НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО

ОБРАЗОВАНИЯ

«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ

УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет онлайн обучения

Направление подготовки: Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ БЮДЖЕТА ПРОЕКТА

Студент Богданович Анастасия Валерьевна

(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель Труфанова Светлана Александровна

(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва

2019

Факультет онлайн обучения

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работустудента

Богданович Анастасии Валерьевны

(Ф.И.О.студента полностью)

1. Тема ВКР:
Разработка и обоснование бюджета проекта

2. Структура ВКР:

Введение

Глава 1. Теоретические основы и основные показатели бюджета проекта

1.1. Понятие бюджета проекта.

1.2.Виды и роль бюджетов на предприятии.

1.3.Бюджет проекта: основные этапы

Вывод по главе 1

Глава 2.Анализ разработки и обоснования бюджета проекта на примере компании

2.1. Общая характеристика деятельности предприятия. Динамика экономических показателей деятельности предприятия и анализ его финансового состояния

2.2. Разработка бюджета проекта

2.3. Анализ и обоснование бюджета проекта

2.4. Оценка эффективности от реализации бюджета проекта.

Вывод по главе 2

Заключение
Список использованной литературы
Приложение

3.Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении необходимо сформулировать и определить:

- актуальность темы;
- цель и задачи исследования;
- предмет и объект исследования (указывается конкретная организация и исследуемый проект);
- информационная база исследования (источники информации: от нормативных до интернет-ресурсов);
- методы исследования (общенаучные и методы проектного менеджмента);

- практическое использование рекомендаций автора в деятельности исследуемой организации.

В главе 1целесообразно рассмотреть понятие бюджета проекта. Студенту целесообразно отразитьвиды и роль бюджетов на предприятии, основные этапы. С этими вопросами можно ознакомиться в учебном пособии Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами -М.: ИНФРА-М. 2014

Необходимо рассмотреть основные элементы разработки и обоснования бюджета проекта. Следует изучить по данному вопросу публикации в периодической печати, экономических журналах и отразить в дипломной работе.

Глава 2посвящена анализу разработки и обоснования бюджета проекта на примере компании.**В разделе 2.1** дается общая характеристика деятельности предприятия. (Анализ экономико-статистических данных по экономическим показателям рассматриваемой компании). **Раздел 2.2**. Разрабатывается концептуальный план бюджета проекта, для чего сформировать смету проекта, провести анализ расхода финансовых ресурсов на каждом этапе проекта, снабдив данный анализ соответствующим графическим материалом. В **разделе 2.3.** Исследуется и проводится анализ обоснование бюджета проекта на примере конкретной компании. В **разделе 2.4** рекомендуется оценить эффективность реализации бюджета проекта. На основе этого анализа можно рассмотреть особенности управления проектом на инвестиционной фазе.. Особое внимание следует уделить при разработке проекта на разработку концепции проекта на начальной фазе проекта.

Заключение. В «Заключении» необходимо подвести итоги дипломного проектирования. Раскрыть содержание основных выводов, сделанных в процессе проведенного исследования, представить краткую характеристику результатов, полученных в ходе решения поставленных во «Введении» задач и, тем самым, ответить на основной вопрос работы: о степени достижимости поставленной в дипломной работе цели.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Балашов А.И. Управление проектами.: учебник и практикум для академического бакалавриата - М.: Издательство Юрайт, 2015.- 383 с
2. Володин В.В., Хабаров В.И. Управление проектом: теория, методология, практика (Монография) – М.: Университет «Синергия», 2017 г.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами -М.: ИНФРА-М. 2014

Дополнительная литература.

1. ProjectManagementInstitute. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) –Шестое издание
2. ГОСТ 54869-2012 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами. – М.: Стандартинформ, 2012
3. ГОСТ 54870-2012 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. – М.: Стандартинформ, 2012
4. ГОСТ 54871-2012 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. – М.: Стандартинформ, 2012
5. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата – М.: Издательство Юрайт, 2015.- 422 с.
6. Илларионов А.В., Клименко Э.Ю. Портфель проектов: Инструмент стратегического управления предприятием. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 312 с.
7. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016 – 208 с.
8. Никонова И.А. Проектный анализ и проектное финансирование. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 154 с.
9. Нутайбеков Р.А. Корпоративная система управления проектами: От методологии к практике. – М.: АльптинаПаблишер, 2015 – 236 с.
10. Павлов А.Н. Управление программами проектов на основе стандарта PMITheStandartforProgrammanagement. Изложение методологии и рекомендации по применению / А.Н. Павлов. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 304 с.
11. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012
12. Тихомирова О.Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: монография. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 300с.
13. Тоха Х. Исследование операций в экономике. – М.: ИНФРА-М, 2012.

Интернет-ресурсы

1. www.pmacademy.ru
2. http://pmi.ru.
3. http://sovnet.ru.
4. http://www.ms-project.ru.
5. http://www.pmexpert.ru.
6. http://www.pmmagazine.ru.

7. http://www.pmo.ru.
8. http://www.pmonline.ru.
9. http://www.pmprofy.ru.
10. http://www.pmsoft.ru.
11. http://www.test-expert.ru

Руководитель ВКР: _____/_Труфанова С.А.

подпись расшифровка

Студент задание получил: «_16_»__сентября_____ 201_9___г.

