

Таблица 3

Краткий отчет об оценке производственной состоятельности предприятия

Критерий	Результат
Сильные стороны предприятия	1. Технологическая оснащенность предприятия. 2. Техническая оснащенность предприятия. 3. Высококвалифицированный персонал.
Слабые стороны предприятия	1. Снижающийся уровень производительности труда. 2. Тенденция снижения показателя материалоемкости производства. 3. Отрицательная тенденция изменения большинства экономических показателей производственной состоятельности
Уровень производственной состоятельности	Относительная производственная состоятельность

Литература

1. Рассмотрение дел о несостоятельности (банкротстве) в 2010-2016 гг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.arbitr.ru/press-centr/news/totals> (дата обращения 01.08.2018).
2. Сведения о работе по государственной регистрации юридических лиц [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/6427754/ (дата обращения 27.07.2018).
3. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26.10.2002 №127-ФЗ (в ред. от 01.07.2018 г.) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.zakonrf.info/zakon-o-bankrotstve/> (дата обращения 03.08.2018).
4. Красников, С.В. К вопросу о разграничении понятий несостоятельности и банкротства / С.В. Красников. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://edu.rgazu.ru/file.php/1/vestnik_rgazu/data/20140519154604/15.pdf. (дата обращения 17.07.2018).
5. Мерзликина, Г.С. Экономическая состоятельность производственных систем / Г. С. Мерзликина. – М.: Высшая школа, 1997. – 160 с.
6. Мерзликина, Г.С. Экономическая состоятельность: оценка и управление / Г.С. Мерзликина // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2011. - №1. – С. 40-45.
7. Панасюк, М.В. Экономическая состоятельность как фактор экономической безопасности предприятия / М.В. Панасюк // Вестник Татарского государственного гуманитарно-педагогического университета. – 2008. - №3 (14). – С. 59-64.
8. Кулагин, Д.А. Взаимосвязь инновационной и рыночной состоятельности предприятий / Смирнов В.Т., Романчин В.И., Власов Ф.Б., Скоблякова И.В., Лукьянчикова Т.Л. и др. // Инновационный выбор посткризисной России. – Орел: ОрелГТУ, 2009. – С.126-130.
9. Трифонов, Ю.В. Механизм оценки и прогноза экономической состоятельности предприятия / Ю.В. Трифонов, Ю.А. Мальцева // Экономика и предпринимательство. – 2015. - №6-1 (59). – С. 539-544.
10. Мерзликина, Г.С. Производственные аллокации в кризисном управлении промышленным предприятием / Г.С. Мерзликина // Вестник АГТУ. Серия Экономика. – 2014. - №3. С. 7-16.
11. Маскутова, Э.Р. Управление технологической эффективностью производственной системы: выбор экономического инструментария / Э.Р. Маскутова // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2017. – №3. – С. 98-102.
12. Арлашкина, Н.Н., Методология планирования инновационного развития экономических систем / Н.Н. Арлашкина, А.В. Бабкин, Е.А. Казюка и др.; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. - 772 с.

УДК 338.2

БИЗНЕС-ПЛАН КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Тумин Валерий Максимович (farnc_kostromin@mail.ru)

Лабзунов Пётр Павлович

Костромин Пётр Александрович

ФГБОУ ВО «Московский политехнический университет»

В статье обоснована необходимость уточнения требований к содержанию бизнес-плана в России. Проведён анализ распространенных подходов к содержанию и структуре бизнес-плана. Определены ключевые проблемы и выявлены направления развития бизнес-планирования в России.

Ключевые слова: бизнес-план, управление, планирование, производство, инвестиции, затраты.

Введение

Успешное развитие отечественных предприятий на современном этапе требует преодоления действия большого числа дестабилизирующих факторов: от негативного изменения валютных курсов и инфляционных процессов до сложной социально-демографической ситуации. В этих условиях большое значение приобретает качество планирования финансовой, производственной, маркетинговой и прочих видов деятельности, как одно из важных направлений, обеспечивающих предприятиям необходимую конкурентоспособность, устойчивое и инвестиционно привлекательное функционирование [1], [2], [3], [4], [5].

Особенно это актуально для вновь создаваемых, расширяемых и модернизируемых предприятий, для предприятий, находящихся в сложной конкурентной и финансово-экономической ситуации. Как правило, всех их объединяет потребность в поисках источников дополнительного финансирования и побуждает разрабатывать бизнес-планы, комплексно совмещающие в себе планы производства, маркетинга, финансовых результатов и прочие планы.

