях проявлялись элементы организаций проектного типа, когда для решения поставленной сверху задачи формировались рабочие группы.

В российской практике бизнес-план (в переводе с английского - план предпринимательской деятельности) получил распространение начиная с 90-х годов, когда переход к рыночному механизму инвестирования потребовал изменения принципов финансирования капитальных вложений. Развитие новой модели инвестиционного планирования было вызвано, с одной стороны, сокращением государственных инвестиций, обусловившим необходимость поиска альтернативных источников финансирования, причем на возвратных началах, с другой стороны - задачами достижения соответствия разрабатываемых проектов международным нормам. Так же в 90-ых годах в России для разработки, анализа и оценки инвестиционных проектов, был принят стандарт UNIDO - Организации Объединённых наций по промышленному развитию.

В августе 1991 года в еженедельнике «Экономика и жизнь» была

опубликована серия трех статей российского ученого, доктора экономических и наук Игоря Владимировича Липсица, которые получили название «Ваша путеводная звезда - бизнес-план». После выхода статей, автору приходило множество просьб о консультациях. Именно после этого стало ясно, что в стране существует потребность в знаниях и теории по организации предпринимательской деятельности.

В августе 1991 года в еженедельнике «Экономика и жизнь» была опубликована серия трех статей российского ученого, доктора экономических наук Игоря Владимировича Липсица, которые получили название «Ваша путеводная звезда - бизнес-план». После выхода статей, автору приходило множество просьб о консультациях. Именно после этого стало ясно, что в стране существует потребность в знаниях и теории по организации предпринимательской деятельности.

Стоит заметить, что не все восприняли составление бизнес-плана с положительной стороны. Руководители приватизированных предприятий считали, что приток инвестиций, с помощью бизнес-плана уменьшит контроль над их собственностью. В ход пришел такой прием, как социальное противодействие инвестициям. Другие оппоненты бизнес-планирования считали, что в проекте важна технологическая часть, поэтому достаточно традиционных экономических показателей.

В конце 90-ых годов в России стали появляться специализированные программные продукты Project Expert и Альт Инвест, содержание которых предусматривало акцент на маркетинговую составляющую планирования, далее появились программы, помогающие моделировать бизнес-процессы.

Таким образом постепенно бизнес-планирование приобрело совершенно новую форму планового обеспечения компании. Техно-экономическое обоснование не прекратило существование само по себе, оно претерпело изменение и теперь используется совместно с бизнес-планом. В настоящее время, бизнес-план стал рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства.

Бизнес-планирование в России имеет свои особенности:

- часто меняющиеся экономические отношения, которые заставляют предпринимателей самостоятельно рассчитывать будущее своего предприятия, а также научиться борьбе с конкурентами;
- появление нового поколения руководителей, которые не справляются с экономическими проблемами;
- не высокий уровень логичности и доходчивости в разъяснении о проекте инвесторам по сравнению с другими странами;
- нередко отсутствует необходимая подготовка для написания бизнес-плана;
- для составления бизнес-планов требуется необходимая адаптация при использовании зарубежных разработок;
- отличается сложностью процедур разработки бизнес-планов (присутствие в них трудно предсказуемых факторов уровня инфляции, инфляция на сбыт, на себестоимость продукции, на заработную плату и т.д.).

Проблема специальной зарубежной литературы состоит в том, что вся она переводная, из-за чего происходит потеря части смысла и появление недочетов и разногласий [3].

В России для многих руководителей организаций вызывают трудности составление бизнес-планов по западным источникам. Это объясняет тем, что специальная литература, в основном переводная и в ней описаны вопросы, касающиеся бизнес-планов таких фирм, которые работают в развитой рыночной экономике. В России, соответственно, другой уровень рыночной экономики, поэтому и восприятие текста смещается. Опираясь на зарубежные источники, у русских организаторов возникают проблемы при составлении бизнес-плана, так как информации из этих источников необходима адаптация к реальным российским правовым, социальным, хозяйственным и другим.

Интересный факт, но в нашей стране российское законодательство не обязывает разрабатывать бизнес-план. Для половины всех предприятий

бизнес-план является, чуть ли не «новым документом». В России иногда считается, что отсутствие бизнес-плана показывает «глубину» отечественного бизнеса, но так не всегда. Таким образом, многие придерживаются позиции, отрицающей целесообразность разработки развернутого бизнес-плана и придерживаются краткому технико-экономическому обоснованию.

Но все же, такая позиция не даст возможности получить инвестиции для разработанных проектов. Так как в настоящее время рынок диктует такие условия, что необходимо использовать общепринятую практику в других странах. При чем, к российской специфике относится и то, что она усложняет разработку бизнес-планов некоторыми факторами, такими труднопредсказуемыми как уровень инфляции (например, общая инфляция, инфляция на сбыт, себестоимость продукции, заработную плату и т.д.). Но существует и общий аспект отечественного и зарубежного опыта: составлять бизнес-планы, во время переходного периода, заставляет сама жизнь, подвергающаяся экономическим и правовым воздействиям.

Далеко не секрет, что в западных странах совершенно иначе относятся к ведению бизнеса, в том числе и к бизнес-плану. Например, в Америке, бизнес, прежде всего, является образом жизни. В большинстве Европейских стран бизнес ассоциируется с такими понятиями как самореализация, независимость и свобода. А в России ведение бизнеса – это основной способ заработать деньги. Американские руководители не испытывают морального удовлетворения от того, что бизнес приносит большой доход, если они не инвестируют его в развитие своего дела. Поэтому логично, что американцев больше интересует доля рынка, которую имеет живучесть их бизнеса, нежели просто получение прибыли. Таким образом, приоритеты, которые расставляют на западе в отношении бизнес-планов, ставятся осознанно [12].

Конкуренция и рыночные механизмы в Америке настолько давят на руководителя бизнеса или на предпринимателя, что основными их деятельностью считаются не те, что зависят от личных стремлений и

предпочтений, а те на сколько правильно они оценивают влияние этого давления на бизнес [4].

Также различно и отношение к бухгалтерскому учету. В России бухгалтерский учет ведется с целью удовлетворить интерес контролирующего надзора. А в Америке это делается, в первую очередь, для большего понимания своего дела. Что касается живучести бизнеса, то это основное, что волнует любого западного руководителя. В Америке она определяется соотношением между стоимостью активов и суммарными обязательствами, в то время как в России это привычное для нас соотношение расходов и доходов.

Стоит отметить, что за рубежом многие ведут политику сохранения природных ресурсов на сколько это возможно, на предприятиях принимают меры по сохранению окружающей среды. На уровне государства вводятся различные ограничения, например, по нормам выбросов веществ в атмосферу, по нормам потребления энергии и многое другое. Государство принуждает пользоваться альтернативными источниками энергии (ветряные мельницы, солнечные батареи), принуждает перерабатывать отходы, использовать повторно на производстве. Все эти мероприятия безусловно помогают сохранить нашу планету в здоровом состоянии на сколько это возможно на данном этапе, но в тоже время увеличивают затраты на производство, что не может не учитываться при планировании. В России к проблемам экологии до сих пор не относятся с должной серьезностью и не принуждают предпринимателей соблюдать многие правила, которые стали привычны в других странах. Отсюда следует, что при составлении бизнес-плана не предусматриваются мероприятия по охране окружающей среды при производственном процессе. Но об этом стоит задуматься при долгосрочном планировании, так как законы наше страны склонны к тенденции следовать западным трендам. Может получиться так, что через несколько лет все отечественные фирмы обяжут вводить вышеперечисленные меры по защите экологии и тогда многие разделы бизнес- плана не будут соответствовать

нововведениям в законодательстве, а предприниматель всегда должен быть к этому готов.

В США при оценке бизнес- плана инвесторы в большей степени рассматривают по тому, как в документе представлен менеджмент. Этому разделу придается очень высокое значение, он важнее остальных разделов, входящих в состав бизнес- плана, зачастую важнее даже описания продукта или услуги. В Америке основное требование- это сбалансированный менеджмент, другими словами рационально распределенные функции между разными уровнями управления. Бизнес иногда называют управляемым рынком или, напротив, управляемым продуктом. Это специальные термины, но они отражают реальную картину. Управление рынком, однако, не означает, что руководитель соответствующего подразделения сам определяет дизайн продукта, единолично реализует на предприятии свои блестящие идеи и получает непомерное финансирование для производства, несмотря на протесты службы маркетинга и ужасу коммерческого директора. Каждое управляющее подразделение должно решать проблемы, тесно взаимодействовать и быть в состоянии влиять на конкретные решения. Такой подход называется сбалансированным управлением [11].

Еще одним важным различием считается поддержка со стороны государства, которая на западе имеет сильное значение. Это информационное обслуживание и консультации, которые являются бесплатными для всех начинающих и малоопытных предпринимателей. В России такая поддержка отсутствует и это приходится компенсировать самостоятельной активностью граждан. Но стоит учитывать, что западные организации стремятся проникнуть в Россию с целью оказания материальной поддержки и бесплатных консультаций для российских предпринимателей. Не существует принципиально приоритетной методики, по которой нужно разрабатывать бизнес-план или бизнес- проект. Это может быть и российская, и американская, и английская, и немецкая или другая западная форма. Самое главное, чтобы в разработанном проекте содержались важные документы,

содержащие обязательные разделы, основанные на достоверных и обоснованных источниках. Помимо этого, на западе очень большое внимание отдают правильности составления бизнес-планов. Он должен быть составлен четко, чтобы с внешнего вида можно было понять, насколько серьезно подошли к делу, качество бумаги и печати должны быть на высшем уровне и так далее. Считается, что только грамотно составленный бизнес-план вызовет доверие и успех у заведомых инвесторов. Как показала практика-организация предпринимательской деятельности становится успешной лишь тогда, когда у её истоков находится бизнес-план, в котором соблюдены все тонкости и оценки будущей организации [5].

Очевидно, что в условиях современного состояния отечественной экономической системы долговременное планирование серьезно затруднено в связи с неустойчивостью и нестабильностью экономики. На деятельность предприятия оказывают воздействие такие внешние факторы, как спад производства, процессы инфляции, нестабильность налоговой системы, недостаточная системность и противоречивость законодательства в экономической сфере. Воздействие подобных факторов существенно затрудняет процесс планирования для предприятий, но, тем не менее, не снижает ее значимости [6].

В настоящее время подавляющее большинство предприятий и организаций не имеет разработанных планов и действующих инструментов планирования. К сожалению, на предприятиях крайне редко встречаются соответствующие нормативы, правила и подобные инструменты планирования [7].

Сложности при внедрении в практику полноценного бизнес-планирования формируются, прежде всего, в результате отсутствия адекватной, соответствующей действительности информации о конкурентной среде на отраслевых рынках, о конкурентоспособности выпускаемых товаров и оказываемых услуг. В силу того, что в нашей стране помощь со стороны государства в вопросах

бизнеса и предпринимательской деятельности не развита должным образом, большинство руководителей не имеют серьезной базы знаний, опыта и осведомленности для того, чтобы составлять долгосрочные бизнес-планы. К тому же, планирование с учетом целостной экономической картины страны осложнено, так как стабильность экономики оставляет желать лучшего. Отсутствие у руководителей предприятий опыта прогнозной деятельности приводит к тому, что подавляющее большинство современных российских руководителей выбирают путь ведения управления путем интуитивного реагирования на формирующиеся ситуации. Подобная практика крайне неэффективна в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Но именно по причине нестабильности экономической системы руководители часто избегают долговременного бизнес-планирования.

Для устранения этой проблемы представляется наиболее целесообразным использовать консультирование специалистами по бизнес-планированию. Услуги консультантов по бизнес-планированию в настоящий момент достаточно востребованы, особенно это касается долговременного планирования. Потребителями таких услуг выступают, прежде всего, крупные предприятия и организации. В сфере малого бизнеса руководители компаний чаще всего самостоятельно повышают уровень осведомленности о бизнес-планировании. Для этого представляется целесообразным посещение курсов повышения квалификации и тренингов соответствующей направленности. Также необходимо привлекать специалистов по инвестиционной аналитике и способствовать повышению уровня знаний сотрудников в сфере бизнес-планирования [8].

Совершенствование бизнес-планирования - это очень актуальная тема в современном мире как для российских предпринимателей, так и для зарубежных. Сам по себе бизнес-план - это огромный документ, включающий в себя цели, задачи, пути решения, альтернативные варианты действий в различных ситуациях, способы реагирования на различные факторы воздействия при реализации плана на предприятии и многое другое.

Проблемы, вопросы и сложности могут возникнуть в любом разделе бизнес-плана как во время его проектирования, так и во время реализации. Отсюда следует, что работа над совершенствованием- это задача обширная и нелегкая.

Можно выделить несколько основных ошибок, которые совершают отечественные предприниматели при разработке бизнес- планов:

постановка сложнодостижимых целей и задач для конкретного предприятия;

привлечение низкоквалифицированных специалистов для создания или ведения проекта;

-нет необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов;

-игнорирование прогнозов долгосрочного развития в условиях нестабильной экономики;

-отсутствие реальной информации о конкурентоспособности продукции и всей стратегии предприятия;

-попытка применить западную методологию разработки документов без адаптации к специфике российской деловой среды.

Исходя из этого, главным свойством системы внутрифирменного планирования должна быть способность к обновлению, адаптации ее структуры и содержания к изменяющимся условиям рыночной сферы. Этому будут способствовать следующие направления совершенствования:

а) интеграция разрозненных компонентов стратегического, тактического, оперативно-календарного, бизнес-планирования и 31 бюджетирования в единую, многоуровневую систему планирования с соответствующим методическим обеспечением.

б) формирование ряда необходимых требований для внутрифирменных планов с обязательным их отражением в методическом обеспечении.

Наиболее важными среди них являются:

1) гибкость плана. Несмотря на то, что план носит

директивный характер, он не должен отрицать инициативу людей, работающих по нему;

2) полнота планирования. Данное требование предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий плана;

3) приоритет текущих решений над планом. План не должен довлеть над решениями. Он составляется для того, чтобы направлять действия работников, служить в качестве инструмента достижения целей предприятия;

4) участие персонала всех уровней в процессе планирования. Потенциальные возможности любой системы планирования не могут быть реализованы без поддержки высшего руководства предприятия. Наряду с этим, должна быть разработана эффективная система морального и материального стимулирования плановых работников, поощряющая нетрадиционные новаторские плановые решения;

5) точная формулировка планов, не предусматривающая разночтений. Позволяет лучше усвоить требования плана и является залогом его успешной реализации.

с) использование зарубежного опыта внутрифирменного планирования, адаптированного к реальным хозяйственным, правовым, социальным и другим условиям нашей страны. Стоимость бизнес - плана зависит от следующих факторов: - формат разработки бизнес-плана; - уровень проработки инвестиционного проекта; - сложность самого проекта; - доступность и наличие необходимой информации; - необходимость в серьезных маркетинговых или иных исследованиях; - необходимостью в привлечении сторонних экспертов по узкоспециализированной тематике [9].

Для российских предприятий проблемой может являться составление некоторых обязательных разделов бизнес- плана. К ним относится, в первую очередь, раздел анализа рисков. Это связано с тем, что, как было сказано выше, экономическая ситуация в России нестабильна. Кроме того, наша

страна зависит от иностранной валюты, которая склонна к тенденции непредсказуемо менять свою ценность по отношению к нашему рублю. Многие отечественные производители приобретают запчасти, сырье и материалы за рубежом, поэтому зависимость сильно сказывается на самом предприятии. Вынужденное изменение цен, снижение издержек и другие мероприятия не могут дать руководству полную уверенность положения компании на рынке. Провести анализ рисков можно, но нельзя предугадать их все, в какой момент может возникнуть проблема и не всегда реально придумать верные пути решения в рамках общей ситуации на рынке.

Раздел анализа рисков в бизнес- плане на российском предприятии, к счастью, в отличие от, на примере азиатских стран, почти не содержит в себе такие угрозы для бизнеса, как природные аномалии. Например, предприятию, расположенному на Урале, в центральной части России или в Сибири вряд ли угрожает цунами, ураган, извержение вулкана или наводнение. Но к серьезным рискам для российских предприятий, не считая экономических факторов, можно отнести изменения в налогообложении или в законодательстве, также санкции со стороны других стран.

Проблемный для нашей страны раздел в бизнес- планировании- это маркетинговый раздел. Дело в том, что некоторые области предпринимательской деятельности в нашей стране находятся в монополии, например, энергетика, полезные ископаемые и так далее. Здесь маркетинг не поможет продвигать товар или услугу. Нет конкуренции, значит, нет поля деятельности для маркетологов.

Стоимость рекламы очень высока, особенно в СМИ, на радио и телевидении.

Не хватает квалифицированных кадров в области маркетинга. Это связано с тем, что Россия только последние тридцать лет находится в условиях капитализма, до этого, в СССР маркетинг не был нужен и не был развит. Эту дисциплину не преподавали в институтах и не готовили кадры для этой области, не писали труды и не изучали должным образом в отличии

от капиталистической Америки. В этом вопросе Россия пока отстает от запада в силу исторических факторов. Россия только недавно стала находиться в условиях рыночной экономики.