Студент: _____/_Богданович А.В. _

подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....7

Глава 1. Теоретические основы и основные показатели бюджета проекта.....9

1.1. Понятие бюджета проекта.....9

1.2. Виды и роль бюджетов на предприятии.....14

1.3. Бюджет проекта: основные этапы.....24

Вывод по главе 1.....31

Глава 2. Анализ разработки и обоснования бюджета проекта на примере компании.....33

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия. Динамика экономических показателей деятельности предприятия и анализ его финансового состояния.....33

2.2 Разработка бюджета проекта.....34

2.3 Анализ и обоснование бюджета проекта.....49

2.4 Оценка эффективности от реализации бюджета проекта.....54

Вывод по главе 2.....64

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....65

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....68

ПРИЛОЖЕНИЕ.....75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В современной сложной экономической ситуации в России для успешной деятельности предприятий важно прогнозировать критические для них ситуации, находить оптимальные решения для выхода из них. Это обуславливает необходимость освоения методов и средств управления, составной частью которых является система управленческого учета. Одним из основных элементов этой системы является бюджетирование. Бюджетирование является одним из важнейших факторов коммерческого успеха, так как помогает менеджерам функциональных подразделений лучшим образом уяснить и исполнить поставленные перед ними задачи, оценить возможности по их достижению в установленные сроки, своевременно внести требуемые коррективы, а также обеспечить программу производства необходимыми ресурсами. Этим и можно объяснить актуальность темы.

В настоящее время в российской экономике действуют наряду с неплатежеспособными предприятиями и вполне благополучные, финансово состоятельные хозяйствующие субъекты, которые смогли прогрессивно воспринять перемены, направленные на многоукладность экономики, широкий спектр форм собственности, неизбежность опережающего наращивания качества и номенклатуры товаров для широкого потребительского спроса. Уже на первом этапе трансформации российской экономики стало ясно, что при прочих равных условиях шансы предприятия на успех резко возрастают, если оно использует грамотную политику управления внутренними ресурсами. Каждое предприятие обладает определенным капиталом, за счет которого оно и получает основную долю прибыли. Ошибки, связанные с вложением капитала неизбежно приводят к потере финансовой устойчивости и даже банкротству. Таким образом, система планирования и управления внутренними ресурсами и является ключевым фактором успеха предприятия в условиях рыночной экономики.

Планирование оказывает непосредственное влияние на уровень активизации деятельности руководства и аппарата управления. Высокое качество разработанных программ, особенно с помощью персонального компьютера и экономико-математических методов, их строгая увязка по всем подразделениям организации и цехов, согласованность с располагаемыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами позволяет наиболее эффективно управлять предприятием. Постоянное стремление к разработке системы финансового планирования, адекватно отвечающей требованиям рыночной экономики, привело руководство многих хозяйствующих субъектов к внедрению системы бюджетирования деятельности предприятия.

Целью исследования является анализ разработки и обоснования бюджета проекта компании.

Задачи исследования:

1. Понятие бюджета проекта;

2. Виды и роль бюджетов на предприятии;

3. Бюджет проекта: основные этапы;

4. Анализ разработки и обоснования бюджета проекта на примере компании.

Объектом исследования является предприятие.

Предмет исследования – бюджет проекта.

Теоретическую базу составляют научные монографии, учебные пособия по бюджетирования, а также статьи в периодической печати.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Глава 1. Теоретические основы и основные показатели бюджета проекта

1.1. Понятие бюджета проекта

Бюджет проекта - представляет собой план расходов, необходимых для его выполнения, в стоимостном выражении. Бюджет проекта включает затраты на закупку материалов, выплату заработной платы (включая отчисления в социальные фонды), услуги сторонних организаций, амортизацию зданий, техники, оборудования и нематериальных активов.

Отсутствие строгих правил расходования средств проекта, при его реализации за счет собственных ресурсов, порождает ситуацию аналогичную кораблю, не имеющему цели. При этом значительная часть денежных средств проекта «пускается на ветер». Управление стоимостью в проекте включает процессы, необходимые для обеспечения того, что проект завершится в соответствии с принятым бюджетом[1].

Управление стоимостью включает следующие процессы: планирование ресурсов - определение того, какие ресурсы (люди, оборудование, материалы) и в каких количествах должны использоваться для осуществления работ проекта; оценка стоимости - разработка оценки стоимости ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта; определение бюджета - составление сметы по отдельным работам проекта; контроль стоимости контроль за изменениями в бюджете проекта.

Эти процессы взаимодействуют друг с другом, а также с процессами из других областей проектного менеджмента. Каждый процесс может включать усилия одного или нескольких индивидуумов или групп индивидуумов, основанных на потребностях проекта. Каждый процесс обычно выполняется по одному разу в каждой фазе проекта.

---

[1] Акулич М. Бренд-маркетинг и корпоративный маркетинг // https://mybook.ru/author/margarita-akulich/marketing-i-brending-soznamenitostyami/read/ 2017.

Во многих проблемных областях прогноз и анализ потенциального финансового выполнения по продукту проекта выполняется вне проекта. В других проблемных областях (например, проекты капитального строительства), управление стоимостью в проекте также включает и эту работу. Когда такие прогноз и анализ включаются в проект, управление стоимостью в проекте будет включать дополнительные процессы и многочисленные технологии общего управления, такие как возврат инвестиций, дисконтированный денежный поток, анализ периода возмещения, и другие. Управление стоимостью в проекте должно рассматривать информационные потребности заинтересованных лиц в проекте - различные заинтересованные лица могут измерять стоимости проекта различными способами и в разное время[2].

Когда проект выполняется в соответствии с контрактом, должно быть уделено внимание различиям между оценкой стоимости и ценовой политикой. Оценка стоимости включает получение оценки вероятных количественных результатов - сколько будет стоить для организации, которая выполняет проект, разработка конкретного продукта или услуги.

Ценовая политика - это коммерческое решение о том, сколько может потратить организация, выполняющая проект на производство продукта или услуги. Она использует и оценку стоимости, но только как один из множества факторов.

Оценка стоимости включает определение и рассмотрение различных стоимостных альтернатив. Например, в большинстве прикладных областей, дополнительная работа в течение фазы разработки широко используется для сокращения расходов на фазе производства. Процесс оценки стоимости должен рассматривать, помогут ли дополнительные расходы на работы проекта получить экономию ожидаемых расходов.

Оценка на основе аналогов, также называемая оценкой сверху вниз, означает использование фактической стоимости предыдущей, аналогичной

[2] Белоусова Л.А., Савина Т.А., Бренд-менеджмент. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ−УПИ, 2015 – 32 с.