Хотя главное назначение бизнес-планов заключается в экономическом обосновании бизнес-идей (бизнес-проектов) и путей их реализации на основе соизмерения и максимизации прогнозируемых в будущем социально-экономических результатов и требующихся для воплощения этих бизнес-идей затрат, указанные документы имеют еще одно важное предназначение: бизнес-планы выступают неотъемлемой исходной базой процесса переговоров о получении (выделении) необходимого финансирования, в том числе кредитов банков. Поскольку для каждого предприятия заёмные и привлечённые средства являются основным источником развития, а количество предприятий, представляющих свои проекты для целевого финансирования, достаточно велико, качественно составленный и обоснованный бизнес-план становится серьёзным аргументом в переговорном процессе. Поэтому качество разработки бизнес-планов и управленческих решений по их реализации (учитывающие в том числе текущую и перспективную ситуации на внутреннем и мировом рынках [6], [7], [8], [9]), в значительной мере определяют вероятность получения положительного заключения о предоставлении внешнего финансирования от банка, потенциального инвестора или иного юридического или физического лица.

Несмотря на важную роль бизнес-планов в процессах организации и управления деятельностью предприятий, а также в получении финансирования, в настоящее время не существует единого понимания их структуры и содержания. Структура и содержание бизнес-планов

часто существенно варьируются разработчиками, обычно под требования займо- или кредитодателя. При этом на второй план уходит главное назначение бизнес-планов, которое, как указывалось ранее, заключается в первую очередь в экономическом обосновании бизнес-идей (бизнес-проектов) и путей их реализации.

По нашему мнению, существенный «перекос» при разработке бизнес-планов в сторону первоочередного учета интересов займо- или кредитодателей накладывает определённые ограничения на возможности их качественной подготовки, как документов призванных оптимизировать процессы функционирования и управления на предприятиях. Как следствие, практика разработки бизнес-планов и их реализации требует уточнения ряда методических решений.

Отметим, что в качестве инструментов планирования и обоснования бизнес-идей (бизнес-проектов) бизнес-планы в отечественной экономике используются сравнительно недавно – с начала 1990-х годов. До этого в СССР разрабатывалось в этих целях, так называемое, технико-экономическое обоснование проектов, либо (по менее значимым решениям) все ограничивалось упрощёнными расчетами эффективности таких проектов. С переходом к рынку, роль бизнес-планирования постоянно возрастала и сегодня бизнес-план служит одним из важных инструментов формирования и развития бизнеса.

Основные требования к бизнес-плану

Требования к бизнес-плану определяются несколькими базовыми, на наш взгляд, положениями:

1. Общими условиями хозяйственной деятельности, которые ранжируют предприятия на рынке по уровню эффективности, востребованности и конкурентоспособности производимой продукции. В соответствии с теми или иными реально сформированными и действующими в тот или иной временной период условиями хозяйствования одни предприятия могут относиться, например, к группе особо рыночно-привлекательных (к примеру, нефтегазодобывающие), другие – к менее привлекательным (машиностроение) и, наконец, третьи предприятия (с недостаточно востребованной и неконкурентоспособной продукцией) – к группе рыночно-непривлекательных, многие из которых из-за своей неэффективности будут вынуждены уходить с рынка. В теории, требования к качеству разработки бизнес-планов для предприятий, принадлежащих к разным группам, должны быть одинаково высокими. Однако на практике часто имеет место отступление от этого положения.

2. Формой собственности. Хотя с теоретической точки зрения все формы собственности в экономике по своей сути являются объектив-

но необходимыми для ее успешного развития, однако на практике отдельным из них может отдаваться предпочтение. Так, в условиях развития экономики с заметным государственным участием различия между частными предприятиями и предприятиями с участием государства в формировании капитала становятся заметными. Как следствие, в настоящее время преимущества получают часто предприятия, допущенные к участию в государственных заказах и к государственному субсидированию.

3. Отраслевыми особенностями производства – в зависимости от сферы деятельности и соответственно технико-экономических особенностей предприятий. Бизнес-план в ритейле будет отличаться от бизнес-плана в нефтегазохимической отрасли не только по количеству обосновываемых показателей, но и по глубине доказательной и расчётной базы.

Наряду с учетом изложенных выше базовых положений, разработка обоснованных бизнес-планов требует соблюдения ряда дополнительных условий. Главными среди них, на наш взгляд, являются следующие:

- объективность информации, используемой в процессах разработки бизнес-планов;

- определение максимально допустимой для того или иного предприятия (по конкурентным и иным соображениям) полноты раскрытия информации, представляемой в бизнес-планах;

- определение наиболее подходящей (для самого предприятия и конкретных возможных инвесторов) структуры и содержания бизнес-планов;

- четкое определение целей, задач, методов и инструментов, используемых при разработке бизнес-планов;

- выбор критериев для оценки достоверности и эффективности результатов, получаемых при реализации бизнес-планов;

- в соответствии с избранными критериями, предварительный подбор технико-экономических показателей, способных адекватно описать результаты функционирования предприятий конкретной отраслевой принадлежности (угледобывающие или сельскохозяйственные предприятия, химические, транспортные или торговые предприятия и т.п.);