Ниже приведена таблица различий в основных принципах бизнес-планирования на отечественных предприятиях и на зарубежных (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнение принципов бизнес планирования в России и за рубежом

Основные принципы бизнес - планирования на отечественных предприятиях	Основные принципы бизнес-планирования на зарубежных предприятиях
Бизнес, как способ заработать деньги	Бизнес – образ жизни предпринимателя, доход от него уходит на второй план
Нет активной поддержки со стороны государства (нет должного информирования, консультаций по вопросам предпринимательства, нет приоритетной методики бизнес-планирования)	Государство активно помогает предпринимателям, в том числе многочисленными консультационными услугами, развиты клубы для предпринимателей, где можно обменяться опытом и идеями и так далее
Главное соотношение-соотношение доходов и расходов	Живучесть бизнеса определяется соотношением стоимости активов к суммарным обязательствам
В приоритете стоит выручка	В приоритете стоит не выручка, а место предприятия на рынке, репутация, качество, известность, престиж и т.д.
Развитие маркетинга только набирает обороты и избавляется от существующих проблем	Развит маркетинг, существует большое количество маркетинговых агентств с высококвалифицированными специалистами в данной области

Окончание таблицы 3

Основные принципы бизнес-планирования на отечественных предприятиях	Основные принципы бизнес-планирования на зарубежных предприятиях
Осложнено долгосрочное планирование в силу экономических, политических, внутренних факторов	Можно позволить себе долгосрочное планирование в силу стабильной обстановки (США)
Отчетность перед налоговыми органами	Бухгалтерская отчетность в первую очередь для руководителя
Недостаточное внимание к состоянию планеты, но существует вероятность введения новых законов в пользу экологии	Серьезное отношение к экологии и к окружающему миру в том числе, при планировании производства или услуг
Снижен риск влияния природных факторов на бизнес (в силу географических факторов)	Существует риск пагубного влияния природных факторов на состояние компании
Оценка бизнес- плана происходит в большей степени по экономическому разделу	Бизнес- планы в США оценивают в большей степени по тому, как в них описан менеджмент

Различий между бизнес-планированием в других странах и в нашей стране достаточно много, большинство из них обусловлены историческими факторами. Но есть и общие черты.

Например, планирование- это не сто процентная гарантия того, что проект будет успешным. В ходе работы на результат влияет огромное количество факторов, особенно важный - человеческий фактор.

Никто не застрахован от неправильного подбора кадров или распределения обязанностей, здесь можно потерять много времени и денег. Как было сказано выше, в любом проекте прописываются риски, здесь также важно как можно более тщательно продумать пути решения проблем и быть гибким, подстраиваться под различные условия, которые могут меняться в

ходе реализации бизнес- плана. Бизнес- план имеет динамический характер и рассматривать его статично не имеет смысла- это путь к провалу. То, насколько гибко реагирует управление проектом на все внутренние и внешние изменения и то, насколько верно и быстро они принимают решения очень сильно влияет на успех. Во всех остальных странах мира живут точно такие же люди, которые могут совершать неверные шаги. Дело только в том, что у них больше опыта, чем у отечественных предпринимателей, но в целом проблема человеческого фактора актуальна везде. Любой бизнес- план должен освещать не только положительные моменты, но и содержать в себе серьезный и обширный анализ всего негативного, что может произойти на этапе реализации. Ни одна идея в бизнес- плане не должна доминировать над другой, все факторы и идеи должны быть оценены в равной степени.

Общим остается и то, что все предприниматели мира стремятся как получению выгоды, только одни видят в ней лишь деньги, а другие помимо средств под выгодой понимают будущие инвестиции, престиж компании, статус, ее место на мировом рынке, значимость для экономики страны, репутацию, расширение деловых связей.

2.3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ЭКОМАШ+УРАЛ». ОЦЕНКА УРОВНЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Основной вид деятельности предприятия ООО «ЭКОМАШ+УРАЛ»- это производство наукоемких изделий для различных отраслей промышленности, для нефтегазовой индустрии, для оборонной и гражданской промышленности, а также для энергетической отрасли. Кроме того, предприятие занимается термообработкой и механообработкой, производит ремонт запчастей и узлов. Компания выпускает свою продукцию только на российский рынок и не занимается экспортом.

На предприятии ООО «ЭКОМАШ+УРАЛ» регулярно занимаются разработкой бизнес- планов для реализации различных проектов. Бизнес-

планы составляются для внедрения нового оборудования, для приобретения и аренды новых производственных площадей, оценивается целесообразность выпуска той или иной продукции на данном предприятии. Бизнес-планированием на ООО «ЭКОМАШ+УРАЛ» занимаются не только для оценки рентабельности нововведений, но и для привлечения инвесторов.

За последние пять лет всего было разработано два крупных бизнес-проекта. На предприятии планировалось производство новой продукции-разъединитель 35, 110 кВ. Вторым проектом является производство деталей и сборных узлов в качестве комплектующих для гидроприводного компрессора.

Помимо двух вышеперечисленных крупных для данного предприятия проектов было разработано несколько менее масштабных. Они посвящены обновлению станков для изготовления газопромышленного оборудования, которое уже производится на данном предприятии.

В 2017 году началась разработка бизнес- плана для крупного проекта по производству разъединителей 35, 100 кВ на предприятии ООО «ЭКОМАШ+УРАЛ». В разработке бизнес- плана участвовали специалисты нескольких отделов.

Отдел продаж занимался анализом рынка разъединителей, составлял план продаж; бухгалтерия предоставляла данные и отчеты для финансового раздела, финансовый отдел предприятия вел расчетную часть бизнес- плана, а специалисты конструкторского бюро, инженеры и мастера цехов консультировали по всем вопросам, которые касаются технической части. Предприятие не обращалось в компании, которые предоставляют услуги разработки или консультирования в области бизнес - планирования, как это принято на западе.

Общая схема этапов разработки бизнес-планов на предприятии и взаимодействия участников этого процесса представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Общая схема этапов разработки бизнес-планов на предприятии ООО «Экомаш+Урал» и взаимодействия участников этого процесса

Этапы разработки бизнес- плана на предприятии ООО «Экомаш+Урал»	Подразделения, которые принимают участие в разработке бизнес- плана
Сбор информации о продукте (описание, чертежи, схемы, материалы, структура, применение, принцип действия, технические характеристики и так далее)	Конструкторский отдел, руководитель предприятия, производственный отдел
Анализ рынка (основные конкуренты, структура рынка, номенклатура продукции, сравнение продуктов, месторасположение предприятий, доля рынка, импорт и экспорт и так далее)	Отдел продаж, отдел снабжения
Оценка рынка сбыта (поиск предположительных заказчиков, сфер промышленности, где продукт может быть востребован)	Отдел продаж, в том числе специалисты по тендерным площадкам, отдел снабжения
Маркетинговый план (вывод продукта на рынок, реклама, определение цены продукта, организация службы сервиса и гарантийного обслуживания продукта, план продаж)	Маркетинговый отдел, отдел продаж, руководство предприятия
План производства (определение поставщиков сырья и деталей для будущего продукта, выбор и назначение технологии обработки, проработка всех производственных операций, решение логистических вопросов, контроль качества продукции и так далее)	Отдел снабжения, конструкторский отдел, мастера цехов, отдел главного металлурга, руководство, производственный отдел, отдел главного технолога
Финансовый план (расчет себестоимости продукции, план денежных поступлений и выплат, оценка рисков, сводный баланс активов и пассивов и так далее)	Экономический отдел, бухгалтерский отдел

Структура бизнес- планирования ООО «Экомаш+Урал» для наглядности представлена в виде схемы на рисунке 8.

Структура бизнес- планирования

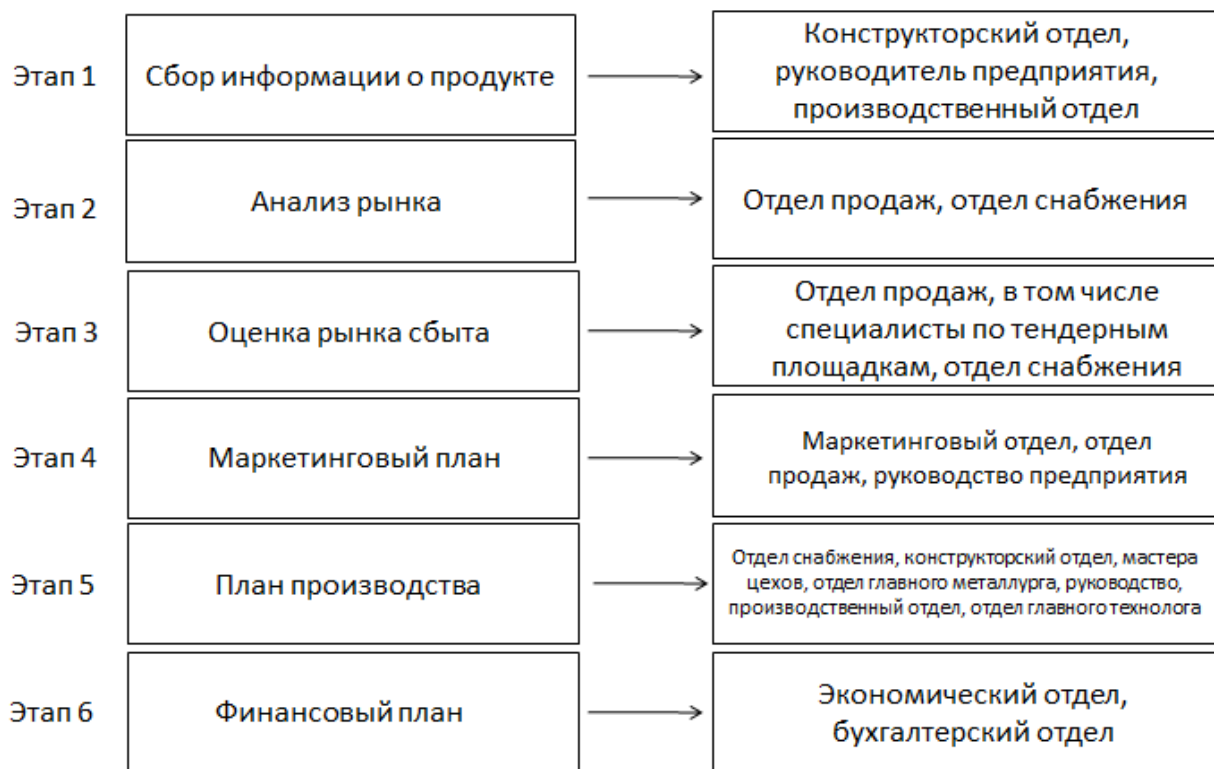


Рисунок 8 – Структура бизнес-планирования на предприятии ООО «Экомаш+Урал»

Для оценки уровня бизнес-планирования на предприятии рассмотрим достоверность показателей, которые были спрогнозированы в рамках бизнес-плана и легли в основу сделанных расчетов.

Одной из задач обсуждаемого бизнес- плана было определение объема рынка разъединителей 35, 110 кВ в натуральных и денежных единицах, а также перспективы вхождения предприятия в данный сегмент рынка.

Далее был исследован рынок разъединителей, а именно, был определен объем рынка на территории Российской Федерации и стран СНГ.

Было определено, что в настоящее время рынок разъединителей 35, 110 кВ состоит из двух основных сегментов:

- новое строительство подстанций – 40% рынка (экспертная оценка);

- реконструкция существующих подстанций – 60% рынка (экспертная оценка).

Объем рынка разъединителей в сегменте нового строительства в бизнес-плане был оценен расчетным путем как произведение количества новых подстанций, строящихся в СНГ (таблица 5), на среднее количество разъединителей, устанавливаемых на одной подстанции. При расчетах приняты следующие усредненные значения количества разъединителей на подстанциях:

- разъединители 110 кВ – 8 шт;
- разъединители 35 кВ – 6 шт.

Таблица 5 – Объем строительства новых подстанций в СНГ*

Подстанции	Количество, шт.
ПС 110 кВ	45
ПС 35 кВ	80

Результаты расчетов по объему рынка в натуральном выражении приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Объем рынка разъединителей в части ПС 35, 110 кВ

В штуках

Сегмент рынка	Разъединители 35 кВ	Разъединители 110 кВ
Новое строительство	480	360
Реконструкция	720	540
Итого	1200	900

При расчетах объема рынка разъединителей 35, 110 кВ не были учтены разъединители, которые устанавливаются в подстанциях более высоких классов напряжения (220 кВ и выше). Экспертно, их количество оценивается как 10-12% к объему рынка разъединителей, указанного в таблице 2. Таким образом, совокупный объем рынка разъединителей 35, 110 кВ представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Совокупный объем рынка разъединителей 35, 110 кВ в СНГ

Тип разъединителей	Объем рынка в натуральном выражении, шт.	Объем рынка в стоимостном выражении, млн. руб.
Разъединители 35 кВ	1 350	338
Разъединители 110 кВ	1 000	450
Итого	2 350	788

При расчете объема рынка в стоимостном выражении использована следующая среднерыночная цена разъединителей (в 3-х полюсном исполнении с приводами):

- разъединитель 110 кВ – 450 тыс. руб. без НДС;
- разъединитель 35 кВ – 265 тыс. руб. без НДС.

На рисунке 9 представлена прогнозируемая структура рынка разъединителей 35, 110кВ в натуральном и стоимостном выражении.

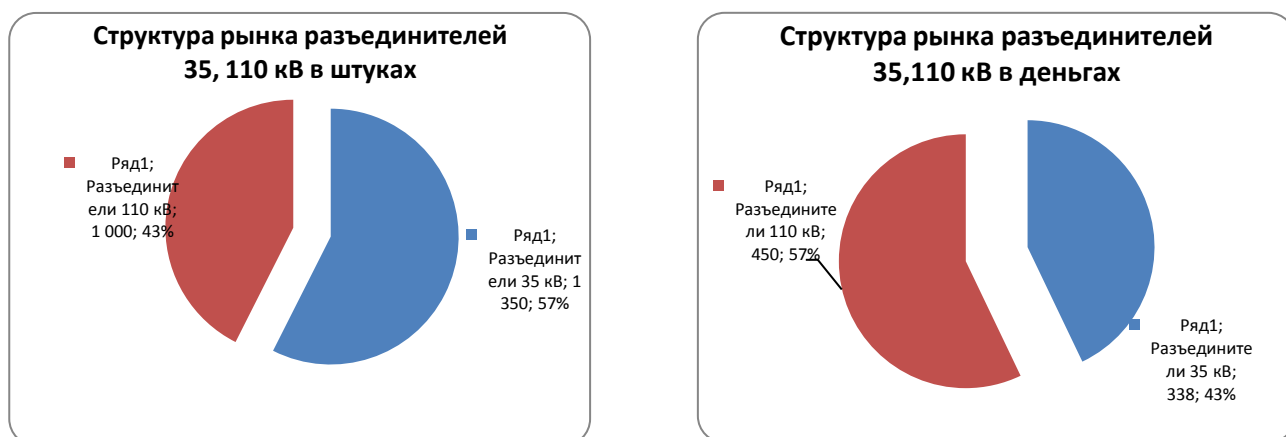


Рисунок 9 – Структура рынка разъединителей 35, 110 Кв в натуральном и стоимостном выражении

С учетом емкости рынка и анализа продукции и цен конкурентов был оценен объем продаж рынка разъединителей 35, 110 Кв:

РГС-35/1000-20 с ручными приводами в 2017 год 17шт. или 2686 тыс. руб., 2018 год 42шт. или 6636 тыс. руб.;

РГС-35/1000-20 с электрическим проводом 2017 год 4шт. или 1 148тыс. руб., 2018 год 18шт или 5186 тыс. руб.;

РГСп1-110/1000-31,5 с ручными приводами главных ножей и двигательными приводами заземляющих ножей 2017 год 4шт. или 1160 тысяч руб., 2018 год 9шт. или 2610 тысяч руб.;

РГСп1-110/1000-31,5 с двигательными приводами главных ножей и ручными приводами заземляющих ножей 2017 год 6шт. или 2310 тысяч руб., 2018 год 26 шт. или 10010 тысяч руб.

Средняя стоимость разъединителей 35кВ с ручным приводом на рынке на 2019 год составляет 168 000 руб. С электроприводом- 299 000 руб.

Стоимость разъединителей 110кВ с ручным приводом 301 000 руб., а с двигателем- 383 000 рублей.

Данные о среднерыночных ценах и ценах на аналогичную продукцию предприятия ООО «Экомаш+Урал» приведены в таблице 8. Кроме того, было подсчитано, насколько отличаются цены на предприятии и на рынке в процентах.

Таблица 8 – Сравнение цен на различные виды разъединителей

Наименование изделия	Цена ООО «Экомаш+Урал», тыс. руб.	Средняя цена на рынке на 2019 год, тыс. руб.	Отклонение цен, %
Разъединитель 35кВ с ручным приводом	158	168	6,4
Разъединитель 35кВ с электроприводом	287	299	4,2
Разъединитель 110кВ с ручным приводом	290	301	3,7
Разъединитель 110кВ с эл.приводом	385	383	-0,6

Разъединители, как вид новой продукции для данного предприятия, по расчетам можно продавать по более низкой стоимости, чем они

предлагаются на сегодняшний день на рынке. Ценовой фактор, обычно, определяющий для заказчика, поэтому перспектива удачных продаж для ООО «Экомаш+Урал» явно прослеживается. Предприятию, если верить расчетам, удалось добиться более низкой стоимости за счет передового оборудования, которое уменьшает время обработки отдельных деталей крупного изделия. Кроме того, высокая квалификация кадров позволяет минимизировать процент бракованных изделий. Предприятие может производить данный вид продукции полностью на своих площадках, потому что для каждой операции имеет свое собственное оборудование и не возникает надобности обращаться к подрядчикам.

