МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление 38.03.02 Менеджмент
(код)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ работа

на тему: «Бизнес-планирование и развитие предприятия малого бизнеса»

Обучающийся ***Кравченко Алексей Вячеславович*** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель ***Емельянов Сергей Владимирович*** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Декан ***Гриценко Анатолий Григорьевич*** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

1. Теоретические основы бизнес-планирования.....6
   1.1. Значимость эффективного планирования на предприятии.....6
   1.2. Принципы финансовой стратегии и финансовой политики.....13
   1.3. Основные показатели, используемые для оценки эффективности планирования.....21
2. Анализ и выявление недостатков планирования в ООО «Танатас».....25
   2.1. Общая характеристика предприятия.....25
   2.2. Оценка текущей организации планирования в ООО «Танатас».....29
   2.3. Анализ финансово-экономического состояния предприятия.....37
3. Предложения по совершенствованию системы планирования в ООО «Танатас».....49
   3.1. Направления совершенствования стратегии предприятия.....49
   3.2. Рекомендации по повышению прибыльности ООО «ТАНАТАС».....57
   3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий…77

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....89
ПРИЛОЖЕНИЯ.....94

ВВЕДЕНИЕ

Планирование на предприятии занимает важное положение в линии развития предприятия в условиях рынка. С его помощью в единую систему увязываются общенациональные интересы государства и хозяйственные интересы отдельного предприятия. Планирование направлено на развитие производственных процессов и увеличение прибыли (дохода) предприятия.

Любая коммерческая деятельность должна начинаться с составления бизнес-плана. Это документ, в котором отражаются проблемы, с которыми столкнется предприниматель в процессе достижения стратегических целей. Поэтому благодаря систематизации их по соответствующим разделам бизнес-плана, можно будет составить, разработать и применять оптимальные пути решения.

В настоящее время выделяют следующие принципы планирования:

1. Принцип единства. Организация является целостной системой и все ее составляющие должны развиваться только в одном направлении. Если любое звено организации осуществляет плановую деятельность, но она всегда связана с общей плановой деятельности данной организации в целом. Все планы, принадлежащие ей - это взаимосвязанная система документов.

2. Принцип участия. Имеется в виду, что процесс планирования обязан привлекать к себе людей, которых он затрагивает. Менеджеры привлекаются к составлению планов и они перестают быть для них чем-то внешним.

3. Принцип непрерывности. Это значит, что процесс планирования должен быть постоянным и непрерывным. Такая ситуация стала возможной благодаря объективным обстоятельствам (неопределенность внешней среды и ее изменения). Вследствие этого, фирма постоянно корректирует свою оценку внешних условий, а также занимается уточнением планов.

4. Принцип гибкости. Речь идет о том, что обеспечивается возможность планов менять свою направленность из-за возникновения непредвиденных ситуаций и обстоятельств.

5. Принцип точности. Степень точности составления любого плана должна быть максимально высокой. Существуют и методы планирования в менеджменте, но хотелось бы подробнее остановиться на таком явлении, как стратегическое планирование в менеджменте.

Бизнес-планирование на предприятии направлено на совершенствование его деятельности. Содержание и конкретизация разделов должна определяться спецификой и сферой его деятельности. Причем этот документ не только внутренний, он необходим для того, чтобы устанавливать полезные контакты.

Актуальность работы объясняется тем, что в современных условиях жесткой конкуренции, повышение эффективности бизнес-планирования – одна из главнейших стратегических целей предприятия малого бизнеса, что особенно важно в непростой экономической ситуации.

Объектом исследования работы является ООО «Танатас». Предметом: стратегия бизнес-планирования.

Цель работы: проанализировать бизнес-планирование и развитие предприятия малого бизнеса.

В ходе исследований были поставлены и решены следующие задачи:

- проанализировать теоретические аспекты темы;
- проанализировать производственно-экономическую деятельность исследуемого предприятия;
- проанализировать особенности планирования на предприятии;
- разработать бизнес-план предприятия.

В ходе написания был проанализирован широкий спектр литературы, включая периодические издания и интернет источники. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы с

приложениями.

1. Теоретические основы бизнес-планирования

1.1. Значимость эффективного планирования на предприятии

В любом планировании есть субъект планирования – тот, кто составляет какой-либо план, и объект планирования – какая-либо операция, на осуществлении котрой и составляется этот план.

Чтобы рассмотреть виды планирования, необходимо понимать, что по виду объекта различают несколько видов:

Производственный план – он может быть балансовым, маркетинговым, где выявляются все сроки выполнения процессов с учетом циклов изготовления и загрузки оборудования, а также ресурсное, где планируются расходы ресурсов.

Военное;

Политическое;

Планирование образования;

Социальное;

Планирование движения;

Планирование экспериментов;

Планирование обучения и другие виды планирования.

Также виды планирования могут быть охарактеризованы по длительности интервала. Здесь различают техническое и стратегическое планирования.

Стратегическое представляет собой развитие системы или развитие операций, связанных с изменением в функциях, в структуре или с появлением качественных новых характеристик[1].

Оперативное или тактическое планирования определяет следующие возможности – на основе стратегии разрабатывается тактика и принимается

[1] Суша Г.З. Экономика предприятия: Учебное пособие / Г.З. Суша. – М.: Новое знание, 2013. – 384 с.

быстрое решение в достижениях целей. Когда возникает вопрос о планировании производственных операций, то выделяют краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование. Годовые или краткосрочные планы при заданной технологии выпускают продукцию конкретной установленной номенклатурой.

Среднесрочный план говорит о том, что здесь идет выпуск новой продукции с техническими новыми характеристиками. Это могут быть планирование ОКР, модернизация процессов технологии или подготовка производства. Долгосрочное планирование несет в себе план развития и является самым проблемным на сегодняшний день.

Проблема заключается в том, что на выполнение цели нет конкретного направления. Различают также виды планирования по субъекту: Оптимальные планирования, где идет осуществление составления планов, которые несут в себе наилучшую смысловую нагрузку, а также математические модели, выражающие постановку задачи оптимизации. Приемлемые планирования, здесь планируется процедура функционирования систем на основе параметров, которые имеются у структуры. Адаптированные планирования, которое представляет собой динамическое планирование, осуществляющееся на основании математических моделей с экспериментами. В этом случае план полностью совершенствуется.

Также различают такие виды планирования, которые опираются на знание будущего:

Детерминированное планирование, которое предлагает значения будущего, это направление очень распространено.

Вероятностное планирование.

Планирование может быть динамическое и статистическое. В динамическом координаты рассчитываются на каждый отдельный момент времени. А в статистическом планировании компоненты вектора, где планируется состояние системы, от времени не зависят. С точки зрения

деятельности планирования, оно может быть направлено как экономическое планирование и управленческое планирование. Планирование само является объектом, для которого дано специальное программно-целевое планирование.

Данное планирование означает один из видов плана, в котором деятельность направлена на достижение цели. Если говорить по сути, то в каждом методе планирования лежит смысл того, чтобы направить этот метод на достижение своих целей. Целевой метод планирования во многих странах зарекомендовал себя как самый надежный и точный. Но в России история планирования осуществляется несколько в других направлениях. К российским условиям не всегда подходят западные метода разработки плана.

Планирование на предприятии занимает важное положение в линии развития предприятия в условиях рынка. С его помощью в единую систему увязываются общенациональные интересы государства и хозяйственные интересы отдельного предприятия. Планирование направлено на развитие производственных процессов и увеличение прибыли (дохода) предприятия.

Предприятия и государство в рыночной экономике являются независимыми субъектами производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому планирование на предприятии и государственное регулирование опосредуются механизмом экономического взаимодействия, базирующемся на рыночных отношениях равновесия спроса и предложения. Теория планирования производственного развития предприятия строится на балансе предложения и спроса.

Планирование на предприятии выступает частью рыночной атмосферы в виде ее основного саморегулятора. Проводится оно во взаимодействии с такими науками как организация производства, маркетинг, менеджмент и другими. Основной объект планирования на предприятии – это взаимодействие планово-экономических показателей, распределения и

потребления ресурсов и произведенных товаров. В настоящее время все субъекты хозяйствования самостоятельно планируют свою экономическую деятельность и определяют перспективы развития. Различают несколько систем (видов) планирования на предприятии[2].

Технико-экономическое планирование на предприятии определяется системой показателей развития экономики и техники предприятия в единстве по времени и месту. В данном аспекте обосновываются объемы будущего производства, выбираются ресурсы, устанавливаются нормы их использования, определяются планируемые итоговые финансово-экономические показатели. Оперативно-производственное планирование характеризует дальнейшее развитие и завершение намеченных технико-экономических планов.

В этом плане устанавливаются производственные задания цехам и рабочим местам, корректируется процесс производства и т.д. Все виды планирования можно систематизировать по таким основным признакам как уровень управления, содержание планов, методы обоснования, сфера применения, время действия, степень точности, стадии разработки и некоторые другие.

Кроме названных существуют такие виды планирования как социально-трудовое, организационно-технологическое, финансово-инвестиционное, бизнес-планирование, снабженческо-сбытовое, и другие, которые определяются видами планов. Каждый из этих видов предусматривает свои системы показателей, характеризующих сроки выполнения работ, виды определенной деятельности, промежуточные и конечные показатели.

В зависимости от уровня управления различают корпоративное, фирменное, заводское, цеховое, производственное и другие виды планирования. По методу обоснования выделяют планирование рыночное (на

[2] Суша Г.З. Экономика предприятия: Учебное пособие / Г.З. Суша. – М.: Новое знание, 2013. – 384 с.

частных фирмах), индикативное (госрегулирование цен, тарифов, ставок, процентов) и централизованное или административное (на предприятиях государственной формы собственности). По времени действия планирование может быть краткосрочным (называемым текущим), среднесрочным (или годовым), долгосрочным (перспективным). В зависимости от стадии разработки планирование бывает предварительным и окончательным.

По степени точности - укрупненным и уточненным. В зависимости от устанавливаемых целей, выделяют планирование оперативное, тактическое и стратегическое планирование на предприятии. Оперативное заключается в выборе средств решения поставленных задач. Тактическое сводится к обоснованию задач и средств, необходимых для реализации целей. Стратегическое включает выбор средств, задач и целей для решения конкретных задач развития предприятия, а также их обоснование. Стратегическими целями могут быть экономический рост, развитие человеческого потенциала, выход на мировой уровень и т.д. Финансовое планирование на предприятии охватывает финансово-хозяйственные стороны деятельности, обеспечивая контроль за образование и расходованием материальных, денежных и трудовых ресурсов. Оно необходимо для укрепления финансовой состоятельности и независимости предприятии.

Планирование как функция менеджмента является определением разнообразных задач функционирования и развития предприятия, а также способов и денег, чтобы их достичь.

Любой организации обязательно требуется планирование, потому что принимается много управленческих решений:

- распределяются ресурсы;
- координируется деятельность среди отдельных подразделений;
- координируется с рынком;
- создается эффективная внутренняя структура;

- контролируется деятельность;

- развивается организация в дальнейшем.

Планирование как функция менеджмента способно обеспечивать своевременные решения, а также избегать поспешности в решении. С его помощью устанавливается четкая задача и правильный способ, чтобы ее реализовать, и обязательный контроль ситуации.

Обычные функции менеджмента на предприятии:

- прогнозирует и планирует;

- организовывает работу;

- мотивирует;

- координирует и регулирует;

- выполнение контроля, учета, анализа.

Функции менеджмента на предприятии, которые выделяются, учитывая деятельность:

- выполнение перспективного и текущего экономического и социального планирования;

- организовывается работа по стандартизации;

- проведение учета и отчетности; - выполнение экономического анализа;

- технически подготавливается производство; - организовывается производство;

- управляют технологическим процессом;

- оперативно управляют производством;

Функции современного менеджмента – достаточно разнообразные. Планирование как функция менеджмента, это:

- целеполагание (определяются цели);

- сочетание (координация) цели и средства ее достижения;

- развивается или единство существующая система работы компании, и ее будущее развитие.

Целеполагание является разработкой задач, а это общие цели компании и цели отдельного ее подразделения. В итоге получаются разные цели, которые лежат в основании планирования. Чтобы реализовать планирование также требуется обладать налаженной организационной системой. Работа компании направляется, чтобы получился плановый показатель, и от того, как построят и скоординируют эту работу, зависят результаты.

Даже самый идеальный план не будет реализован, если отсутствует такая организация. Должны существовать исполнительские структуры. Не считая этого, организация должна обладать возможностью, чтобы в будущем развиваться, потому что, если этого не будет, то все разрушится. Будущая деятельность организации зависит от внешней среды, от навыка и знания сотрудников, от тех мест, которые принадлежат организации в отрасли.

Все планирование в компании можно разделить на такие уровни: стратегический и оперативный. Стратегическое планирование как функция менеджмента является определением цели и процедуры организации в долгосрочных перспективах, оперативное является системой, с помощью которой управляется организация на текущее время. Этими двумя видами планирования соединяется организация, в общем, со всеми конкретными подразделениями и это залог удачной координации действия.

Если говорить об организации в общем, то планирование осуществляют таким образом:

1. Разрабатывают миссию организации.

2. Учитывая миссию, разрабатывают стратегический ориентир или направление работы (ориентир часто называется качественной целью).

3. Производят оценку и анализируют внешнюю и внутреннюю среду организации.

4. Определяют стратегическую альтернативу.

5. Выбирают конкретную стратегию или путь достижения целей. Отвечают на вопрос "что выполнять?".

6. Когда будет установлена цель и выбраны альтернативные пути, чтобы ее получить, то требуется разработка тактических планов, проведение процедур, выполнение правил.

Исходя из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что планирование как функция менеджмента позволяет современному предприятию развиваться предельно эффективно и динамично, не затрачивая при этом лишних финансовых ресурсов.

1.2. Принципы финансовой стратегии и финансовой политики

Финансовая стратегия – самый важный инструмент в сфере управления предпринимательской деятельностью для достижения поставленных целей. Особенно актуальной она становится в условиях нестабильной макроэкономической ситуации и изменчивой конъюнктуры рынка финансовых услуг. Стратегия и тактика финансового менеджмента может быть генеральной и оперативной. Исходя из этого, генеральная стратегия может быть сформирована не ранее чем за 3-5 лет. За это время устанавливается взаимоотношение с бюджетом, определяется образование источников дохода предприятия, а также пути формирования финансовых ресурсов.

Оперативная стратегия создается в течение одного года и включает в себя детальную информацию по доходам и расходам, которые касаются конкретного текущего периода деятельности предприятия. Стратегия – недетальный, общий план, который касается определенного вида деятельности. Такое сложное понятие как финансовый беттинг, стратегии и другие базовые понятия эффективного менеджмента помогут создать целостную структуру для управления предприятием и уменьшить расходы до минимума, при этом увеличив операционную прибыль.

На основании существующей системы формируется финансовая политика по самым основным направлениям для конкретного предприятия. Эффективная финансовая стратегия способна обеспечить следующее: Формирование и подготовку стратегических резервов. Полное соответствие материальных возможностей компании проведению операций, которые планируются. Нахождение самого эффективного пути концентрации имеющихся финансовых ресурсов и направления для инвестирования. В ходе работы над созданием стратегии больше внимания должно отводиться для формирования конкурентоспособной политики производства и реализации продукции, эффективному распределению доходов и прибыли, а также мобилизации созданных внутренних резервов. Стоит отметить, что ранее термин «стратегия» был распространен лишь в военной тематике, но в последнее время нашел применение и в сфере бизнеса.

Профессор Г. Клейнер утверждает, что стратегическое решение – это такое постановление, которое имеет сильное влияние на конечный результат той или иной деятельности. Финансовая стратегия лежит в основе эффективной деятельности компании, ведь она являет собой некий каркас, по которому строятся базовые задания и решения конкретных вопросов. Стратегия развития компании может быть определена тремя разными путями. Путь первый. Стратегия строится на основании анализа и структуризации целостной сферы деятельности. Путь второй. Определение стратегии на основании синтеза известных планов деятельности из отдельных взаимосвязанных решений, которые относятся к разным сферам деятельности компании. Путь третий. Его можно опередить как смешанный, ведь он соединяет в себе принципы двух предыдущих вариантов в разных пропорциях.