- уточнение перечня и минимизация числа показателей, используемых для обоснования отдельных позиций бизнес-планов: в пределах заданных вероятностных ограничений, их число должно быть минимальным, но в то же время достаточным для достоверного (с заданной вероятностью) понимания результатов реализации и окупаемости предлагаемых в этих планах бизнес-идей (бизнес-проектов);

- одинаково понимаемое описание результатов (для самого предприятия и для возможных сторонних инвесторов), получаемых от

реализации бизнес-планов, а также сроков окупаемости затрат;

- понятное для самого предприятия и сторонних инвесторов обоснование главных стратегических направлений дальнейшего развития предприятия после реализации принятых бизнес-планов.

С учетом названных условий, качественная разработка бизнес-планов предприятий предполагает одновременное получение ответов на следующие вопросы:

- Какую продукцию (услуги) следует производить предприятию, в каком количестве и на какой рынок следует ориентироваться?

- Какие ресурсы следует выбрать, в каком количестве приобретать, каких поставщиков выбирать?

- Какой будет себестоимость единицы производимой продукции (услуг) и каковыми окажутся общие затраты на создание (модернизацию) производства?

- Какими будут маркетинговые стратегии предприятия, в том числе какой будет политика цен?

Содержание бизнес-плана, учет в нем особенностей сферы деятельности и специфики производства рассмотрим на примере трех методик бизнес-планирования: методики ЮНИДО (UNIDO – United Nations Industrial Development Organization – Организация Объединённых Наций по промышленному развитию) [10], методики Европейского банка реконструкции и развития (European Bank for Reconstruction and Development – ЕБРР) [11] и отечественной методики, утвержденной приказом Минэкономразвития РФ от 23 марта 2006 г. №75 [12].

Краткое содержание разделов бизнес-планов, разрабатываемых по данным методикам, приведено в таблице 1. При этом в тексте более подробно рассматривается содержание разделов бизнес-плана по стандарту ЮНИДО Организации Объединённых наций, как стандарту широко применяемому предприятиями на зарубежных рынках. В отличие от ЮНИДО, особенностью структуры бизнес-плана по стандарту ЕБРР является сосредоточение внимания на финансовом аспекте, что более подходит для финансовых организаций или проектов со сложным финансовым обеспечением. В то же время методика ЮНИДО имеет более общий, универсальный характер и в этом аспекте является предпочтительней для промышленного производства. Применение отечественной методики бизнес-планирования ограничивается сферой внутреннего рынка.

1. *Резюме.* Раздел содержит обобщённую (итоговую) информацию, представленную в отдельных разделах бизнес-плана. Данная информация излагается в максимально краткой, но понятной форме и дает ответы на главные

для инвесторов вопросы – каков объем инвестиций, сроки кредитования и возврата денежных средств, гарантии возврата, объем собственных средств и прочее.

2. *Описание отрасли и компании.* В разделе содержится общая информация о предприятии (компании), приводится описание отрасли и перспективы ее развития, финансовые показатели деятельности, кадры и структура управления, направление деятельности и выпускаемая продукция или услуги, партнерские связи.

3. *Описание услуг (товаров).* Фотография, рисунок или натуральный образец. К основным элементам этого раздела следует отнести: наименование продукции, ее назначение, ключевые характеристики, потенциальная конкурентоспособность, наличие патентов и авторских прав, степень готовности, качество, безопасность, соответствие экологическим стандартам,

упаковка, гарантии, сервис, условия эксплуатации и утилизации.

4. *Продажи и маркетинг.* Если потребителем выступает предприятие, то оно характеризуется местоположением и отраслью. Если население, то оно характеризуется стандартными социально-демографическими характеристиками: пол, возраст, социальное положение и прочее. Помимо этого рассматриваются потребительские свойства товаров – цена, срок службы изделия, внешний вид и другие. Инвесторы заинтересованы увидеть следующие результаты анализа: потребительские предпочтения, способы привлечения клиентов, SWOT-анализ конкурентов в сравнении с рассматриваемым проектом, результаты анализа рынков сбыта (описание, спрос и предложение, перспективы развития), товародвижение (закупки, хранение, сбыт, сервис).