На предприятии есть отдел маркетинга, но, к сожалению, он малочисленный, поэтому не справляется со всем объемом задач и не всегда специалистам данного отдела удается качественно выполнить свою работу. Каждый бизнес- план рассчитывается очень долго, и расчеты сильно зависят от работы именно этого отдела.

Кроме того, существовали проблемы на самом производстве. Для выполнения всех заказов не хватало оборудования, и браться за изготовление нового вида продукции не было времени и мощности. Для исправления данной проблемы было принято решение приобрести еще один станок с программным управлением. Просчет при составлении бизнес- плана был допущен именно в этом.

Реализация бизнес- плана для производства разъединителей была возобновлена в 2019 году, так как предприятие получило ресурсы для производства данного вида продукции, а именно, был найден крупный заказчик, была закрыта дебиторская задолженность одним из постоянных заказчиков предприятия.

Бизнес- план для изготовления сборных узлов и деталей для гидроприводного компрессора, используемого в нефтяной индустрии, находится в разработке по сей день. Он содержит все обязательные разделы.

На сегодняшний день бизнес- план оценивается руководством и принимается решение по его внедрению на предприятие.

Идея возникновения разработки данного бизнес- плана возникла на основании данных исследования насоса гидроприводного НПП 54-60. Исследования и опыт эксплуатации показали, что при использовании данного оборудования в газо- и нефтедобывающей отраслях обнаруживаются течи водяного раствора из мест установки нагнетательных клапанов, испытания составили 8 часов 19 минут, были прекращены по причине выявления критического дефекта.

Дефекты были связаны с качеством покупных изделий, комплектующих и крепежа:

- несоответствие отверстий на корпусе гидрораспределителя и крышке гидрораспределителя, что при установке штатной прокладки приводит к перекрытию естественного тока гидравлической жидкости, разрыва прокладки и появления течи гидравлической жидкости из гидрораспределителя;

- недостаточность прижима челнока к площадке гидрораспределителя в следствие использование шпилек с резьбовым соединением и гаек некачественного исполнения. Данная проблема решена покупкой шпилек и гаек с уплотнением, изготовленных по требованиям автопроизводителей;

- некачественные резьбовые соединения в покупном изделии «Челнок». Течи устранялись подбором комплектующих из 3-х комплектов «Челнок», в итоге собран один работоспособный. Течь из под торцевых крышек устранена установкой дополнительных прокладок из фторопласта (к штатным резиновым);

- после прекращения испытаний и разборки насоса НПП 54-60 для последующего осмотра, при исследовании состояния покупного изделия ПЧ- П 7/60-280 «Челнок», обнаружены следующие дефекты: произошло разрушение шайбы крепления поршня с замятием посадочного места на

штоке, разрушение диска, сколы на седле корпуса и пластины золотника.

Образовались микротрещины в пазах пластины золотника и замятие поверхности пластины (измерение параметра HRC в 4-х точках поверхности пластины показали значения от 54,2 по краям до 55,7 по центру).

Помимо вышеперечисленных дефектов было выявлено еще много различных недочетов. В связи с этим, было решено начать разработку бизнес-плана для производства компрессорного оборудования для нефте- и газодобывающей отраслей и удовлетворить потребность потребителя в качественных деталях.

На основании полученной информации о проблеме, возникающей в процессе эксплуатации данного изделия, был сделан вывод о том, что у заказчика есть острая потребность в качественно выполненном оборудовании для своих нужд. Это перспективное направление для разработки и реализации бизнес-плана на предприятии ООО «Экомаш+Урал». В процессе разработки было установлено, что на предприятии имеется соответствующее оборудование для изготовления деталей гидроприводного компрессора. При расчете себестоимости также стало понятно, что цена, которую может предложить за данную продукцию предприятие незначительно, но выше среднерыночной. Этот фактор компенсируется качеством готового продукта, который в дальнейшем при обслуживании не потребует замены составных частей или дорогостоящего ремонта.

В целом можно сделать вывод, что на предприятии ООО «ЭКОМАШ+УРАЛ» разрабатываются крупные бизнес-планы для внедрения нового оборудования, для производства новой продукции. В разработке принимает участие множество отделов и руководство не обращается к помощи сторонних организаций. Бизнес-планирование на данном предприятии- медленный процесс, так как предприятие одновременно занято выполнением заказов и не всегда есть время и свободные кадры для разработки масштабного документа. Предприятие всегда находится в поиске

новых идей и изучает рынок продукции, которую можно было бы производить на своей территории.

Разработка бизнес-планов на предприятии ООО «ЭКОМАШ+УРАЛ» сильно зависит от работы отдела маркетинга. Этот отдел не всегда достаточно справляется со всеми задачами в виду своей малочисленности, поэтому руководству стоит задуматься о привлечении новых кадров для успешной и быстрой работы данного отдела.

За реализацию бизнес-плана в большей степени отвечает производственный отдел. Зачастую он не справляется с большим объемом работ, если одновременно предстоит выполнять несколько заказов. В этом случае стоит задуматься об организации рабочего процесса. Особенно нужно обратить внимание на выставление сроков изготовления. Возможно, для экономии издержек при составлении бизнес-плана были занижены сроки, тогда как производство требует более длительного процесса.

На принятие решений о начале выпуска продукции на предприятии ООО «ЭКОМАШ+УРАЛ» влияет множество факторов. Предприятие не обособлено на рынке и зависит от поставщиков, от заказчиков, которые могут задерживать выплаты по задолженностям. Кроме того, рынок постоянно меняется и требует внутренних изменений на предприятии.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ НА ДЕЙСТВУЮЩЕМ ПРОИЗВОДСТВЕ

3.1 МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ НА ДЕЙСТВУЮЩЕМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Бизнес-планирование – это процесс с индивидуальными для каждого предприятия особенностями. Каждый бизнес существует не отдельно, а находится под постоянным влиянием как внутренних, так и внешних факторов, что и делает любую компанию уникальной. Довольно сложно подобрать универсальную модель бизнес- планирования, которая полностью подошла бы всем предприятиям, но вполне возможно разработать методику с обязательными разделами бизнес-планирования, направленную на применение в условиях российского рынка. Также, существуют значительные различия при разработке бизнес- плана для уже действующего предприятия и для вновь создающегося. Имеет смысл отделить их друг от друга в виду их несовместимости.

Схема универсальной методики бизнес-планирования для действующих российских предприятий представляет собой блоки этапов, внутри которых содержится информация о том, какой отдел предприятия должен заниматься разработкой того или иного этапа. Если раздел бизнес-плана очень обширный и требует участия нескольких отделов одновременно. Также в блоке указываются обязательные пункты, которые должны быть обдуманы и описаны в разделе. Разделы, которые требуют при разработке особого внимания, перепроверки и точности, обведены жирной рамкой. При их разработке важно расписывать всю информацию как можно подробнее, расчеты вести как можно более точно, так как от качества разработки именно этих разделов сильно зависит результат, и принятие решений ведется именно на их основе.

Схема первого этапа представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Схема первого этапа разработки бизнес плана на действующем предприятии «Резюме проекта»

Разработка резюме проекта – первый этап бизнес-планирования для краткого описания выпуска на предприятии новой продукции, оказания новой услуги или проведения различных мероприятий. Над разработкой первого этапа, как правило, работают отдел продаж, отдел маркетинга и производственный отдел. Они работают над:

- целью проекта;
- задачами проекта;
- характеристикой нововведения;
- его описанием;
- основными функциями, возможными конфигурациями;
- преимуществами и недостатками.

Если резюме составляется для нового бизнеса, то оно содержит в себе детальную информацию о предприятии и акцент делается именно на его характеристике. Для уже действующего предприятия не нужны подробности о форме организации, о структуре, о положении на рынке и так далее.

Схема второго этапа отражена на рисунке 11.

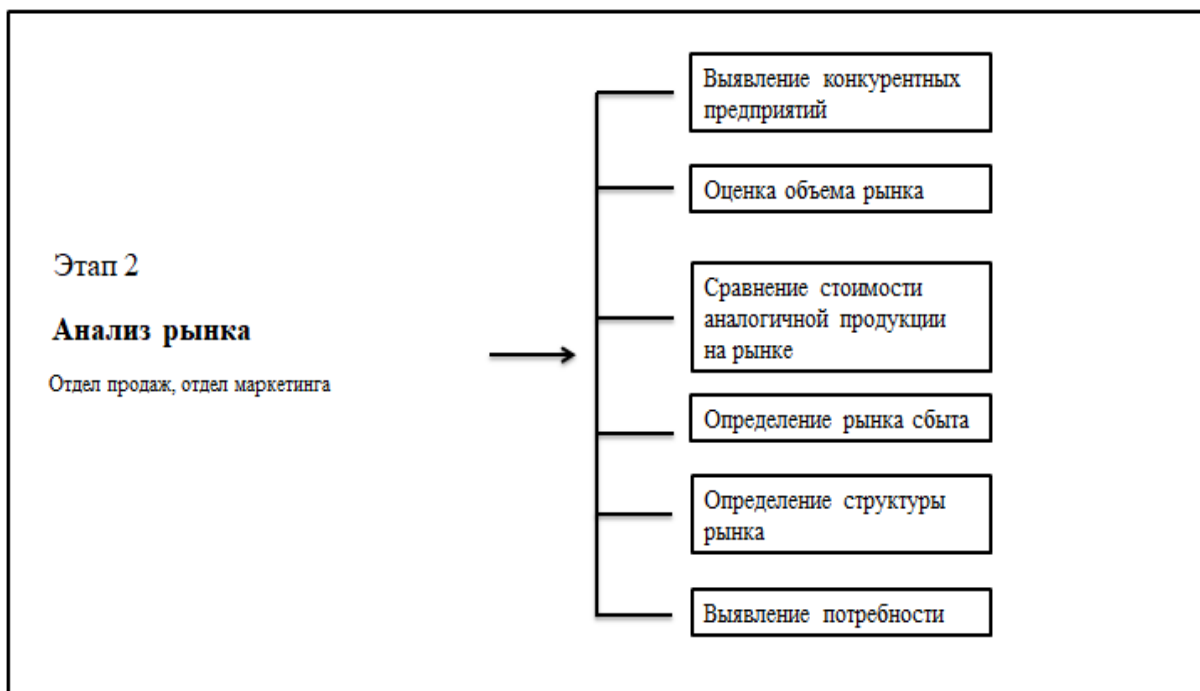


Рисунок 11 – Схема второго этапа разработки бизнес плана на действующем предприятии «Анализ рынка»

Если проект на действующем предприятии не связан с внешним рынком, то этот этап можно опустить. К таким проектам относятся различные мероприятия по оптимизации производства, мероприятия по сокращению расходных коэффициентов, по повышению качества работы, приобретение нового оборудования и площадей и так далее.

Над разработкой этапа анализа рынка работают отделы маркетинга и продаж. Специалисты выявляют предприятия-конкуренты на рынке, изучают их продукцию, маркетинговую политику. Далее оценивается объем рынка, определяется его структура. В ходе анализа рынка специалисты изучают цены на аналогичные продукты или услуги, сравнивают полученные данные. Делают прогноз потребности на рынке.

Анализ рынка для действующего предприятия осуществляется проще, чем для вновь создающегося, так как у существующего предприятия накоплен определенный опыт, статистическая информация о спросе на продукцию и информация о потенциальных потребителях. Как правило, действующее предприятие собственными силами способно осуществить этот этап, в то время как для нового предприятия может оказаться

целесообразным обращение к сторонним ресурсам – услугам компаний, специализирующихся на исследовании рынка для проведения анализа рынка.

Схема третьего этапа представлена на рисунке 12.

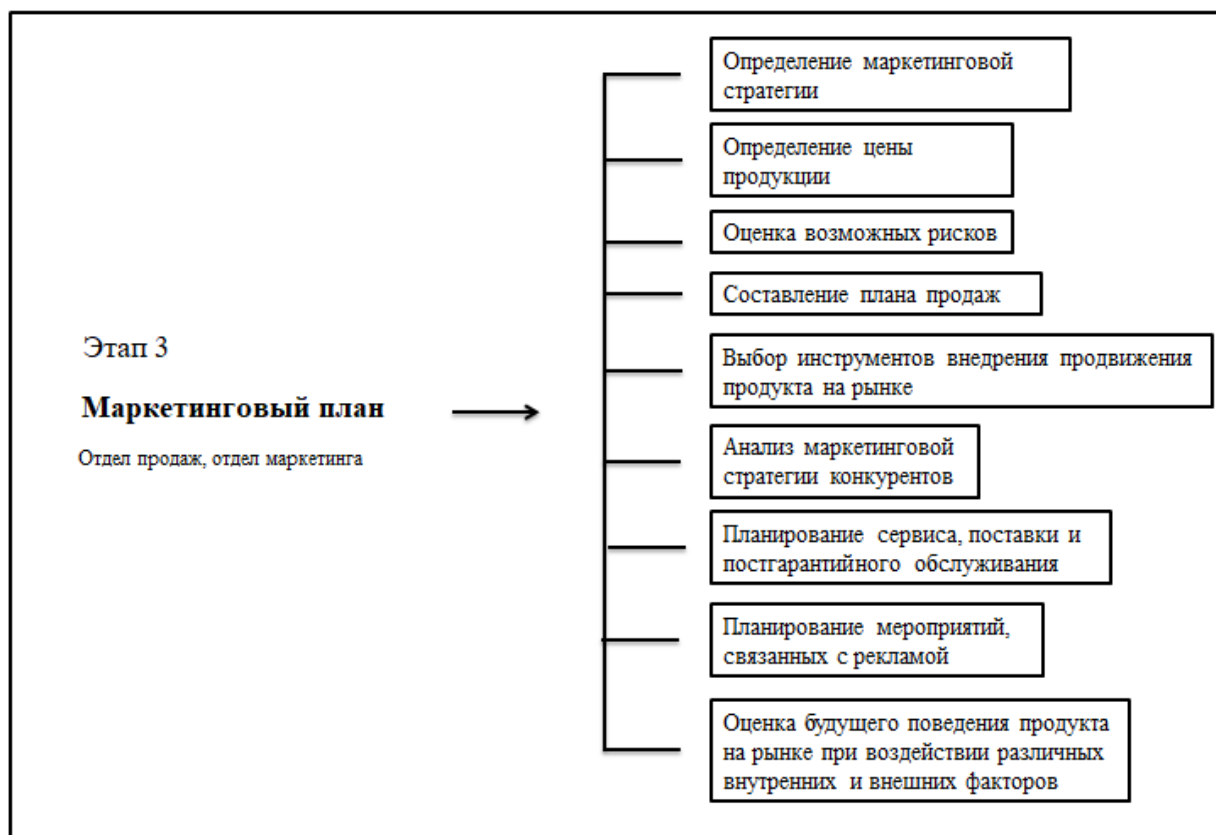


Рисунок 12 – Схема третьего этапа разработки бизнес плана на действующем предприятии «Маркетинговый план»

Маркетинговый план – это очень обширный раздел, в разработке которого принимают участие маркетологи и отдел продаж. Среди его обязательных пунктов находятся:

- определение маркетинговой стратегии компании в отношении нововведения;
- определение приблизительной цены (на основе уже проведенного анализа рынка);
- примерная оценка возможных рисков;
- план продаж;
- выбор инструментов для внедрения продукта на рынок и его дальнейшего продвижения;

- анализ маркетинговой стратегии конкурентов;
- план будущего сервиса, поставки и пост гарантийного обслуживания;
- план будущих мероприятий, связанных с рекламой;
- оценка будущего поведения продукта на рынке при воздействии различных внешних и внутренних факторов.

Основное различие в плане продаж для действующего предприятия заключается в том, что у такого предприятия имеется соответствующий опыт и высококвалифицированные кадры, поэтому прогноз продаж на действующем предприятии получится намного точнее, чем на вновь создающемся, его составить легче и это займет гораздо меньше времени.

Маркетинговый план – важная составляющая бизнес-планирования, и от точности его составления во многом зависит успех проекта.

Следующий раздел бизнес-планирования – это производственный план.

Схема четвертого этапа представлена на рисунке 13.