Стоит отметить, что достоинством первого подхода является приоритетное положение финансовой стратегии в роли связующего звена между поставленными целями, миссией и задачами. Второй подход имеет

сильную сторону в том, что существует более тесная связь между стратегией и управленческой политикой предприятия. Правильная финансовая стратегия предприятия поможет избежать множества проблем в будущей деятельности предприятия, а может, даже и банкротства, ведь самое главное в ведении бизнеса – правильно рассчитать свои силы и быть максимально уверенным в достижении того или иного результата. Достаточно много современных компаний могут помочь начинающему бизнесмену с составлением правильного и продуманного пути развития.

Финансовое прогнозирование – это механизм использования специфических способов для расчета основных финансовых показателей. К основным методам можно отнести эконометрическое прогнозирование, математическое моделирование, построение трендов и экспертные оценки. При использовании математического моделирования в основу расчетов для принятия оптимального решения заложена модель линейного программирования. Также используются транспортные и сетевые модели.

Финансовое прогнозирование предусматривает использование экономического прогнозирования, основанного на базовых принципах статистики и экономической теории. Другими словами, расчет прогнозных показателей осуществляется на базе статистических коэффициентов с использованием одной или нескольких экономических переменных, которые принято учитывать в качестве факторов, оказывающих влияние на результаты прогнозирования. Рассматривается динамика анализируемых показателей с учетом факторов, которые оказывают существенное влияние на финансовые процессы.

Для построения эконометрических моделей используется регрессионный анализ, позволяющий дать количественную оценку усредненных показателей, которые сложились в экономике в базисном периоде. Для повышения точности в полученных результатах методы прогнозирования основных финансовых показателей целесообразно

дополнить экспертными оценками. Метод экспертных оценок служит для обобщения и математической обработки оценок экспертов – специалистов по конкретному вопросу. Результативность этого метода напрямую зависит от компетентности и профессионализма специалистов. Прогноз может иметь достаточно высокую точность.

Один только недостаток у этого метода – субъективизм, т.е. зависимость от «ощущений и интуиции» эксперта, которые иногда не могут быть подвержены рациональному объяснению. На практике известны методы коллективных и индивидуальных экспертных оценок. Финансовое прогнозирование было бы рассмотрено не в полном объеме, если не охарактеризовать трендовый метод, который предполагает зависимость и доходов, и расходов от такого фактора, как время. Известны две разновидности трендов – это тренд постоянных темпов роста, который следует из постоянных изменений, или временной линейный тренд, предусматривающий анализ постоянных изменений в абсолютном выражении. Основной недостаток этого метода – полное игнорирование демографических, экономических и прочих факторов. Финансовое прогнозирование может осуществляться с помощью статистических наблюдений, которые проводятся с определенной регулярностью.

Инструментом статистического прогнозирования являются регрессионные трендовые модели. По параметрам таковых вначале проводится оценка на основе имеющейся статистической базы, а затем тренды экстраполируются на конкретный интервал времени. Прогнозы позволяют рассмотреть всевозможные варианты усовершенствования финансовой системы при различных сценариях экономического развития, хозяйствующего субъекта и конъюнктуры рынка. Финансовое прогнозирование может быть краткосрочным, т.е. все математические расчеты рассматривают период до одного года, среднесрочным (3-5 лет), долгосрочным (более 5-ти лет). Данный вид прогнозирования проводится на

трех экономических уровнях (общегосударственном, территориальном и простого хозяйствующего субъекта). Общегосударственный уровень предусматривает расчеты, формирующие финансовые ресурсы государства, определяет направления для их развития. Результатом данного прогнозирования является составление государственного бюджета. Финансовое прогнозирование территориального уровня проводится аналогично прогнозу общегосударственного уровня. На уровне субъектов хозяйствования прогнозирование представляет собой финансовый менеджмент, состоящий в разработке направлений развития предприятия и формирования финансовых ресурсов на будущее. Также на данном этапе осуществляется определение стратегии, которая бы обеспечила финансовое устойчивое положение предприятия, а также кредитоспособность и платежеспособность.

Стратегия развития предприятия предполагает формирование основополагающих целей и задач на долгосрочной основе, а также чёткое определение курса действий и грамотное распределения ресурсов, которые будут необходимы для достижения поставленной цели. В итоге стратегия развития предприятия призвана ответить на ряд вопросов: в каких направлениях хозяйственной деятельности выгоднее развиваться? какие средства будут необходимы? Какая прибыль будет получена при развитии данных направлений? Стратегия развития предприятия несёт на себе ряд отличительных характеристик:

1. В ходе выработки стратегии, не предпринимаются ни какие конкретные шаги. Как правило, финальным этапом процесса, является установление направлений, продвигаясь по которым, предприятие обеспечит себе стабильный рост, и усиление своих позиций.

2. В зависимости от того какой вид стратегии разрабатывается, будь то финансовая стратегия предприятия, или другой её подраздел, стратегия используется, для создания проектов и методик поиска. В ходе поиска,

значение стратегии, в сосредоточении внимания на конкретных участках или перспективах, а также в отбрасывании не приемлемых возможностей, которые не совместимы с выбранной стратегией.

3. Потребность в выбранной стратегии исчезает, в момент развития событий, в не желаемом для организации направлении.

4. В процессе формулирования стратегий невозможно предвидеть весь спектр возможностей , которые могут открыться в ходе разработки плана мероприятий. В связи с этим, информация которую приходится использовать, неполная и неточная.

5. Если удаётся получить полный объём информации, вполне возможна постановка под сомнение целесообразности изначальной стратегии. Это обуславливает потребность в обратной связи, которая позволит вовремя пересмотреть планы и внести важные корректировки.

Стратегия развития предприятия, реализуется в два этапа:

1. стратегическое планирование - включающее выработку набора стратегий (как то, финансовая стратегия предприятия, или маркетинговая стратегия предприятия). 2. Ход стратегического управления - включающий реализацию выбранного плана во времени, переработка стратегии в зависимости от новых обстоятельств. Планирование стратегии, представляет собой, логическую систему, которая основана на рациональном мышлении.

Но одновременно с этим, планирование, это искусство прогноза, грамотных исследований, расчётов, отдание предпочтения лучшей из альтернатив. Стратегия развития предприятия должна быть выстроена по принципу иерархии. Но на уровень стратегии, комплексность, степень интеграции влияет тип и размер предприятия. К примеру, у маленькой организации, всего одна стратегия, а крупное предприятие, обладает разработанной стратегией для каждого уровня действий. Концептуальная

модель планирования даёт возможность определить ряд этапов составления стратегии предприятия:

1. Проведения анализа окружающей среды, сюда входит: внешняя среда в комплексе с собственными возможностями.

2 Формирование политики. Формулировка избранной стратегии и рассмотрение альтернатив, к этой области относятся следующие подразделы: стратегия маркетинга; финансовое планирование; стратегия научных разработок; стратегия производства; социальное развитие; организационные изменения; экологическая стратегия. Итогом действия по предложенной схеме, является составление "Стратегического плана предприятия".

На основе разработанного плана предприятие будет осуществлять свою коммерческую деятельность, развивать приоритетные направления, определять и осваивать рынки сбыта в том числе коммерческими вложениями в рекламные компании, а также характер выпускаемой продукции.

В финансовом планировании основной задачей является поиск самого выгодного варианта для организации. Финансовый план представляет собой порядок развития и функционирования фирмы в стоимостном выражении. В нем проводится прогноз эффективности и финансовых результатов инвестиционной, финансовой и производственной деятельности предприятия. Составление финансового плана является основной частью бизнес-плана фирмы. При его разработке нужно исходить из определения средств, которые необходимы для развития фирмы, а также из оценки плана, как инвестиционного проекта. То есть предусмотренные расходы должны быть экономически обоснованы. В финансовом плане предприятия должны быть отражены конечные результаты хозяйственной деятельности. Он должен охватить товарные, материальные ценности, взаимозависимость и взаимосвязь денежных потоков. Финансовый план являет собой завершающие результаты деятельности фирмы. Информационная база

включает в себя бухгалтерскую документацию, самые основные документы – это баланс и приложение к нему. Система финансовых планов находит отражение в: - доходах и поступлениях средств; - расходах и отчислениях; - кредитных взаимоотношениях; - взаимоотношениях с бюджетом. Стратегический финансовый план – это порядок реализации задач и целей фирмы, предполагаемых накоплений и стратегии инвестиций. Его основа – это определение потребности предприятия в капитале для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Тактический финансовый план – это годовой баланс расходов и доходов организации. Ввиду инфляции планы составляются раз в квартал и периодически корректируются, учитывая инфляционный индекс. Целью составления финансового плана является необходимость увязывать доходы предприятия с его расходами. Если поступлений средств больше, то они направляются в резервный фонд организации. В противоположном случае проводится разработка мероприятий для минимизации расходов. Дополнительные средства организация может получать от сторонних фирм, от выпуска ценных бумаг, займов, кредитов и т.д. Итак, следует подробней рассмотреть первостепенную задачу финансового планирования. Руководство организации должно быть в курсе изменений экономической деятельности, чтобы иметь возможность строить планы на будущий год. Лица, которые заинтересованы в деятельности предприятия, имеют особые требования к ее результатам. При составлении плана на определенные виды деятельности следует знать, в каких экономических ресурсах появится потребность для того, чтобы выполнить поставленные задачи. Реализуя заложенные планы в бюджете, нужно регистрировать фактические значения результатов хозяйствования. При сравнении запланированных с полученными имеет место быть бюджетный контроль. В таком случае основное внимание должно уделяться показателям, отклонившимся от плановых, и анализу произошедших изменений. Вследствие этого фирма получает новые сведения

о деятельности. То есть, проводя бюджетный контроль, можно выявить слабые места организации, узнать, в каких областях наблюдаются неудовлетворительные результаты. Вероятно, проблема может быть и в самом финансовом плане, но в таком случае руководство будет знать, что какие-то моменты в планировании следует подкорректировать.

1.3. Основные показатели, используемые для оценки эффективности планирования

Планирование – это сложный многостадийный процесс, основанный на определенной методологии, т.е. системе требований, принципов и методов. При разработке планов выделяют стадии планирования:

Прогнозирование – это долгосрочное стратегическое планирование, на стадии которого в соответствии с миссией и главной целью предприятия устанавливаются стратегические цели и задачи по функциональным направлениям деятельности предприятия, определяются альтернативные варианты его экономического и соц. развития на 5-10 лет. Миссия отражает стратегию и тактику деятельности предприятия, содержит определение общей цели деятельности предприятия, оценку роли и значимости продукции (или услуг) предприятия для потребителей в настоящее время и в перспективе.

Перспективное, т.е. среднесрочное стратегическое планирование, – разрабатываются направления технического, организационного, экономического и социального развития предприятия и устанавливаются основные технико-экономические показатели на период от 2 до 5 лет.

Текущее планирование, – выполняются плановые расчеты и устанавливаются технико-экономические показатели, на основе которых разрабатываются планы производственно-хозяйственной, социальной и финансовой деятельности предприятия на предстоящий год;

разрабатывается система норм и нормативов, ведется расчет и устанавливаются плановые технико-экономические показатели.

Оперативное планирование разрабатываются производственные программы предприятию и его подразделениям на более короткие периоды времени (квартал, месяц, сутки, смену).

Многогранность производственно-хозяйственной деятельности и сложность структуры предприятия обусловливают необходимость взаимосвязи показателей планов и деление всей плановой работы по объекту планирования, характеру задач и способам их решения на технико-экономическое (ТЭП) и оперативно-производственное планирование (ОПП).

Взаимосвязь проявляется в преемственности показателей разделов планов-прогнозов, перспективных, текущих и оперативных планов. На уровне стратегического планирования определяются средства, обеспечивающие приближение предприятия к стратегическим целям в процессе его долговременного развития. На уровне тактического планирования определяются средства достижения тактических целей предприятия в рамках периода, на который разрабатывается план. К объектам ТЭП относятся: номенклатура и объем реализации и производства продукции, её себестоимость, производительность труда, затраты производства на единицу продукции, рентабельность продукции и др. К объектам ОПП относятся: номенклатура продукции в натуральных, трудовых и денежных единицах, календарные сроки выпуска готовой продукции предприятием, объем НЗП, величины заделов и др.

Задачи ТЭП:

определение основных направлений развития;

определение объемов продаж;

расчет и определение объемов производства;

расчет и определение экономических показателей работы предприятия и его подразделений;

расчет потребности в трудовых, материальных и финансовых ресурсах;

подведение итогов и анализ результатов деятельности.

Задачи ОПП:

конкретизация по срокам плана производства и сбыта продукции;

разработка оперативно-производственных планов и заданий подразделениям основного производства предприятия;

разработка календарных планов-графиков запуска-выпуска изделий, обеспечение ритмичной работы предприятия, непрерывности производственного процесса, полной и равномерной загрузки оборудования.

Методологическую основу, определяющую требования к построению планов, составляют: принципы, методы, объекты, задачи и временные сроки планирования. К основным принципам планирования на предприятии относятся:

Комплексность – взаимосвязь всех элементов системы, в т.ч. основного, вспомогательного и обслуживающих производств, функциональных служб на всех уровня управления.

Непрерывность – сопряженность плановых показателей на различных стадиях планирования (координация прогнозирования с перспективным и текущим планированием) и по уровням иерархии и функциональным направлениям деятельности предприятия.

Адаптивность – возможность оперативного корректирования плана в связи с изменением конъюнктуры рынка, требований к качеству продукции, повышением технического оснащения.

Обоснованность – в основе планирования информация о:

требованиях потребителей к техническому уровню и качеству продукции;

ценах на продукцию;

возможных объемов поставок сырья, материалов;

наличии нормативной базы, дающей расчет потребности в оборудовании, персонале, материальных ресурсах, потребности в финансовых ресурсах.

Оптимальность – наиболее целесообразное использование производственных ресурсов (трудовых, материальных, финансовых) путем обоснования наилучшего варианта плана деятельности с точки зрения принятого критерия (максимум прибыли, минимум издержек производства). Задача решается экономико-математическими методами, в т. ч. методами линейного программирования.

Индикативность (рекомендательность) государственного планирования. Представляет систему мер госрегулирования экономического развития посредством улучшения и систематизации информации для предпринимателей о системе показателей экономической деятельности государства, деловой конъюнктуре, предполагаемых госинвестициях, расходах госбюджета.

2. Анализ и выявление недостатков планирования в ООО «Танатас»

2.1. Общая характеристика предприятия

Рынок строительных услуг по праву считается одним из самых динамично развивающихся в Российской Федерации. И связано это, прежде всего, с большим количеством компаний и фирм, предоставляющих вниманию своих клиентов полный спектр квалифицированных современных услуг, а именно:

Демонтаж и снос зданий и сооружений.

Вывоз строительных отходов.

Земляные работы и планировка территории.

Благоустройство территории.

Фундаментные работы.

Общестроительные работы.

Бетонный топпинг полов.

Учитывая многие факторы современности, строительное предприятие должно обладать рядом характеристик, которым полностью соответствует специализированная компания ООО «СК-Аркона»:

Солидный опыт

Все без исключения сотрудники «СК-Аркона» являются специалистами высшей квалификации, за плечами каждого из которых многолетняя успешная практика в сфере предоставления различных строительных услуг.

Использование современных технологий

В своей работе компания «СК-Аркона» неизменно опирается на передовые разработки, благодаря чему удаётся увеличить срок эксплуатации

объектов при сокращении до минимума сроков выполнения всех требуемых работ.

Предоставление гарантии

Мы несём полную ответственность перед клиентом за все выполненные нашими специалистами ремонтно-строительные и прочие работы.

Контроль качества

На каждом этапе осуществляемых ремонтно-строительных работ действует строгий контроль, дабы клиент получил максимально возможный положительный конечный результат.

Заручившись квалифицированной поддержкой строительной компании «СК-Аркона», вы можете быть абсолютно уверены в том, что весь комплекс требуемых строительных работ: благоустройство, демонтаж, земляные работы и т.д., будет осуществлён в соответствии с техническим заданием Заказчика. Поэтому возникновение каких-либо непредвиденных ситуаций и накладок по срокам сведено к минимуму.

В своей профессиональной деятельности сотрудники ООО «СК-Аркона» неизменно используют первоклассные строительные материалы от надёжных, проверенных временем и делом поставщиков. Всё это в сочетании с использованием всей необходимой современной техники позволяет добиться желаемых результатов в максимально сжатые сроки.