работы в качестве оценки стоимости будущей работы. Такая оценка часто используется для оценки общей стоимости проекта, когда о проекте известно немного детальной информации (например, на его ранних фазах). Оценка на основе аналогов является одной из форм экспертного заключения. Оценка на основе аналогов менее дорога, чем другие методы. Она самая надежная, когда (a) предыдущие проекты похожи не только по форме, но и по содержанию и (b) лица или группы, выполняющие оценку, имеют необходимый опыт.

Параметрическое моделирование включает использование свойств (параметров) в математической модели для предсказания стоимости проекта. Модели могут быть простыми (при строительстве жилого дома квадратный метр жилой площади будет стоить определенную величину) или сложными (одна модель стоимости разработки программного обеспечения использует 13 различных переменных факторов, по каждому из которых 5-7 значений).

Как стоимость, так и точность параметрических моделей сильно варьируется. Наиболее вероятно они будут надежными, когда (a) архивная информация, используемая для разработки модели, была точной, (b) параметры, используемые в модели четко измеряемыми количественно и (c) модель масштабируема (т.е., работает также хорошо для очень крупного проекта, как и для очень малого)[3].

Оценка "снизу-вверх", метод включает оценку стоимости отдельных элементов работ, затем суммирования или свертку отдельных оценок для получения результата по проекту. Стоимость и точность оценки "снизу-вверх" зависит от размера отдельных элементов работ: чем меньше элементы работ, тем стоимость и точность больше. Команда управления проектом должна оценить, что важнее: повышенная точность или повышена стоимость.

Метод управления стоимостью на основе оценки освоенных объемов работ в стоимостном выражении (EarnedValue).

[3] Акулич М. Бренд-маркетинг и корпоративный маркетинг // https://mybook.ru/author/margarita-akulich/marketing-i-brending-soznamenitostyami/read/ 2017.

Принципиальное же отличие заключается в способе использования данных о стоимости выполненных работ. Не будем концентрироваться на «нашем» использовании освоенного объема работ, так как в «нашей» практике не существуют сколь-нибудь формализованные правила управления стоимостью проекта.

Для иллюстрации принятого в международной практике подхода вводятся следующие понятия:

- BCWS Бюджетная стоимость запланированных работ;
- BCWP Бюджетная стоимость выполненных работ;
- ACWP Действительная стоимость выполненных работ;
- FCST Прогноз стоимости выполненных работ;
- BAT Бюджет выполненных работ;
- CPI Показатель стоимостного выполнения;
- CV Отклонение по текущей стоимости;
- EAC Оценка по завершении;
- FTD Оценка до завершения;
- EV Освоенный объем.

Общая схема использования метода управления стоимостью на основе оценки выполненных объемов работ в стоимостном выражении приведена ниже на рисунке 1.

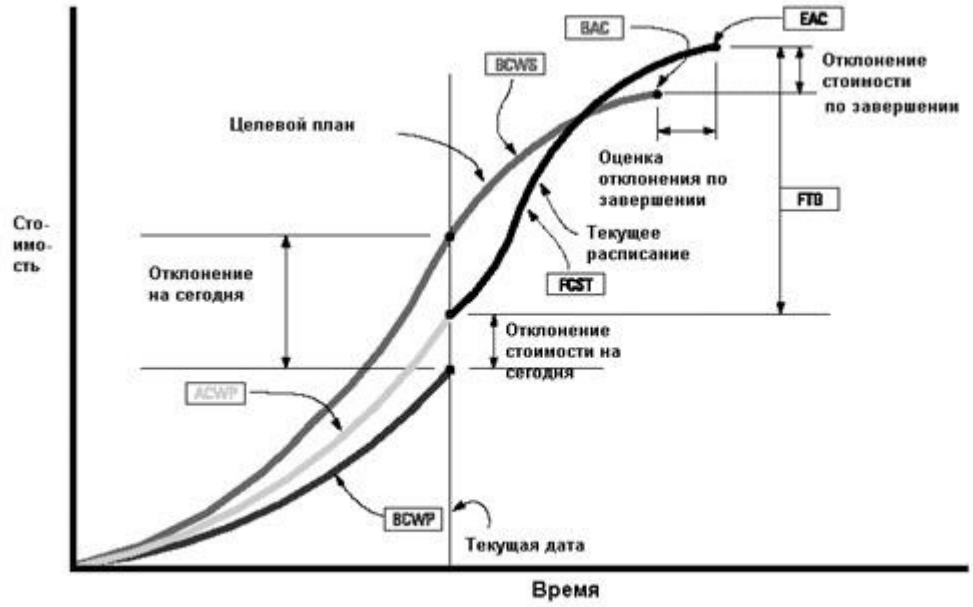

Рисунок 1. Метод оценки освоенных объемов работ в стоимостном выражении (EarnValue)

Схема ориентирована на оценки текущего состояния проекта по сравнению с параметрами утвержденного целевого (директивного) плана проекта по времени и стоимости и прогнозные оценки будущих отклонений времени и стоимости по завершении проекта. Эти параметры служат основой для подготовки решений на основе прогнозируемых отклонений[4]. При этом такие решения производятся, как правило, на основе метода параметрического моделирования, составляет основу современных информационных технологий и систем управления проектами, таких как SureTrak, P3 фирмы PrimaveraSystemsInc., MS Project фирмы Microsoft, TimeLine фирмы Symantec и других. В процессе анализа текущих и прогнозирования будущих стоимостных характеристик проекта используются следующие зависимости:

* Отклонение по текущей стоимости запланированных работ

SV = EV - (BCWP-BCWS); (1)

Где

[4] Акулич М. Бренд-маркетинг и корпоративный маркетинг // https://mybook.ru/author/margarita-akulich/marketing-i-brending-soznamenitostyami/read/ 2017.