Таблица 1

**Структура бизнес-плана по стандартам ЮНИДО, ЕБРР и Минэкономразвития РФ
(составлена авторами по данным [10;11;12])**

№№ п.п.	Основные разделы бизнес-плана		
	стандарт ЮНИДО	Стандарт ЕБРР	Форма бизнес-плана, представляемого для заключения (изменения) соглашения о ведении промышленно-производственной деятельности
1	Резюме	Меморандум о конфиденциальности	Информация о претенденте
2	Описание отрасли и предприятия (компании)	Резюме	Вводная часть (резюме проекта)
3	Описание услуг (товаров)	Предприятие (история, собственники, деятельность, финансы и кредиты)	Анализ положения дел в отрасли и описание организации претендента
4	Продажи и маркетинг	Проект (инвестиционный и финансовый план, анализ рынка, конкурентоспособность, производственный процесс, экология)	Описание продукции (работ, услуг)
5	План производства	Финансирование (графики, залог, SWOT – анализ, риски)	Маркетинг и сбыт продукции (работ, услуг)
6	Организационный план	Приложения	Логистика производства
7	Финансовый план		Производственный план
8	Оценка эффективности проекта		Организационный план
9	Гарантии и риски компании		Финансовый план
10	Приложения		Оценка эффективности проекта и рисков его реализации (ключевой раздел)
11			Приложение

5. *План производства.* Определяются объемы выпуска продукции, затраты на производство в разбивке на постоянные и переменные, себестоимость единицы продукции, необходимый объем выпуска для покрытия всех издержек. Структура раздела: транспорт, коммуникации, кадровое обеспечение, производственные мощности, охрана труда и экологическая безо-

пасность, калькуляция себестоимости по экономическим элементам и статьям калькуляции.

6. *Организационный план.* Описывается организация руководящего состава и основных специалистов, организационная структура предприятия и сроки реализации проекта, способы мотивации руководящего персонала.

7. *Финансовый план.* Представляются ключевые финансовые расчеты и издержки, описы-

ваются смета расходов на проект, показываются источники финансовых средств, характеризуется движение наличности. Структура раздела: затраты по периодам реализации проекта (подготовительный период и основной период), кредитные ресурсы и выплаты по ним, плановые поступления денежных средств по источникам поступления, налоговые платежи, плановый баланс и отчет о прибылях и убытках.

8. *Оценка эффективности проекта.* Оценка значимости проекта, его эффективность, чувствительность предприятия к внешним факторам.

9. *Гарантии и риски компании.* Гарантии по окупаемости проекта и возврату заемных средств. Риски и форс-мажорные ситуации.

10. *Приложения.* Вся необходимая информация (статистика, расчеты), которая не вошла в основные разделы. К наиболее распространенной информации, выносимой в приложение, относится:

- полная информация о компании (регистрационные документы и прочее);
- фотографии, чертежи, патентная информация о продукции;
- полные результаты маркетинговых исследований;
- полные результаты финансово-экономического анализа (таблицы, графики, полные отчеты);
- нормативные документы и законодательные акты, подтверждающие описанные риски по проекту.

В современных условиях, характеризующихся существенной зависимостью многих отечественных предприятий от мировых рынков, сравнительно высокой стоимостью кредита, научно-техническим отставанием от развитых стран, особое значение приобретает системный подход к решаемым задачам, требующий полного учета влияния на результаты решений не только внутренних, но и внешних факторов, реальной политико-экономической ситуации в России и в мире, а также анализа и обоснования для конкретных предприятий необходимых инвестиционно-инновационных ресурсов, бизнес-моделей управления ими и других обстоятельств [13], [14], [15], [16]. Одновременно следует иметь в виду, что даже идеально разработанный бизнес-план не может гарантировать успех, поскольку его выполнение в существенной мере зависит, во-первых, от постоянно меняющихся внешних и внутренних условий функционирования предприятий и, во-вторых, от качества реализации плана исполнителями [17], [18], [19], [20], [21].

Как показал анализ многих действующих бизнес-планов (особенно на малых и средних предприятиях), в ходе их разработки и обосновании мер по реализации довольно часто в недостаточной мере учитываются многие, в том

числе важные факторы. Последнее относится, например, к учету влияния отраслевых технико-экономических особенностей, в части применяемых производственных технологий и оборудования, прямо определяющих при заданных режимах работы объективные предельные технические возможности каждого предприятия по выпуску максимума продукции, а также по достижению минимума стоимостных и временных затрат на ее производство, реализацию и послепродажное обслуживание.

Довольно часто этот комплекс разработчики рассматривают в качестве, так называемого, «черного ящика». Как следствие, при разработке бизнес-планов нередко ограничиваются учетом только поступающих на технологический комплекс входных сигналов (рыночного спроса на продукцию, количества и цены требуемого сырья, человеческих, энергетических, финансовых и прочих ресурсов) и выходящих из него сигналов (объемов выпуска готовой продукции, с конкретными качественными, стоимостными и другими характеристиками). При этом обычно не рассматриваются возможности варьирования режимными техническими и организационными параметрами производственных процессов в самом технологическом комплексе, как и влияние такого варьирования на получение наилучших конечных результатов работы предприятий по итогам реализации бизнес-планов.