Проведем анализ деятельности предприятия.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели ООО «СК-АРКОНА»

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение (+,-) 2014 г. от 2013 г.	Темп роста,% 2014 г. к 2013 г.
Выручка от продажи продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	9 086 864	2 887 852	5 481 078	2 593 226	189,8
Себестоимость	8 460 533	2 610 052	5 076 377	2 466 325	194,5

проданной продукции, тыс. руб.					
Прибыль от продаж, тыс. руб.	302 351	70151	196966	126 815	280,8
Чистая прибыль отчетного периода, тыс. руб.	105411	-48753	137745	186 498	-282,5
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	823555	863361,5	1051615	188 254	121,8
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	1983525	2372701	2333981	-38 720	98,4
Среднесписочная численность работников, чел.	497	504	522	18	103,6
Фондоотдача, руб.	11,03	3,34	5,21	1,9	156,0
Фондоемкость, руб.	0,09	0,30	0,19	-0,1	63,3
Рентабельность основных фондов,%	12,8	-5,6	13,1	19	-
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,58	1,22	2,35	1	192,6
Период оборачиваемости оборотных активов, дни	79,7	299,2	155,3	-144	51,9
Рентабельность оборотных фондов,%	5,3	-2,1	5,9	8	-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	18283,4	5729,9	10500,1	4 770	183,3
Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел.	1657,1	1713,0	2014,6	302	117,6
Рентабельность продаж по прибыли от продаж,%	3,3	2,4	3,6	1,2	-

Средний стаж работы топ-менеджеров в строительной отрасли составляет 12 лет, однако, понимая, что неотъемлемая составляющая конкурентоспособности сегодня – это новые знания, «СК-АРКОНА» регулярно работает над повышением квалификации персонала:

- направляет руководителей в лучшие бизнес-школы страны для обучения системному менеджменту

- приглашает лучших преподавателей бизнес-школ для проведения корпоративного обучения;

- развивает деловые навыки ключевых и перспективных сотрудников через регулярные тренинги.

На сегодняшний день «СК-АРКОНА» представляет собой управляющую компанию, которая сотрудничает с производственными партнерами, поставщиками, подрядчиками, проектировщиками и финансовыми учреждениями. Партнерам предприятия оказываются информационно-консультативные услуги, в том числе юридическая, экономическая, организационная поддержка, помощь в осуществлении финансового мониторинга, содействие в организации контроля по технике безопасности и охране труда, соблюдения экологических норм. На основании данных таблицы 1, можно сделать следующие выводы.

Выручка от реализации услуг в 2014 году составила 5 481 078 тыс. руб., что на 2 593 226 или на 89,8% больше по сравнению с 2013 г., что связано с повышением цен на отпускаемую продукцию, а также увеличением объемов производства и реализации.

При этом себестоимость проданных товаров (продукции, работ, услуг) в 2014 г. составила 5 076 377 тыс. руб., что на 2 466 325 тыс. руб. или на 94,5% больше по сравнению с 2013 годом. Основной причиной увеличения себестоимости является рост материальных затрат.

Рост материальных затрат связан с общим ростом цен на сырье.

Прибыль от продаж растет большими темпами, чем себестоимость. Рост прибыли от продаж составил 180,8%.

В 2014 г. отмечена положительная динамика чистой прибыли, которая в 2014 г. составила 137745 тыс. руб.

Основной целью кадровой политики Общества является формирование высокопрофессионального кадрового состава в соответствии со стратегией развития Общества.

В 2014 г. среднесписочная численность работающих составила 522 человека, что значительно выше соответствующего показателя в 2013 г.

Всего в течение 3 лет среднесписочная численность возросла. На конец 2014 г. среднесписочная численность была равна 522 человек, что на 18 человек больше, чем в 2013 г.

Производительность труда возросла, что говорит об увеличении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, ее рост за 2014 г. составил 4 770 тыс. руб.

Средняя величина основных средств предприятия (по первоначальной стоимости) возросла в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 188 254 тыс. руб. или на 21,8%. Причиной явилось покупка нового оборудования. Фондоотдача основных средств имеет устойчивую тенденцию к росту в течение всего рассматриваемого периода, причиной этого является как рост выручки от продаж. Средняя величина оборотных активов снизилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. незначительно на 38 720 тыс. руб. В связи с тем, что темпы роста выручки превышают темпы роста средней величины оборотного капитала, коэффициент оборачиваемости возрос на 1 и составил 2,35 обор., соответственно период оборота сократился на 144 дня, что способствует экономии оборотных средств предприятия и является положительным фактом. Рентабельность продаж отражает доходность вложений в основное производство. В 2014 г. рентабельность продаж составила 3,6%, что на 1,2 п.п. выше, чем в 2013 г., т.е. величина прибыли от продаж на рубль выручки возросла. Фондовооруженность возросла на 302 тыс. руб. или 17,6%.

2.2. Оценка текущей организации планирования в ООО «Танатас»

Планирование в организации заключается в основном для реализации инвестиционных проектов для внутреннего пользования.

Инвестиционный проект – пакет документов, обосновывающих целесообразность вложений в объект инвестиции, который включает в себя как проектную документацию, так и бизнес – план инвестиционного проекта.

Таким образом, юристы отмечают, что инвестиционный проект – это план действий который включает проектирование, приобретение новых технологий, средств производства, оборудования, строительство, и др.

Инвестиционный проект всегда рискован, так как мы не можем быть на 100% уверены в том, что произойдет в будущем. Именно поэтому, все риски лучше просчитывать сразу, и в лучшем случае предотвратить их, или как минимум быть готовым к дополнительным затратам в случае наступления таких рисков. Юристы дают следующее определение рискам – это возможные отклонения различных показателей инвестиционного проекта от тех показателей, которые были запланированы в нем. Причем отклонения могут быть как негативные, так и позитивные.

Квалифицированные оценщики выделяют две основные группы методов: качественные и количественные.

К качественным методам оценки инвестиционного проекта относят:

Умеренность затрат. В данном случае оцениваются риски: недооценка стоимости проекта; изменение условий инвестиционного проекта в случае «форс мажора»; несоответствие уровня техники предприятия, тому уровню, что был запланирован в проекте, увеличение стоимости проекта[3].

Метод, в котором используется опыт оценщиков в сфере инвестиционных проектов. На все стадии реализации инвестиционного проекта эксперт дает свою оценку возможных рисков.

Количественные же методы основываются на численном измерении влияния различных факторов на условия инвестиционного проекта.

Так же, с целью оценки инвестиционного проекта необходимо произвести маркетинговые исследования, а если товары и услуги реализуются на международном уровне – необходимо учитывать специфику зарубежного законодательства, местных обычаев. Если компания выходит на

[3] Кузнецов, Б. Т. Инвестиционные проекты / Б. Т. Кузнецов. - М. :ЮНИТИ, 2011. –288 с.

международный уровень, все операции проводятся через Торгово-промышленную палату.

Основная цель любого бизнеса заключается в получении максимально возможной прибыли при минимальных рисках. Система управления потенциально возможными потерями называется риск-менеджмент. Она состоит их двух подсистем – объекта управления и субъекта управления. Риски, возникающие в результате инвестиционной деятельности или в процессе экономических взаимоотношений между субъектами хозяйствования, являются объектом управления. Профессионалы, осуществляющие управление рисками - это субъекты.

Экономика всегда характеризуется неопределенностью, проявляющейся в разной степени. Это связано с теми факторами работы всей системы экономики, которые субъекты хозяйствования не могут предусмотреть с достаточной вероятностью, чтобы приспособиться к ним[4].

Свойство человека приспосабливаться к неопределенности называется склонностью к рискам. А сам риск – это рыночная ситуация, спровоцированная неопределенностью, из-за которой невозможно что-либо (события, способы поведения субъектов хозяйствования) предусмотреть и спрогнозировать точно, с большой долей вероятности.

Экономическая жизнь общества имеет очень широкий спектр рисков. Для упрощения они объединены в группы в зависимости от условий возникновения.

1. Производственные риски зависят от технологических особенностей и природных условий. Также их определяют те факторы, которые влияют на уровень затрат фирмы.

[4] Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика; Учебное пособие/ П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк – М.: Дело, 2012. – 888с.

2. Коммерческие риски возникают в процессе реализации услуг и товаров. Они связаны с объемами закупок, с изменением цен, с затратами после ограбления или порчи товара и т. п.

3. Финансовые риски возникают в сфере отношений фирм с финансовыми институтами (например, с банками).

4. Процентные риски связаны с возможными затратами из-за смены курса активов.

5. Кредитные риски связаны с возвращением кредита с опозданием или вообще с его невозвращением.

Главные методы оценки рисков имеют существенные отличия. Это обусловлено целью, с которой они используются. Так, статистические методы оценки рисков чаще всего применяют для массовых явлений. Базируются они на теории больших чисел. Эти методы оценки рисков основываются на информации, взятой за большой промежуток времени, о событиях, которые могут отрицательно повлиять на судьбы объектов хозяйствования. Если подобные события имели место раньше, то вычисляется, с какой периодичностью они происходили. Также статистические методы оценки рисков базируются на расчетах вероятности того, что наступят те или иные события, которые могут иметь негативные последствия. Качественные методы оценки рисков применяются в тех случаях, которые встречаются гораздо реже и не могут быть определены статистически. Осуществляются они на основании знаний и опыта экспертов[5].

Поэтому эти методы оценки рисков еще называют методом экспертных оценок. Уровень риска зависит от значения (вероятность наступления нежелательных событий), которое от него ожидают, и от вариантов возможного результата. Например, чтобы рассчитать вероятность того, что

[5] Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика; Учебное пособие/ П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк – М.: Дело, 2012. – 888с.

кредит не вернут 2% должников, используют информацию за двадцать лет. Но на малом временном промежутке количество тех, кто его не возвращал, колеблется от 0% до 20%. Чем выше такая вариативность колебаний возможного результата, тем выше степень риска, и наоборот.

Различия в способах поведения людей в рыночной ситуации зависят от свойственной им разной склонности к рискам. Опыт показывает, что в большинстве своем люди все же не склонны к риску. Как правило, предприниматели составляют 5-7 процентов от всего населения. И этого количества достаточно, чтобы обеспечить общество необходимыми услугами и товарами. Это говорит о том, что способность к предпринимательству – такой же ограниченный ресурс экономики, как и остальные[6].

Среди самих предпринимателей тоже можно найти склонных и не склонных к риску. Объясняется это не только психическим состоянием, а и экономическим законом нисходящей пограничной полезности. Те же люди, которые к риску вовсе не склонны, будут искать способы, чтобы его избежать или хотя бы ограничить. Рисковать они согласятся только в том случае, когда средний уровень прибыли будет привлекательным в такой степени, что сможет покрыть затраты от риска.

Риск-менеджмент выполняет целый спектр функций:

- прогнозирование и планирование, заключающиеся в разработке мероприятий, позволяющих сохранить уровень риска в пределах планового;

- организация – создание специальной структуры в рамках предприятия, осуществляющей управление рисками;

- мотивация - система стимулирования профессионалов для эффективного применения управленческих решений;

- контроль – анализ результативности проводимых мероприятий по снижению уровня риска;

---

[6] Кузнецов, Б. Т. Инвестиционные проекты / Б. Т. Кузнецов. - М. :ЮНИТИ, 2011. –288 с.

- регулирование и координация – корректировка программ и их реализации путем эффективного делегирования и распределения обязанностей.

Существует несколько методов управления рисками. Риск-менеджмент использует их в зависимости от поставленных задач:

- если уровень риска слишком высок, то эффективнее всего применять метод отказа;

- если существует вероятность его снижения, то применяется диверсификация и хеджирование, управление капиталом или качеством;

- возможна частичная или полная передача риска, например, страховой компании;

- метод принятия предполагает формирование резервных или страховых фондов или реализацию других способов, которые смогут нивелировать возможные риски.

Виды рисков могут быть:

- стратегическими, основанными на долгосрочной перспективе развития предприятия;

- операционными, возникающими непосредственно в процессе реализации проекта или осуществления хозяйственной деятельности;

- финансовыми, сопряженными с потерями капитала;

- репутационными, определяющими статус предприятия на рынке.

В зависимости от них и формируются отдельные категории данного понятия. Так, финансовый риск-менеджмент применяется в инвестиционной деятельности, а также является основой функционирования различных кредитных и финансовых организаций. Приоритетные направления риск-менеджмента определяются в зависимости от общей оценки внешних и внутренних факторов, которые влияют на потенциальные риски в деятельности конкретного предприятия. Главной задачей риск-менеджмента является распознание и классификация рисков, выбор инструментов и

методов страхования от них, их минимизация или полный отказ от осуществления проектов, если существует высокая вероятность значительных потерь. Эффективный риск-менеджмент является главной платформой для успешного и прибыльного развития предприятия.

Составной частью экономического государственного планирования считается инвестиционная политика. Причем она оказывает значительное влияние как на микро-, так и на макроуровне. Инвестиционная политика составляется с целью оживления инвестиционной активности, то есть, создания таких условий, которые будут максимально привлекательными для вкладчиков средств. Специалист регулярно разрабатывает мероприятия по вовлечению дополнительного капитала. В данном вопросе главным критерием считается размер инвестируемых средств и уровень рискованности операции. На макроуровне рассматривается государственная инвестиционная политика, которая в конечном результате должна улучшить экономическое положение страны, а, следовательно, и значительно повысить уровень жизни граждан. Также правительство оказывает влияние на степень инвестирования капитала хозяйствующих субъектов. Инструментами такого воздействия является амортизационная и научно-техническая политика.

Например, государственными органами устанавливается норма амортизационных отчислений, обязательная для соблюдения каждым экономическим субъектом. С помощью такой нехитрой меры правительство получает возможность контролировать скорость воспроизводственного процесса в каждой отрасли. В развитии научно-технического прогресса государство заинтересовано не меньше, поэтому выделяет ассигнования для предприятий тех отраслей, которые больше всего нуждаются в них. Если говорить о нашей стране, то инвестиционная политика России требует тщательного изучения. Ведь экономика нуждается в притоке иностранного капитала, денежных средств государственного бюджета уже давно не хватает на финансирование всех нужд хозяйствующих субъектов. Это ярко отражено

в износе оборудования и прочей техники на производстве, в недостаточной технологической подготовке, которая особенно проявилась в годы кризиса[7].

В то же время инвестиционная политика должна быть сбалансирована, так как приток иностранного капитала в большом количестве создает прочную зависимость страны на международном уровне. А для этого необходимо, в первую очередь, научиться грамотно использовать имеющиеся ресурсы. И только после организации рационального производственного процесса можно прибегнуть к помощи заграничных спонсоров. В настоящее время в промышленность России очень выгодно вкладывать деньги, так как уровень конкурентной борьбы невысок, стоимость сырья и рабочей силы гораздо ниже, чем на западе. Несмотря на такую привлекательность, инвесторы с опаской относятся к столь радужным перспективам. Это объясняется множеством причин, например, изменчивость экономического положения страны, особенно в кризисное время, политическая неразбериха[8].

Кроме того, в нашей законодательной системе можно обнаружить слишком много неточностей и недостатков, поэтому в некоторых случаях бывает трудно разрешить вопрос о праве на собственность. Государство не работает в области привлечения иностранного капитала, так как не разрабатывает систему льгот для зарубежных предпринимателей. Ну и, конечно, постоянные скачки курса национальной валюты не позволяют проводить операции на отечественном рынке. Можно сделать вывод, что инвестиционная политика должна развиваться в направлении максимального снижения уровня риска для иностранцев, а также в направлении составления льготного налогообложения инвесторов. Инвестиционная политика предприятий направлена на вложение средств в другие отрасли с целью умножения собственного капитала. А для того чтобы главная цель данной политики была достигнута, необходимо составить четкий бизнес-план,

[7] Кузнецов, Б. Т. Инвестиционные проекты / Б. Т. Кузнецов. - М. :ЮНИТИ, 2011. –288 с.

[8] Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика; Учебное пособие/ П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк – М.: Дело, 2012. – 888с.

опираясь на который специалист поступает в дальнейшем. Правильная организация процесса инвестирования позволит получить больший размер прибыли и значительно расширить основную деятельность.

Реализации инвестиционных проектов предполагает две фазы – прединвестиционную и инвестиционную.