SV – отклонение плановой стоимости запланированных работ от плановой стоимости фактически выполненных работ (т.е. отклонение по срокам выполнения в стоимостном выражении)

BCWS (budgeted cost of work scheduled) – плановая стоимость запланированных работ

ПСЗР – стоимостной план (бюджет во времени)

* Отклонение по текущей стоимости выполненных работ

CV = EV - (BCWP-ACWP); (2)

* Индекс выполнения запланированных работ

SPI = EV / (BCWP / BCWS); (3)

* Показатель (индекс) стоимостного выполнения работ

CPI = EV / (BCWP / ACWP); (4)

* Оценка стоимости работ проекта по завершении проекта

EAC = (BAC-BCWP) / CPI + ACWP (5)

Практическое применение методов оценки стоимости проекта на этапе обработки его модели и мониторинга позволяет достичь экономии средств проекта за счет концентрации не только на данных текущих расходов в проекте, но и на прогнозных данных (EAC), что позволит принять оптимальное решение в разрезе изменения общей прогнозной стоимости проекта.

1.2. Виды и роль бюджетов на предприятии

Выделяют следующие виды бюджета

- Общий
- Операционный.

Общий бюджет (основной, генеральный бюджет) - это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий частные бюджеты и характеризующий

информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования.

В результате составления генерального бюджета создаются:

- прогнозируемый баланс;
- план прибылей и убытков;
- план движения денежных средств.

Генеральный бюджет любой организации состоит из двух частей: операционного и финансового бюджетов. Наиболее широко используется структура генерального бюджета с выделением операционного и финансового бюджетов.

Операционный бюджет (текущий, периодический, оперативный) -- система бюджетов, характеризующих доходы и расходы по операциям, планируемым на предстоящий период для сегмента или отдельной функции организации.

Составление общего бюджета начинается именно с операционного бюджета. Основой для него служат бюджеты:

- продаж (отгрузка готовой продукции и полуфабрикатов, поступления денежных средств);
- производства;
- производственных запасов;
- прямых затрат на материалы;
- общепроизводственных расходов;
- прямых затрат на оплату труда;
- коммерческих расходов;
- управленческих расходов.

Нельзя сказать точно, когда зародилась такая наука, как управление затратами. С понятием «затраты» мы сталкиваемся практически каждый день. Затраты – это денежная оценка стоимости материальных, трудовых, финансовых, природных, информационных и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции. Как наилучшим образом

распределить имеющиеся у нас ресурсы? Как оптимально вложить свои средства? Как сократить затраты? С все большими темпами развития организаций, люди начали осознавать, что компания будет действовать на рынке намного успешнее, если сможет правильно распределять свои затраты и минимизировать их. Таким образом, система стандартной величины затрат зародилась в Соединенных Штатах Америки в 20-х годах прошлого века. И уже после она перетекла в совершенно новую дисциплину, которая носит название управление затратами[5].

На сегодняшний день, современные организации стали все больше внимания уделять планированию и бюджетированию затрат. Они являются основными в процессе управления расходами предприятия. В условиях жесткой рыночной конкуренции, компания с наилучшим бизнес-планом по управлению затратами будет иметь наибольшее преимущество, а значит, и большую прибыль. В свою очередь, бюджет – это один из самых важных финансовых документов, которые составляются в компании. В бюджете организация представляет все свои доходы и расходы, как текущих, так и будущих периодов.

Планирование – это процедура подготовки управленческого решения, которая основывается на переработке имеющейся информации и включает в себя подбор альтернатив и целей, а также нахождение путей их достижения с помощью сравнительного анализа всех вариантов[6]

Бизнес – планирование, или, как его еще называют, деловое планирование, это самостоятельный вид финансового планирования, который непосредственно связан с предпринимательской деятельностью. В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, и включает в себя текущее и перспективное планирование.

[5] Белоусова Л.А., Савина Т.А., Бренд-менеджмент. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ−УПИ, 2015 – 32 с.
[6] Акулич М. Бренд-маркетинг и корпоративный маркетинг // https://mybook.ru/author/margarita-akulich/marketing-i-brending-soznamenitostyami/read/ 2017.

Бизнес – планирование затрат является одним из основных методов управления, как производственной деятельностью компании, так и её экономикой. Данный вид планирования непосредственно направлен на максимальное снижение затрат производства и реализации.

Планирование затрат подразделяется на два вида: это текущее (оперативное) планирование – направленное на решение вопросов о снижении затрат в ближайшее время; и стратегическое (перспективное) планирование, целью которого является дальняя перспектива снижения нарастающих затрат предприятия.

Одними из самых важных составляющих бизнес – планирования затрат являются: постановка цели и способа квалификации затрат (по элементам, по статьям калькуляции, по признакам и т.д.), формирование схемы их нормирования и учета, а также, разработка системы обратной связи[7].

При правильном бизнес – планировании затрат могут быть решены следующие задачи:

– расчет всего количества затрат, необходимых для производства;

– расчет себестоимости продукции по разным категориям;

– определение полной стоимости всех ресурсов, используемых на производство продукции.

Бюджетирование, или текущее финансовое планирование, представляет собой уточнение показателей стратегических планов. Бюджетирование затрат – это учет и контроль всех затрат предприятия, а также анализ результатов инвестирования в конкретные виды деятельности организации.

Существует пять этапов постановки системы бюджетирования в компании:

– формирование финансовой структуры;

– определение основной схемы создания сводного бюджета предприятия;

– создание методик и процедур управленческого учета;

[7] Белоусова Л.А., Савина Т.А., Бренд-менеджмент. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ−УПИ, 2015 – 32 с.

– разработка норм планирования и регламентирование его процедур;

– адаптация системы бюджетирования и проведение анализа альтернатив.

Создание проекта сводного бюджетирования является отправной точкой в бюджетном процессе любой организации. На этом этапе оценивается производственная программа, её количественные и качественные показатели, колебания ценовой и кредитной политики, выявляется производственный потенциал компании.

После прохождения первого этапа, проект бюджета необходимо подвергнуть процедуре согласования и утверждения руководителями организации.

После утверждения бюджетного плана, важно не забывать постоянно его контролировать, так как если утвержденный бюджет не будет соблюдаться, все приложенные к его созданию усилия теряют свой смысл.