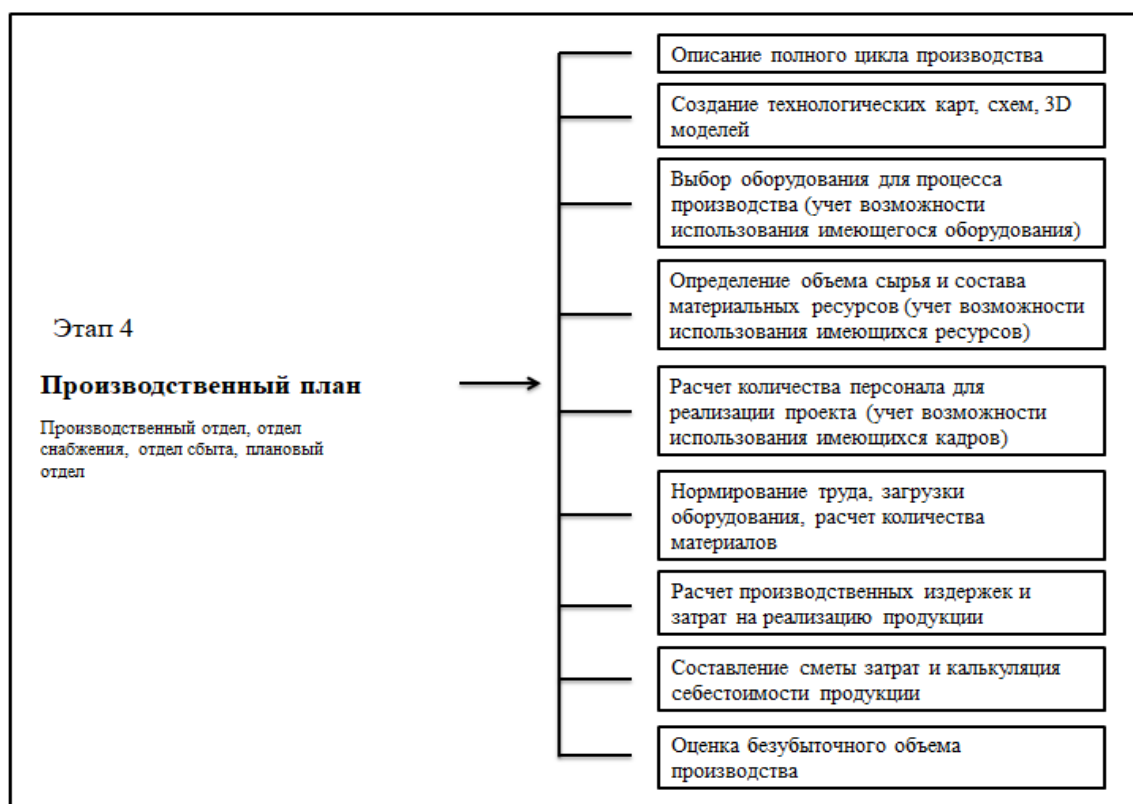


Рисунок 13 – Схема четвертого этапа разработки бизнес плана на действующем предприятии «Производственный план»

Производственный план – трудоемкий этап, над его составлением трудятся производственный, плановый отделы, отделы снабжения и сбыта. Инженеры, технологи, мастера цехов, конструкторское бюро, металлурги, нормировщики – все участвуют в его разработке.

При составлении производственного плана выполняются следующие работы:

- описывается полный цикл производства;
- создаются технологические карты, схемы и 3D модели;
- выбирается оборудование для процесса производства и обязательно учитывается возможность использования имеющегося оборудования;
- определяется объем необходимого сырья и состава материальных ресурсов с учетом возможности использования уже имеющихся;
- рассчитывается количество нужного персонала для реализации проекта с учетом возможности привлечения уже имеющихся кадров;
- нормирование труда, загрузки оборудования, расчет количества материалов;
- рассчитываются производственные издержки и затраты на реализацию проекта;
- составляются сметы затрат и калькуляция себестоимости;
- проводится оценка безубыточного объема производства.

При разработке производственного плана обязательно учитываются возможности использования сырья, кадров, оборудования и других ресурсов, которые уже имеются на предприятии. Например, возможно использование накопленных запасов во избежание их порчи и частичного или полного превращения их в неликвиды. При планировании потребности в ресурсах предусматривается общая закупка для нужд основного производства и для нового проекта, это может сэкономить средства, например, за счет оптового объема закупки и за счет общей доставки. Имеющийся кадровый потенциал предприятия также может быть использован более полно за счет частичной

загрузки персонала на основном производстве и частичной – в рамках реализуемого проекта.

Алгоритм принятия решений по обеспечению проекта необходимыми ресурсами представлен на рисунке 14.

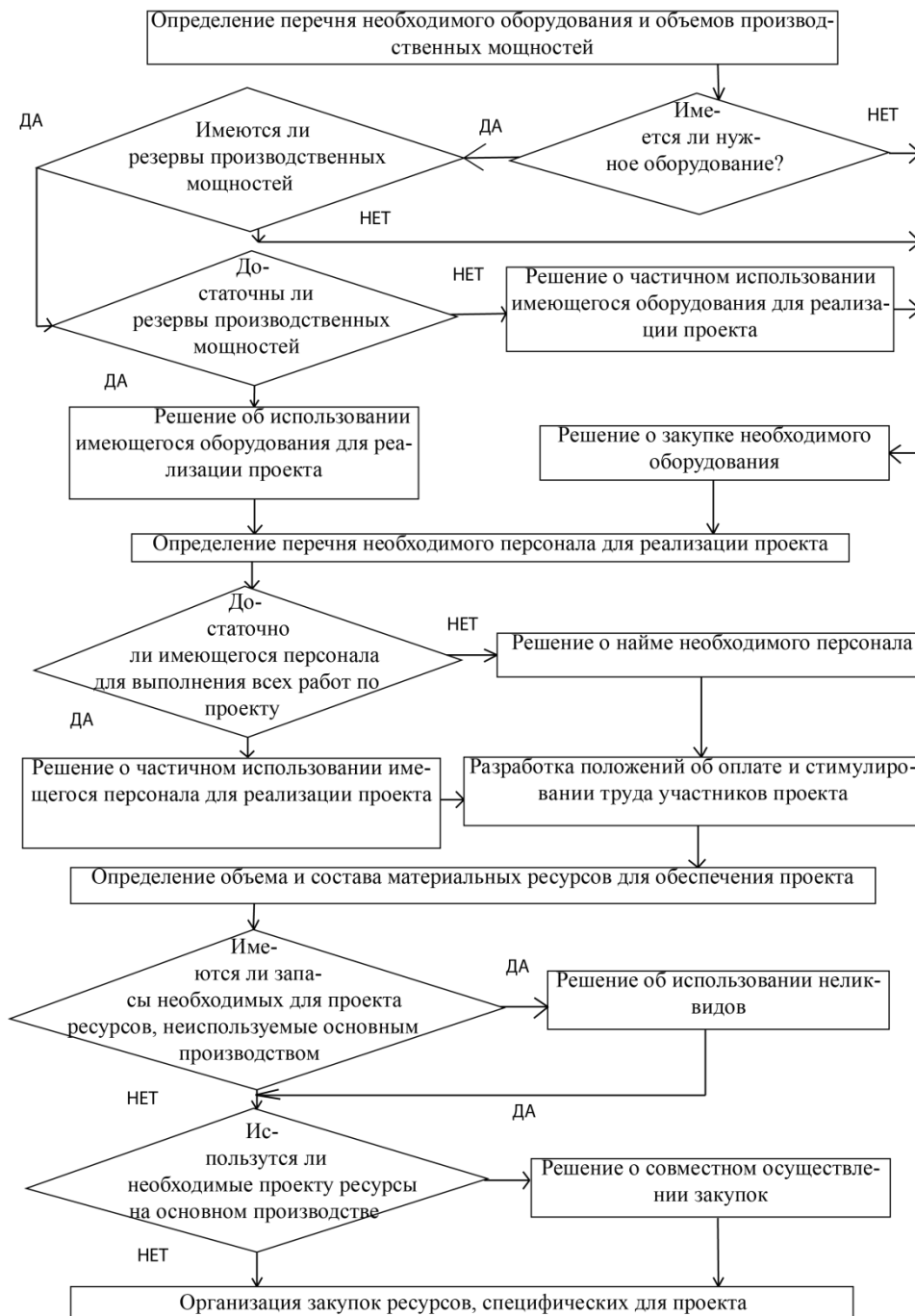


Рисунок 14 – Алгоритм принятия решений по обеспечению проекта необходимыми ресурсами

Оценка безубыточного объема производства для действующего предприятия менее актуальна, чем для создающегося, за счет наличия запаса

финансовой прочности, создаваемого основным производством, для целей другой деятельности предприятия.

Схема пятого этапа отражена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Схема пятого этапа разработки бизнес плана на действующем предприятии «Организационный план»

Организационный план включает в себя:

- разработку календарного плана;
- разработку схемы управления проектом;
- распределение обязанностей и ответственности по разработке и реализации проекта;
- разработку системы оплаты и стимулирования труда для персонала, участвующего в проекте;
- организацию снабжения проекта;
- обучение персонала (в случае необходимости).

Если организационный план составляется в рамках бизнес-плана для нового бизнеса, то в него должна быть включена та информация, которая поможет доказать эффективность выбранной структуры управления и

организации реализации проекта, а также детально проработана организационная структура создаваемого бизнеса. Действующее предприятие уже за счет своего существования, а также опыта не нуждается в этом. Необходима проработка организационных вопросов только для того проекта, бизнес-план которого рассматривается. Более того, если предприятие систематически занимается разработкой и внедрением каких-то проектов, разумно унифицировать создаваемые для проектов организационные подструктуры. Одним из вариантов реализации этой идеи может быть внедрение на предприятии матричной структуры управления, прямо ориентированной на проектное управление.

Структуру управления реализацией бизнес- плана удобно показать графически, например, с помощью диаграммы.

В плане для каждой должности расписываются ее обязанности и назначается специалист с соответствующей квалификацией. Если кадров для выполнения той или иной работы на предприятии нет или их недостаточно, то в организационном плане должна быть отражена потребность предприятия в привлечении сторонних специалистов. Если для выполнения бизнес- плана требуется дополнительное обучение персонала (курсы повышения квалификации, курсы дополнительного образования и так далее), это тоже прописывается в организационном плане. Некоторые кадры могут быть привлечены к работе над реализацией плана частично или посменно, а также на определенные периоды.

Организационный план составляется отделом маркетинга, производственным отделом и обязательно согласуется с руководителем предприятия.

Данный раздел служит также основой для финансового плана (рисунок 16).

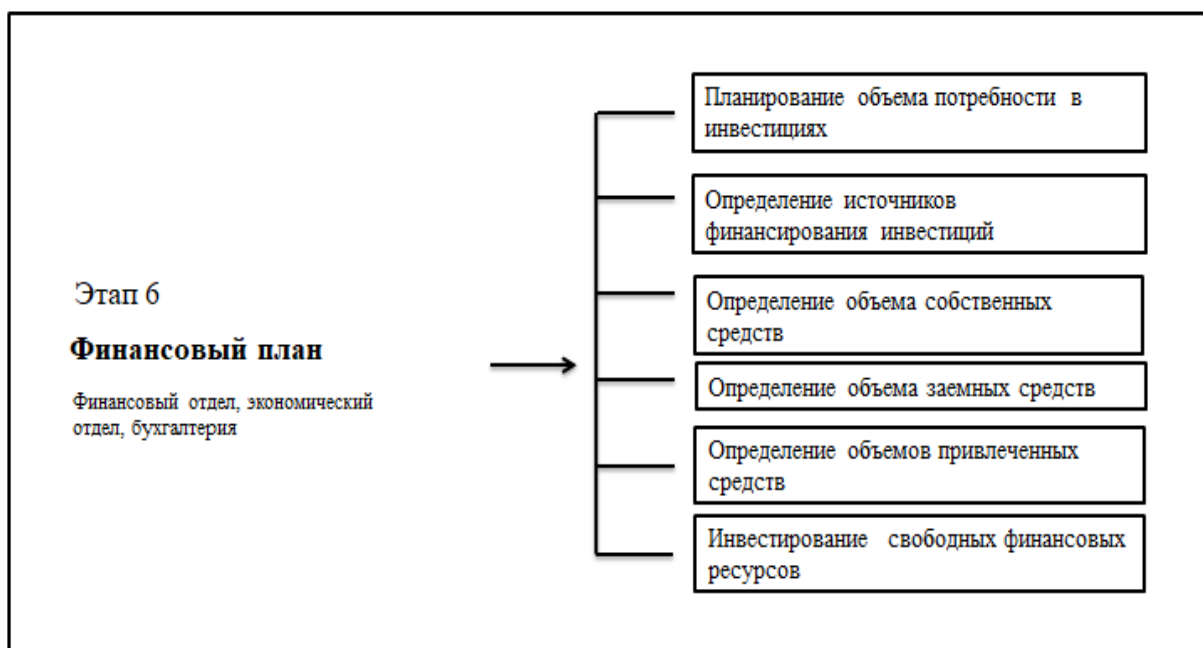


Рисунок 16 – Схема шестого этапа разработки бизнес плана на действующем предприятии «Финансовый план»

Разработка финансового плана в качестве одного из этапов бизнес-планирования осуществляется экономическим отделом и бухгалтерией. Финансовый раздел отвечает за предоставление сводной денежной информации. Этот этап частично опирается на организационный и производственный план. Финансовый план включает в себя:

- планирование объема потребности в инвестициях;
- определение источников финансирования инвестиций;
- определение объема собственных средств;
- определение объема заемных средств;
- определение объемов привлеченных средств;
- инвестирование свободных финансовых ресурсов.

Существующее предприятие при создании финансового плана должно учитывать возможность использования части внутренних ресурсов, поэтому объем инвестиций будет меньше, чем для новой компании.

У действующего производства больше возможностей использования собственных средств.

Действующему предприятию проще получать привлеченные и заемные средства, так как у него уже сформировалась репутация, и, что немаловажно для кредиторов, есть активы для залога.

Для действующего предприятия требования к качеству и детальности проработки финансового плана должны быть более жесткими, так как финансовые ресурсы обслуживают не только новый проект, но и основное производство. Поэтому ресурсы предприятия следует хорошо синхронизировать между основным производством и реализацией проекта. Сбои в поступлении или расходовании средств на цели проекта могут привести к сбоям в финансировании основной производственной деятельности, и наоборот – несвоевременные поступления или расход финансовых ресурсов по основной деятельности могут сорвать сроки реализации этапов проекта.

Схема реализации седьмого этапа представлена на рисунке 17.

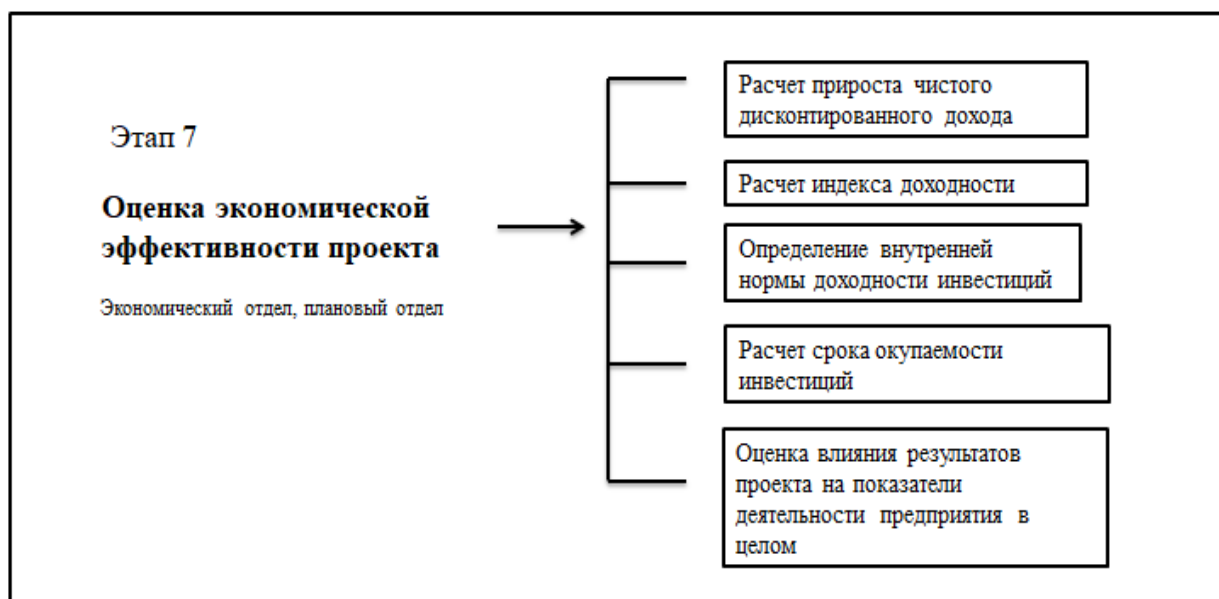


Рисунок 17 – Схема седьмого этапа разработки бизнес плана на действующем предприятии «Оценка экономической эффективности»

Оценка экономической эффективности проекта завершает разработку бизнес-плана и проводится на основе всех предыдущих этапов. Экономическая эффективность – это соотношение полученных результатов

проекта и затрат на его осуществление. Ей занимаются экономический и плановый отделы.

Основными пунктами для оценки эффективности являются:

- расчет прироста дисконтированного дохода;
- расчет индекса доходности;
- определение внутренней нормы доходности инвестиций;
- расчет срока окупаемости инвестиций;
- оценка влияния результатов проекта на показатели деятельности

предприятия в целом.