В прединвестиционной фазе, на основе ознакомления с потенциальным объектом/объектами инвестиций, потенциальным инвестором и руководством соответствующей территории уточняется инвестиционный проект и принимается решение о начале реализации этого проекта (переходу к инвестиционной фазе), или принимается решение об отказе от проекта и инвестиций.

В инвестиционной фазе, как правило, решаются вопросы:

предоставления земельного участка и выбора формы права распоряжения этим участком;

строительства/приспособления объектов недвижимости;

подключения этих объектов к инженерным коммуникациям;

оснащения/переоснащения объекта инвестиций необходимым оборудованием, инвентарем и др.;

подготовки, переподготовки, найма работников.

Для выполнения работ по монтажу, демонтажу и ремонту оборудования зачастую требуется использования грузоподъёмных механизмов, а именно, автомобильных кранов.

2.3. Анализ финансово-экономического состояния предприятия

Проведем анализ наличия и достаточности источников формирования запасов. На протяжении 2012-2013 гг. на предприятии нормальная финансовая устойчивость, которая гарантирует платежеспособность предприятия. Однако в 2014 г. наблюдается неустойчивое финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности предприятия.

При данном типе финансовой ситуации сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств.

Таблица 2

Тип финансовой устойчивости ООО «СК-АРКОНА», тыс. руб.

Показатели	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	Отклонение (+/-) 2013 г. от 2012 г.
Всего запасов и затрат, Z	521 440	540 677	509 754	-30 923,0
Собственные оборотные средства, Ас	378 286	138 816	171 422	32 606,0
Собственные оборотные средства и долгосрочные кредиты и займы, Ас+Kd	939 256	566 773	398 435	-168 338,0
Нормальные источники формирования запасов, Ас+Kd+Kt	2 167 332	1 659 720	1 868 779	209 059,0
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств для формирования запасов, Ас-Z	-143 154	-401 861	-338 332	63 529,0
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных кредитов и займов для формирования затрат, Ас+Kd-Z	417 816	26 096	-111 319	-137 415,0
Излишек (+) или недостаток (-) нормальных источников формирования запасов, Ас+Kd+Kt-Z	1 645 892	1 119 043	1 359 025	239 982,0
Трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости S	(0,1,1)	(0,1,1)	(0,0,1)	-

Основными способами выхода из неустойчивого финансового состояния будет: пополнение источников формирования запасов и оптимизация их структуры, а также обоснованное снижение уровня запасов[9].

[9] Шекшня, С.В. Управление современной организацией: учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 368 с.

Далее, в таблице 3проанализируем основные показатели финансовой устойчивости.

Таблица 3

Относительные показатели финансовой устойчивости и независимости ООО «СК-АРКОНА»

Показатель	Нормативное значение	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014	Отклонение (+/-) 2013 г. от 2012 г.
Коэффициент автономии	0,7 - 0,8	0,43	0,45	0,43	-0,02
Коэф. финансовой зависимости	0,2 - 0,3	0,57	0,55	0,57	0,02
Коэф. финансовой устойчивости (коэф. покрытия инвестиций)	0,85 - 0,9	0,43	0,47	0,32	-0,15
Коэффициент финансирования	> 1	0,57	0,56	0,48	-0,08
Коэффициент мобильности собственного капитала	0,1	0,23	0,09	0,10	0,01
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	mi№= 0,1	0,15	0,06	0,07	0,01

Коэффициент автономии за три года был ниже норматива. В 2014 г. он наблюдался на уровне 0,43. Чем выше значение коэффициента, тем финансово более устойчиво и независимо от внешних кредиторов предприятие. Коэффициент финансовой зависимости немного увеличился за 2014 г. и составил 0,57, что свидетельствует о том, что предприятие зависит от заемных средств финансирования. Коэффициент финансовой устойчивости показывает, что 32% активов финансируются за счет устойчивых источников. Данный показатель снизился на 0,15 за три года. Коэффициент мобильности собственного капитала показывает, что лишь 10% собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложены в оборотные средства, в наиболее маневренную

часть активов. Относится к коэффициентам финансовой устойчивости предприятия[10].

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует достаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости. Относится к группе коэффициентов финансовой устойчивости предприятия. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами достиг 0,07 в 2014 г., тем самым снизился на 0,08. На основе бухгалтерской отчетности за 2012-2014 гг. был проведен анализ финансового состояния предприятия. Оценим ликвидность баланса предприятия. Важным показателем, характеризующим финансовое состояние предприятия, является его ликвидность. Анализ ликвидности баланса выражается в степени покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения его обязательств, сгруппированными по степени срочности погашения. Для проведения финансового анализа целесообразно составить агрегированный аналитический баланс, который значительно упростит расчёт различных экономический коэффициентов и более наглядно и обобщённо представит информацию, содержащуюся в балансе.

Таблица 4

Агрегированный аналитический баланс ООО «СК-АРКОНА», тыс. Руб

Показатели	На 31.12.2012	На 31.12.2013	На 31.12.2014	Откл-е (+,-) 2013г. от 2012г.
Актив				
Денежные активы, S	218 064	848 558	694 841	-153 717,00
Дебиторская задолженность, Ra	1 860 812	781 874	1 319 562	537 688,00
Запасы и затраты, Z	514 046	510 359	502 624	-7 735,00
Итого текущих активов, At	2 592 922	2 140 791	2 517 027	376 236,00
Иммобилизованные активы, F	1 289 596	1 483 922	1 584 730	100 808,00
Баланс, Ba	3 882 968	3 624 713	4 101 757	477 044,00
Пассив				

[10] Шекшня, С.В. Управление современной организацией: учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 368 с.

Кредиторская задолженность, Rp	372 144	486 001	651 767	165 766,00
Краткосрочные кредиты и займы, Kt	1228076	1092947	1470344	377 397,00
Итого текущих пассивов, Pt	1 600 220	1 578 948	2 122 111	543 163,00
Долгосрочные кредиты и займы, Kd	560 970	427 957	227 013	-200 944,00
Реальный собственный капитал, Ec	1 661 778	1 617 808	1 752 633	134 825,00
Баланс, Bp	3 882 968	3 624 713	4 101 757	477 044,00

Из таблицы 4 можно сделать вывод, что баланс предприятия увеличился на 477 044 тыс. руб.

Денежные активы предприятия снизились по сравнению с 2013 г. на 153 717, тыс. руб., что является отрицательной тенденцией, так как предприятию нужны ликвидные средства. Возросла дебиторская задолженность на 537 688 тыс. руб., что свидетельствует об отвлечении денежных средств из оборота предприятия. Кредиторская задолженность возросла на 165 766 тыс. руб., что негативно сказывается на финансовом состоянии предприятия. Собственный капитал вырос за 2014 г. возрос на 134 825 тыс. руб. Основываясь на изменениях в структуре активов ООО «СК-АРКОНА» в исследуемом периоде можно сделать следующие выводы:

- повышение стоимости дебиторской задолженности, означает что предприятие не получает ликвидные средства, которые может использовать в производственной и финансовой деятельности;

- положительным моментом является рост собственного капитала, т.к. это может означать повышение платёжеспособности.

Выполнение данных условий означает:

- (S ≥ Rp) – на предприятии ООО «СК-АРКОНА» в 2013-2014 гг. соответствует, это говорит о том, что предприятие обладает моментальной платежеспособностью;

- (Ra ≥ Kt) – в 2013-2014 гг. не соответствует нормативу, предприятие не обладает платежеспособно на ближайшие 3 месяца;

- (Z ≥ Kd) – предприятие обладает перспективной платежеспособностью на ближайшие 6 месяцев в 2013-2014 г;

- (F < Ec) – у предприятия имеются собственные оборотные средства[11].

Выполнение последнего условия гарантирует не только платежеспособность, но и финансовую устойчивость предприятия ООО «СК-АРКОНА».

Далее рассчитаем абсолютные показатели ликвидности баланса и оформим их в таблице 5.

Таблица 5

Абсолютные показатели ликвидности баланса

Условия ликвидности баланса	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
S ≥ Rp	218 064 ≤ 372 144 неверно	848 558 ≥ 486 001 верно	694 841 ≥ 651 767 верно
Ra ≥ Kt	1 860 812 ≥ 1 228 076 верно	781 874 ≤ 1 092 947 неверно	1 319 562 ≤ 1 470 344 неверно
Z ≥ Kd	514 046 ≤ 560 970 неверно	510 359 ≥ 427 957 верно	502 624 ≥ 227 013 Верно
F <Ec	1 289 596 ≤ 1 661 778 верно	1 483 922 ≤ 1 617 808 верно	1 584 730 ≤ 1 752 633 Верно

ООО «СК-АРКОНА» в 2014 г. стало обладать моментальной платежеспособностью и собственными оборотными средствами.

Платежеспособность за шесть месяцев означает, что структура баланса предприятия признается удовлетворительной, а предприятие платежеспособным.

[11] Шекшня, С.В. Управление современной организацией: учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 368 с.

Значит предприятие ООО «СК-АРКОНА» сможет расплатиться по своим долгам и обязательства. Всё это говорит об улучшении финансовой устойчивости предприятия.

Теперь рассчитаем относительные показатели платежеспособности ООО «СК-АРКОНА» и представим их в таблице 10.

Из таблицы 10 видим, что за 2013-2014 гг. все показатели ликвидности предприятия были на оптимальном уровне.

Общий показатель платежеспособности на предприятии в 2012г. соответствует нормативу – больше 1. В 2013 г. он был равен 1,13, в 2014 г. – 1,03.

Коэффициент абсолютной ликвидности на протяжении 2012 – 2014 гг. был больше норматива. В 2014 г. предприятие способно погасить за счет имеющихся денежных средств 33% краткосрочных обязательств.

Таблица 6

Коэффициенты ликвидности баланса ООО «СК-АРКОНА»

Статьи баланса	Нормативное значение	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	Отклонение (+/-) 2013 г. от 2012 г.
Общий показатель платежеспособности	1	1,13	1,20	1,03	-0,17
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,14	0,54	0,33	-0,21
Коэффициент критической (срочной) ликвидности	0,7-1,0	1,29	1,02	0,95	-0,07
Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)	1,2-2,5	1,62	1,37	1,20	-0,17

Коэффициент быстрой "критической" ликвидности был в пределах норматива. В 2014 г. коэффициент опустился до 0,95, что в пределах норматива 0,7-1,0.

Коэффициент текущей ликвидности достиг норматива 2 в 2014 г. Хотя за три года наблюдается его снижение на 0,48.

Таким образом, все коэффициенты ликвидности удовлетворяют нормативам, что свидетельствует об устойчивом финансовом положении предприятия. Однако за три года наблюдается снижение финансовых показателей.

Как видно из данной таблицы, собственные оборотные средства у предприятия появились в 2013-2014 гг. В течение всего анализируемого периода ООО «СК-АРКОНА» испытывает нехватку собственных оборотных средств для покрытия запасов и затрат. Иными словами недостаток высоколиквидных средств у предприятия привел к тому, что значительный объем его срочных обязательств оказался покрытым активами с относительно не высокой оборачиваемостью (запасами товарно-материальных ценностей). Рост дебиторской задолженности связан с недостаточно эффективным управлением активами, т.е. низкой платежной дисциплине. В таблице 7 рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата авансированных на осуществление предпринимательской деятельности денежных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Таблица 7

Показатели деловой активности

Показатели деловой активности	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014	Откл-е (+,-) 2013 г. от 2012 г.	Темп роста%, 2013 г. к 2012 г.
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов	4,7	0,8	1,4	0,60	175,0
Средний срок оборота совокупных активов	78,0	474,5	257,3	-217,20	54,2
Коэффициент	34,7	5,3	10,2	4,90	192,5

оборачиваемости производственных запасов					
Средний срок оборота производственных запасов	10,5	69,4	35,8	-33,60	51,6
Коэффициент закрепления оборотных активов	0,286	0,743	0,460	-0,28	61,9
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	10,9	1,8	3,3	1,50	183,3
Срок оборота собственного капитала	33,4	207,2	112,2	-95,0	54,2
Оборачиваемость дебиторской задолженности	9,77	2,21	5,29	3,1	239,4
Средний срок оборота дебиторской задолженности в днях	37,35	165,36	69,06	-96,3	41,8
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	45,5	6,1	9,0	2,9	147,5
Средний срок оборота кредиторской задолженности в днях	8,0	59,4	40,6	-18,8	68,4

Оборачиваемость совокупных активов за период с 2013 года по 2014 год возросла на 0,6 оборот (с 0,8 до 1,4), а длительность оборота соответственно снизилась на 217 дней. В результате происходит рациональное использование финансовых средств.

Оборачиваемость дебиторской задолженности возросла с 2,21 оборота в 2013 году до 5,29 оборота в 2014 году. Рост оборачиваемости производственных запасов за рассматриваемый период произошло на 4,9 оборота. Это говорит об улучшении использования оборотных средств предприятия.

Таблица 8

Порядок формирования чистой прибыли ООО «СК-АРКОНА», тыс. руб.

Наименование показателя	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение (+,-) 2013 г. от 2012 г.	Темп роста, % 2013 г. к 2012 г.

Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	9 086 864	2 887 852	5 481 078	2 593 226,0	189,8
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	8 460 533	2 610 052	5 076 377	2 466 325,0	194,5
Валовая прибыль	626 331	277 800	404 701	126 901,0	145,7
Коммерческие расходы	52 058	18 396	22 345	3 949,0	121,5
Управленческие расходы	271922	189253	185390	-3 863,0	98,0
Прибыль (убыток) от продаж	302 351	70151	196966	126 815,0	280,8
Проценты к получению	898	50401	79268	28 867,0	157,3
Проценты к уплате	134278	188467	139844	-48 623,0	74,2
Прочие доходы	199852	566862	160924	-405 938,0	28,4
Прочие расходы	223213	549898	124617	-425 281,0	22,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	145 610	47149	172697	125 548,0	366,3
Текущий налог на прибыль	34081	0	17968	17 968,0	-
Чистая прибыль отчетного периода	105411	-48753	137745	186 498,0	-282,5

Одновременно на предприятии улучшается оборачиваемость кредиторской задолженности на 2,9 оборота и уменьшается длительность оборота на 18 дней. Показатели деловой активности имеют положительную динамику.

Можно сделать вывод, что не все показатели финансовой устойчивости удовлетворяют нормативам.

Необходимо проводить финансовые мероприятия по повышению финансовой устойчивости предприятия[12].

Данные, представленные в таблице 8, характеризуют в динамике общие результаты производственно-хозяйственной деятельности акционерного общества за период 2012-2014 гг. и служат основой для проведения экономического анализа.

Согласно таблице, выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг наблюдалась на уровне 5 481 078 тыс. рублей к концу 2014-ого года,

[12] Мэрфи, Д. Оценка риска / Д. Мэрфи; пер. с англ .- М. : Евро, 2010. - 326 с.

что на 89,9% больше чем за 2013 год. Себестоимость продукции также возросла в 2014 г. на 94,5%. Себестоимости продукции росла быстрыми темпами.

Показатель валовой прибыли возрос в 2014 г., по сравнению с 2013 г. на 45,7%.

В 2012 г. налог на прибыль составлял 24,00%. Начиная с 2013 г. налог на прибыль снизился до 20,00%. В 2013 г. налог на прибыль предприятия был равен 0, так как предприятия сработало в убыток[13].

Чистая же прибыль в 2014 г. составила 137745 тыс. руб., что, по сравнению с прибылью 2013 г., больше на 186 498 тыс. руб. .

Анализ показателей рентабельности хозяйственной деятельности на основе данных бухгалтерской отчетности представлен в таблице 9.

Таблица 9

Показатели рентабельности хозяйственной деятельности предприятия, %

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение (+,-) 2013 г. от 2012 г.
Рентабельность активов	2,7	-1,3	3,4	4,7
Рентабельность оборотных активов	4,1	-2,3	5,5	7,8
Рентабельность собственного капитала	6,3	-3,0	7,9	10,9
Рентабельность продаж	1,2	1,7	2,6	0,9

Рентабельность продаж ООО «СК-АРКОНА» составила в 2013 г. 1,7%, а в 2014 г. – 2,6%, т.е. значение данного показателя возросло по отношению к уровню предыдущего года на 1,4%. В отчетном периоде на 1 руб. продаж приходится 2,6 копейки прибыли от продаж, а в предыдущем на 1,0 руб. продаж приходилось 1,7 коп.

