

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Воробьева С.А.

ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева», Саранск, Россия (430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68) e-mail: menegment310@yandex.ru

Рассмотрены подходы к понятию «бизнес-план», дано авторское определение данной категории. Проведен анализ бизнес-планов на одном из отечественных промышленных предприятий. Выделены его виды, рассмотрен основной перечень разделов общего бизнес-плана деятельности предприятия, содержание инвестиционных бизнес-планов и их исполнение. Определены ключевые недостатки по формированию данных планов. Был сделан вывод о необходимости реструктуризации всей системы внутрифирменного планирования на предприятии. В качестве основных предложений выступают следующие: выделение уровней планирования – стратегического, тактического, оперативного и бизнес-планирования; расширение перечня разделов сводного тактического плана с добавлением к нему в качестве ключевого раздела маркетинга; использование современных критериев оценки эффективности в инвестиционных бизнес-планах. Спроектирован процесс планирования для предприятия, учитывающий предшествующий опыт планирования.

Ключевые слова: бизнес-план, внутрифирменное планирование, сводный тактический план, процесс планирования, критерии эффективности бизнес-плана

BUSINESS-PLANNING FEATURES ON DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISE

Vorobeva S.A.

Ogarev Mordovia State University, Saransk, e-mail: menegment310@yandex.ru

Going is considered near a concept "businessplan", authorial determination of this category is given. The analysis of businessplans is conducted on one of domestic industrial enterprises. His kinds are distinguished, the basic list of divisions of general businessplan of activity of enterprise, maintenance of investment businessplans and their execution, is considered. Key defects are certain on forming of these plans. It was drawn conclusion about the necessity of restructuring of all system of the planning on an enterprise. As basic suggestions, the following come forward : selection of levels planning - strategic, tactical, operative and business-planning; expansion of list of divisions of summary tactical plan with adding to him as a key division of marketing; the use of modern criteria of estimation of efficiency is in investment businessplans. A planning process for an enterprise, taking into account preceding experience of planning.

Keywords: businessplan, planning on enterprises, summary tactical plan, planning process, criteria of efficiency of businessplan

Опытные менеджеры и предприниматели вынуждены постоянно просчитывать свои будущие действия, моделировать разные варианты развития, разрабатывать бизнес-модели, оценивать последствия принимаемых ими решений [6]. Одним из инструментов, используемых при этом, является бизнес-план.

Целью исследования является изучение теоретических и практических аспектов бизнес-планирования на отечественном промышленном предприятии, выявление его особенностей и разработка рекомендаций по совершенствованию системы внутрифирменного планирования.

Слово «бизнес-план» популярно в среде экономистов, менеджеров и предпринимателей, однако трактовка этого термина не всегда однозначна.

Бизнес-план это: – структурированный плановый документ, описывающий направления развития бизнеса;

– удобная, общепринятая форма ознакомления потенциальных кредиторов (инвесторов) с проектом, в котором им предлагается принять участие.

На Западе считается, что бизнес-план – инструмент формирования стратегии развития предпринимательства, он разрабатывается чаще всего именно для малых предприятий на стадии их создания. То есть, по своей форме бизнес-план тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самостоятельностью [3].

Так как бизнес-план может быть использован в различных ситуациях, предназначен для различных людей – собственников, менеджеров, инвесторов и кредиторов, то под бизнес-планом мы будем понимать итоговый плановый документ, описывающий направления развития бизнеса в разрезе основных функциональных областей деятельности фирмы с учетом расходов капитального характера в рамках определенного временного горизонта с расчетом эффективности за этот период.

Рассмотрим бизнес-планирование на одном из отечественных промышленных предприятий – ОАО «Неон», которое занимается производством комплектующих частей к железнодорожным вагонам, полупроводниковых ламп и прочей продукции.

История развития предприятия начинается с 1970 года. ОАО «Неон» являлся предприятием электронной промышленности оборонного значения. В настоящее время завод «Неон» входит в ООО «УК холдинга РКТМ», которое объединяет крупнейшие предприятия Республики Мордовия – ОАО «Рузхиммаш», ООО «ВКМ-СТАЛЬ», ОАО «Саранский завод автосамосвалов», ООО «ВКМ-Сервис» и ряд других. В свою очередь, предприятия холдинга входят в структуру корпораций с мировыми брендами – компанию «Русские машины» и «Базовый элемент» (г. Москва).