Особенностью этого этапа для действующего производства является необходимость расчета не просто чистого дисконтированного дохода, как для вновь создаваемого бизнеса, а прироста его, поскольку именно прирост отразит интегральный экономический эффект данного проекта. Кроме того особенностью рассматриваемого этапа для действующего производства является наличие дополнительного подэтапа – оценки влияния результатов проекта на показатели деятельности предприятия в целом, что позволяет провести более глубокое обоснование целесообразности реализации проекта.

Бизнес-планирование завершается анализом рисков (рисунок 18), который проводят маркетинговый, экономический, производственный отделы, отделы продаж, снабжения.

Следует отметить, риски проекта не полностью ложатся на него на действующем предприятии, в этом случае они частично покрываются действующим основным производством. Это говорит о том, что на действующем производстве можно реализовывать высоко рисковые проекты, которые имеют перспективы высокой доходности. Запас финансовой прочности предприятия может позволить реализацию таких проектов.

Риски нового предприятия полностью ложатся на него.



Рисунок 18 – Схема восьмого этапа разработки бизнес плана на действующем предприятии «Анализ рисков»

Кроме того, сами оценки рисков на действующем предприятии более достоверны в силу накопленного опыта персонала и имеющейся статистики по риск- факторам.

Анализ рисков включает в себя:

- определение факторов риска на этапе разработки бизнес- плана;
- определение основных внутренних факторов риска на предприятии при реализации бизнес- плана;
- определение основных внешних факторов риска;
- выявление наиболее вероятных факторов риска;
- оценка предполагаемых последствий возможного осуществления факторов риска;
- проведение анализа чувствительности показателей эффективности проекта к факторам риска;
- предложение мероприятий по снижению влияния различных факторов и по устранению нежелательных последствий.

Общая схема бизнес-планирования на действующем производстве представлена на рисунке 19.

3.2 АПРОБАЦИЯ РАЗРАБОТАННОГО МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ЭКОМАШ+УРАЛ»

3.2.1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Эффективность разработанного для российских предприятий методического подхода к бизнес-планированию может быть проверена на конкретном примере. Для апробации рассмотрим проект действующего уральского предприятия ООО «Экомаш+Урал» по производству гидрораспределителей для гидроприводных компрессоров, используемых в нефтедобывающей промышленности.

В ходе апробации методического подхода разрабатываются все обязательные этапы, начиная с резюме проекта и до анализа рисков, чтобы продемонстрировать разницу при разработке бизнес-плана по предлагаемой методике от традиционной.

Первым этапом является разработка резюме проекта.

Проект «Освоение производства гидрораспределителей для гидроприводного компрессора» в рамках предприятия ООО «Экомаш+Урал» имеет следующую цель: освоение производства гидрораспределителей для гидроприводного компрессора, используемого в нефтедобывающей промышленности и получение прибыли от сбыта данного вида продукции.

Этап / раздел	Этап 1 Резюме проекта	Этап 2 Анализ рынка	Этап 3 Маркетинговый план	Этап 4 План производства	Этап 5 Организационный план	Этап 6 Финансовый план	Этап 7 Оценка эффективности	Этап 8 Анализ рисков
Исполнители	Отделы продаж, маркетинга, производственный	Отделы продаж, маркетинга	Отделы продаж, маркетинга, производственный	Отделы производственный, снабжения, продаж, плановый	Производственный отдел, линейные руководители, руководитель проекта	Отделы финансовый, экономический, бухгалтерия	Отделы экономический, плановый	Отделы маркетинга, производственный, экономический, снабжения
Задачи	-назначение целей и задач проекта; -описание технических характеристик; -описание функционала нововведения; -предложение возможных конфигураций -описание материалов и структуры; -описание преимуществ и недостатков	-выявление потребности; -выявление предприятий-конкурентов; -оценка объема рынка; -анализ цен на аналогичную продукцию; -сегментация рынка; -определение своих позиций на анализируемом рынке	-определение маркетинговой стратегии; -анализ стратегий конкурентов; -определение цены продукта; -составление плана продаж; -выбор инструментов продвижения на рынке -планирование сервиса, поставки и постгарантийного обслуживания; -планирование рекламы; -прогноз поведения продукта на рынке	-описание технологии производства; -создание технологических карт, схем, 3D-моделей -выбор оборудования для производства; -определение объема и состава мат. ресурсов -расчет количества персонала; -нормирование труда, производительности оборудования, расхода материалов; -расчет себестоимости продукции и сметы затрат; -оценка безубыточного объема производства	-разработка календарного плана реализации проекта; -разработка схемы управления проектом; -определение полномочий и ответственности персонала; -разработка системы оплаты и стимулирования труда участников проекта; -организация снабжения; -обучение персонала	-планирование потребности в инвестициях; -определение источников финансирования инвестиций; -определение объема собственных средств -определение объема заемных средств; -определение объема привлеченных средств -планирование инвестирования свободных финансовых ресурсов	-расчет прироста ЧДД; -расчет индекса доходности инвестиций; расчет внутренней нормы доходности; -расчет срока окупаемости; -оценка влияния результатов проекта на показатели деятельности предприятия в целом	-выявление основных внешних и внутренних факторов риска проекта; -ранжирование и экономическая оценка факторов риска; -анализ чувствительности результатов проекта к поведению факторов риска - разработка системы управления рисками проекта
Специфика этапов для проектов на действующем производстве	акцент на содержании проекта, а не на предприятии (бизнесе в целом)	-при внутренней ориентации проекта может отсутствовать; -как правило, меньше трудоемкость в силу наличия опыта на рынке, статистики, информации о потребителях, конкурентах и их стратегиях	-более точные прогнозы продаж; -меньшая трудоемкость разработки	-возможность использования на нужды проекта резервов производственных мощностей, трудовых ресурсов, материалов; -возможность ориентироваться лишь на переменные затраты	-не требуется создание новой орг. структуры; -возможна унификация подструктур для проектов на основе матричной структуры предприятия	-меньше потребность в инвестициях (часть ресурсов с основного производства); -возможность инвестирования доходов предприятия; -легче получать заемные и привлеченные средства; -необходимость синхронизации фин. потоков с осн. произв.	-требуется расчет не абсолютных, а природных показателей; -необходимость оценки влияния проекта на предприятие в целом; - возможность реализации проектов с низкими показателями	-наличие информации для более точной оценки рисков; -часть рисков ложится на предприятие; -возможность реализовывать высокорисковые проекты

Рисунок 19 – Общая схема бизнес-планирования на действующем производстве

Актуальность производства гидрораспределителей, используемых в нефтяной промышленности, обусловлена тем, что на российском рынке нет продукта, который мог бы удовлетворять все требования основных заказчиков. Качественные и надежные гидрораспределители имеют очень высокую цену. Как правило, это продукция немецкого или итальянского производства, выполняется чаще всего по предварительному заказу и имеет длительный срок изготовления. Менее качественные аналоги отечественного или китайского производства часто во время эксплуатации гидроприводного компрессора выходят из строя, что требует высоких затрат на ремонт и занимает большое количество времени. Таким образом, освоение производства качественного продукта с относительно невысокой стоимостью целесообразно и перспективно для российской нефтяной промышленности, поэтому разработка бизнес-плана по изготовлению такого вида продукции очень актуальна.

В таблице А.1 Приложения А представлены отделы, которые участвуют в разработке данного этапа бизнес-плана и должности, входящие в состав отделов.

Ответственным лицом за разработку резюме проекта назначен руководитель отдела маркетинга.

Командой, участвующей в составлении резюме проекта, были намечены следующие задачи бизнес-плана:

- определение целесообразности производства гидрораспределителей на предприятии ООО «Экомаш+Урал»;
- распределение обязанностей среди персонала для реализации бизнес-плана;
- определение источников финансирования для реализации бизнес-плана;
- выявление рисков при реализации производства новой продукции и назначение мероприятий по снижению нежелательного влияния возникающих трудностей;
- определение маркетинговой стратегии и мониторинг поведения конкурентов на рынке.

Гидрораспределитель – это устройство, предназначенное для управления гидравлическими потоками в гидросистеме с помощью внешнего воздействия. Гидрораспределитель управляет движением выходного звена гидродвигателя путём перенаправления потоков рабочей жидкости.

3.2.2 АНАЛИЗ РЫНКА

Этап анализа рынка нацелен на исследование величины потребности в ГПК на российском рынке, а также на оценку его объема, на сегментирование и выявление главных конкурентов и особенностей их продукции.

Этапом анализа рынка занимаются специалисты отдела маркетинга и отдела продаж. В качестве вспомогательных инструментов для анализа рынка выступают Яндекс.Метрика, Google Adwords, Google Trends и другие. Вначале специалисты отделов продаж и маркетинга определяют, насколько велик спрос на планируемый продукт, какие предприятия или физические лица могли бы быть заинтересованы в данном продукте, в какой сфере находится их деятельность, затем определяют объем рынка, его структуру. Определяется количество конкурентных фирм, их продукция (технические характеристики, модельный ряд, особенности и т.д.), изучаются и анализируются цены. Затем определяются с поставщиками сырья, если сырье ранее не использовалось на предприятии, то в этом случае подбирают новых партнеров. Если требуется помощь стороннего предприятия в изготовлении какого-либо узла будущей продукции или других частей, то специалисты выбирают подрядную организацию.

Таким образом, было выявлено 3 основных конкурентных предприятия на территории Российской Федерации, которые занимаются производством гидравлических распределителей для нефтяной промышленности.

Ковровский электромеханический завод (КЭМЗ) производит и реализует блоки разгрузки, гидравлические разъемы с цанговым фиксатором, гидрозамки, гидромоторы и гидронасосы аксиально-плунжерные с наклонным диском, гидрораспределители, гидроуправляемые встраиваемые клапаны,

гидроусилители, гидроцилиндры, муфты быстроразъемные с шариковым фиксатором, приводы электромагнитные, ротаторы полноповоротные. Производство находится во Владимирской области, городе Ковров.

На предприятии АО «КЭМЗ» производят гидрораспределители трех типов:

- пропорциональные гидрораспределители с электромагнитным и электрогидромагнитным управлением. Модельный ряд начинается с изделий с номинальным расходом 10 л/мин., самый большой номинальный расход 350 л/мин. Модели гидрораспределителя делятся на две группы по величине нагнетаемого давления- 3МПа и 25 МПа. Также есть различия в величине условного прохода от 0,4мм до 25мм;

- секционные гидрораспределители на КЭМЗ выпускаются в четырех конфигурациях. Есть модели с пропорциональным ручным управлением, с релейным ручным управлением, пропорциональные с электрогидравлическим управлением и релейные с электромагнитным управлением. Модели также различаются между собой величиной условного прохода, расходом и нагнетаемым давлением;

- релейные гидрораспределители различных моделей имеют одинаковую величину номинального давления 35 МПа, номинальные расход жидкости разный, также отличаются между собой величиной условного прохода. Релейные гидрораспределители выполняются с разными видами управления: с гидравлическим и с электромагнитным, электрогидравлическим.

АО «Павловский машиностроительный завод «Восход» производит гидрораспределители трех типов: однообмоточный, двухобмоточный и двухобмоточный с защитным диодом. У каждого вида гидрораспределителя существует несколько конфигураций, которые различаются между собой величиной номинального давления. Модельный ряд начинается с изделий, которые имеют номинальное давление 7 кг/см², далее 9 кг/см², 20 кг/см², также есть с давлением 100 кг/см² и 200 кг/см².

ООО "ТД "Завод Коммунар" находится в Оренбургской области, в поселке Саракташ. Завод "Коммунар" основан в 1941 году. С 70-х годов он специализируется на разработке, производстве и поставках широкого спектра гидроприводов для промышленного оборудования, насосов, клапанной аппаратуры, питателей, гидрораспределителей. Завод обладает производственными мощностями, из которых более 30% станков с ЧПУ, для изготовления высокоточной продукции, включая в себя мощности по изготовлению гидравлического оборудования: гидроагрегатов, насосных установок, гидрпанелей, клапанной аппаратуры собственного производства, станций смазки, питателей централизованной смазки. Характеристика гидрораспределителей предприятия представлена в разделе Б.1 Приложения Б.

В нефтяной промышленности России используются гидрораспределители итальянского производства и немецкого. Основными внешними конкурентами являются две компании, которые выпускают высококачественный и дорогостоящий продукт – немецкую компанию Bosch и итальянскую компанию Walvoil. Характеристика их продукции приведена в разделе Б.2 приложения Б.

Что касается сегментации рынка распределителей для нефтяной промышленности, то наибольший интерес представляют распределители высокой пропускной способности для добычи больших объемов нефтепродуктов. Это основной параметр для распределителей гидравлического принципа работы. Таким образом, большую долю рынка гидрораспределителей занимают те, которые имеют номинальное давление более около 30 МПа (300 Бар). Также требуются гидрораспределители средней пропускной способности для некрупных месторождений, где объем добываемого сырья не очень большой. На круговой диаграмме (рисунок 20) представлена сегментация рынка гидрораспределителей в России.

Таким образом, наибольший интерес для предприятия ООО «Экомаш» представляет производство гидрораспределителей высокой пропускной способности и средней.

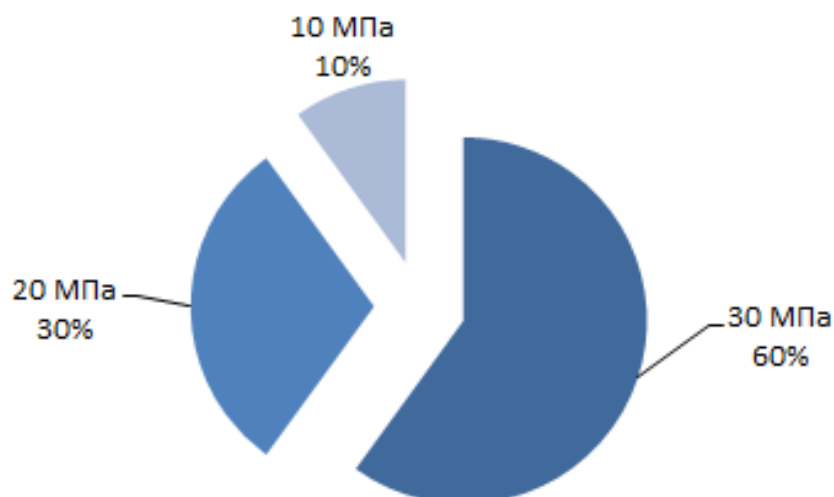


Рисунок 20 – Сегментация рынка гидрораспределителей в России

На диаграмме (рисунок 21) представлен приблизительный отчет о ценах на данный вид продукции на российском рынке на 2019 год. Красным выделены колонки, предоставляющие данные о ценах на гидрораспределители импортного производства.

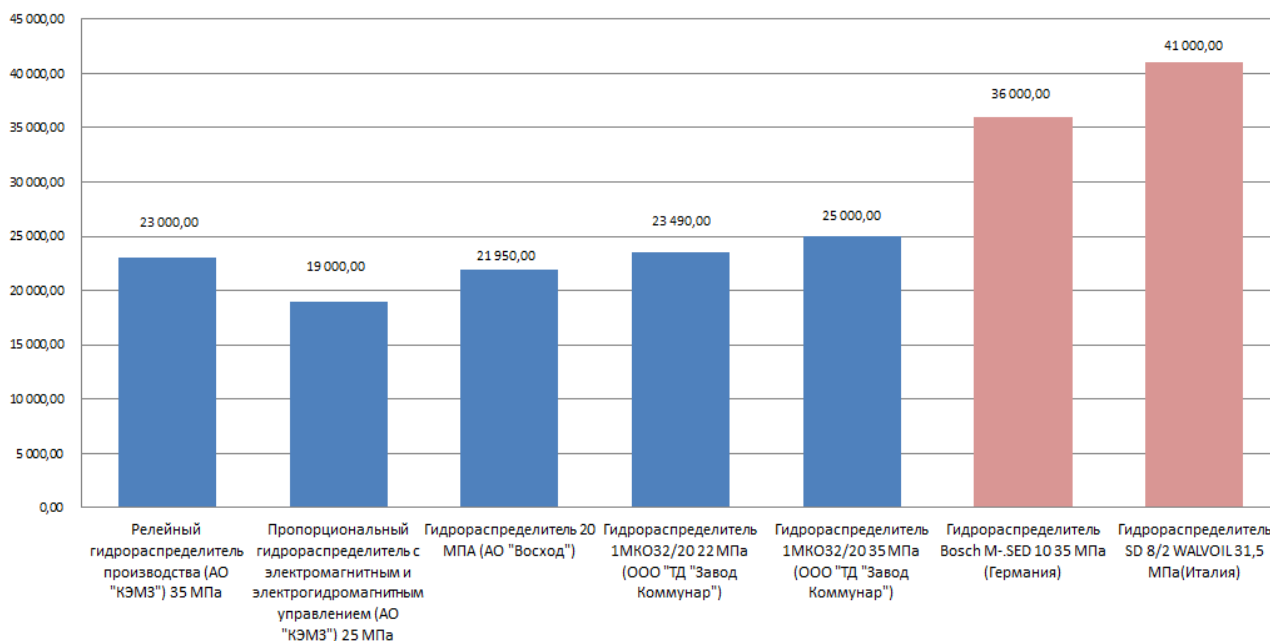


Рисунок 21 – Диаграмма распределения цен на российском рынке на гидрораспределители высокой (>30МПа) и средней пропускной способности (<25МПа), руб.