Рентабельность активов предприятия в 2014 г. составила 3,4%. Рост показателя на 4,7% по сравнению с 2013 г.

[13] Шекшня, С.В. Управление современной организацией: учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 368 с.

Рентабельность основных и оборотных средств возросла на 7,8% и 10,9% соответственно, что является положительным моментом.

Важной характеристикой использования собственных средств предприятия считается рентабельность собственного капитала. Она показывает, сколько единиц прибыли от обычных видов деятельности приходится на единицу собственного капитала организации.

3. Предложения по совершенствованию системы планирования в ООО «Танатас»

3.1. Направления совершенствования стратегии предприятия

Как мы уже писали выше, на предприятии планируется реализовать инвестиционный проект по приобретению автокрана.

Для выполнения работ по монтажу, демонтажу и ремонту оборудования зачастую требуется использования грузоподъёмных механизмов, а именно, автомобильных кранов.

Поэтому возникла необходимость в аренде автокранов. В основном автокраны арендуются. Стоимость аренды сравнительно высокая (см. таблицу 10).

Таблица 10

Стоимость аренды автомобильных кранов

№ п/п	Наименование крана	Стоимость аренды за смену, тыс. руб.	Кол-во смен в месяц	Сумма аренды в месяц, тыс. руб.	Сумма аренды в год, тыс.руб.
1	2	3	3	4	5
1	КС-3577 (Q=14т)	10	30	300	3600
2	МКАТ-40 (Q=40т)	28	30	840	10080
3	МКТТ-63 (Q=63т)	48	30	1440	17280
4	Liebgerr LTM 11.20 (Q=120т)	66	30	1980	23760

для снижения затрат по арендной плате предлагается закупить новый автокран для оказания производственных услуг.

Таблица 11

Основные данные для проекта по замене подкрановых балок

Объем работ	Стоимость замены 1 подкрановой балки, тыс.	Время замены 1 подкрановой балки, дней	Общая продолжительность работ, дней	Общая стоимость работ, тыс. руб.

	руб.			
замена 735 подкрановых балок в пролетах ХХ-ЦЦ-ЧЧ-ШШ-ЩЩ-ЭЭ-ЮЮ-ЯЯ (всего 7 пролетов) в осях 1 – 50	68,027	1	735 (2 года)	50000

Кроме того, в 2013 году ООО «СК-АРКОНА» поступило предложение по замене подкрановых балок в здании одного из производств. Работы запланированы на 2015 – 2016 годы.

Основные данные по проекту представлены в таблице.

Персонал ООО «СК-АРКОНА» имеет большой опыт по выполнению работ по замене подкрановых балок. Разрешение на выполнение таких работ получено. Имеется свидетельство о допуске к работам по строительству, реконструкции, капитальному ремонту объектов капитального строительства, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства, выдано саморегулируемой организацией НП «СРО «СКВ»: дата выдачи «25» марта 2013, номер свидетельства НПСРОСКВ-С-0200[14].

Под эту работу предполагается выделить 4 бригады монтажников. За одну рабочую смену предполагается менять 1 подкрановую балку. Работу предполагается вести каждый день, считая выходные и праздничные дни (бригады выводятся по сменам 2 через 2). Кроме квалифицированного персонала для быстрого и качественного выполнения этой работы необходим автомобильный кран. Для аналогичных работ обычно заказывается автокран МКАТ-40.

Таблица 12

Стоимость замены 1 подкрановой балки

[14] Шекшня, С.В. Управление современной организацией: учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 368 с.

Статья затрат	Стоимость замены одной подкрановой балки, тыс. руб.	Структура затрат на замену 1 подкрановой балки, %	Общая стоимость всех выполняемых работ, тыс. руб.
1	2	3	4
Материальные затраты	18,271	26,86	13429,19
Аренда	28,000	41,16	20580,00
Фонд оплаты труда	13,340	19,61	9804,90
Отчисления на социальные нужды	4,536	6,67	3333,67
Топливо	1,380	2,03	1014,30
Энергия	2,500	3,68	1837,50
Всего затрат	68,027	100,00	49999,85

Основная проблема – высокая стоимость аренды автокрана - около 42% от стоимости работ. Стоимость замены 1 подкрановой балки представлена в таблице.

Чтобы снизить затраты на аренду крана, а также затраты на выполнение работ по проекту предлагается закупить новый автокран. Автокран МКАТ-40 серийно выпускался «Куйбышевским механическим заводом №1» (ныне ООО «Сокол») с 1998 года. В настоящее время кран не производится. Поэтому предлагается закупить автокран схожий по техническим характеристикам - автокран ИВАНОВЕЦ КС-55717Б компании «Ивановская марка».

«Ивановская марка» является одним из крупнейших российских поставщиков дорожно-строительной и специальной техники на российский рынок, в страны СНГ и дальнего зарубежья. «Ивановская марка» - эксклюзивный торговый представитель заводов ООО «Автокран» и ЗАО «Газпром-кран» по продаже мобильных кранов «Ивановец» и опорно-поворотных устройств, ЗАО «Брянский автомобильный завод» по реализации специальных колесных шасси и тягачей, ООО «РАСКАТ» по продаже дорожно-уплотнительной техники.

Стоимость автокрана КС-55717Б составляет 6 000 000 руб. Компания располагает собственными средствами для приобретения автокрана в собственность. Далее в третьей части будут рассчитаны показатели эффективности инвестиционных вложений в приобретения новой техники.

Сначала проанализируем, какие риски могут ожидать наше предприятие при реализации данного инвестиционного проекта.

На предварительной стадии обязательно учитываются возможности следующих событий:

- изменения в отношении к предприятию местных властей (введение дополнительных ограничений);

- ошибки в выборе поставщиков (их банкротство, перепрофилирование, снижение качества продукции).

На стадии инвестирования возможны следующие неприятные события:

- ошибки в выборе поставщика (завышение стоимости работ из-за монопольного положения поставщика);

- неплатежеспособность инвестора (увеличение объема заемных средств);

- несвоевременная поставка оборудования (увеличение сроков строительства, выплата штрафов подрядчику);

- несвоевременная подготовка персонала (увеличение срока выхода на проектный режим);

- недобросовестность поставщика (увеличение сроков и стоимости).

Количество рисков на последней стадии цикла проекта резко возрастает. Поэтому их разделяют на 4 группы: финансово-экономические, социальные, технические и экологические[15].

Риски финансово-экономические:

[15] Шекшня, С.В. Управление современной организацией: учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 368 с.

- неустойчивость спроса (влияние на спрос цены, моды, климата, платежеспособности покупателей и др.);

- появление альтернативного продукта;

- мероприятия конкурентов (снижение цены, увеличение производства, новые приемы маркетинга);

- рост налогов (принятие законов задним числом);

- рост цен на сырье, материалы, энергию, зависимость от поставщиков, зависимость от перевозчиков, исчерпание ресурсов);

- недостаток оборотных средств.

Риски социальные:

- текучесть рабочей силы (появление ресурсного конкурента, внутреннее социальное напряжение);

- забастовки (недостаточный уровень зарплаты, требование создания социальной инфраструктуры, требования по повышению уровня техники безопасности);

- отношение местных властей (требование финансирования региональных программ, взятки чиновникам);

- протесты общественности против деятельности предприятия (падение престижа фирмы);

- воровство на предприятии, на складах и на транспорте.

Риски технические:

- сверхнормативно ускоренный износ оборудования (недобросовестность изготовителей, ошибки проектировщиков, повышенная аварийность, пожары и т.п.);

- нестабильность качества сырья и материалов;

- появление новой технологии;

- отсутствие резерва мощности (потери производства при авариях, ремонтах);

- нестабильность качества готовой продукции.

Риски экологические:

- аварии на основном производстве (залповые выбросы отходов);

- аварии на очистных сооружениях (необходимость накопления отходов);

- новое строительство вблизи предприятия;

- изменение законодательства о нормативах допустимых сбросов, о лицензировании.

Таким образом, мы видим, что карта рисков данного проекта включает в себя множество наименований[16].

Становление и развитие предприятия в условиях современной экономики ставит перед каждым субъектом хозяйствования вопрос расширения круга деятельности, которое возможно за счет реализации инвестиционных проектов и программ. Однако в любом случае специфика рыночного механизма такова, что ни один инвестиционный проект не может быть эффективным без внедрения совершенно разработанной системы управления рисками, которые возникают при осуществлении реальных капиталовложений в экономику зарубежных стран.

Сегодня отсутствует устоявшаяся, достаточно многомерная система управления рисками, в результате чего компании склонны несколько снижать степень рискованности инвестиционного проекта, не осознавая того, что, в конце концов, могут потерять собственные и заимствованные финансовые ресурсы. Именно поэтому необходима разработка риск – менеджмента инвестиционных проектов.

Инвестиционное проектирование осуществляется обычно в условиях неопределенности, которая является объективным явлением. Внешним проявлением неопределенности есть риск, под которым понимается «опасность неблагоприятного исхода», «нестабильность, неуверенность в будущем».

---

[16] Мэрфи, Д. Оценка риска / Д. Мэрфи; пер. с англ .- М. : Евро, 2010. - 326 с.

Преодолеть негативные последствия влияния рисков на наш проект призвана система риск – менеджмента, которую целесообразно рассматривать в следующих аспектах:

- после выявления и анализа, а также контроля факторов риска, которые представляют потенциальную опасность капиталам, прибыльности или эффективности реализации реальных капиталовложений;

– совокупность методов предотвращения и минимизации последствий отрицательного влияния рисков при осуществлении инвестиционного проекта.

Оценка степени влияния риска производится после выявления природы его происхождения, сущность и степени его зависимости от внутренней среды компании.

С этой точки зрения выделяют следующие составляющие риска: финансовые, институциональные, функциональные и другие.

Риски финансового направления возникают в результате уменьшения уровня ликвидности оборотных средств, происходящего вследствие разбалансированности положительных и отрицательных денежных потоков во время реализации проекта (риск неплатежеспособности и снижения финансовой устойчивости) непредвиденный рост процентной ставки, снижает уровень чистой прибыли за прибылью (процентный риск).

Риски финансового направления являются самыми опасными по степени вероятности отрицательного воздействия и управлению со стороны предприятия поддаются лишь в малой степени.

Институциональные риски есть объективные и сущностью и охватывают возможное обесценение реальной стоимости инвестиционного капитала и снижение реальных доходов от инвестиций (инфляционный риск) фиктивное банкротство партнеров, теневые схемы задержки денежных потоков (криминогенный риск) изменение форм собственности (политический риск). Управление этими рисками затруднено, поскольку не

поддаются математическому обоснованию, поэтому выявить степень влияния рисков этой группы можно только по размеру причиненного вреда.

Функциональные риски имеют высокую степень зависимости в деятельности самого предприятия. Так, несовершенство обоснования проектной документации, недостаточная расчетная обеспеченность проекта необходимыми ресурсами (проектный риск), объемов реализации и другой результативной информации проекта (коммерческий риск), неэффективное финансирование текущих расходов на стадии эксплуатации проекта (структурно-операционный риск) поддаются урегулированию со стороны предприятий.

Другие рискам относятся стихийные бедствия и другие «форс-мажорные» обстоятельства, приводящие к потере как части ожидаемого дохода по проекту, так и к потере активов компании.

Необходимо отметить, что существующие подходы к анализу и расчета влияния рисков имеют существенные недостатки. Прежде всего они могут применяться для анализа краткосрочных инвестиционных проектов, проектов с заранее определенной степенью риска или для проектов, которые реализуются в рамках олигополистического или монополистического рынка (метод «дерева решений»), субъективность предположений (метод экспертных оценок), невозможность использования при отсутствии соответствующего инструментария и программного обеспечения (метод имитационного моделирования «Монте Карло»).

Поэтому для анализа и оценки, а самое главное – учет уровня риска для долгосрочных инвестиционных проектов – целесообразно применять метод учета риск в учетной ставке (RADR). Метод RADR предполагает учет критериев, определяющих степень рискованности проекта. В методе RADR участвуют следующие переменные: степень проявления рисковой переменной; вес рисковой переменной для инвестора, возможность избегания фактора неопределенности фирмы «и-фактор» показывает, какую

степень неопределенности будет характерен для определенного инвестиционного проекта.

Методика RADR незаменима для анализа и оценки влияния рисков для долгосрочного инвестиционного проекта, оправдывает накопление расчетного материала.

Этапом управления рисками является контроль рисков, значение которого состоит в том, чтобы достичь максимально возможной отдачи за счет минимальных затрат путем получения, передачи, минимизации и избегания рисков. На основе контроля рисков система управления рисков формирует стратегию деятельности по инвестиционным проектам, которая предусматривает взаимодействие двух составляющих: контроль над рисками и финансирования рисков[17].

Таким образом, современные процессы, связанные с созданием и реализацией инвестиционных проектов, сопровождаются некоторыми элементами неопределенности событий, связанных с проектом. Поэтому при создании проекта нужно изучать и исследовать риск и неопределенность. Каждый проект, особенно производственный – явление высоко рискованное. Это обусловлено и необходимости учета временного периода, поскольку осуществление расходов происходит сегодня, а получение выгод – через определенный период времени.

3.2. Рекомендации по повышению прибыльности ООО «ТАНАТАС»

В качестве повышения прибыльности ООО «Танатас» мы предлагаем установить ERP-систему.

Так как на предприятии бухгалтерский учет уже автоматизирован, коснемся использования таких программ, которые так или иначе влияют на

[17] Шекшня, С.В. Управление современной организацией: учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 368 с.

бухгалтерский учет организации[18].

В современном понимании ERP система (Enterprise Resource Planning) представляет собой интегрированную информационную систему управления предприятием. Она обеспечивает автоматизацию планирования, учета, контроля и анализа всех бизнес процессов. В основе работы ERP системы лежит управление единым хранилищем данных, которое содержит всю необходимую корпоративную информацию: финансовую, производственную, кадровую, информацию по запасам и пр.

ERP система состоит из набора различных программных модулей, обеспечивающих поддержку автоматизации предметных областей деятельности. Каждый модуль ERP системы ориентирован на решение определенной группы задач: планирование производства, управление закупками, контроль запасов, управление персоналом, маркетинг, управление сбытом и пр. Современные ERP системы могут быть внедрены практически на любом предприятии, любой сферы деятельности и любого масштаба.

Системы ERP являются развитием систем управления предприятиями, которые возникли в середине 60-х годов. В этот период APICS (American Production and Inventory Control Society) были сформулированы основные принципы управления материальными запасами предприятия, которые легли в основу концепции MRP (Material Requirement Planning - планирование материальных потребностей). На основе этой концепции были разработаны первые MRP системы. Они предназначались для производственных предприятий с дискретным типом производства. MRP системы обеспечивали оптимизацию управления запасами предприятия на основе производственного плана.

Дальнейшим развитием концепции MRP явилась концепция MRP II (Manufacturing Resource Planning - планирование производственных

[18] Макальская М.Л., Денисов А.Ю. Самоучитель по бугалтерскому учету: учебное пособие. – 15-е изд., полностью переработанное. – М.: «Издательство «Дело и Сервис», 2013. – 384с.

ресурсов), которая появилась в конце 70-х годов. Системы, построенные на основе этой концепции, обеспечивали прогнозирование, планирование и контроль производства по всему циклу: начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой товара потребителю. В отличие от MRP системы, этот тип систем (MRP II системы) ориентирован на эффективное планирование всех ресурсов производственного предприятия, в том числе и финансовой составляющей[19].

ERP системы появились в конце 80-х годов, как результат эволюционного развития MRP II систем и роста мощностей средств вычислительной и информационной техники. Эти системы еще больше расширили область управления предприятием на основе автоматизации процессов. Они интегрировали как внутреннюю, так и внешнюю информацию, необходимую для работы организации. В частности, добавились функции управления человеческими ресурсами, финансами, продажами, маркетинга, сервисного обслуживания и др.

Обычно, ERP системы состоят из различных модулей, которые реализуют потребности организаций в автоматизации процессов. Каждый из модулей ориентирован на определенную область деятельности или бизнес процесс. Так как ERP системы появились в результате эволюционного развития систем предыдущего поколения, то в составе этих систем находятся элементы MRP и MRP II систем.

По составу применяемых модулей, структуру ERP системы можно разделить на две составляющие: базовые элементы и расширенные элементы.