На предприятии планирование включает в себя ежегодную разработку бизнес-планов деятельности предприятия, инвестиционных бизнес-планов или бизнес-проектов, учитываемых в общем бизнес-плане деятельности предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Виды бизнес-планов в ОАО «Неон»

Общие бизнес-планы предприятия формируются согласно плану развития ООО «УК холдинга РКТМ». Они охватывают всю деятельность предприятия в разрезе основных функциональных направлений деятельности предприятия на один год.

Рассмотрим основные разделы бизнес-плана ОАО «Неон» на 2014 год:

- 1) стратегия развития ОАО «Неон» на 2012-2016 год;
- 2) макроэкономические показатели;
- 3) предпосылки формирования БП (бизнес-плана) на 2014 год;
- 4) цели ОАО «Неон» на 2014 год;
- 5) анализ производства и реализации продукции ОАО «Неон»;
- 6) состояние заявочной базы предприятия ОАО «Неон» на 2014 г.;
- 7) сценарные предложения на 2014 год;
- 8) план производства и реализации продукции ОАО «Неон» на 2014 год;
- 9) бюджет движения денежных средств на 2014 год;
- 10) основные финансовые показатели ОАО «Неон»;
- 11) расходы (общие и административные расходы, анализ управленческих расходов, структура себестоимости выпускаемой продукции);
- 12) персонал (среднесписочная численность ОАО «Неон» по категориям и месяцам 2012 года, динамика роста средней зарплаты и производительности труда);
- 13) HR – цели ОАО «Неон» на 2014 год;
- 14) карта остаточных рисков ОАО «Неон»;
- 15) инвестиционные планы (переходящие и новые проекты, пояснительная записка к инвестиционному плану ОАО «Неон» на 2014 год);
- 16) мероприятия по снижению затрат предприятия ОАО «Неон».

На основе приведенного перечня можно сделать вывод о том, что в практике деятельности предприятия бизнес-план фактически представляет собой совокупность увязанных между собой стратегического и функциональных планов и проектов. Однако отсутствует полноценный раздел маркетинга. Отчасти это объясняется тем, что большую часть продукции ОАО «Неон» сбывает ООО «УК холдинга РКТМ». Но ориентация на производственно-сбытовой подход предприятия может привести к серьезным проблемам в будущем. Недостаточно проработан стратегический раздел. Период планирования по функциональным разделам ограничен годом. Отсутствует раздел по оценке эффективности бизнес-плана.

Еще один вид бизнес-планов на предприятии, бизнес-проектов, рассмотрим на примере, представленном в табл. 1.

Таблица 1. Бизнес-проекты ОАО «Неон» на 2013 год

Бизнес – проект	Цель проекта
Выстраивание потока изготовления изделия «крышка люка» для полувагона	Увеличить объем «крышки люка» с 150 до 300 комплектов в месяц
Балансировка в потоке изготовления изделия: «сборка и сварка каркаса стены торцевой»	Повышение производительности на 10 %
Организация рабочих мест в потоке изготовления «резервуаров воздушных»	Повышение производительности труда на 10 %
Организация рабочих мест на кривошипно-шатунных прессах	Повышение производительности на 15 %

Как видно из таблицы, бизнес-проекты предприятия на рассматриваемый период охватывают процесс производства и преследуют цель – улучшить показатели использования человеческого капитала, либо достичь определенного объема производства. Инициализация данных проектов осуществляется в рамках системного подхода «Бережливое производство», пропагандируемого головной корпорацией. В дальнейшем осуществляется анализ экономического эффекта данных проектов (табл. 2).

Таблица 2. Показатели экономического эффекта бизнес-проектов ОАО «Неон» за 2013 год

Бизнес – проект	Экономический эффект
Выстраивание потока изготовления изделия «крышка люка» для полувагона	24 239 руб./мес.
Балансировка в потоке изготовления изделия: «сборка и сварка каркаса стены торцевой»	4 403 руб./мес.
Организация рабочих мест в потоке изготовления «резервуаров воздушных»	19 396 руб./мес.
Организация рабочих мест на кривошипно-шатунных прессах	417 руб./мес.