Таким образом, в ходе анализа рынка гидрораспределителей в России было выявлено три основных отечественных конкурента и две конкурентные европейские компании. Заметно, что цены на импортные гидрораспределители выше более, чем на 10 000 руб. Их качество не вызывает вопросов. Более дешевые аналоги российского производства часто уступают по качеству.

Наиболее привлекательный сегмент рынка для предприятия ООО «Экомаш+Урал»- это гидрораспределители высокой (>30МПа) и средней пропускной способности (<25МПа), так как они наиболее востребованы в нефтяной промышленности России.

3.2.3 МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

Маркетинговый план разрабатывается на предприятии ООО «Экомаш+Урал» двумя отделами: отделом продаж и отделом маркетинга. Частично маркетинговый план опирается на данные, полученные в ходе анализа рынка.

Из анализа рынка было выявлено, что произведенные гидрораспределители в России уступают по качеству импортным, зато обходят их по цене. Таким образом, основной стратегии маркетинга относительно гидрораспределителей будет служить оптимальное соотношение цены и качества. Предприятию ООО «Экомаш+Урал» нужно стремиться выпустить высококачественный продукт с ценой, более низкой, чем стоимость импортного продукта.

Познакомившись в ходе анализа рынка с основными конкурентами можно сделать вывод о том, что все они активно пользуются рекламой в интернете. У всех производителей есть сайт, на котором есть данные о продукции. Сайты значительно отличаются друг от друга по внешнему виду, информативности и удобству пользования. Кроме того, ни у одного производителя нет подробного каталога продукции с основными параметрами, с описанием и ценами на изделия. В связи с этим можно привлечь внимание к

гидрораспределителям производства ООО «Экомаш+Урал» именно удобными и информативными каталогами.

На сайтах производственных компаний есть информация о том, в каких мероприятиях и на каких вставках они участвуют. Это значит, что продукцию можно продвигать и таким образом и ООО «Экомаш+Урал» тоже должен определить, какие бы были для этого актуальны выставки. Например, ежегодная выставка Иннопром хорошо подходит для вывода новой продукции на рынок и для знакомства с ней потенциальных клиентов не только России, но всего мира. Гидравлическое направление машиностроения также встречается на выставке INTERDRIVE.

Социальные сети служат хорошим инструментом для ознакомления заказчиков с продукцией (Instagram, Vk, Twitter, Telegram, Facebook), но не у всех конкурентов есть активная поддержка их аккаунтов в социальных сетях. С помощью социальных сетей можно осуществлять таргетированную рекламу, которая распространялась бы на аккаунты смежных тематик, что позволило бы охватить пользователей и привлечь дополнительное сотрудничество. SMM поддержка может быть осуществлена силами отдела маркетинга, если в штате есть специалист с соответствующими знаниями, или можно обратиться в стороннюю организацию за помощью.

Внимание следует уделить SEO-продвижению сайта по запросу в поисковой системе «гидрораспределители». Для ООО «Экомаш+Урал» это новое направление и, следовательно, на сайте информации о такой продукции еще нет. Для продвижения сайта по данному запросу маркетологи и отдел продаж должны писать тексты и статьи, посвященные описанию принципа работы таких устройств, их модификациям, области применения и так далее. Скорее всего для SEO-продвижения потребуется привлечение помощи компаний, которые специализируются на такого рода услугах. В любом случае специалисты сторонней компании будут тесно сотрудничать в продвижении сайта со специалистами отделов маркетинга и продаж предприятия.

Отделу продаж следует направить свое внимание на тендерные площадки и изучить нужную информацию по получению заказов на гидрораспределители в области нефтедобычи и переработки. Тендерная площадка – отличный и верный инструмент по поиску заказов, если изделие представляет собой сложную конструкцию, применяется в наукоемких областях применения и если на изделие разделяет ответственность за нормальный ход рабочего процесса.

Специалисты отдела продаж могут заниматься обзвоном потенциальных клиентов и составлять их базу, вести переговоры и предлагать целевой аудитории потребителей новый продукт, описывая его преимущества по сравнению с конкурентами, согласовывать цену и консультировать по всем вопросам. Таким образом, можно напрямую знакомиться с потенциальными заказчиками и выявлять их потребности, добывая больше информации о рынке и о конкурентах.

Также можно отправлять к предприятиям- возможным заказчикам торговых представителей, которые могли бы проводить презентации, знакомить руководителей и представителей производственного отдела с продукцией, ставя акцент на преимуществах и положительных сторонах изделия, говоря о пользе для заказчика. Такой вид рекламы хорош тем, что шанс заключить договор на поставку довольно высок, так как здесь играет немалую роль человеческий фактор и умение торгового представителя продемонстрировать продукцию.

Для привлечения клиентов нужно предлагать ряд особых условий. К ним можно отнести длительное гарантийное обслуживание, что убедит заказчика в качестве и даст ему дополнительное спокойствие при заключении сделки. Можно создать условия постоплаты или оплаты в рассрочку, оплаты только 50% от стоимости изделия и дать срок на оплату оставшейся части. Следует давать скидки на большие партии изделий или скидки для постоянных заказчиков. Особые условия доставки, например, бесплатная доставка первой партии по области- бесплатная и многое другое.

Большую роль в продвижении продукта сыграют публикации в тематических журналах, например «Популярная механика». Там часто

публикуются статьи о достижениях промышленных предприятий по всему миру. Такие журналы интересуют как раз целевую аудиторию.

Все пункты, которые нужно соблюсти для выведения гидрораспределителей производства ООО «Экомаш+Урал» и дальнейшего продвижения данного вида продукции на рынке приведены на схеме (рисунок 22).

План продаж разделен между шестью менеджерами отдела продаж, один из которых занимается исключительно работой на тендерных площадках. Планируется в первые три месяца с момента старта продаж гидрораспределителей составить базу из потенциальных заказчиков в размере не менее 1000 предприятий и каждому отправить индивидуально составленные коммерческие предложения, которые были бы заинтересованы в этой продукции. В первые три месяца планируется участие в трех торгах на электронных площадках. Следует постараться заключить не менее пяти договоров на отгрузку и осуществить за три месяца минимум три отгрузки гидрораспределителей.



Рисунок 22 – Схема продвижения гидрораспределителей производства ООО «Экомаш+Урал» на рынке

Торговый представитель должен посетить 10 предприятий в области и провести презентации, заинтересовав заказчиков в приобретении.

В таблице Б.2 Приложения Б представлен краткий план мероприятий, нацеленный на продажи на три месяца с момента вывода гидрораспределителей на рынок.

В маркетинговый план входит определение цены, по которой продукт должен будет продаваться на рынке и ожидаемых объемов продаж. Расчеты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – План продаж на три года с прогнозируемыми ценами

№	Тип гидрораспределителя	Прогнозируемая цена, тыс. руб.	Объем продаж, шт.			Объем продаж, тыс. руб.		
			2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1	ГП-35п2	33	210	260	300	6930	8580	9900
2	ГП-25п2	25	180	220	280	4500	5500	7000
3	ГП-10п2	20	120	180	250	2400	3600	5000
	Всего		510	660	830	13830	17680	21900

3.2.4 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Над разработкой производственного плана для гидрораспределителей трудятся несколько отделов предприятия ООО «Экомаш+Урал»: производственный отдел, отдел снабжения, отдел сбыта, плановый отдел.

Описанием полного цикла производства занимаются конструкторы, технологи и мастера цехов. Полный цикл производства представляет собой маршрутную карту создания изделий. Конструкторы разрабатывают 3D модели будущего продукта, составляют схему изделия (рисунок В.1).

Отдел снабжения определил, что для производства новой продукции будет целесообразно использование имеющегося на предприятии сырья, которое складировалось для обеспечения основной деятельности предприятия. Это поможет сократить расходы на сырье и материалы, так как при увеличении закупочных объемов поставщики идут на встречу и делают скидки. Для изготовления используется низкоуглеродистая сталь Ст20 в виде прутков и листов, которая легко подвергается механической обработке на том

оборудовании, которое уже есть на предприятии (токарные станки с числовым программным управлением, сверлильные станки с ручным управлением, резы и лентопилы). Часть сырья, например, резиновые прокладки и резинки, а также пружины из специальной пружинной стали 60Г нужно будет заказывать у предприятий- поставщиков отдельно. Литые корпуса тоже будут заказаны у заводов- изготовителей, специализирующихся на стальном литье.

Производство распределителей будет проходить в трех цехах. В цехе металлообработки, затем в термическом и в сборочном. Общая площадь помещений занимает около 300 м². Все помещения находятся в собственности предприятия.

На предприятии достаточно специалистов с подходящей квалификацией для изготовления гидрораспределителей. Дополнительного обучения и курсов повышения квалификации сотрудников не потребуется. В производстве будет занято 18 человек: 3 мастера цехов, 3 специалиста конструкторского отдела, 2 специалиста по термообработке, инженер по обслуживанию оборудования, 2 рабочих на сверлильном станке, 3 рабочих станков с ЧПУ, два сборщика, два сварщика. Список всех перечисленных участников реализации производственного плана представлен в таблице В.1. Все специалисты имеют большой опыт работы по изготовлению аналогичного оборудования.

К текущим затратам производства гидрораспределителей относятся:

- энергоснабжение производственных помещений;
- амортизация и ремонт оборудования;
- зарплата персонала;
- страховые взносы;
- затраты на сырье и сопутствующие рабочему процессу расходные материалы (смазочные жидкости, охлаждающие жидкости, очистители);
- затраты на детали и составные части изделия.

Затем рассчитывается себестоимость изделия. Всего в проекте участвует три номенклатурные единицы: гидроусилитель ГП-35п2, ГП-25п2, ГП-15п2.

Для демонстрации расчетов себестоимости был взят один распределитель ГП-25п2. Расчет полной себестоимости представлен в таблице В.2.

Полная себестоимость гидрораспределителя указанной марки составляет 20,2 тыс. руб.

Результаты расчета себестоимости всех трех видов гидрораспределителей и суммарных ожидаемых затрат по годам с учетом снижения доли условно-постоянных затрат отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет себестоимости и суммарных затрат на производство и реализацию гидрораспределителей

№	Тип гидро-распределителя	Себестоимость, тыс. руб.	Объем продаж, шт.			Суммарные затраты, тыс. руб.		
			2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1	ГП-35п2	27,1	210	260	300	5691,0	6341,4	7317,0
2	ГП-25п2	20,2	180	220	280	3636,0	4221,8	5090,4
3	ГП-10п2	16,0	120	180	250	1920,0	2736,0	3600,0
	Всего		510	660	830	11247,0	13299,2	16007,4

3.2.5 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Организационный план составляется производственным отделом, руководством предприятия, линейными руководителями и руководителем проекта.

Составляется календарный план для определения времени для реализации каждого этапа бизнес-проекта. Этапы отличаются друг от друга по трудоемкости их реализации, одни занимают по времени не более недели, как например, этап написания резюме проекта, а другие несколько месяцев, а именно производство нового для предприятия изделия. Календарный план проекта по производству гидрораспределителя представлен в таблице В.3.

План производства представлен в виде временной шкалы (рисунок 23).



Рисунок 23 – План-график производства гидрораспределителей

Для производства гидрораспределителей не требуется особая подготовка участков, где будут выполняться изготовительные операции. В подготовку участков входит подготовка оборудования, профилактические работы, проверка на исправность, его наладка и настройка, выбор рабочего инструмента, если нужен ремонт и замена жидкостей, а также отдельных деталей. Освобождается место для складирования полуфабрикатов, ожидающих следующей операции. Продумывается транспортировка от цеха к цеху.

Параллельно начинается разработка конструкторской документации и подбираются технические решения. Это трудоемкий процесс, который требует постоянных изменений, которые обязательно обусловлены производственным процессом.

Через два месяца после старта реализации производственного плана выпускаются опытные образцы, которые проходят испытания и сертифицируются в случае удачного прохождения тестов.

После испытаний приступают к производству первой партии продукции, которая предназначена уже для сбыта. Вместе с этим продукт активно начинает свое продвижение на рынке. Заключаются коммерческие контракты с первыми заказчиками.

3.2.6 ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план составляется бухгалтерией, экономическим отделом и финансовым отделом.

Финансовый план производства гидрораспределителей начинается с определения объема необходимых для производства инвестиций. Все затраты на подготовку производства перечислены в таблице Г.1.

Общая сумма инвестиций составляет 5 796 тыс. руб.

Из таблицы видно, каких именно затрат требует проект. Во-первых, это затраты на приобретение и сопровождение конструкторской документации. Далее следуют затраты на продвижение проекта. Самой затратной частью проекта выступает проектирование и изготовление прессформ для будущих корпусов гидрораспределителей. По прессформам стороннее предприятие, специализирующееся на литье, будет изготавливать корпуса для будущих гидрораспределителей. Затем, следуют затраты на изготовление оснастки в собственных условиях, затраты на изготовление опытных образцов, на сертификацию, на проведение испытаний образцов.

Источником финансирования проекта по производству гидрораспределителей являются собственные средства предприятия, так как предприятие в состоянии обеспечить полностью своими силами реализацию проекта, не прибегая к помощи заемных средств.

3.2.7 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Оценка эффективности проекта проводится с использованием следующих показателей:

- IRR – внутренняя норма доходности проекта. Это процентная ставка, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков инвестиционного проекта равна нулю;
- PBP – срок окупаемости проекта. Другими словами- период времени для покрытия расходов доходами от реализации проекта;
- NPV – чистая текущая стоимость (чистый дисконтированный доход, в данном случае – его прирост)
- PI - индекс доходности инвестиций, показатель эффективности инвестиций, представляющий собой отношение дисконтированных доходов (NPV) к размеру инвестиций.

Результаты расчета прироста чистого дисконтированного дохода приведены в таблице Г.2.

Расчеты проведены на пятилетнем горизонте планирования по методу дисконтирования денежных потоков. Ставка дисконта принята на уровне 10,5%. Величина аккумулированного прироста ЧДД составила 10922,8 тыс. руб.

Срок окупаемости составит 2,1 года, внутренняя норма доходности – 32,4%, индекс доходности инвестиций – 1,88.

По всем рассчитанным параметрам проект оценивается как высокоэффективный.

3.2.8 АНАЛИЗ РИСКОВ

Анализ рисков проводят специалисты отделов маркетинга, продаж, снабжения и экономисты. Они определяют вероятность угрозы потери предприятием части своих ресурсов при реализации проекта.

Для начала определяются финансовые риски и риски, связанные с управлением. К ним относится все, что связано с управленческими решениями, в том числе и те, что были приняты еще на стадии разработки проекта:

- неверно проведенный анализ рынка;
- некорректные прогнозы отдела продаж относительно сбыта продукции и спроса на нее. Это значит, что на деле спрос может оказаться

меньше и предприятие не сможет продавать новые изделия в предполагаемом для достаточной выручки объемах;

- ошибки при расчетах различных показателей, по которым проводится оценка эффективности реализации бизнес-проекта;
- неверное определение источников финансирования;
- возможная задержка оплаты произведенной продукции;
- неверно распределенные обязанности между исполнителями проекта;
- неверно выставленные сроки выполнения задач.

Далее рассматриваются риски, которые касаются производственного процесса изделия. Этот риск относится к одному из наиболее вероятных.

В процессе производства могут возникнуть различные непредвиденные обстоятельства:

- выход оборудования из строя;
- повышение цены на сырье и материалы, необходимые для изготовления продукции;
- неожиданное прекращение рабочих отношений с поставщиками;
- проблемы с логистикой, с доставкой частей и деталей, заказанных у других предприятий;
- неправильно подобранная технология изготовления;
- ошибки и неверные действия персонала.

Серьезное влияние на предприятие оказывают внешние факторы, например, на срыв реализации задуманного объема произведенных изделий могут повлиять предприятия-конкуренты, которые разрабатывают и совершенствуют свои технологии изготовления, которые могут повлиять на снижение себестоимости их продукта, на повышение качества их изделий. Все это может привести к тому, что предприятие, имеющее передовую технологию, отодвигает всех своих конкурентов на рынке и занимает его большую часть.

Агрессивная маркетинговая политика конкурентов также может вызвать нежелательные последствия. Сюда входит более грамотно составленная

стратегия проведения маркетинговых мероприятий, более выгодные для потребителя условия приобретения продукции, более высокая квалификация отдела продаж.

Появление большего числа конкурентов на рынке также способно оказать воздействие на востребованность продукта.

Спрос на продукцию зависит не только от конкурентов, но также и от экономической ситуации в стране или регионе. Сюда входит: курс валют; изменения, касающиеся налогов; политическая обстановка; отношения с другими государствами; санкции; изменения в законодательстве, которые могут повлиять на сферу деятельности предприятия и его заказчиков. Спрос на продукцию может снизиться из-за особенностей отрасли, где она применяется. В данном случае, могут быть исчерпаны запасы нефти, что маловероятно, но возможно.

Анализ рисков выявил наиболее вероятные среди них:

- рыночные риски;
- финансовые риски;
- производственные риски.

Именно на них стоит обратить внимание и определить, каким образом их можно минимизировать и как ими управлять.