Бюджетный контроль представляет собой наблюдение за затратами целевых показателей бюджета.

В процессе изучения бизнес – планирования и бюджетирования затрат, мы осознали то, насколько похожи и тесно взаимосвязаны эти два понятия. И бюджетирование и бизнес – планирование представляет собой некий план, который помогает компании правильно распределять свои ресурсы, учитывать свои затраты, улучшать эффективность отдельных подразделений и компании в целом. Что уж говорить о том, что бюджетирование, или текущее планирование, входит в состав финансового бизнес – планирования, и является его неотъемлемой частью. Но, не смотря на все вышеперечисленные сходства, бизнес – планирование и бюджетирование затрат это не одно и тоже.

Бизнес – план, в первую очередь – это первичный и наиболее важный документ организации. Он представляет собой предписания по осуществлению деятельности организации для создания:

– рациональной системы мотивации служащих;

– необходимого количества бизнес – единиц;

– маркетинговой стратегии;

– оптимальной организационной структуры;

– плана доходов и расходов предприятия.

Бюджет – это одна из составных частей бизнес – плана, который состоит из финансового плана деятельности организации или инвестиционного проекта.

Стоит отметить, что при составлении бюджета и бизнес – плана компанию преследует разные цели. Цель создания бизнес – плана – это разработка компанией методов достижения качественных (рынок) и количественных (прибыль) показателей.

Создание бюджета преследует цель: сделать все финансовые потоки организации как можно «прозрачнее», а также улучшение самого процесса управления денежными потоками и улучшение финансово-экономических показателей, в том числе и минимизации затрат.

Насколько важно управление затратами в нашей жизни очень легко понять по самому простому примеру. Если человек умеет правильно планировать свой бюджет, распределять затраты, анализировать свои реальные финансовые возможности, то у такого человека никогда не возникнет неожиданных проблем с денежными ресурсами. Для организации, которая планирует успешно действовать на рынке, это является не менее важным аспектом.

В условиях нестабильной экономики рыночного типа финансовое планирование на предприятии играет особо важную роль, поскольку именно финансовое планирование позволяет управлять процессами распределения и использования денежных средств, что особенно актуально в рамках нестабильной деятельности как самого предприятия, так и кризисной экономической ситуации в стране и в мире.

Финансовое планирование представляет собой планирование доходов и расходов денежных средств предприятия с целью обеспечения его

деятельности. Целью финансового планирования является синхронизация получаемых доходов и запланированных расходов в рамках реализуемой производственной программы в будущем периоде, а также обоснование финансирования предполагаемых производственных, экономических, социальных и технических новшеств, оценка эффективности от внедрения данных проектов с учетом их влияния на конечный финансовый результат предприятия.

Для менеджмента фирмы наиболее важными становятся те действия, которые позволят выбраться из кризисного положения в дальнейшее стабильное развитие, при этом особенно важно не только сохранить те средства, которые были заработаны, но и выйти из нестабильности без значительных потерь. Таким образом, не планируя деятельность предприятия наперед, сделать это крайне сложно.

Финансовое планирование, как правило, относится ко всем потокам платежей и реализуется в виде системы бюджетирования. Данная система рассматривается как гарантия обеспеченности платежеспособности предприятия, поскольку зная о плановых расходах предприятия за какой-либо период, предоставляется возможность переносить затраты на более ранние или поздние периоды, а также вносить корректировки в статьи, учитывая величину производимых затрат.

Финансовое и бюджетное планирование на предприятии в условиях кризиса должно быть, как оперативным, так и среднесрочным. В связи с нестабильностью экономики разумно составлять годовые финансовые планы и бюджеты с ежемесячным уточнением, а также производить прогноз бюджета каждые полгода.

К основным бюджетам, входящим в структуру финансового планирования на предприятии относятся:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств.

Бюджет доходов и расходов предприятия – ключевой бюджет в процессе финансового планирования. Данный бюджет ведется для любого вида деятельности со своей спецификой и для любого размера компании.

Цель составления бюджета доходов и расходов – показать планируемые доходы и расходы в разрезе по статьям, по объектам затрат таким образом, чтобы произвести расчет конечного финансового результата (прибыли или убытка).

Информация о денежных потоках (приток, отток денежных средств) в разрезе операционной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия, позволяющая оценить способность генерировать денежные средства по периоду распределения, консолидируется с помощью бюджета движения денежных средств.

Цель составления бюджета движения денежных средств – показать работу предприятия в денежном эквиваленте. Таким образом, данный бюджет формируется в виде плана движения денежных средств с разбивкой по статьям, который отражает все поступления и выбытия за период (месяц, день)[8].

Два основных бюджета категорически отличаются друг от друга. Так, например, бюджет доходов и расходов ведется для планирования доходной и расходной части, и, следовательно, прибыли. Бюджет движения денежных средств ведется с целью оперативного управления имеющимися денежными средствами. То есть, данный бюджет позволяет получать информацию о том, какой приток денежных средств ожидается за период, и какой отток нужно произвести. В соответствии с этим вытекают регулируемые части по бюджетам:

- бюджет доходов и расходов – планирование прибыли, регулирование рентабельности деятельности;
- бюджет движения денежных средств – регулирование денежных потоков, регулирование платежеспособности на предприятии.

[8] Белоусова Л.А., Савина Т.А., Бренд-менеджмент. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ−УПИ, 2015 – 32 с.

Мировая практика планирования и бюджетирования позволяет выделить 3 методики бюджетного планирования: «сверху вниз», «снизу вверх» и «снизу вверх/сверху вниз».

Особенностью метода «сверху вниз» заключается в том, что руководители проводят процесс планирования с наименьшим привлечением сотрудников подразделений и участков предприятия. Данная методика, как правило, сокращает время на подготовку бюджетов, а также их согласование по предприятию. Недостатком данного метода служит не учет реальных потребностей предприятия, о которых знают производственные рабочие.