На предприятиях нефтяной, газовой, нефтегазохимической, металлургической, строительных материалов, химико-фармацевтической, пищевой промышленности и других отраслей, широко использующих в производстве физико-химические методы переработки сырья, в этих целях (конечно, в определенных диапазонах) можно варьировать такими параметрами технологических процессов, как температурами, давлениями, степенью конверсии и некоторыми другими. При этом нужно исходить, например, из того, что согласно известному правилу Вант-Гоффа, с повышением температур физико-химических превращений на каждые 10 градусов в большинстве случаев можно увеличить скорости реакций в 2-4 раза. Однако, одновременно нужно помнить, что с ростом скоростей прямых реакций будут расти скорости обратных реакций, приводящих к перерасходу сырья, энергии и других ресурсов на выпуск продукции и к соответствующему увеличению образования производственных отходов, может нарушаться стабильность выпуска качественной продукции и в целом производственных процессов. Поэтому при выборе конкретных параметров технологических процессов во всех случаях следует соизмерять возможные «выигрыши» и «проигрыши», которые могут быть получены от варьирования режимными технически-

ми и организационными параметрами производственных процессов.

Заметим, что в тех случаях, если бизнес-план разрабатывается для обоснования реализации относительно не дорогих бизнес-идей (бизнес-проектов) и его основное назначение сводится к получению необходимого финансирования, недооценка технико-экономических отраслевых особенностей и обусловливаемых ими потенциальных максимальных возможностей предприятий по выпуску продукции и затратам является оправданной. При таком подходе, с одной стороны, ускоряется и удешевляется разработка бизнес-плана, с другой, - его большая информационная детализация просто не требуется. Главное, что нужно видеть кредитору в таком бизнес-плане – это объемы продаж продукции, финансовое положение предприятия и прибыль, риски, графики и сроки возврата вложенных средств и некоторые другие параметры. Поэтому в таких случаях бизнес-план следует разрабатывать по упрощенной форме.

Если же бизнес-план разрабатывается для важных и крупных дорогостоящих проектов (требующих создания новых производств, реконструкции действующих цехов и участков, освоения новой или усовершенствованной продукции и т.п.), назначением бизнес-плана является не столько получение необходимого стороннего финансирования, сколько качественная экономическая оценка бизнес-идей (бизнес-проектов), а также обоснование эффективных путей их реализации (на основе соизмерения и максимизации получаемых в будущем социально-экономических результатов и минимизации требующихся для воплощения этих бизнес-идей затрат), то требуется более детальная разработка бизнес-плана. Во многих таких случаях, особенно если речь идет о реализации крупных бизнес-проектов, требуется детальная проработка всех разделов бизнес-планов, в их тесной увязке с техническими и организационными параметрами функционирования технологических комплексов предприятий, с возможностями оптимизации их работы.

В подобной увязке кроются крупные резервы для сокращения сроков и затрат на реализацию бизнес-идей (бизнес-проектов), повышения их доходности и пр., поскольку функционирование технологического комплекса и его загрузка меньшими или большими объемами выпуска продукции могут быть оптимизированы в соответствии с конкретно стоящими перед предприятиями задачами. Между тем многие разработчики бизнес-планов недопонимают не только важность, но и инструментальную возможность увязки разных разделов бизнес-планов с возможностями варьирования в технологическом комплексе режимными техническими и организационными параметрами про-

изводственных процессов, с влиянием такого варьирования на получение по итогам реализации бизнес-планов наилучших конечных результатов работы предприятий.

Одна из причин такого положения связана с тем, что сегодня не только на малых и средних, но нередко и на крупных предприятиях, среди привлекаемых к разработке бизнес-планов специалистов, ощущается дефицит профессиональных специалистов-синтетиков, в достаточной степени понимающих и умеющих грамотно увязывать между собой экономику и менеджмент производства, с его технологическими процессами и техническими возможностями в работе оборудования. Ранее вузы выпускали такого рода специалистов в области экономики и менеджмента, имеющих углубленную отраслевую инженерно-технологическую подготовку и квалификацию «инженеров-экономистов» либо «экономистов-менеджеров». Одновременно в подготовке специалистов инженерно-технологического профиля значительное внимание уделялось изучению экономико-организационных дисциплин. Как следствие, на предприятиях специалисты в области экономики и менеджмента и инженерно-технологической сферы при взаимодействии хорошо понимали друг друга.