Для управления финансовыми рисками следует осуществлять:

- контроль за финансовой устойчивостью компании, управление долей заемных средств в общем объеме финансирования;
- грамотное управление дебиторской задолженностью;
- анализ и прогнозирование денежных потоков компании.

Чтобы минимизировать влияние опасности неверных прогнозов и планирования, предприятие должно быть готово реагировать на изменение спроса на новый вид продукции. При этом, чем выше рентабельность предприятия, тем меньшее влияние на него может оказать какой-либо отрицательный фактор.

Постоянный мониторинг рынка и конкурентов позволит быть в курсе всех изменений и быстро реагировать на них.

Для профилактики производственных рисков можно применять:

- контроль за материально-техническим оснащением, грамотное управление амортизацией и заменой устаревшего оборудования;
- контроль за ключевыми точками технологического процесса, оптимизация производственных цепочек;
- контроль качества продукции на всех этапах производства.

Для минимизации последствий рисков, которые невозможно контролировать и влиять на них следует:

- застраховать имущество предприятия;
- постоянно развивать ИТ- структуру предприятия (создавать архивы и базы данных документов, а также следить за важной информацией предприятия);
- повышать ликвидность продукции в глазах заказчиков;
- внимательно следить за законодательством и налогообложением.

3.3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННОГО МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Эффект от применения предложенного методического подхода может быть получен за счет нескольких факторов:

- закупка сырья и материалов для реализации проекта совместно с основной деятельностью предприятия. Как следствие – увеличение закупочной партии, получение скидок от поставщиков и сокращение затрат на оплату материальных ресурсов и их транспортировку;
- отсутствие потребности в дополнительном обучении персонала
- отсутствие затрат на приобретение оборудования для реализации проекта;

- сокращение трудоемкости отдельных этапов разработки бизнес-плана и, как следствие, снижение затрат на оплату труда и уплату страховых взносов.

На примере рассмотренного в предыдущем параграфе проекта оценим ожидаемый эффект применения предложенного методического подхода.

В качестве сравнения для демонстрации положительного экономического эффекта была взята ситуация, когда на предприятии не хватает оборудования для реализации проекта. Например, для сверления отверстий в литом корпусе будущего гидрораспределителя требуется специализированное сверлильное оборудование. Если бы в проекте не были учтены имеющиеся в настоящее время резервы производственной мощности имеющегося оборудования и возможность задействовать их на нужды проекта, то реализация проекта потребовала бы дополнительные инвестиции на закупку сверлильного станка и инструмента для него. В этом случае к расходам на реализацию проекта добавляются расходы на приобретение, доставку и монтаж оборудования в размере 5340 тысяч рублей. Следовательно, объем инвестиций в проект увеличивается с 5796 тыс. руб. (таблица Д.1) до 11136 тыс. руб.

Дополнительные расходы в составе себестоимости продукции за счет амортизации и расходов на ремонт и обслуживание оборудования составили бы 253,2 тыс. руб.

Как дополнительный эффект применения методики можно рассматривать и повышение уровня загрузки оборудования (это касается не только сверлильного оборудования. Как показывают расчеты, в результате дополнительной загрузки оборудования при реализации проекта с учетом возможностей использования действующего оборудования, коэффициент загрузки основного оборудования повысится с 0,67 (в настоящее время) до 0,73 на первом году реализации проекта с последующим дальнейшим повышением. Если оборудование простаивает или используется минимально, то оно неэффективно, потому что облагается налогом на имущество и при этом не приносит никакого эффекта, другими словами неиспользуемое или

малозагруженное оборудование способно уменьшать прибыль предприятия. К тому же повышается вероятность его морального износа. Как следует из расчетов после начала выпуска гидрораспределителей коэффициент использования оборудования повысился на 8,9 %. Известно, что изменение коэффициента использования оборудования на несколько процентов в большую сторону положительно влияет и на увеличение прибыли.

Структура затрат на единицу одного из видов продукции приведена в таблице В.2. По оценкам работников отдела снабжения предприятия цены накупаемые ресурсы при отдельном обеспечении потребностей проекта в материальных ресурсах в среднем будут выше на 4,5 %. С учетом прогнозов объемов производства всех трех видов продукции и структуры затрат на каждый из них затраты на материалы для двух вариантов снабжения приведены в таблице Д.1. Экономия на пятилетнем горизонте составит 1403,6 тыс. руб.

Снижение трудоемкости разработки отдельных этапов бизнес-плана в соответствии с предложенным методическим подходом, описанное в разделе 3.1, привело к сокращению единовременных расходов на оплату труда и страховых взносов, связанных с разработкой бизнес-плана, отраженному в сумме инвестиций по проекту. При отсутствии данного фактора сумма единовременных затрат первого гоа проекта была бы выше на 56 тыс. руб.

Текущие расходы на оплату труда, заложенные в проекте ниже на величину экономии на заработной плате за счет привлечения к выполнению работ уже имеющихся работников. За исключением персонала, имеющего сделную оплату труда, увеличение объемов выполняемых работ при занятости в проекте повременного оплачиваемого персонала не влечет за собой прироста затрат на оплату труда. Дополнительные расходы на оплату труда по сравнению с заложенными в бизнес-плане (что одновременно отражает обеспеченную в бизнес-плане экономию) при найме отдельного персонала для выполнения работ по проекту представлены в таблице Д.2. Экономия на пятилетнем горизонте составит 9079,3 тыс. руб.

С учетом дополнительных затрат на материалы, амортизацию, ремонт и обслуживание оборудования и, заработную плату и отчисления в страховые фонды в таблице Д.3 приведены по годам реализации проекта расчеты полных затрат по двум вариантам – с учетом предложенного методического подхода к разработке бизнес-плана и без него. Общая экономия на текущих расходах на пятилетнем горизонте составит 11748,9 тыс. руб.

С учетом дополнительных инвестиций в оборудование и разработку проекта, а также дополнительных текущих затрат в таблице Д.4 представлен расчет интегрального экономического эффекта проекта при неприменении предложенного методического подхода. Расчет приведен на увеличенном временном горизонте, поскольку при этих условиях срок окупаемости проекта увеличивается до 7 лет и аккумулированный прирост чистого дисконтированного дохода снизился на этом увеличенном временном горизонте до 150,5 тыс. руб.

Рассмотренный пример применения предложенного методического подхода свидетельствует о его экономической эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании теоретических данных о бизнес-планировании, а также на основании опыта зарубежных и отечественных предпринимателей, описанного в различных источниках, было сформировано собственное мнение и понятие о бизнес-планировании в мире и в России. Бизнес-планирование – обширная область знаний, которые тесно связаны с практическим применением. В самом слове «планирование» заложен смысл термина. Он подразумевает под собой сбор информации и глубокий анализ для прогнозирования всевозможных последствий того или иного действия. Чем тщательнее проводится анализ в теории, тем более ожидаемый результат можно получить, кроме того, можно учесть возможности исправления последствий от неверно принятых решений. Таким образом, во всем мире широко практикуется бизнес-планирование, однако для каждого региона существуют индивидуальные особенности, влияющие на разработку бизнес-планов. Отсюда следует, что стандартов бизнес-планирования и методик подхода к разработке существует немало и каждый из них еще может быть индивидуально адаптирован под отдельно взятое предприятие.

Разработанная методика бизнес-планирования, предложенная в работе, основана на уже существующем предприятии ООО «Экомаш+Урал» подходе к данному вопросу. Подход показал на практике свою низкую эффективность в виду того, что большинство проектов на его основе не было реализовано или было реализовано частично, без достижения желаемого результата. Все недостатки метода, которым пользовались на предприятии, были выявлены и исправлены. Новая методика бизнес-планирования содержит все самые важные этапы разработки бизнес-плана, они подробно разобраны и расписаны, имеют строго определенные задачи и пункты, которые нужно выполнить для их решения. Также, новая методика содержит рекомендации по распределению обязанностей среди персонала. Новая методика показала на примере бизнес-плана по производству гидрораспределителей свою эффективность. Об

эффективности можно судить по экономическим показателям, которые изменились в лучшую, сточки зрения экономии, сторону.

Также об эффективности и применимости методики можно судить по ее универсальности. Методика разработки бизнес- плана, представленная в работе, применима для любого действующего российского предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Горемыкин В.А. Бизнес- план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес- плана.- 4-е изд., перераб. И доп. – Москва: «Ось-89», 2005. – 592 с.
- 2 Пирогов К.М. Основы организации бизнеса: учебник/ К.М. Пирогов, Н.К. Темнова, И.В. Гуськова. -2-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2007. – 560 с.
- 3 Шаш Н. Н. Бизнес- план предприятия: практ. Справ. / Н.Н.Шаш, под ред. А.В. Касьянова. – Москва: Гросс Медиа : РОСБУХ, 2008. – 488 с.
- 4 Бизнес план или как организовать собственный бизнес. – URL: https://www.e-reading.club/bookreader.php/151404/Pelih_-_Biznes-plan_ili_kak_organizovat%27_sobstvennyii_biznes.pdf (дата обращения: 05.05.2018)
- 5 Устав Федерального казенного учреждения «Российский государственный архив экономики. – URL: <http://rgae.ru/arkhiv-rgae/ustav-rgae.shtml> (дата обращения: 20.05.2018)
- 6 Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник, изд. 2-е, испр. И допю. – Москва: Академический проект, 2006 – 528 с.- («Gaudeamus»).
- 7 Типы бизнес- планов и практика их применения. – URL: <https://economics.studio/biznes-planirovanie/tipyi-biznes-planov-praktika-77745.html> (дата обращения: 30.05.2018)
- 8 Типы бизнес планов предприятия. – URL: <https://students-library.com/library/read/8172-tipy-biznes-planov-predpriatia> (дата обращения: 06.06.2018)
- 9 Л.Н. Усенко, под ред. Проф. Л.Н. Усенко. Бизнес-план/ Ю.Г. Чернышева, Л.В. Гончарова [и др.]. – Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2013. – 560 с. : ил. + доп. Материалы. – URL: <http://www.znaniium.com> (дата обращения 07.06.2018)

- 10 Дубина А.Г., А.В. Д79 Excel для экономистов и менеджеров/ Дубина А.Г., Орлова С.С., Шубина И.Ю., Хромов. – Санкт- Петербург: Питер, 2004. – 296 с.
- 11 Организационный план предприятия.- URL: <http://www.fenplan.ru/structure-organization.php> (дата обращения: 18.09.2018)
- 12 Липсиц И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дело, 2012. – 112 с.
- 13 Лудольф Ф., Бизнес-план Профессиональное составление и убедительная презентация/ Лихтенберг С., Лудольф Ф. – М.: Омега, 2011 – 230 с.
- 14 Барроу Пол. Бизнес-план, который работает. / Пол Барроу - М.: , Альпина Паблишерз, 2012. – 210 с.
- 15 Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика. Учебное пособие а. / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2013. – 192 с.
- 16 Лапыгин Ю.Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании // Практическое пособие/ Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. — 2-е изд., испр.– Москва: Омега-Л, 2011. — 350 с.
- 17 Попов, В.Н. Бизнес – планирование / В.Н. Попов, С.И. Ляпунов.- М.: Финансы и статистика, 2009. – 246 с.
- 18 Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А Уткин. – Москва: Изд-во «ЭКМОС», 2012. – 102 с.
- 19 Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. — Ростов на Дону: Феникс, 2010. – 208 с.
- 20 Виды и классификация. – URL: <http://www.fenplan.ru/structure-organization.php> (дата обращения: 05.05.2018)
- 21 Проблемы бизнес планирования в практике российских предприятий, пути их решения. – URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015009285> (дата обращения: 05.05.2018)
- 22 Морошкин В. А. Бизнес- план. Методика составления, 2010.-200 с.

- 23 Лосев В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В. Лосев. - Москва: Вильямс, 2013. – 208 с.
- 24 Поведайло А.Б., Магистерская диссертация «Бизнес- планирование, как эффективная форма управления организации в современных условиях» – Томск, 2017 год.
- 25 И.В. Марков. Актуальные проблемы бизнес-планирования в России, 2012.- 300с.
- 26 Понятие бизнес- плана, его цели, задачи и структура. – URL: http://techliter.ru/news/ponjatie_biznes_plana_ego_celi_zadachi_i_struktura/2015-09-08-3079 (дата обращения: 25.11.2018)
- 27 Бизнес-план // Энциклопедия экономиста // Электрон. дан. – URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/biznes-plan.html> (дата обращения: 20.11.2017)
- 28 Егорова Е.Н. Особенности бизнес- планирования в России и за рубежом, 2012 – 150с.
- 29 Руденко Л. Г. Планирование и проектирование организаций: учебник – Москва : «Дашков и К», 2016. – 240 с.
- 30 Метод SWOT- анализа в стратегическом управлении. – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/> (дата обращения: 30.11.2018)
- 31 Анализ и оценка финансового состояния. – URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/824/646/1219/7-9.pdf> (дата обращения: 26.09.2018)
- 32 Стратегическое планирование. Понятие и этапы стратегического планирования. –URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm> (дата обращения: 30.11.2018)
- 33 Методический подход к структуре бизнес-плана в предпринимательских структурах. – URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=8358> (дата обращения: 16.11.2018)

- 34 Поведайло А.Б. Магистерская диссертация «Бизнес- планирование, как эффективная форма управления организации в современных условиях» – Томск, 2017 год – 18 с.
- 35 Руденко Л. Г. Планирование и проектирование организаций: учебник – Москва: «Дашков и К», 2016. – 240 с.
- 36 Егорова Е.Н. Особенности бизнес- планирования в России и за рубежом, 2010. – 130 с.
- 37 Бизнес-план // Энциклопедия экономиста // Электрон. дан. – URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/biznes-plan.html> (дата обращения: 20.11.2017)
- 38 Проектное управление. – URL: <https://finswin.com/projects/metody/proektное-upravlenie.html> (дата обращения: 21.10.2019)
- 39 Методы управления проектами. 16 методологий управления проектами. – URL: <https://gantbpm.ru/metody-upravleniya-proektami/> (дата обращения: 21.10.2019)
- 40 Содержание проектного метода управления. – URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/proektnyj-metod.html> (дата обращения: 21.10.2019)
- 41 О.В. Сербская. Современные методы управления проектами. Научная статья. – Москва, 2016. – 230 с.
- 42 Методы управления проектами. – URL: <http://forpm.ru/Методы управления проектами/> (дата обращения: 21.10.2019)
- 43 Черняк В. З. Бизнес-планирование: Учеб. пособие / Эриашвили Н. Д., Барикаев Е. Н. под ред. В. З. Черняк, Г. Г. Чараев. — 4-е изд., перераб. и доп. –Москва: Юнити- Дана, 2012. — 36 с.
- 44 Хабалтуев А. Ю. Проблемы бизнес-планирования в практике российских предприятий на современном этапе/ А. Ю Хабалтуев, М. А. Авдеева // Молодой ученый. — 2017. — №44. — С. 90-91. — URL <https://moluch.ru/archive/178/46201/> (дата обращения: 21.10.2019).

45 Грицук Р. Н. Особенности бизнес-планирования на российских предприятиях // В сборнике: Актуальные проблемы теории и практики развития экономики региона, 2015. – 240 с. —243 с.

46 Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии // Учебник для бакалавров – Москва, 2013. – 188 с.

47 Планирование на предприятии: Учебник/ Р. В. Савкина- Москва: издательство –торговая компания «Дашков и К», 2013. – 324с.

48 Троянова Е. Н. Проблемы бизнес планирования на предприятиях в условиях экономического кризиса/ А. В. Рыжов, Е.Н. Троянова // В сборнике: Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты, 2016. — С. 96–98.

49 Хабалтуев А. Ю.,Проблемы бизнес-планирования в практике российских предприятий на современном этапе/ М.А. Авдеева, А.Ю. Хабалтуев // Молодой ученый, 2017. — №44. —С. 90-91.

50 Коваль Л.И. Современные проблемы бизнес-планирования и пути их решения/ Коваль Л.И., Ермакович А.А., Казакова Л.А. Белорусский национальный технический университет – Минск, Беларусь, 2013 – 135 с.

51 Забодаева И.В. Проблемы развития внутрифирменного планирования на российских предприятиях / И.В. Забодаева // Молодой ученый, 2011. – № 3. – С. 159–163

52 Каверзина Л.А. Методический подход к повышению эффективности внутрифирменного планирования на предприятиях инвестиционно-строительного комплекса Иркутской области / Л. А. Каверзина // Проблемы современной экономики, – Иркутск, 2008. – № 2. – С. 26–31.

53 Ильин А.И. Основные направления совершенствования внутрифирменного планирования / А.И. Ильин, С.В. Касько // Проблемы управления, 2008. – № 2. – С. 118–122.

54 Д.Д. Гальчина. Проблемы развития маркетинга в России Д.Д. Гальчина, М.А. Губанова, Е.А. Рыбакова. Сибирский государственных

аэрокосмический университет имени академика М.Ф. Решетнева, – Красноярск, 2013 – 250 с.