Метод «снизу вверх» заключается в том, что изначально формируются бюджеты разных подразделений, а затем данные консолидируются в общий бюджет. В данном подходе увеличивается время на координацию консолидированного бюджета, а также завышаются затраты по отделам, что существенно может показать наименьшую получаемую прибыль[9].

Наиболее равновесным и целесообразным в период кризиса считается метод «снизу вверх/сверху вниз», поскольку свод бюджетов от подразделений учитывается в консолидированном, а последний подвергается корректировкам со стороны руководства, которое задает стратегию развития.

В связи с кризисным положением экономики появляется ряд вопросов: стоит ли вести бюджеты в условиях нестабильности? Стоит ли изменять бюджет под экономические условия? Какие показали должны оставаться в особом внимании?

Использовать типовые методы финансового планирования и бюджетирования предприятия в кризис – одна из основных ошибок руководства. В условиях спада деятельности необходимо использовать ту политику к планированию, которая ближе подойдёт к специфике с учетом выбранных ориентиров.

Наиболее часто руководство придерживается мнения об отрицании бюджетирования в условиях нестабильности и экономической

[9] Белоусова Л.А., Савина Т.А., Бренд-менеджмент. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ−УПИ, 2015 – 32 с.

неопределенности. Обоснование данной точки зрения содержится в том, что большинство устанавливаемых бюджетом параметров будут не совпадать с реальной ситуацией, и таким образом, нет смысла тратиться на его составление.

Но в связи с тем, что планирование и бюджетирование позволяет скоординировать усилия компаний для достижения установленных целей, необходимо выбирать разумный баланс, который касается детализации бюджетов по статьям.

Труднее становится тем, кто применяет систему бюджетирования впервые. Здесь на помощь может прийти технология «zerolevelbudgeting». Позднее реализуется технология «от достигнутого», то есть предоставляется возможность уточнить затраты и учесть их в будущем на основе данных прошлых периодов и прошлых бюджетов.

В период кризиса необходимо обращать внимание на скользящее планирование, а также актуализацию бюджетов. Скользящее планирование позволяет компании более гибко реагировать на изменение внешней среды, а также маневрировать в фактических условиях ведения бизнеса. Наиболее приемлемым для актуализации служит квартал, но некоторые предприятия пересматривают бюджеты раз в месяц, что бесспорно дает большее преимущество. Необходимо также отметить, что в период кризиса составление как минимум нескольких сценариев развития событий позволяет предусмотреть все варианты действий: в момент получения прибыли, а также в момент выхода в убыток.

В стабильно развивающейся экономике предприятия, как правило, делают акцент на таком важном показателе, как прибыль. Но, в кризисный период предприятиям необходимо уделять внимание величине ликвидного денежного потока, поскольку именно в кризис крах терпят не те фирмы, у которых нет прибыли, а именно те, у которых нет возможности погасить

кредиторскую задолженность перед поставщиками, а также задолженность перед персоналом[10].

При планировании денежных потоков стоит обращать внимание тем заказчикам, а также покупателям, которые имеют наибольшую долю от общего объема поступлений и наибольший спрос соответственно. А для контроля платежеспособности необходимо постоянно мониторить уровень кредиторской задолженности.

В случае нехватки денежных средств все платежи предприятия стоит классифицировать по уровню срочности погашения, предполагаемых штрафных санкций, а также по размеру денежных средств. Некоторые предприятия, испытывающие кризис, устанавливают определённые лимиты на расходование денежных средств в день. Таким образом, данные методы позволяют обеспечить достаточный остаток денежных средств на расчетом счету.

Упрощение управления денежными потоками, а также улучшение контроля над задолженностью и платежами предприятия, позволяет реестр платежей. Реестр платежей представляет собой документ с данными о выплате контрагентам/сотрудникам по периодам, а также о документах, которые запланированы в оплату. В период кризиса наиболее актуально еженедельно составлять реестры, а оплаты планировать таким образом, чтобы дата платежа приходилась на максимально поздний день отсрочки, но без нарушения условий договора. Таким образом, комплексное использование всех методов бюджетирования и планирование. а также разумно проводимая финансовая политика руководства позволит не только контролировать денежные потоки, но и вывести фирму на устойчивое положение в период нестабильной экономической ситуации.

С этой целью реализованы различные организационные и технические мероприятия по профилактике производственного травматизма.

[10] Белоусова Л.А., Савина Т.А., Бренд-менеджмент. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ−УПИ, 2015 – 32 с.

Официальных совместных комитетов по здоровью и безопасности в компании нет.

Руководители подразделений и представители работников участвуют в мониторинге и при разработке ежегодных Планов работы по охране труда в Макрорегионах и регионах на предстоящий год (10%) и при разработке Перечня мероприятий по улучшению условий и охраны труда работников, на рабочих местах которых проводилась специальная оценка условий труда.

На сегодняшний день в условиях динамично развивающего общества и мировой глобализации одним из важнейших преимуществ компании становится ее бренд, который формирует у потребителей лояльность и предрасположенность к себе, что в перспективе обеспечивает рост прибыли и устойчивое положение на рынке. В связи с этим с каждым годом все больше организаций и предприятий уделяют особое внимание созданию уникального имиджа, инвестируя огромные денежные средства с целью повышения узнаваемости их торговых марок. Однако больших финансовых вложений не достаточно для формирования бренда. Не стоит забывать вести грамотную стратегическую политику и принимать рациональные управленческие решения. Подобное обуславливается природой бренда, который является, прежде всего, представлением покупателя о товаре и предоставляемых услугах, а также общим впечатлением о деятельности компании.

В настоящих реалиях новые понятия «бренд-менеджмент» и «брендинг» уже стали неотъемлемой частью успешного управления компанией. Вместе с этим предприятия разрабатывают различные инновационные проекты, связанные с созданием и продвижением бренда. Все это делается ради повышения заинтересованности со стороны, как потребителей, так и поставщиков, укрепления конкурентоспособности фирмы и упрощения процедур по выходу на новые рынки. Поэтому бренд в двадцать первом веке играет роль одного из основных факторов развития хозяйствующих субъектов.