С переводом вузов на многоуровневую систему высшего образования – на бакалавриат и магистратуру - подготовка специалистов «инженеров-экономистов» и «экономистов-менеджеров» (достаточно глубоко изучавших инженерно-технологические дисциплины) была свернута. Выпускаемые же ныне менеджеры и экономисты (даже в технических вузах) имеют значительно меньшие инженерные и технологические компетенции. Что касается выпускаемых специалистов инженерно-технологического профиля, то они, в свою очередь, имеют значительно меньшие, чем ранее, компетенции в области экономики и менеджмента. В этих условиях обе группы специалистов при взаимодействии между собой в пограничных экономико-технических сферах значительно чаще, чем прежде, не понимают друг друга. Это и является одной из причин, когда в готовящихся обоснованиях бизнес-планов недооцениваются состав, организационная структура и сам процесс функционирования конкретного технологического комплекса предприятий, его технические и организационные возможности перенастройки для работы в разных режимах, в зависимости от поставленных целей и решаемых предприятием задач.

Отметим, что практически на всех предприятиях в определенных диапазонах возможна перенастройка и оптимизация технических и организационных параметров режимов работы технологических комплексов. Поэтому в процессе реализации бизнес-планов предприятия

могут настраивать и оптимизировать технические и организационные параметры режимов работы технологических комплексов по разным критериям. Наиболее часто такими критериями могут выступать следующие:

- критерии, ориентирующие предприятия на получение в расчетном периоде максимального объема стандартной продукции;
- критерии, нацеливающие предприятия на получение максимума продукции повышенного качества;
- критерии направленные на получение планового количества продукции при наименьших затратах на ее производство (критерии минимизации затрат);
- критерии, связанные с получением максимума прибыли;
- критерии, обеспечивающие получение такого количества продукции, при котором в наименьшей мере загрязняется окружающая среда;
- критерии минимизации сроков окупаемости реализуемых бизнес-идей (бизнес-проектов) и др.

Варьирование техническими и организационными параметрами производственных процессов в технологических комплексах, в соответствии с выбранными критериями оптимизации, обеспечивает получение разных конечных экономических результатов работы предприятий, что и демонстрируют данные таблицы 2.

В таблице отражены усредненные результаты оптимизационных расчетов, полученных авторами на основе анализа функционирования группы крупнотоннажных химических производств с непрерывной организацией технологических процессов. При этом оптимальные значения показателей находились с помощью регрессионно-оптимизационных моделей, включающих, с одной стороны, многофакторный корреляционно-регрессионный анализ, с другой, - последующую оптимизацию полученных на его основе уравнений регрессии методами линейного программирования при некоторой системе ограничений.

Таблица 2

Технико-экономические показатели работы производств при оптимизации загрузки технологических комплексов по разным критериям (рассчитано авторами)

№№ п/п	Критерии оптимизации, нацеливающие предприятия на достижение:	Значения показателей, полученные в расчетах по разным критериям (в процентах к оптимальному значению показателя, равному 100%)			
		Объем выпуска продукции	Показатель качества	Себестоимость	Прибыль
1	Максимум выпуска стандартной продукции	100	73	104	86
2	Максимум выпуска продукции повышенного качества	83	100	110	61
3	Минимума текущих затрат	97	73	100	91
4	Максимум прибыли	96	96	104	100

Более тесная увязка бизнес-планов для крупных бизнес-проектов с техническими и организационными параметрами функционирования технологических комплексов предприятий на этапах их реализации, требует от исполнителей учета ряда дополнительных условий. Прежде всего – повышенного внимания к планированию и выполнению комплекса работ, связанных с различными этапами подготовки бизнес-проектов к внедрению в производственный процесс, с их освоением и выводом на проектные (плановые) показатели работы. Если речь идет о таких бизнес-проектах, как создание новых или реконструкция действующих предприятий, производств, цехов, участков, постановка на производство новой или усовершенствованной продукции и т.п., то здесь очень важно со стороны исполнителей отслеживать качество выполнения работ при прохождении бизнес-проектами следующих важных этапов реализации.

Среди таких этапов исходным выступает этап *технической подготовки производства*. Его содержание связано с выполнением научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по созданию и освоению новой или усовершенствованию ранее выпускавшейся продукции, новых или усовершенствованных технологических процессов.

Содержание этапа *технологической подготовки производства* связано с разработкой производственно-технологических процессов,

проектированием и отладкой оснастки и оснащения производства. На этом этапе внимание исполнителей бизнес-планов должно концентрироваться на обоснованности решений, определяющих параметры производственного процесса, параметры выхода готовой продукции и брака, на соответствии технологическим регламентам исходного сырья и готовой продукции, на параметрах и характеристиках технологического и в целом производственного процесса, на параметрах работы оборудования, нормах расходов различных ресурсов, отходах производства и возможностях их повторного использования в производстве.

В рамках этапа *организационно-экономической подготовки производства*, если этого требует специфика бизнес-проекта, устанавливается или уточняется структура предприятия и его инфраструктура (состав цехов, производств и иных подразделений предприятия, их мощность в размерах, обеспечивающих заданный выпуск продукции; рассчитываются площади для каждого подразделения; планируются транспортные, энергетические и иные связи внутри предприятия).