К базовым элементам относятся все функции системы, которые осуществляют управление производством: укрупненное и детальное планирование мощностей, разработка основного плана производства, планирование потребности в материалах, обработка спецификаций изделий,

---

[19] Тория Р.А. Правовое регулирование бухгалтерского учета как первооснова финансовой системы // Финансовое право. 2011. N 4.

маршрутизация производства, управление закупками и запасами. Эти элементы могут быть реализованы в одном или нескольких модулях ERP системы (в зависимости от разработчика).

К расширенным элементам относятся все функции, которые обеспечивают работу производства. Как правило, эти элементы реализованы в виде отдельных модулей.



Рис.2. Управление производством

К таким элементам относятся:

Управление финансами. Этот элемент ERP системы позволяет вести главную книгу, управлять расчетами с дебиторами и кредиторами, выполнять учет основных средств, осуществлять управление наличными средствами, планирование финансовой деятельности, вести финансовую отчетность и бухгалтерский учет и др.

Управление человеческими ресурсами. Он позволяет осуществлять кадровый учет, выполнять расчет заработной платы, вести учет рабочего времени, графики работы, планировать кадровый состав, управлять мотивацией персонала.

Управление цепочками поставок. Этот элемент является одним из ключевых в ERP системе. Он позволяет прогнозировать спрос, планировать и управлять логистикой как внутри предприятия (складская и производственная логистика), так и вне его (логистика внешних поставок и сбыта готовых изделий), управлять закупками и поставщиками.

Управление взаимосвязью с Заказчиками. Этот элемент ERP системы выполняет такие же функции, как и отдельные CRM системы. Их функциональность во многом зависит от производителя, но основные действия включают в себя управление продажами, учет взаимодействия с клиентами, управление маркетингом.

Управление жизненным циклом изделия. Он позволяет управлять жизненным циклом изделия от его разработки, до утилизации. Модули ERP системы дают возможность управлять данными о продукте, контролировать проектирование, управлять жизненным циклом оборудования, управлять потребностями клиентов.

Управление продажами и сбытом. Этот модуль ERP системы позволяет планировать и управлять каналами сбыта, управлять заказами, управлять ценообразованием, осуществлять управление транспортом.

В зависимости от производителя ERP системы, состав элементов и модулей может изменяться. Например, некоторые производители предлагают модули управления качеством, модули управления проектами, модули управления окружающей средой и пр. Современные ERP системы позволяют внедрять как полный функционал, так и отдельные модули.

Применение ERP систем значительно повышает качество управления организацией. Они упрощают контроль над потоком работ между подразделениями, снижают затраты, связанные с дублированием информации и задач, сокращают издержки, возникающие из-за работы разрозненных систем управления.

Помимо указанного, применение полноценной ERP системы дает

организации следующие преимущества:

контроль процессов. ERP системы дают возможность осуществлять контроль над всеми важными процессами организации. Контроль может быть построен по иерархической системе: от оперативного уровня, до уровня стратегического управления.

синхронизация процессов. Все процессы организации могут быть организованы в виде последовательного и взаимосвязанного потока работ, передаваемого от подразделения к подразделению. За счет применения ERP системы потоки работ могут быть синхронизированы. Это гарантирует эффективное выполнение процессов, замкнутых на отдельных подразделениях, но влияющих на общие для нескольких подразделений процессы.

стандартизация отчетности. Средства отчетности ERP системы унифицируют все виды отчетов и статистических данных, необходимых для управления. Эти отчеты можно создавать по всем процессам, подразделениям или функциям в режиме реального времени.

унификация информационных систем. Т.к. ERP система внедряется во всех подразделениях организации (при внедрении всего функционала ERP системы), то нет необходимости поддерживать разрозненные информационные системы управления. Все функции отдельных систем могут быть интегрированы в ERP систему.

расширение управленческих функций. Большинство ERP систем позволяют применять модули управления корпоративными знаниями. Это дает возможность организации существенно расширить управленческие функции за счет создания корпоративной базы знаний.

интеграция с поставщиками/клиентами. Многие современные ERP системы позволяют поставщикам/клиентам выполнять часть функций организации (формирование и отслеживание заказа, контроль запасов и их пополнение и пр.).

адаптация под нужды бизнеса. В ERP системах существуют различные модули, которые могут работать как в привязке к базовым функциям, так и отдельно от них. Состав решаемых задач в каждом модуле настраивается под потребности организации.

централизация данных. Принцип работы ERP системы подразумевает создание единой базы данных, в которой хранится вся управленческая информация. Данные хранятся централизованно, что обеспечивает быстрый доступ к необходимой информации, надежную защиту и архивирование.

защита данных. Для каждой группы пользователей в ERP системе могут быть созданы свои политики безопасности, что обеспечивает более надежную защиту данных. Работа каждого пользователя может быть проконтролирована. Все операции и действия, выполненные пользователем, могут контролироваться за счет средств ERP системы.

улучшение взаимодействия. ERP системы обеспечивают «прозрачность» результатов работы каждого из подразделений. Это дает возможность наладить горизонтальные связи между подразделениями и улучшить их взаимодействие.

интеграция с низкоуровневыми системами управления. За счет применения API интерфейса, ERP системы обеспечивают связь с низкоуровневыми системами управления (станками, производственными комплексами и другим оборудованием).

контроль взаимосвязанных видов деятельности. За счет наличия различных модулей, ERP системы облегчают отслеживание заказов, запасов, выручки, продаж и всех смежных видов деятельности.

масштабирование. Для больших компаний, имеющих распределенную структуру и территориально удаленные подразделения, ERP системы позволяют масштабировать решения. Это дает возможность территориально удаленным подразделениям иметь единую систему управления.

Как и любая другая система управления, ERP система не может

удовлетворить полностью все потребности организации. У ERP системы есть свои ограничения по применению, и свои недостатки. Эти недостатки могут быть связаны как с функциональностью системы, так и с условиями ее приобретения, внедрения, использования и поддержки.

К наиболее общим недостаткам ERP системы относятся:

высокая стоимость. Полноценная ERP система является довольно затратной для любой организации. В стоимость ERP системы входим множество составляющих. Основные из них это: стоимость программного и аппаратного обеспечения, стоимость работ по планированию, внедрению, настройки и тестированию, стоимость сервисного обслуживания.

продолжительное внедрение. Для крупных организаций, внедрение полноценной ERP системы может занять от 1 до 3-х лет. В течение этого периода процессы организации могут оказаться нестабильными.

уровень совместимости с бизнес процессами. Системы, обладающие небольшим количеством настроек, не будут соответствовать реальным бизнес процессам. Для систем, у которых существует множество настроек, возникает проблема модернизации при изменении процессов.

трудности освоения. Как правило, ERP системы обладают сложными интерфейсами пользователей. Для успешного внедрения и работы ERP системы необходимо длительное обучение пользователей.

дополнительные косвенные затраты. Для внедрения ERP системы и ее нормальной работы предприятию может потребоваться обновить часть оборудования, программные средства, каналы связи.

перенос данных. При внедрении, ERP система заменяет собой существующие разрозненные информационные системы управления. Данные, хранящиеся в этих системам, не всегда могут быть легко интегрированы в базу данных ERP системы. Перенос данных может оказаться затруднен или вообще невозможен.

зависимость от поставщика. Приобретение и внедрение ERP системы

является затратным процессом. Выбрав одного поставщика, компания вынуждена пользоваться его услугами для поддержания работоспособности системы и ее обновления.

На рынке существует большое количество предложений ERP систем. Поставщики предлагают как готовые решения (ERP системы крупных производителей), так и заказные разработки. В зависимости от технологии реализации, ERP системы могут базироваться на «облачных» сервисах, объектно-ориентированной архитектуре или «клиент-серверных» приложениях. На Российском рынке существуют предложения отечественных компаний и зарубежные разработки. Выбор системы и ее поставщика становится сложной задачей[20].

Для того чтобы определить, какая ERP система наиболее подходит организации, все критерии выбора можно разделить на несколько групп.

Общими группами критериев являются:

потребности организации. Эта группа критериев связана с текущими и будущими потребностями организации, ее размерами, условиями работы и требованиями рынка.

применяемые технологии. К этой группе относятся критерии, связанные с технологией работы ERP системы и способами внедрения.

функциональность. Эта группа определяет набор критериев по составу задач и модулей ERP системы, необходимых для удовлетворения потребностей организации.

поддержка. Набор критериев этой группы определяет условия технической, информационной и сервисной поддержки ERP системы со стороны поставщика (вендора).

стоимость владения. К этой группе критериев относятся все критерии, связанные с приобретением и эксплуатацией ERP системы.

---

[20] Тория Р.А. Правовое регулирование бухгалтерского учета как первооснова финансовой системы // Финансовое право. 2011. N 4.

К группе критериев «потребности организации» могут относиться:

Соответствие бизнес процессам организации. ERP система должна иметь возможность настраиваться под процессы организации. Этот критерий определяет гибкость системы при изменениях деятельности компании.

Масштабируемость. ERP система должна позволять тиражировать решения на несколько подразделений или несколько видов деятельности компании. Также, она должна иметь возможность подстраиваться под масштаб организации.

Соответствие стратегии организации. Эксплуатация ERP системы осуществляется в течение длительного периода времени. Поэтому она должна помогать реализации стратегических планов компании. Выбор системы необходимо осуществлять с учетом перспектив развития.

Наличие отраслевых решений. Процессы организации зависят от отрасли деятельности и рынка, на котором она работает. При выборе системы необходимо учитывать эти факторы.

К группе критериев «применяемые технологии» могут относиться:

Программная архитектура. В зависимости от потребности и возможностей организации необходимо выбирать соответствующую программную архитектуру ERP системы, например «облачные сервисы», «клиент-серверную» архитектуру или «объектно-ориентированную» архитектуру.

Техническая архитектура. Этот критерий выбора взаимосвязан с предыдущим. Выбор технической архитектуры может потребовать от организации обновления каналов связи, аппаратного обеспечения, средств вычислительной техники.

Технология внедрения ERP системы. Этот критерий зависит от поставщика услуг. Как правило, крупные производители ERP систем предлагают применять технологию внедрения под свой программный продукт. Такие технологии есть у SAP , ORACLE, Microsoft и др.

К группе критериев «функциональность» могут относиться:

Состав модулей. Выбор модулей ERP системы необходимо осуществлять в зависимости от текущей и будущей потребности организации. Система должна иметь возможность расширяться по функциональности.

Интеграция. При выборе системы необходимо учитывать возможность интеграции с действующими системами управления во взаимосвязанных областях.

Наглядность. Существенным элементом функциональности ERP системы является простота интерфейса и удобство работы пользователей. При выборе, необходимо учесть возможность настройки интерфейса под потребности пользователей.

Соответствие нормативной базе. ERP система затрагивает многие сферы деятельности предприятия, которые регулируются законодательством. Поэтому, важным критерием выбора будет возможность системы настраиваться на требования местного законодательства[21].

К группе критериев «поддержка» могут относиться:

Цикл поддержки. При выборе ERP системы необходимо определить, как долго поставщик будет поддерживать систему. Существует ли возможность перехода на новую версию ERP системы, существует ли возможность доработки системы под запросы организации.

Наличие службы поддержки. В ходе работы, у пользователей ERP системы всегда будут возникать вопросы и сложности. Для эффективной работы системы важно, чтобы поставщик мог гарантировать поддержку работы пользователей системы.

Опыт внедрения. Этот критерий связан с работой поставщика ERP системы. Необходимо обращать внимание на количество успешных

[21] Слабинская И.А., Бендерская О.Б. Методика корректировки бухгалтерской отчетности организации с учетом изменения цен // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2012. N 13. С. 8 - 17.

внедрений ERP систем у того или иного поставщика.

К группе критериев «стоимость владения» могут относиться:

Стоимость программного обеспечения. Для работы ERP системы организации необходимо покупать лицензии на ее использование. При выборе нужно учитывать метод расчета стоимости этих лицензий (например, на группу пользователей или на одно рабочее место и т.п.).

Стоимость аппаратного обеспечения. В зависимости от применяемой архитектуры стоимость аппаратного обеспечения может существенно различаться. Организации может потребоваться приобретать серверное оборудование, обновлять парк вычислительных средств.

Стоимость обслуживания. Этот критерий также является существенным в составе затрат на приобретение ERP системы.

Стоимость модернизации и обновления. У некоторых поставщиков ERP систем стоимость модернизации и обновлений может равняться или превосходить стоимость первоначального приобретения.

Внедрение ERP системы, как правило, является длительным и сложным процессом. У каждого крупного производителя ERP системы разработаны свои технологии и методики внедрения. Эти методики несколько отличаются друг от друга, но общий порядок действий, в основном, одинаковый. Кроме того, порядок внедрения ERP системы может различаться в зависимости от программной и аппаратной архитектуры ERP системы. На эти методики стоит обращать внимание, когда осуществляется выбор поставщика услуг.

Организации, которая приняла решение внедрять ERP систему, необходимо со своей стороны предпринять ряд действий для успешной реализации проекта внедрения.

К таким действиям относятся:

1. Подготовка внедрения. На этапе подготовки организации необходимо определить основные цели, ради чего будет внедряться ERP система. Это позволит четко понять результаты и ожидания от внедрения

ERP системы. Так как внедрение ERP системы является довольно затратным проектом, необходимо оценить предполагаемый бюджет, который организация сможет выделить на внедрение. Также, на этом этапе определяется ответственный за проект, и выявляются ключевые специалисты (члены команды проекта со стороны организации), определяется порядок их взаимодействия.

2. Анализ бизнеса. Эти действия являются одними из самых критических во всем проекте. Как правило, ERP система должна работать в течение десятка лет и более. Поэтому необходимо определить перспективы развития как самой организации, так и рынка на длительный период.

На этом этапе организация должна оценить:

перспективы развития рынка и компании на несколько лет;

состав и возможность развития бизнес процессов организации;

потребности в автоматизации.

3. Выбор ERP системы. Выбор системы необходимо осуществлять на основе текущих и будущих потребностей бизнеса. При оценке различных вариантов, необходимо руководствоваться критериями, указанными выше (критерии выбора ERP систем). Чтобы выбрать систему наиболее подходящую под потребности бизнеса, желательно, отобрать не менее 3-х вариантов систем разных производителей.

4. Выбор поставщика. Как правило, на рынке существует много поставщиков одной и той же ERP системы. Это компании вендоры или системные интеграторы. Они предлагают комплекс услуг по техническому внедрению ERP системы. При выборе поставщика ERP системы необходимо обратить внимание на его специализацию. Можно выделить три типа специализации поставщиков.

У каждого из типов поставщиков есть свои преимущества и недостатки:

горизонтальная специализация. У таких компаний большое количество

заказчиков, которые работают в разных отраслях. Как правило, такие поставщики имеют развитые службы поддержки. Однако, подход к внедрению у них «типовой» для всех заказчиков.

вертикальная специализация. Эти поставщики специализируются на работе с заказчиками из ограниченного количества отраслей (от одной, до трех). Это позволяет им создавать решения, специально настроенные под специфику отрасли. Подход к внедрению у таких компаний «заточен» под конкретную отрасль.

клиентоориентированная специализация. Эти поставщики, как правило, внедряют ERP систему под потребности заказчика. При внедрении они берут за основу базовую функциональность ERP системы и дорабатывают ее под условия бизнеса заказчика. У этого варианта есть существенный недостаток, связанный с обновлением системы и стабильностью ее работы.

5. Управление проектом. Ответственный за внедрение ERP системы и специалисты организации должны осуществлять управление проектом внутри компании. Они должны вести план проекта, контролировать сроки, бюджет, объем работ, соответствие целям внедрения. Еще одной важной задачей по управлению проектом является координация взаимодействия сотрудников организации с представителями поставщика (командой внедрения от поставщика).

6. Тестирование. Даже при самой лучшей организации внедрения, существует риск возникновения ошибок в работе системы. Поэтому, по ходу ввода в эксплуатацию функционала ERP системы, необходимо предусмотреть обязательное тестирование работы процессов, подразделений и модулей ERP системы. Лучшим способом тестирования является выполнение параллельной работы в старой системе и во внедряемой ERP системе. Это позволит избавиться от основных ошибок.