Под брендом принято понимать уникальный знак, символ, дизайн или образ компании, предназначенные для идентификации на рынке производимых фирмой товаров или услуг и для отличия ее от продукции конкурентов. Рассмотрим ряд аспектов, характерных для бренда:

1 Идентификационный аспект: бренд выступает в качестве имени или символа, который вызывает определенные представления о конкретном товаре или услуге;

2 Потребительское восприятие: бренд – это совокупность ассоциаций у покупателей, сформировавшихся в результате личностного опыта, общественного мнения и советов ближайшего окружения;

3 Обещание компании: бренд представляет собой гарант качества, подразумевающий наличие у товара или услуги определенных положительных свойств и соответствие их ожиданиям потребителей;

4 Аспект добавленной стоимости: бренд несет не только реальную, но и дополнительную ценность для каждого покупателя, выражающейся в удовлетворении ряда психологических потребностей (обладании данным товаров).

Следовательно, можно сделать вывод, что бренд – это комплексное экономическое явление, которое можно рассматриваться, как со стороны хозяйствующего субъекта, так и со стороны потребителей. В соответствии с этим бренд постоянно эволюционирует, превращаясь из набора идентифицирующих внешних признаков (марки, слогана, логотипа, эмблемы и т.д.) в уникальную ценность для потребителей, за которую они готовы платить дополнительные средства. Важно обратить внимание, что уникальный образ компании обеспечивает ей не только узнаваемость на рынке среди потребителей, но и привлекает в фирму новые рабочие кадры, повышает мотивацию персонала и располагает его на достижение общих корпоративных целей.

Неразрывно с управлением брендом компании связано взаимодействие с представителями средств массовой информации (СМИ). Грамотное

распространение информации о своей компании и ее уникальном образе по наиболее приоритетным коммуникационным каналам приведет к увеличению марочного капитала и повышению стоимости бренда в целом. При взаимодействии со СМИ следует помнить об их форматах, которые подразделяются на следующие виды:

– информационные агентства, новостные и аналитические порталы, которые функционируют в сети интернет;

– деловые обзорные, профессиональные и аналитические издания, занимающиеся выпуском журналов и газет;

– радиостанции и телевидение.

Следует отметить, что брендом, как уже было отмечено ранее, является не только товар или услуга компании, но и ее деятельность, где основную роль играет директор. Следовательно, повышения степени узнаваемости и лояльности к фирме со стороны потребителей можно добиться посредством проведения интервью с руководством компании, организации брифингов, пресс-конференции, пиар-акций и др. Не менее важный инструмент управления брендом – это аудит бренда, представляющий собой оценку имиджа организации среди брендов конкурентов, его восприятия покупателями, персоналом фирмы и партнерами. Подобного рода аудит должен проводиться на постоянной основе для своевременного реагирования на рыночные изменения и адаптации к непостоянным экономическим условиям.

В качестве примера эффективного управления брендом приведем американскую компанию Apple. Принимая взвешенные и рациональные стратегические решения, используя инновационные подходы в менеджменте, руководство смогло добиться высокого уровня уникальности и актуальности производимой продукции, что сделало Apple одной из самых успешных и узнаваемых компаний во всем мире. Огромную роль в формировании бренда «яблока» сыграло внедрение инновационных технологий и их патентование, чего не смогли сделать конкуренты. В итоге такая позиция фирмы привела к

образованию высокого спроса на всю продукции данного бренда. К тому же, Apple не забыла о маркетинговой политике и взаимодействии со СМИ, что привело к распространению их продукции по всему земному шару и окончательному завоеванию интересов потребителей.

Таким образом, бренд компании, осуществляющей свою деятельность на рынке, можно быть представлен в качестве:

а) средства идентификации и дифференциации предоставляемых товаров и услуг;

б) средством эмоционального маркетинга (дополнительной ценности);

в) гарантом качества продукции;

г) источников повышения конкурентоспособности компании;

д) средством мотивации персонала организации;

е) фактором привлечения новых рабочих кадров и др.

По своему виду возвратный лизинг выглядит похожим на финансовый лизинг, но его цель не изменение своих производственных мощностей, а работа уже с имеющимися внеоборотными активами предприятия. Суть сделки заключается в том, что компания в рамках её продает свои активы лизингодателю и оформляет лизинговый договор на них. В рамках сделки может быть заключено соглашение о выкупе имущества по истечении срока лизинга. При этом техника, оборудование и иные предметы лизинговой сделки не перемещаются, а остаются на предприятии, то есть изменяется не их физическое местонахождение, а их юридический статус.

Для предприятия использование возвратного лизинга представляется альтернативой банковского кредита с залогом. Осуществляя продажу имущества лизингодателю, предприятие высвобождает денежные средства, но фактическое использование оборудования не останавливается. В дополнение к этому лизингополучатель приобретает возможность оптимизировать своё налогообложение за счет осуществления ускоренной амортизации, включение лизинговых платежей в расходы, снижающие величину прибыли и экономия на налоге на имуществе.

Более того, получение денежных средств компанией не связано с необходимостью владения залоговой недвижимостью, так как лизингодатель приобретает право собственности на него. Кроме того существует возможность более лояльного оценивания стоимости имущества участвующего в сделке, по сравнению с оценкой, которую осуществит банк.

Возвратный лизинг фактически может использоваться для работы с разными видами внеоборотных активов по их износоустойчивости. Однако, вследствие того, что автотранспорт и спецтехника имеют относительно быстрый физический износ и амортизацию, то они редко являются предметом возвратного лизинга. Чаще всего в данном виде сделки используются активы, имеющие высокую первоначальную стоимость и хорошую ликвидность, и в тоже время обладающие длительным сроком эксплуатации.

Несмотря на все имеющиеся положительные моменты, у возвратного лизинга есть и слабые стороны. В теории применение налоговых льгот при использовании возвратного лизинга возможно, однако их применение может привлечь внимание надзорных налоговых структур. Согласно законодательству, одно и то же лицо в праве выступать в качестве продавца и лизингополучателя.