Анализ показал, что бизнес-проекты, по сути, не являются полноценными бизнес-планами, а представляют собой технико-экономическое обоснование проектов с расчетом предполагаемого экономического эффекта.

Таким образом, исследование показало, что в ОАО «Неон» требуется серьезная реструктуризация всей системы внутрифирменного планирования. Необходимо разграничить следующие уровни планирования: стратегический, тактический, оперативный и бизнес-планирования.

В рамках стратегического планирования определить четко цели предприятия в соответствии с целями головного холдинга и корпорации, сформировать корпоративную и конкурентные стратегии, на их базе – функциональные стратегии. Далее разработать сводный тактический план предприятия – организованную последовательность решений и действий по распределению ресурсов на определенный отрезок времени, чаще всего год, по

основным функциональным аспектам деятельности предприятия, разрабатываемую на уровне руководителей среднего звена и имеющую цель – достижение запланированных при этом показателей и, тем самым, реализацию общей стратегии предприятия. [1]. При этом важнейшим разделом должен быть план маркетинга. Предлагаемая технология формирования планов для ОАО «Неон», учитывающий предшествующий опыт планирования на предприятии, представлена на рис. 2.

Инвестиционные бизнес-планы деятельности предприятия следует дополнить расчетами их эффективности. Предлагаемые показатели для этого представлены в табл.3.

Таблица 3. Предлагаемые показатели эффективности для инвестиционных бизнес-планов в ОАО «Неон»

Ранг показателя в порядке убывания его значимости	Условие принятия решения о целесообразности реализации проекта	Характеристика показателя	Область применения показателя
1. Интегральный эффект	$\Delta_{и} > 0$	Основной оценочный показатель	В качестве критерия ($\Delta_{и} \rightarrow \max$) при сравнении вариантов
2. Срок окупаемости	$T_{ок} < T$	Важный вспомогательный показатель	Для принятия решения о целесообразности реализации плана (проекта)
3. Внутренняя норма прибыли	$E_{вн} > E$ (возможная ситуация неопределенности при $E_{вн} \rightarrow \text{var}$)	Важный вспомогательный показатель	Для разграничения реальных и финансовых инвестиций
4. Индекс прибыльности инвестиций	$P_{и} > 1$	Второстепенный показатель	Имеет иллюстративное значение
5. Индекс интегрального экономического эффекта	Может приниматься в зависимости от вида деятельности	Второстепенный показатель	Имеет иллюстративное значение

При принятии окончательного решения о целесообразности инвестирования, помимо системы ключевых оценочных показателей, учитываются также такие факторы, как общественная значимость и приоритетность проекта, степень его соответствия стратегии развития фирмы, рыночный потенциал производимого продукта, риск, экологическая безопасность и т.д. [4].