7. Тренинги и обучение. Обучение сотрудников является обязательным условием работы ERP системы. В зависимости от сложности системы оно

может занять несколько недель. Перед началом обучения необходимо убедиться, что ERP система была протестирована. Одним из плохих вариантов является случай, когда поставщик услуг совмещает тестирование и обучение пользователей. В этом варианте сотрудники организации (будущие пользователи системы) выступают в качестве тестировщиков системы.

8. Ввод в эксплуатацию. Ввод в эксплуатацию является важным моментом в процессе внедрения ERP системы. Существует два варианта ввода системы в эксплуатацию: запуск системы сразу во всей организации, и поэтапный ввод. Второй вариант является более предпочтительным, т.к. позволяет постепенно переходить на новые условия работы. В случае возникновения ошибок или проблем в работе, будет затронута только часть бизнеса (отдельные процессы или подразделения), а не вся организация.

Внедрение ERP системы является одной из самых сложных, трудоемких и дорогих задач по совершенствованию деятельности. В ходе внедрения всегда возникают проблемы и ошибки, в той или иной степени влияющие на сроки, стоимость, и результативность проекта.

К основным ошибкам проекта внедрения ERP системы можно отнести:

плохое планирование. Для успешной реализации проекта, внедрение ERP системы должно быть тщательно спланировано. Плохое планирование часто приводит к потере приоритетов, путанице с автоматизацией процессов, слабому пониманию текущего и перспективного состояния процессов.

недостаточная оценка поставщиков ERP системы. Организации плохо прорабатывают вопрос выбора поставщиков ERP системы. В результате, выбор делается в пользу поставщиков, предложивших минимальную цену. Часто, поставщик снижает цену для того, чтобы получить хотя бы одного клиента и отработать на нем внедрение новой для себя системы. В результате, после завершения проекта может оказаться, что функциональность ERP системы сильно ограничена или система работает с ошибками.

отсутствие понимания потребностей. Начиная внедрение ERP системы, многие организации не понимают, какие функции и модули им необходимы, какие потребности организации могут быть автоматизированы за счет ERP системы. Это приводит к тому, что внедряется множество ненужных и неиспользуемых функций и модулей или наоборот, необходимые функции применяются ограниченно.

недостаточное понимание затрат времени и ресурсов. Как правило, организации недооценивают время и ресурсы, требуемые для внедрения ERP системы. Это приводит к завышенным ожиданиям от системы. Сотрудники организации начинают полагать, что ERP система начнет работать в полном объеме через короткое время и для ее работы не потребуется много усилий.

отсутствие квалифицированного персонала в команде внедрения. Частой ошибкой проектов внедрения ERP системы является привлечение в команду проекта простых исполнителей работ. Команда проекта со стороны организации должна включать в себя высококвалифицированных специалистов (ключевых сотрудников) по каждому направлению деятельности организации: финансам, управлению, закупкам, производству, складу и др.

отсутствие приоритетов. Перед началом проекта организации не устанавливают приоритет в достижении целей. Это приводит к тому, что в ходе внедрения ERP системы приходится решать много задач, постоянно переключаясь между ними. В результате, увеличивается время внедрения, появляются дополнительные ошибки и проблемы.

не проводится обучение сотрудников. Недостаточное или полное отсутствие обучения сотрудников является частой причиной неудачного внедрения ERP системы. Сотрудники не понимают, как работать в системе и это вызывает отторжение. Система окажется невостребованной, ее функционал будет задействован в ограниченном объеме.

недооценка точности данных. В основе работы ERP системы лежит

обработка данных. Поэтому точность и эффективность работы системы будет зависеть от достоверности и точности данных, которые вводятся в ERP систему. Для снижения ошибок необходимо изначально вводить в систему достоверные и точные данные. Сотрудники, работающие с системой, должны тщательно проверять данные перед вводом в систему.

использование устаревших приложений. Еще одной проблемой, приводящей к низкой эффективности внедрения ERP системы, является продолжение использования устаревших приложений. Работа дублируется в ERP системе и старых приложениях. Организации продолжают их использование т.к. оплачена их поддержка и продление лицензий. Это приводит к тому, что переход на работу в ERP системе затягивается.

не проводится эффективное тестирование системы. Часто, поставщики ERP системы предлагают провести тестирование на ограниченном круге пользователей. Такое тестирование не сможет выявить все недостатки и не позволит смоделировать реальную пользовательскую нагрузку.

отсутствие стратегии обслуживания и модернизации. Если компания не разработает стратегию обслуживания и модернизации своей ERP системы, то она будет быстро устаревать. Техническая (аппаратная) часть ERP системы требует модернизации, т.к. со временем растет объем данных, и требуются новые вычислительные мощности. Программная часть должна постоянна модернизироваться в соответствии с изменяющимися требованиями законодательства и рынка[22].

Указанные выше проблемы внедрения являются наиболее общими и часто встречающимися. Помимо указанных, всегда возникают проблемы, специфические для каждого конкретного предприятия или организации. "ффективным методом избежать или свести к минимуму потери от таких ошибок является тщательная подготовка и планирование каждого этапа

[22] Тория Р.А. Правовое регулирование бухгалтерского учета как первооснова финансовой системы // Финансовое право. 2011. N 4.

проекта внедрения ERP системы.

Компании ООО «Танатас» было предложено решение «iCorala».

ERP-система помогает интегрировать все отделы и функции компании в единую систему, при этом все департаменты работают с единой базой данных и им проще обмениваться между собой разного рода информацией.

Покупка ERP-системы – дорогостоящая идея, к которой компания должна подойти с четким пониманием того, для чего ей это нужно.

При этом важно, чтобы четкое понимание было не столько у собственников бизнеса, сколько у самих менеджеров и линейных руководителей, т.к. автоматизация в первую очередь коснется участков работы каждого из них.

Компания производит расчет ТСО, исходя из коммерческого предложения провайдера системы и консалтинговой компании.

Расчетная продолжительность эксплуатации системы определяется компанией как 5-ти летний период[23].

Со стороны компании систему будет поддерживать специалист по ERP-решению. Ожидаемая зарплата - 2000/месяц.

Техническая поддержка будет осуществляться системным администратором компании. На время ведения проекта компания выделяет ответственного сотрудника для управления проектом внедрения. Ожидаемая зарплата - 2000/месяц, Для повышения быстродействия системы и для обеспечения информационной безопасности компания закупает дополнительный сервер для ERP-системы, для него определен бюджет в 6 000.

Кроме того, в финансовом отделе модернизируется аппаратная инфраструктура - закупается 5 новых компьютеров, однако эти вложения не связаны напрямую с ERP-системой.

---

[23] Тория Р.А. Правовое регулирование бухгалтерского учета как первооснова финансовой системы // Финансовое право. 2011. N 4.

Таблица 11

Расчет стоимости лицензий и поддержки ERP-системы

Модуль системы	Параметры расчета	Стоимость
Платформа	25 пользователей х 600	15 000
Финансы: главная книга	10 пользователей х 1 200	12 000
Финансы: A/R, A/P (расчеты с поставщиками и покупателями)	10 пользователей х 1 000	10 000
Финансы: Основные средства	2 пользователя х 350	700
Логистика: Управление складом	7 пользователей х 400	2 800
Логистика: Управление закупками	5 пользователей х 300	1 500
Логистика: Управление продажами	15 пользователей х 300	4 500
Расширенная логистическая функциональность (цепочки поставок)	20 пользователей х 250	5 000
Итого:		51 500
Ежегодная поддержка системы	20% от стоимости лицензий	10 300

Компанией было принято решение последовательно внедрять сначала финансовые, а затем логистические модули системы.

По договоренности с поставщиком решения лицензии оплачиваются в течение трех месяцев равными долями (17167 в месяц), поддержка оплачивается в первый месяц.

Оценочное время внедрения как финансовых, так и логистических модулей системы - 4 месяца.

Логистические модули планируется внедрять после финансовых с перекрытием в 1 месяц.

После окончания внедрения компания планирует обращаться на «горячую линию» поставщика, в то же время большинство задач компания планирует решать собственными силами.

Для обучения и точечных задач внедрения планируется привлекать консалтинговую компанию. Годовой бюджет для консалтинга и обучения определяется по 3 000.

Таблица 12

Расчет по услугам внедрения

Этап	Период	Кол-во часов		Стоимость
		консультанта	заказчика	
1. Настойка плана счетов	20.03.2015-31.03.2015	36	36	3 600
2. Настройка справочников	01.04.2015-15.04.2015	36	12	3 600
3. Настройка валют	15.04.2015-20.04.2015	16	20	1 600
4. Настройка формирования проводок из документов	21.04.2015-30.04.2015	40	24	4 000
5. Настройка отчетов	30.04.2015-30.05.2015	100	16	10 000
4. Обучение пользователей		20	24	2 000
5. Обучение администраторов системы		20	24	2 000
Итого (финансы):		268		26 800
6. Настройка справочников	01.06.2015-15.06.2015	36	36	3 600
7. Настройка формирования проводок из документов	16.06.2015-30.06.2015	40	40	4 000
8. Настройка модели поставок	01.07.2015-15.07.2015	40	40	4 000
9. Настройка модели продаж	15.07.2015-31.07.2015	36	40	3 600
10. Настройка отчетов	01.08.2015-30.08.2015	100	100	10 000
11. Обучение пользователей		20	24	2 000
12. Обучение администратора системы		20	24	2 000
Итого (логистика):		292		29 200
Итого:		560		56 000

Таблица 13

Расчет затрат за пятилетний цикл использования системы

Вид расходов	2015	2016	2017	2018	2019	Итого
Лицензии	51 500					51 500
Поддержка	10 300	10 300	10 300	10 300	10 300	51 500
Оборудование	6 000					6 000
Внедрение (консалтинг)	56 000	3 000	3 000	3 000	3 000	56 000
Зарплата администратора	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	120 000
Зарплата менеджера проекта	16 000					16 000
Тренинги		3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
Итого:	163 800	40 300	40 300	40 300	40 300	325 000

Подводя итоги, совокупная стоимость владения системы (ТСО) в течение 5 лет составила 325000. При этом первоначальные затраты на систему составили 129500 (без стоимости поддержки и з/п администратора) или 40% ТСО. Постоянная ежегодная стоимость владения составила 40300 или 12,4% ТСО.

3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Как уже было сказано, необходимость приобретения Автокрана ИВАНОВЕЦ КС-55717Б обусловлена прежде всего, необходимостью снижения производственных затрат и повышения эффективности использования основных фондов предприятия.

Рассмотрим как изменяться производственные затраты в результате приобретения автокрана (см. таблицы, рисунок в приложении).

В целом, общая величина затрат увеличилась на 2,12%. Это связано с увеличением процентной ставки отчислений в социальные фонды, ростом цен на топливо, энергоносители, материальные затраты.

Но при этом затраты на аренду оборудования сократились 18,42%, и теперь в структуре затрат составляют не 23,23%, а только 18,48%. Если не приобретать автокран, прирост себестоимости составил бы 6,38% (см. таблицы в приложении).

Таким образом, мы видим, что приобретение автокрана позволит значительно сократить производственные затраты в ООО «СК-АРКОНА».

При этом, при выполнении работ замене подкрановых балок в здании адъюстажа, также появляется возможность снизить затраты и тем самым увеличить прибыль на стоимость аренды крана (см. таблицы в приложении).

Из таблицы видно, что стоимость работ по проекту сократится на 20580,00 тыс. руб. за два года или на 10290,00 тыс. руб. в год. Так как договор стоимости проекта предусматривает полную оплату, эти средства ООО «СК-АРКОНА» может рассматривать как сэкономленную прибыль.

Проанализируем, как отразится приобретение автокрана на эффективности использования основных фондов.

При покупке автокрана стоимость основных фондов увеличивается на 6 млн. руб. Оценим эффективность использования основных фондов предприятия (см. таблицу 14)

Таблица 14

Эффективность использования ОФП в ООО «СК-АРКОНА»

Показатель	Формула	2013 г.	2015г.	2015 /2013 г.
Выручка от реализации, руб.	Вр	270 270	295 270	25 000
Прибыль от продаж, руб.	Пп	26 968	34 686	7 718
Стоимость ОПФ, руб.	Сопф	99 156	105 156	6 000
Фондоотдача, руб./руб.	Фо = Сопф/Вр	0,37	0,36	-0,01
Фондоемкость, руб./руб.	Фе = Вр/Сопф	2,73	2,81	0,08
Фондорентабельсность, %	Фр = Пп/Сопф*100%	27,20	32,98	5,79

Как видно по рассчитанным в таблице показателям, при покупке автокрана фондоотдача основных производственных фондов снизилась на

2,9% или на 0,01 руб./руб., фондоемкость выросла почти на 3,0%, или на 0,08 руб./руб.

Это связано со значительным увеличением выручки, и незначительным ростом стоимости ОПФ.

А рентабельность основных фондов выросла почти на 21,3%, что является благоприятным результатом работы предприятия и свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов предприятия.

Единовременные затраты по проекту представлены в таблице 15.

Таблица 15

Единовременные затраты по проекту

Стоимость оборудования	6 000 тыс. руб.
Доставка оборудования	200 тыс. руб.
Установка и монтаж	силами предприятия
Пуско – наладочные работы	50 тыс. руб.
Итого	6 250 тыс. руб.

Из таблицы видно, что единовременные затраты предприятия по приобретению автокрана составят 6 250 тыс. руб. Эти средства будут выделены ООО «СК-АРКОНА» в полном объеме.

Использование Автокрана ИВАНОВЕЦ КС-55717Б осуществляется при оказании услуг в цехах предприятия-заказчика по ремонту, замене и монтажу грузоподъёмных механизмов. На основании таблицы 3.4 произведем прогноз денежных потоков за период 2015-2017 гг. В 2017 году планируется увеличение выручки и себестоимости за счет роста инфляции.

Все данные представим в виде таблицы 16.

Таблица 16

Показатели эффективности для анализа единовременных вложений

Показатели	Года		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка от оказания услуг по ремонту, замене и монтажу	25000,00	25000,00	27000

грузоподъёмных механизмов, тыс. руб.			
Средняя себестоимость, тыс. руб.	14709,78	14709,78	16916,24
Прибыль предприятия до налогообложения, тыс. руб.	10290,22	10290,22	10083,76

Таким образом, при покупке автокрана для выполнения работ компания в течение двух лет (2015-2016 гг.) получает гарантированный доход в виде сэкономленной суммы от арендной платы, а в 2017 году планирует использовать автокран при оказании услуг в цехах предприятия-заказчика по ремонту, замене и монтажу грузоподъёмных механизмов.

Инвестиционный проект, как и любая финансовая операция, порождает движение денежных потоков (см. таблицы в приложении).

Полученные чистые денежные потоки используем для оценки эффективности инвестиционных вложений в покупку автокрана.

Поправки на риск применительно к оценке бюджетной эффективности введены Постановлением Правительства РФ от 22.11.97 №1470 (см. таблицы в приложении).

В таблице приложения рассчитаем размеры потока дисконтированных платежей.

Полученные дисконтированные денежные потоки используем для расчета показателей эффективности проекта: чистого дисконтированного дохода, срока окупаемости, индекса доходности инвестиций, внутренней нормы доходности инвестиций и нормы прибыли на вложенный капитал.

Для наглядности представим денежные потоки в виде графика (см. рисунок)

Чистый дисконтированный доход (NPV) является наиболее объективным отражением абсолютно – сравнительной эффективности инвестиционного проекта. Его расчет производим по формуле:

$$NPV = \frac{8232,18}{(1+0,25)} + \frac{8232,18}{(1+0,25)^2} + \frac{8067,01}{(1+0,25)^3} - 6250$$

NPV= 32658,87 тыс. руб.

Чистый дисконтированный доход представляет собой оценку сегодняшней стоимости потока будущих расходов. Полученная величина положительна и составляет 32658,87 тыс. руб. Следовательно, выполняется необходимое условие эффективности проекта (NPV>0), означающее превышение приведенных результатов над приведенными затратами. Таким образом, в результате реализации проекта ценность предприятия возрастает, а проект считается приемлемым.

Относительную прибыльность проекта, или дисконтированную стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений рассчитаем по формуле[24]:

$$PI = \frac{32658{,}87 + 6250}{6250}$$

PI=6,22

Видно, что индекс доходности дисконтированных затрат больше 1, поэтому проект оценивается как эффективный, т.к. в этом случае чистый дисконтированный доход по инвестиционному проекту положителен.