На этапе *материальной подготовки производства* необходимо отслеживать нормы расхода сырья и материалов, оценивать возможности их замены на другие с точки зрения цены и технологии. Здесь же составляются предварительные заказы на закупку сырья с учетом норм расхода и планового выпуска. При этом учитываются неизбежные потери сырья, материалов, энергии.

Этап *документальной подготовки производства* включает обеспечение реализуемого бизнес-проекта всей необходимой документацией: технологическими регламентами, инструкциями и прочими документами, с доведением их до всех ответственных исполнителей и каждого рабочего места.

Наконец, завершающими этапами в реализации бизнес-проектов выступают *этапы запуска его в эксплуатацию (внедрения в производство) и освоения (достижения)* в процессе эксплуатации *заданных ранее проектных (плановых) параметров* по таким показателям, как объемы выпуска продукции, ее себестоимость, производительность труда и другим.

Заключение

Анализ свидетельствует, что во всех случаях, когда со стороны исполнителей бизнес-планов отслеживается качество работ, выполняемых на перечисленных выше этапах, бизнес-проекты реализуются в наиболее короткие сроки и с наименьшими затратами, быстро выходят на проектные (плановые) параметры функционирования и окупают себя. Основными факторами, сдерживающими сроки и увеличивающими затраты на реализацию бизнес-проектов, довольно часто выступают следую-

щие: недоработки, допущенные на этапе выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, недостатки в изготовлении и монтаже оборудования, строительные недоработки, необеспеченность выполняемых работ квалифицированными кадрами, перебои в поставках сырья необходимого качества, энергии и прочие. При этом в большинстве случаев бизнес-проекты реализуются наиболее успешно на тех предприятиях, где бизнес-планы рассматриваются в качестве важного инструмента развития предприятий, решающую роль в разработке и реализации которых играет высший менеджмент организации, персональный состав которого, в конечном счете, и определяет успех.

Вопросы планирования, организации производства, контроля и координации управленческих решений требуют специальных навыков, опыта и знания отраслевых технико-экономических особенностей функционирования предприятий. В этой связи важное значение приобретает подготовка специалистов-синтетиков в области экономики и менеджмента, в достаточной степени понимающих и умеющих грамотно увязывать между собой экономику и менеджмент производства, с его технологическими процессами и техническими возможностями в работе оборудования. Точно также важное значение приобретает подготовка специалистов-синтетиков инженерно-технологического профиля, профессионально понимающих и умеющих грамотно увязывать технические вопросы с экономическими и управленческими. Это устранит часто имеющееся недопонимание между указанными группами специалистов при решении вопросов в пограничных с техникой и экономикой областях и будет способствовать, во-первых, более обоснованному отбору предлагаемых бизнес-проектов для практической реализации, во-вторых, - более тщательному обоснованию бизнес-проектов в разрабатываемых бизнес-планах, в-третьих, - квалифицированному управлению внедрением бизнес-проектов на предприятиях на этапах реализации бизнес-планов.

Наибольшая сложность в процессах бизнес-планирования и реализации бизнес-проектов заключается сегодня в определении на предприятиях приоритетных источников финансирования и направлений расходования финансовых ресурсов. Высокая стоимость кредитных ресурсов и недостаточно стабильная валютно-финансовая ситуация в стране значительно повышают финансово-экономические риски работы предприятий, особенно если это касается малых инновационных предприятий, требующих значительных финансовых вливаний на стадиях научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Современная практика ведения бизнеса не рассчитана на длительный срок окупаемости бизнес-проектов, и если бизнес-план показывает возврат инвестиций более чем через полтора-два года, то привлечь инвесторов, даже позиционирующих себя в качестве «бизнес-ангелов», становится достаточно сложно. Поэтому вопрос об оптимальном распределении финансовых (и связанных с ними человеческих, материальных, интеллектуальных и прочих) ресурсов становится чрезвычайно актуальным и требует специальной проработки. Сложности, возникающие с получением целевого финансирования, как и турбулентность во внешней среде предприятий, повышают требования к финансовой части обоснования бизнес-планов.

Одновременно нужно учитывать, что имеющие место отказы в инвестировании (даже при хорошо подготовленном бизнес-плане) и ограниченные возможности по привлечению инвесторов, особенно зарубежных, связаны часто с общей закрытостью российских компаний, в том числе с нередким отсутствием информации о конечных бенефициарах бизнеса. В таких случаях риски инвестирования в бизнес-проекты значительно повышаются, вследствие чего инвесторы требуют соответствующего повышения доходности на вкладываемые средства. По нашему мнению, широкое развитие корпоративного управления и управления устойчивым развитием, которые в мировой практике оказывают непосредственное влияние на кредитный и инвестиционный рейтинги «благонадежности» компаний, будет способствовать повышению на предприятиях эффективности бизнес-планирования, превращения бизнес-планов в реальный инструмент развития предприятий.