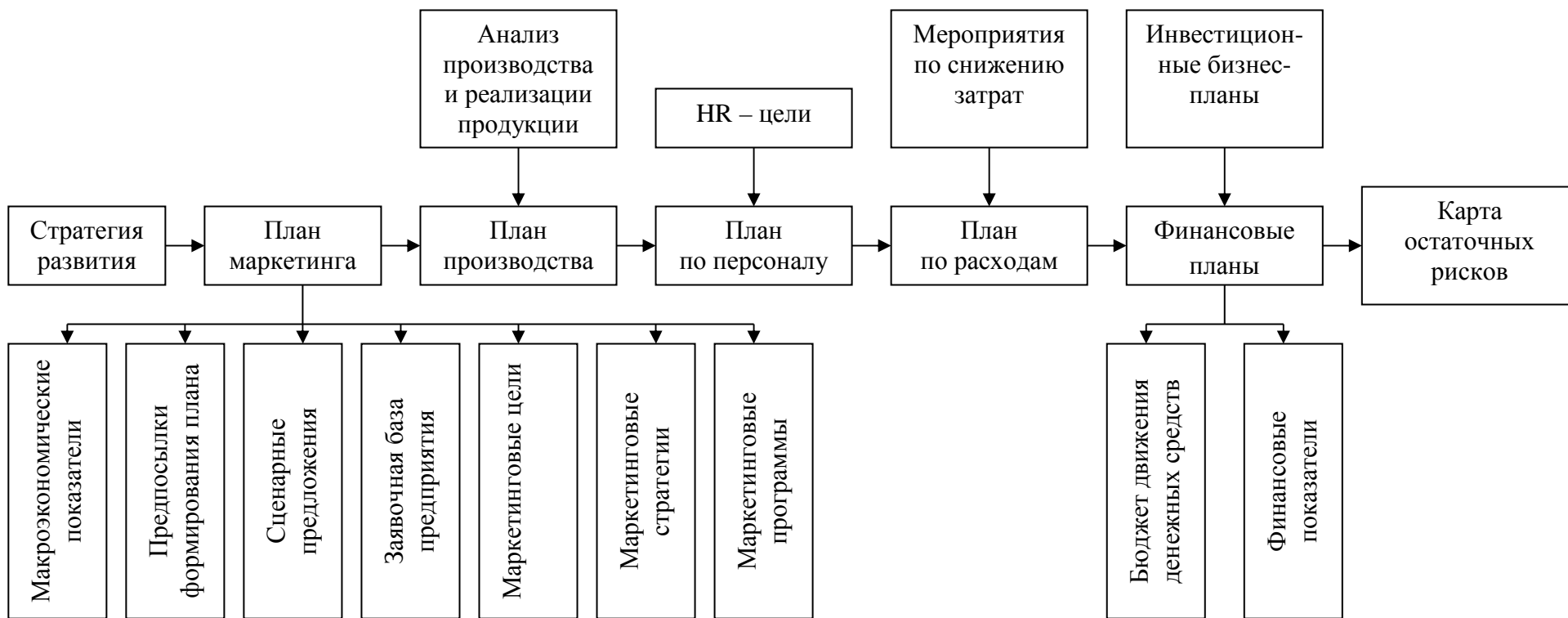


Рис. 2. Предлагаемая технология планирования для ОАО «Неон»

По итогам проведенного исследования мы можем сделать вывод, что одной из ошибок в отечественной практике внутрифирменного планирования является попытка использования бизнес-плана в качестве совокупности стратегических и тактических внутрифирменных планов. Этому способствует важное преимущество бизнес-плана: он имеет четко заданную структуру, которая комплексно отражает все стороны реализации проекта. Во многом это объясняется тем, что при переходе отечественных предприятий на самостоятельное внутрифирменное планирование в 90-е годы отсутствовали соответствующие методики планирования. А бизнес-план, благодаря, своей четкой структуре, комплексной проработанности занял прочную позицию среди инструментов планирования на отечественных предприятиях. Однако бизнес-планирование не может заменить собой внутрифирменное планирование. Поэтому на предприятии необходимо сформировать полноценную систему внутрифирменного планирования как один из факторов повышения конкурентоспособности отечественных предприятий на современном этапе развития.

Список литературы

1. Кирдяева О.В., Воробьева С.А. Совершенствование тактического планирования на промышленных предприятиях // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4; URL: <http://www.science-education.ru/110-9664> (дата обращения: 18.07.2013)
2. Лопарева А.М. Бизнес-планирование : учебно-методический комплекс. – М. : ФОРУМ, 2011. – 176 с.
3. Маркова В. Д. Внутрифирменное планирование. – Новосибирск: ЭКОР-книга, 2004. – 320 с.
4. Переверзов М.П., Лунёва А.М. Предпринимательство и бизнес: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 176 с.
5. Сергеева И. А., Сальникова Т. С. Планирование на предприятии : учеб. пособие. Ч. 1. – М.: МГИУ, 2006. – 76 с.
6. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.

Рецензенты:

Марабаева Л.В., д.э.н., профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева», г. Саранск.

Филиппова Н.А., д.э.н., профессор кафедры финансов и кредита ФГБОУ ВПО «МГУ им. Н.П. Огарева», г. Саранск.