Расчет внутренней нормы доходности инвестиций. Внутренняя норма доходности – это ставка дисконтирования, при которой дисконтированная стоимость доходов от проекта равна дисконтированной стоимости инвестиций и чистый дисконтированный доход равен нулю.

Таблица 17

Расчет внутренней нормы доходности инвестиций

Года	Платежи и	Коэффициент	PV1	Коэффициент	PV2

[24] Шекшня, С.В. Управление современной организацией: учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 368 с.

	поступления	дисконтирования (r1=1,5)		дисконтирования (r2= 1,51)	
204 г.	-6250		-6250		-6250
2015 г.	8232,18	0,9852	8110,52	0,9851	8109,72
2016 г.	8232,18	0,9707	7990,66	0,9705	7989,08
2017 г.	8067,01	0,9563	7714,62	0,9560	7712,34
NPV			17565,79		17561,14

Рассчитаем внутреннюю норму доходности инвестиций:

$$IRR = 1{,}5\% + \frac{17565{,}79}{17656{,}79 - 17651{,}14} * (1{,}51\% - 1{,}5\%)$$

IRR=39,25 %

Внутренняя норма доходности показывает ту норму доходности инвестиций, при которой не имеет значения, инвестировать средства в данный проект или нет. Чем выше уровень рентабельности, тем эффективнее вложения капитала. В нашем случае внутренняя норма доходности равна 39,25 %.

Метод окупаемости инвестиций основан на расчете периода окупаемости (PP) – числа лет необходимых для возмещения стартовых инвестиционных затрат в новое оборудование (таблица). Рассчитаем срок окупаемости, дисконтированный срок окупаемости по формуле:

$$PP = \frac{6250}{8232{,}18}$$

PP=0,76 года

$$DPP = \frac{6250}{6585{,}74}$$

DPP=0,94 года

Таблица 18

Срок окупаемости инвестиций

Срок окупаемости	9 месяцев 12 дней
Дисконтированный срок окупаемости	11 месяцев 28 дней

Срок окупаемости составляет чуть более 9 месяцев без учета дисконтирования. Сумма дисконтированных чистых доходов перекрывает сумму дисконтированных инвестиций (примет положительное значение) почти через год.

Для наглядности сведем полученные данные по инвестиционному проекту в таблицу.

Таблица 19

Оценка эффективности инвестиционного проекта

Показатель	Значение	Нормативное значение	Вывод
1	2	3	4
Чистый дисконтированный доход (NPV) тыс. руб.	32658,87	> 0	Проект следует принять
Индекс доходности инвестиций (PI)	6,22	> 1	Проект следует принять
Внутренняя норма доходности инвестиций (IRR) %	39,25	Не ниже ставки дисконтирования	Проект выгоден
Срок окупаемости (PP) год, месяц.	0,76	-	Проект следует принять
Дисконтированный срок окупаемости (DPP) год, месяц.	0,94	-	Проект следует принять

Из таблицы 19 видно, что проект по всем критериям является целесообразным для внедрения, эффективным и достаточно быстро реализуемым в приемлемые сроки для данного вида бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Принятие любого решения инвестиционного характера связано непременно с оценкой экономической эффективности проектов. При этом нередко возникает вопрос о том, каким параметрам эффективности, каким критериям отдать предпочтение. Например, что важнее: меньший риск или большая эффективность? Поэтому необходимость системного подхода к решению этого вопроса – очевидна.

Нужны объективные методы оценки инвестиционных проектов, которые учитывали бы экономическую, производственную, социальную, экологическую и даже политическую ситуацию в каждом отдельном случае. При этом, говоря о факторах внешней среды, нельзя забывать также и о факторе времени.

Основные методы оценки инвестиций Одним из основных требований к предприятию в рыночных условиях является его способность к созданию добавленной стоимости, в которую входят заработная плата работников, заемные проценты, прибыль, минимальные обязательства перед акционерами. Если предприятие такой способностью не обладает, то, утратив свою конкурентоспособность, оно вытесняется с рынка.

Предприятие развивается благодаря росту чистого дохода, который образуется из чистой прибыли (обогащение собственника) и амортизационных отчислений. Поэтому в качестве критерия эффективности можно рассматривать величину отношения добавленной стоимости и капитала, который был затрачен на ее создание, и чем больше будет (услуги или продукции должны иметь высокое качество) у предприятия прибыль, приходящаяся на единицу затрат, тем более конкурентоспособным оно будет.

Некоторые методы оценки инвестиционных проектов основаны именно на этом критерии эффективности. К ним относятся доходный (эффектный) и затратный методы: Затратный метод основан на анализе связанных с

проектом затрат. Они дают возможность оценить экономический годовой эффект данного проекта в сравнении с альтернативным. Доходный, или эффектный, метод основан на анализе результатов от вложенных инвестиций, то есть прибыли (дополнительной, балансовой, чистой), чистого дисконтированного дохода (NPV), чистой продукции, годового экономического эффекта. NPV – это отражение абсолютного результата от инвестирований, а PI (индексы рентабельности) и IRR (внутренние нормы рентабельности), в том числе коэффициент эффективности - относительного.

Учитывающие фактор времени методы оценки инвестиционных проектов делят на две основные группы: статические и динамические. Статические методы (сравнение затрат, окупаемости, прибыли, рентабельности) основаны на показателях, использующих учетные оценки, например, коэффициент эффективности, приведенные затраты, срок окупаемости, экономический годовой эффект. Динамические методы (наращенная стоимость, аннуитет, дисконтирование) используют показатели, которые основаны на чистом дисконтированном доходе, внутренней норме рентабельности, индексе рентабельности инвестиций, сроке окупаемости проекта, то есть на дисконтированных оценках. Методы оценки инвестиционных проектов дифференцируются также по количеству критериев, используемых при оценке.

С этой позиции модели оценки делят на нормативные и многофакторные, а в методах выделяют одно- и многокритериальные. При многокритериальном методе оценки критериями оптимальности, помимо прибыльности проекта, выступают также такие показатели, как: стабильность роста капитала, безопасность, риск, срок окупаемости, социальная и экологическая эффективность. Поскольку в нормативных моделях оценку осуществляют только на основе финансово-экономических показателей, при многокритериальном методе следует применять многофакторное моделирование.

Эффективность можно рассчитывать в прогнозных или текущих ценах: на начальной стадии разработки инвестиционного проекта расчеты можно проводить в текущих ценах; эффективность всего проекта в целом производят как в прогнозных, так и в текущих ценах; для разработки схемы финансирования и оценки эффективности участия в нем используют прогнозные цены.

ООО СК-Аркона» – это сравнительно небольшая и молодая организация.

В целом можно сделать вывод о том, что масштабы деятельности ООО «СК-Аркона» растут, а большая часть экономических показателей за два анализируемых периода продемонстрировала положительную динамику с момента реорганизации деятельности предприятия, что позволяет компании инвестировать капитал в собственное развитие.

Для выполнения основных видов работ по монтажу, демонтажу и ремонту оборудования зачастую требуется использования грузоподъёмных механизмов, а именно, автомобильных кранов.

В 2013 году по отношению к 2012 году производственная себестоимость выросла на 82,31%, что связано с увеличением объема оказываемых услуг.

Постоянные расходы, однако по прежнему превышают 90% от общих затрат. Арендная плата автокранов составляет более 30%. Несмотря на снижение, она по прежнему остается самой высокой расходной статьей в структуре затрат.

Следовательно, для снижения затрат по арендной плате предлагается закупить новый автокран для оказания производственных услуг.

Кроме того, в 2012 году ООО «СК-Аркона» поступило предложение по замене подкрановых балок в здании адъюстажа. Работы запланированы на 2015 – 2017 годы.

Тщательный анализ ситуации, планирование, контроль над ходом

реализации проекта и своевременные ответные действия при отклонении от плана будут являться предупреждением возникновения рисков, связанных с реализацией предпринимательской деятельности.

Из всех вышеприведённых расчётов следует сделать вывод, что проект покупки автокрана удовлетворяет критериям финансовой состоятельности и критериям эффективности инвестиций.

Кроме этого данный проект позволяет использовать снижать производственные затраты ООО «СК-Аркона» и приносить дополнительную прибыль предприятию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акаев А. Экономические циклы и государство // Экономические стратегии. - 2014. - № 1/2.
2. Апокин А. Повышение стимулов для инвестиций в основной капитал и технологии: основные направления экономической политики // Вопросы экономики. - 2015. - №6.
3. Башмаков И. Будет ли экономический рост в России в середине XXI века? // Вопросы экономики. - 2015. - № 2.
4. Водянов А. Инвестиционная политика: каким методам госрегулирования отдать предпочтение? // Рос. экон. журн. - 2011. - № 11/12. - С. 3-10.
5. Вишневский В., Дементьев В. Инновации, институты и эволюция // Вопросы экономики. - 2016. - №9.
6. Дейнеко В.А. Привлечение иностранных инвестиций в экономику России: состояние и развитие процесса // Финансы. - 2016. - № 12. - С. 21-23.
7. Дорофеев Н. Инвестиционная карта ляжет через год // Рос. Федерация сегодня. - 2012. - № 24. - С. 22-23.
8. Дубенецкий Я.Н. Экономический рост и инвестиции: новые возможности и проблемы // Пробл. прогнозирования. - 2011. - № 5. - С.3-8
9. Григорьев Л., Иващенко А. Теория цикла под ударом кризиса // Вопросы экономики. - 2016. - №10.
10. Инвестиции: Формы и методы их привлечения / Н.С. Гуськов, С.С. Гуцериев, В.Е. Зенякин, и др. - М. : Алгоритм, 2012. – 383 с.
11. Иоаннесян С. Л. Инвестиционно-консалтинговый центр как инструмент для привлечения инвестиций в российскую экономику // Бизнес-Академия. - 2013. - № 2/3. - С. 42-45.
12. Инвестиции: Учебник / Отв. ред. : В.В.Ковалев, В.В.Иванов, В.А.Лялин . - 2-е изд.; переработанное и доп. - М.: Проспект, 2016. - 592с.

13. Инвестиции: учебник / под. ред. В. В. Ковалева. - М. : Проспект, 2012. – 583 с.
14. Заякина, И. А. Иностранные инвестиции / И. А. Заякина. - Старый Оскол : Тонкие Наукоемкие Технологии, 2011. – 287 с.
15. Ковел, М. Рискология / Майкл Ковел; пер. с англ. - СПб. : Питер, 2011. - 343 с.
16. Коммерческая оценка инвестиций / под ред. В. Е. Есипова. - М. : КноРус, 2011. – 696 с.
17. Кузнецов, Б. Т. Инвестиционные проекты / Б. Т. Кузнецов. - М. :ЮНИТИ, 2014. –288 с.
18. Лукасевич, И. Я. Инвестиции / И. Я. Лукасевич. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 411 с.
19. Мэрфи, Д. Оценка риска / Д. Мэрфи; пер. с англ .- М. : Евро, 2010. - 326 с.
20. Паранич, А. В. Путеводитель по финансовому рынку России / А. В. Паранич. - М. : СмартБук, 2010. - 271 с.
21. Фейс, К. Как зарабатывать на инвестиционных проектах, используя весь потенциал мозга / Куртис Фейс; пер. с англ. - СПб. : Питер, 2011. - 237 с.
22. Хазанович, Э. С. Иностранные инвестиции / Э. С. Хазанович. - М. : КноРус, 2016. – 309 с.
23. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин. - М. : Дашков и К°, 2011. - 543 с.
24. Шпаргалка по инвестициям. – Новосибирск : Сиб. унив. изд-во, 2011. - 48 с.
25. Аннаев, А. А. Развитие социально ответственного инвестирования на фондовых рынках / А. А. Аннаев // Аудит и финансовый анализ. - 2011. - № 2. - С. 233-235.

26. Чихачев, Ю. А. Российский рынок как инструмент привлечения иностранных инвестиций / Ю. А. Чихачев // Бизнес в законе. - 2010. - № 3. - С. 270 – 274.
27. Хромов, Е. А. Как определить "справедливую стоимость" акций? / Е. А. Хромов // Российское предпринимательство. - 2010. - № 7 (I). - С. 97-101.
28. Кузяков, И. С. Долгосрочные инвестиции в экономику / И. С. Кузяков // Российское предпринимательство. - 2010. - № 9 (I). - С. 94-99.
29. Проскурякова, О. В. Почему в России необходим международный финансовый центр? / О. В. Проскурякова // Российское предпринимательство. - 2011. - № 2 (II). - С. 16-21
30. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика; Учебное пособие/ П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк – М.: Дело, 2012. – 888с.
31. Гидулянов, В.И. Анализ методов оценки эффективности капитальных вложений / В.И. Гидулянов, А.Б. Хлопотов, - М.: Издательство МГГУ, 2011. – 78с.
32. Грачева, М.В. Риск – анализ инвестиционного проекта: Учеб. для ВУЗов / М.В. Грачева – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2011. – 351с.
33. Ковалев, В.В. Курс финансовых вычислений: Учеб. / В.В. Ковалев, В.А. Уланов, 2016. – 328с.
34. Лимитовский, М.А. Инвестиции на развивающихся рынках: Науч. изд./ М.А. Лимитовский. – М.: ДеКа, 2015. – 464с.
35. Лукасевич, И.Я. Анализ финансовых операций. Методы, модели, техника вычислений: Учеб. для ВУЗов / И.Я. Лукасевич. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2013. – 400с.
36. Марголин, А.М. Экономическая оценка инвестиций: Учеб./ А.М. Марголин, А.Я. Быстряков. - М.: ЭКМОС, 2011. – 240с.

37. Павлова, Л.П. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия. Учеб. для ВУЗов / Л.П. Павлова. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2015. – 400с.
38. Фабоцци, Ф. Управление инвестициями: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 932с.
39. Янковский, К.П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. Учеб. пособие / К.П. Янковский, И.Ф. Мухарь – СПб.: Питер, 2011. – 448с.
40. Москвин, В. Управление риском реализации проектов / В. Москвин // Инвестиции в России. – 2012. – № 9. – С. 27-37.
41. Смоляк, С.А. О норме дисконта для оценки эффективности инвестиционных проектов в условиях риска/ Смоляк С.А.: Аудит и финансовый анализ» – 2012. – №2. – 17 с.
42. Чернов, В. Анализ выбора инвестиционных решений на основе показателей дисконтирования / В. Чернов // Консультант директора. – 2013. – №18. – С. 23 - 28.5.39.
43. Филиппова И.А. Инвестиционная деятельность и тенденции ее развития в условиях современной России // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2011. - № 4. - С. 10-15
44. Хрусталев Е.Ю., А.С. Славянов. Проблемы формирования инвестиционной стратегии инновационно-ориентированного экономического роста // Проблемы прогнозирования. - 2016. - № 3.
45. Хмыз О.В. Программы выхода из кризиса США, Китая и России: какой путь эффективнее? // Финансовый вестник. - 2014. - № 2.
46. Хмыз О.В. Институциональные инвесторы и инвестиционный потенциал России в посткризисный период / О. В. Хмыз // Финансы и кредит. - 2016.- № 7. - С. 34-39
47. Чихачев Ю.А. Российский рынок акций как инструмент привлечения иностранных инвестиций // Бизнес в законе. - 2014. - № 3.

48. Шекшня, С.В. Управление современной организацией: учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 368 с.
49. Экономика предприятия / Под ред. О.И. Волкова. М.: ИНФРА-М, 2015. – 468 с.
50. Яременко, А.Д. Формирование эффективной инвестиционной политики предприятий: Монография / А.Д. Яременко. Магнитогорск: МаГУ, 2014. – 111 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 1

Ориентировочная величина поправок на риск неполучения предусмотренных проектом доходов

Величина риска	Пример цели проекта	Величина поправки на риск, %
Низкий	Вложения в развитие производства на базе освоенной техники	3-5
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18-20

Таблица 2

Размеры потока дисконтированных платежей

	Год			
	2015 г. (стартовый)	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Денежный поток, тыс. руб.	-6250,00	8232,18	8232,18	8067,01
Ставка дисконтирования	--	0,25	0,25	0,25
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,80	0,64	0,51
Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	-6250,00	6585,74	5268,59	4130,31
Накопленный денежный поток, тыс. руб.	-	1982,18	10214,35	18281,36
Накопленный дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	-	335,74	5604,33	9734,64