Литература

1. Антонов, Г.Д. Стратегическое управление организацией: учебное пособие [Текст] / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 239 с.
2. Лабзунов, П.П., Тумин В.М., Костромин П.А. Функции управления затратами в информационной экономике [Текст] / П.П. Лабзунов, В.М. Тумин, П.А. Костромин // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-2 (75-2). – С. 406-410.
3. Малинина, Е.В. Управление повышением конкурентоспособности промышленности и его научно-практическое обеспечение [Текст] / Е.В. Малинина // Автореф. диссерт. на соискание ученой степени доктора эконом. наук. – М.: Моск. гос. техн. ун-т (МАМИ). – 2009. – 42 с.
4. Тумин, В.М. Нормативно-правовое регулирование и практика раскрытия нефинансовой и финансовой информации российскими и зарубежными компаниями [Текст] / В.М. Тумин, П.А. Костромин, В.В. Тумин // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2-2 (67). – С. 149-155.
5. Тумин, В.М. Повышение информационной прозрачности как фактор устойчивого развития российских компаний [Текст] / В.М. Тумин, В.Н. Махалин, П.А. Костромин // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 5. – С. 39-45.
6. Глазьев, С.Ю. Экономика будущего. Есть ли у России шанс? [Текст] / С.Ю. Глазьев. – М.: Книжный мир, 2016. – 640 с.
7. Зенкина, Е.В. Развитие международного бизнеса в постиндустриальной экономике [Текст] / Е.В. Зенкина. – М.: Известия МГТУ «МАМИ», 2014. – Т.5. № 1 – С. 34-36.
8. Зенкина, Е.В. К вопросу развития бизнес-среды в России [Текст] / Е.В. Зенкина // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2017. – №3 (33). – С. 42-45.
9. Махалина, О.М. Теория и практика реформирования управления промышленными компаниями в условиях модернизации экономики [Текст] / О.М. Махалина; под общ. ред. В.М. Тумина. – М.: Спутник +, 2010. – 192 с.
10. Информационный ресурс «ВНЕСТОРГКЛУБ» [Электронный ресурс] Стандарты ООН (UNIDO) по составлению бизнес-плана. – URL: http://www.vneshtorgclub.com/index.php?option=com_content&view=article&id=85:unidostandard&catid=53:requirements&Itemid=226 (дата обращения 25.05.2018).
11. Информационный ресурс «Кредиты для бизнеса» [Электронный ресурс] Бизнес-план по стандарту ЕБРР (EBRD). – URL: <http://biznes-kredit.info/plan/standarty/ebrd.html#ixzz50LFr90V3> (дата обращения 25.05.2018).
12. Приказ Минэкономразвития РФ от 23 марта 2006 г. № 75 «Об утверждении форм бизнес-планов, представляемых для заключения (изменения) соглашений о ведении промышленно-производственной (технико-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой Экспертным советом по технико-внедренческому особым экономическим зонам» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] Система ГАРАНТ URL: <http://base.garant.ru/12146260/#ixzz5RcDHT3B3> (дата обращения 25.05.2018).
13. Управление проектами организации: учебник [Текст] / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 244 с.

14. Малинина, Е.В. Проектное финансирование как инвестиционный инструмент преодоления финансового кризиса [Текст] / Е.В. Малинина // Дайджест-финансы. – 2009. – №11. – С. 44-46.
15. Бобрышев, А.Д. Построение современных бизнес-моделей в промышленности: монография [Текст] / А.Д. Бобрышев, К.М. Тарабрин, В.М. Тумин [и др.]; под общ. ред. А.Д. Бобрышева, В.М. Тумина. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 226 с.
16. Тумин, В.М. Инвестиционные ресурсы для инновационного развития промышленных предприятий [Текст] / В.М. Тумин, Т.А. Тумина, А.В. Полярус // Экономика и предпринимательство. – 2012. – №3 (26). – С. 128-130.
17. Антонов, Г.Д. Антикризисное управление организацией: учебное пособие [Текст] / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 143 с.
18. Лабзунов, П.П. Выход из экономического кризиса – модель управляемой экономики [Текст] / П.П. Лабзунов // Инвестиции в России. – 2017. – № 3. – С. 12-17.
19. Лабзунов, П.П. Управление ценами и затратами в современной экономике [Текст] / П.П. Лабзунов. – М.: Книжный мир, 2013. – 288 с.
20. России нужна другая модель развития: сборник трудов «Школы управляемой экономики» №1 [Текст] / Под ред. П.П. Лабзунова. – М.: Ленанд, 2014. – 144 с.
21. Сухарев, О.С. Экономический рост, институты и технологии [Текст] / О.С. Сухарев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 464 с.