55 Международные стандарты бизнес-планирования. – URL: https://studme.org/206446/finansy/mezhdunarodnye_standarty_biznes_planirovaniya (дата обращения: 15.12.2019)

56 Стандарты бизнес-планирования. – URL: https://spravochnick.ru/biznes-planirovanie/standarty_biznes-planirovaniya/ (дата обращения: 20.11.2019);

57 Стандарты бизнес-планов. – URL: <http://www.globalreach.ru/standarty-biznes-planirovania.htm#goverment> (дата обращения: 20.12.2019);

58 Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование/ Н.Д. Стрекалова. – Москва, 2012 – 230 с.

59 Головань С.И. Бизнес-планирование и инвестирование/ С.И. Головань, М.А. Спиридонов – Москва, 2008 – 290 с.

60 Юлдашева О.У. Бизнес-план в системе планирования предприятия/ О.У. Юлдашева – Москва, 1999 – 260 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Участники разработки первого этапа бизнес-плана по освоению производства гидрораспределителя для гидрокомпрессора на предприятии ООО «Экомаш+Урал»

Таблица А1 – Участники разработки первого этапа бизнес-плана

Название отдела	Должность	ФИО
Отдел маркетинга	Руководитель отдела	Антонов Аркадий Юрьевич
	Менеджер по рекламе и продвижению	Осина Дарья Николаевна
	Специалист отдела маркетинга	Рябинина Дарья Алексеевна
Отдел продаж	Специалист отдела продаж	Пронина Елизавета Тимуровна
	Специалист отдела продаж	Азов Алексей Антонович
Производственный отдел	Главный инженер	Рейченко Аркадий Алексеевич
	Технолог по металлообработке	Савцов Павел Дмитриевич
	Специалист конструкторского бюро	Кравцова Елизавета Александровна

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Материалы второго и третьего этапов разработки бизнес-плана

Б.1 Характеристика гидрораспределителей ООО "ТД "Завод Коммунар"

Всего завод производит восемь видов гидрораспределителей. К ним относятся гидроклапаны обратные типа МКО: 1МКО10/20, 1МКО10/32, 1МКО20/20, 1МКО20/32, 1МКО32/20 и 1МКО32/32. Технические характеристики этой группы гидрораспределителей представлены в таблице Б.1.

Наименование параметра	1МКО10/20-*		1МКО10/32-*		1МКО20/20-*		1МКО20/32-*		1МКО32/20-*		1МКО32/32-*		
	10		20		32		1,0		40		600		
Условный проход, мм	10		20		32								
Давление на входе, МПа:	номинальное	20	32	20	32	20	32	20	32	20	32	32	
	максимальное	22	35	22	35	22	35	22	35	22	35	35	
	минимальное	1,0											
Расход рабочей жидкости, дм ³ /мин:	номинальный	40		150		400							
	максимальный	100		250		600							
Масса, кг	1,2		3,3		6,4								

Рисунок Б.1 – Технические характеристики гидрораспределителей типа МКО

На предприятии ООО "ТД "Завод Коммунар" производятся клапаны другого типа КОЛ 6.1 и КОЛ 321. Гидроклапаны обратные КОЛ 6.1, КОЛ 321, с диаметром условного прохода 6 и 32 мм соответственно, предназначены для обеспечения в объёмных гидроприводах свободного потока рабочей жидкости в одном направлении и перекрытия потока в обратном направлении.

Гидроклапаны обратные КОЛ 6.1, КОЛ 321 линейного типа работают на минеральных маслах с номинальной тонкостью фильтрации 25 мкм, кинематической вязкостью от 10 до 400 мм²/с (сСт) и температурой от +10 до +70 °С, при температуре окружающей среды от +1 до +55 °С.

Б. 2 Характеристика гидрораспределителей компаний Bosch и Walvoil

Немецкая компания Bosch делает распределители под названием Rexroth. Линейка их продукции в различных модификациях для разных областей применения насчитывает более 30 изделий. Для сравнения импортной продукции двух разных фирм были взяты приблизительно одинаковые по параметрам распределители. У Bosch это гидрораспределитель M-.SED 10 (представлен на рисунке Б.1). Он рассчитан на давление в 350 Бар с производительностью 40 литров в минуту. Его стоимость составляет 36 000 руб.



Рисунок Б.1 – Гидрораспределитель немецкого производства компании Bosch M-.SED 10

Гидрораспределители итальянской компании Walvoil также пользуются спросом на российском рынке благодаря их высокому качеству. Существенный недостаток – цена, которая сопоставима с ценой на немецкие гидрораспределители. Стоимость гидрораспределителя SD 8/2 WALVOIL с давлением 315 Бар и расходом 80 л/мин. стоит 41 000 руб. (рисунок Б.2).



Рисунок Б.2 – Гидрораспределитель SD 8/2 WALVOIL производства итальянской фирмы Walvoil

Б. 2 Мероприятия по выводу продукта на рынок

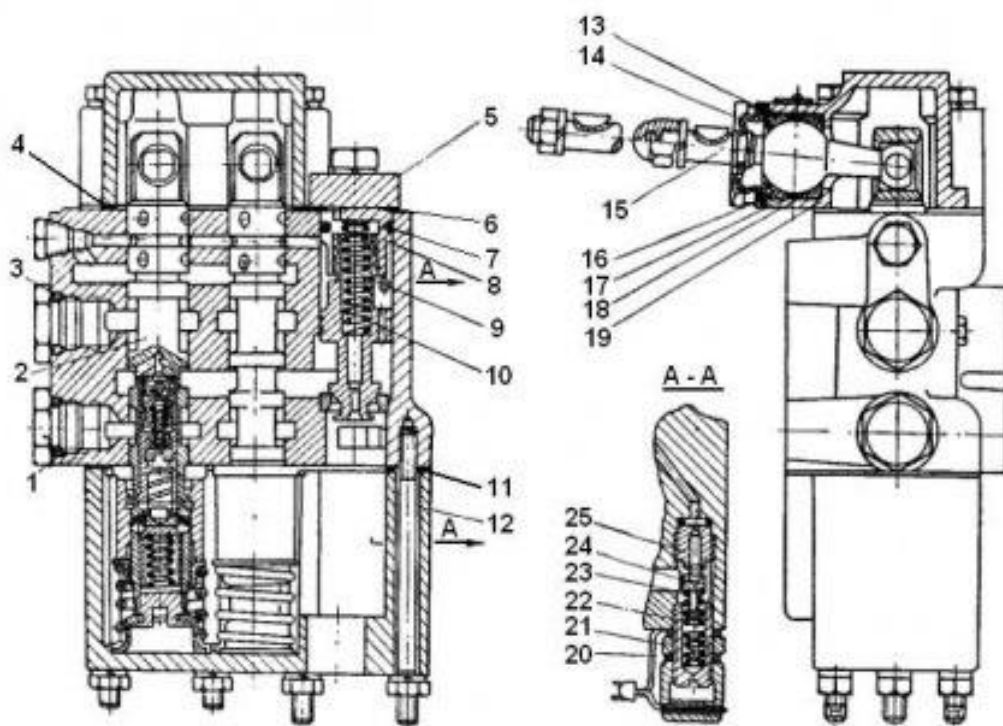
Таблица Б.2 – План мероприятий по выводу продукта на рынок на первые три месяца после старта продаж

	Мероприятия	Отправка КП	Составление базы потенциальных клиентов	Участие в торгах B2B	Заклученные договора	Отгрузки	Презентации
	Количество	~ 500	~ 1000	>3	>5	3	10
Сотрудники	Павлов Н.А.						
	Евтюхина Р.И.						
	Соболев Н.А.						
	Ванинов А.А.						
	Трубинин В.А.						
	Гоработов И.А.						

Желтые ячейки указывают на то, кто занимается выполнением той или иной работы по продажам.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Материалы четвертого и пятого этапов разработки бизнес-плана



1 – корпус распределителя; 2 – золотник с автоматическим возвратным механизмом; 3 – уплотнительное кольцо; 4 – прокладка; 5 – упор; 6 – прокладка; 7 – уплотнительное кольцо; 8 – направляющая клапана; 9 – клапан перепускной; 10 – пружина перепускного клапана; 11 – прокладка; 12 – крышка нижняя; 13 – пластина пыльника; 14 – пыльник; 15 – рычаг управления; 16 – кольцо верхнее; 17 – кольцо уплотнительное; 18 – кольцо нижнее; 19 – крышка верхняя; 20 – кольцо уплотнительное; 21 – гайка; 22 – регулировочный винт; 23 – пружина предохранительного клапана; 24 – направляющая предохранительного клапана; 25 – предохранительный клапан.

Рисунок В.1 – Схема гидрораспределителя золотникового типа

Таблица В.1 – Список персонала, который участвует в реализации производственного плана

Должность	ФИО	Обязанности
Мастер цеха термообработки	Лобышев Н.В.	Организация проведения термообработки металлических деталей гидрораспределителя
Мастер сборочного цеха	Никонов И.В.	Организация сборки окончного продукта

Окончание таблицы В.1

Должность	ФИО	Обязанности
Мастер цеха металлообработки	Оланин Г.Г.	Курирование всех процессов механической обработки металлических деталей изделия
Инженер по 3D моделированию	Тобышев П.В.	3D моделирование составных деталей гидрораспределителя
Инженер-конструктор	Пивоваров Д.Г.	Конструирование гидрораспределителя
Инженер-конструктор	Пирогов В.В.	Конструирование гидрораспределителя
Специалист по термообработке	Невзгаев Е.У.	Проведение термообработки металлических деталей гидрораспределителя
Специалист по термообработке	Голованов Е.Т.	Проведение термообработки металлических деталей гидрораспределителя
Инженер по обслуживанию оборудования	Кликаев К.А.	Ремонт оборудование, замена составных частей машин, обслуживание и наладка
Оператор станка ЧПУ	Ивановских П.П.	Металлообработка на станке с ЧПУ
Оператор станка ЧПУ	Шированов Т.Д.	Металлообработка на станке с ЧПУ
Оператор станка ЧПУ	Николовский В.В.	Металлообработка на станке с ЧПУ
Рабочий сверлильного станка	Ловичев В.И.	Работа на сверлильном оборудовании
Рабочий сверлильного станка	Ниогаров И.В.	Работа на сверлильном оборудовании
Сварщик	Ломачев В.Т.	Сварка металлических конструкций
Сварщик	Необов К.Л.	Сварка металлических конструкций
Инженер сборочного цеха	Классов В.И.	Сборка узлов и конструкций
Инженер сборочного цеха	Глобарев И.П.	Сборка узлов и конструкций

Таблица В.2 – Расчет себестоимости единицы продукции ГП-25п2. В тысячах руб./шт.

Статья затрат	Сумма
Основные материалы	8,3
Комплектующие	1,5
Амортизация	0,4
Заработная плата	5,4
Страховые взносы	1,6
Прочие цеховые расходы	0,9
Общехозяйственные расходы	1,2
Расходы на продажу	0,9
Полная себестоимость	20,2

Таблица В.3 – Календарный план по производству гидрораспределителей на предприятии ООО «Экомаш+Урал»

	Количество недель														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Этап 1															
Этап 2															
Этап 3															
Этап 4															
Этап 5															
Этап 6															
Этап 7															
Этап 8															

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Материалы шестого и седьмого этапов разработки бизнес-плана

Таблица Г.1 – Объем инвестиций в проект по производству гидрораспределителей

В тысячах. руб.

Наименование затрат	Сумма
Затраты на приобретение и сопровождение конструкторской документации	1220
Затраты на разработку бизнес-плана и организацию внедрения проекта	300
Проектирование и изготовление пресс-форм для литья корпусных деталей	996
Изготовление оснастки для производства опытных образцов	486
Затраты на изготовление опытных образцов	96
затраты на сертификацию и аттестацию продукции	158
Затраты на испытания опытных образцов	1340
Инвестиции в прирост оборотных средств	1200
Итого	5796

Таблица Г.2 – Расчет чистого денежного дохода по проекту

В тысячах. руб.

Показатель	Шаги инвестиционного периода, годы				
	1	2	3	4	5
1 Прирост притока средств, всего	13830,0	17680,0	21900,0	21900,0	21900,0
1.1 Выручка от продаж новой продукции	13830,0	17680,0	21900,0	21900,0	21900,0
2 Прирост оттока средств, всего	17386,8	13964,2	16917,1	16917,1	16917,1

Окончание таблицы Г.2

Показатель	Шаги инвестиционного периода, годы				
	1	2	3	4	5
2.1 Прирост операционных расходов за вычетом амортизации	11031,0	13035,2	15671,4	15671,4	15671,4
2.2 Прирост налога на имущество	0	0	0	0	0
(прирост прибыли)	2799,0	4644,8	6228,6	6228,6	6228,6
2.3 Прирост налога на прибыль	559,8	929,0	1245,7	1245,7	1245,7
2.4 Инвестиции	5796				
3 Прирост ЧД (1-2)	-3556,8	3715,8	4982,9	4982,9	4982,9
Коэффициент дисконтирования	1,000	0,905	0,819	0,741	0,671
4 Прирост ЧДД	-3556,8	3362,8	4081,0	3692,3	3343,5
5 Прирост ЧДД нарастающим итогом	-3556,8	-194,0	3887,0	7579,3	10922,8

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Эффективность применения предложенного методического подхода на примере бизнес-плана по производству гидрораспределителей

Таблица Д.1 – Эффект применения методического подхода за счет организации совместного снабжения основного производства и проекта

Показатель	Годы реализации проекта					Всего
	1	2	3	4	5	
Объем продаж, шт.	510	660	830	830	830	3660
Суммарные затраты на производство и реализацию продукции в соответствии с разработанным бизнес-планом, тыс. руб.	11247,0	13299,2	16007,4	16007,4	16007,4	72568,4
в т.ч. затраты на материалы, тыс. руб.	4611,3	5452,7	7043,3	7043,3	7043,3	31193,9
в т.ч. затраты на материалы при изолированном снабжении проекта, тыс. руб.	4818,8	5698,1	7360,2	7360,2	7360,2	32597,5
экономия на материальных затратах по бизнес-плану, тыс. руб.	207,5	245,4	316,9	316,9	316,9	1403,6

Таблица Д.2 – Экономия на расходах по оплате труда в бизнес- при отсутствии найма отдельного персонала для выполнения работ по проекту

Показатель	Годы реализации проекта					Всего
	1	2	3	4	5	
Объем продаж, шт.	510	660	830	830	830	3660
Экономия на заработной плате при использовании в проекте имеющегося персонала, тыс. руб.	1240	1513,5	1823,5	1823,5	1823,5	6984,1
Экономия на страховых взносах при использовании в проекте имеющегося персонала, тыс. руб.	372	454,1	547,1	547,1	547,1	2095,2
Итого, тыс. руб.	1612	1967,6	2370,6	2370,6	2370,6	9079,3

Таблица Д.3 – Сопоставление суммарных текущих затрат по проекту с применением методического подхода и без него

В тысячах. руб.

Показатель	Годы реализации проекта					Всего
	1	2	3	4	5	
Суммарные затраты на производство и реализацию продукции в соответствии с разработанным бизнес-планом	11247,0	13299,2	16007,4	16007,4	16007,4	72568,4
Дополнительные расходы на амортизацию, ремонт и обслуживание оборудования	253,2	253,2	253,2	253,2	253,2	1266,0
Дополнительные материальные затраты	207,5	245,4	316,9	316,9	316,9	1403,6
Дополнительные затраты на заработную плату	1240	1513,5	1823,5	1823,5	1823,5	6984,1
Дополнительные отчисления в страховые фонды	372	454,1	547,1	547,1	547,1	2095,2
Суммарные затраты на производство и реализацию продукции без применения методического подхода	13519,7	15965,4	19148,1	19148,1	19148,1	83504,5
Суммарная экономия на текущих затратах по бизнес-плану	2072,7	2466,2	2940,7	2940,7	2940,7	11748,9

Таблица Д.4 – Дисконтированные потоки по годам

В тысячах. руб.

Показатель	Шаги инвестиционного периода, годы						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Прирост притока средств, всего	13830	17680	21900	21900	21900	21900	21900
1.1 Выручка от продаж новой продукции	13830	17680	21900	21900	21900	21900	21900
2 Прирост оттока средств, всего	24354,76	15902,6	19230,8	19226,5	19222,2	19217,9	19213,6

Окончание таблицы Д.4

Показатель	Шаги инвестиционного периода, годы						
	1	2	3	4	5	6	7
2.1 Прирост операционных расходов за вычетом амортизации	12887,7	15285,4	18396,1	18396,1	18396,1	18396,1	18396,1
2.2 Прирост налога на имущество	117,5	112,1	106,7	101,3	95,9	90,5	85,1
(прирост прибыли)	1067,8	2525,5	3640,2	3645,6	3651	3656,4	3661,8
2.3 Прирост налога на прибыль	213,56	505,1	728	729,1	730,2	731,3	732,4
2.4 Инвестиции	11136						
3 Прирост ЧД (1-2)	-10524,8	1777,4	2669,2	2673,5	2677,8	2682,1	2686,4
Коэффициент дисконтирования	1	0,905	0,819	0,741	0,671	0,607	0,549
4 Прирост ЧДД	-10524,8	1608,5	2186,1	1981,1	1796,8	1628	1474,8
5 Прирост ЧДД нарастающим итогом	-10524,8	-8916,3	-6730,2	-4749,1	-2952,3	-1324,3	150,5