Какие-либо действия по снижению выплачиваемых налогов, особенно те, суть которых чётко не установлена законодательством, в той или иной мере привлекают внимание надзорных органов. Так как некоторые предприятия могут принять участие в сделке возвратного лизинга исключительно с целью снижения выплачиваемых налогов.

Двоякое значение имеет тот факт, что в отличие от классического лизинга, в возвратном отсутствует третья сторона – поставщик оборудования. С одной стороны, это повышает скорость осуществления сделки, так как отсутствует необходимость согласования всех параметров и условий купли-продажи с компанией, осуществляющие поставку оборудования. Также исчезают риски, которые являются связанными с

поставкой оборудования, по причине того, что предмет сделки уже находится у предприятия, осуществляющего его эксплуатацию. В тоже время, возникает риск у лизингодателя в связи с использованием бывшего в употреблении актива в качестве предмета лизинга.

В частности это заключается в том, что предметом сделки является не новый актив, который уже может не иметь гарантий производителя, и также его ликвидационная стоимость снижена. Существует для лизингодателя и риск того, что лизингополучатель откажется от использования актива, то есть разорвёт соглашение раньше установленного срока, со своей стороны получив деньги за малоиспользуемый актив, оставив покупателя с изношенным оборудованием.

Покупка и последующий лизинг собственности не единственный способ получить средства для фирмы. Начиная с конца 1980-х годов, в Европе стала распространяться секьритизация собственности, выйдя на мировой рынок из Великобритании. С 1996 года она широко распространилась, используясь для реализации таких крупных проектов в Великобритании как: Комплекс Бродгейт в Лондоне, строительство зданий в Канари-Уорф и возведение 2 огромных торговых центра в регионах Англии.

Секьюритизационное финансирование схоже с кредитованием банковскими займами, так как оно вовлекает обеспечение активами и релевантные денежные счета. Ссуда является эффективным активом эмитента и служит обеспечением для эмитента при получении денежных займа от инвесторов.

Заём, как правило, разделяется на несколько уровней (обычно AAA, AA, A, BBB), каждый их которых имеет разные характеристики прибыльности и риска. Заём, купленный инвесторами, выплачивается при помощи денежного потока (арендной платы), создаваемой недвижимостью или продажей этой недвижимости.

В начале 2000-х, Европейский рынок коммерческих ипотечных ценных бумаг наблюдал ситуацию финансирования при помощи отделения прав на

собственность у корпоративных владельцев. Возвратный лизинг стал набирающим популярность трендом среди корпораций, основанный на ряде факторов ведущих к применению его, таких как: необходимость в финансировании, фокусирование на основной сфере деятельности, а не на капитале и ресурсах содержащихся в собственности, и рационализация потребностей в пространстве для работы с дополнительной гибкостью благодаря лизингу. Целью является аутсорсинг управления собственностью третьей стороне, также как и управление балансом. Сделки возвратного лизинга не новое явление для рынка собственности, но секьюритизация относительно недавний тренд для Европы. Традиционно, такие институциональные игроки как страховые компании, пенсионные фонды и финансируемые банком фонда собственности являются покупателями таких портфелей. Однако, там где высоко кредитоспособные арендаторы продают собственность, долговременное финансирование будет иметь распространение через секьюритизацию благодаря высокому кредитному качеству предлагаемых бумаг, обеспеченных арендным потоком, который в свою очередь опирается на стоимость недвижимости.

В начале 2000-х это были сделки с участием телекоммуникационных компаний, энергетических и ритейлерных корпораций. Рынок расширился благодаря тому, что на него пришли компании с нестабильным финансовым состоянием ищущие возможность уравновесить свои бухгалтерские счета.

Мотиваторами для данных операций являются различные факторы, что создаёт различные структуры такого финансирования. Виды структур могут быть суммированы следующим образом:

- Продажа и возвратный лизинг: собственность продаётся имущественному инвестору, и её уже бывший владелец становится арендатором, использующим её, по договору лизинга. Такая схема используется для полной продажи актива корпорацией.
- Сохранение в собственности и возвратный лизинг: собственность переходит дочерней компании и арендуется обратно. При этой структуре

корпорация оставляет за собой право собственности на актив; происходит фокусирование на долговременное финансирование.

- Лизинг и возвратный лизинг: арендное право по лизингу продаётся третьей стороне, которая по уже иной процентной ставке заключает контракт на более короткий по времени лизинг.

Существуют различные работы, рассматривающие предпосылки ведущие к использованию возвратного лизинга, а также факторы, которые могут сделать использование такого метода финансирования оборотных средств более или менее эффективным для компании.

В некоторых исследованиях выделялись причины использования данного вида сделок. В частности, у Диксона и других авторов в работе 2000 года выделены следующие предпосылки, ведущие к использованию возвратного лизинга:

- Фокусирование на акционерной стоимости компании
- Сделки по слиянию и поглощению.
- Переход на полный аутсорсинг недвижимости и капитала.
- Бухгалтерские аспекты.

В работе Р.Барриса выделены другие причины для использования возвратного лизинга, которые устойчивы независимо от того принадлежит ли компания к публичным или нет:

- Привлечение средств – как публичные так и частные компании стремятся увеличить привлечь средства. В случае частного сектора, средства нужны для реинвестирования в основное производство или стабилизировать бухгалтерские счета. Для государственных предприятий продажа недвижимости является формой приватизации, которая позволяет привлечь средства без увеличения объёма займов. В обоих случаях привлечение средств происходит без увеличение количества обязательств на счетах компании.
- Диверсификация источников капитала – способ для компании найти новые источники финансирования

- Улучшение эффективности управления собственностью. Большая часть корпораций и государственных компаний имеют подозрение в том, что их собственные менеджеры не являются самыми эффективными распорядителями собственностью компании. Возвратный лизинг недвижимости это способ перейти к аутсорсингу управления собственности. Более того, продавая собственность третьей стороне, корпорация ставит себя в условия необходимости выплаты арендной платы и различных сервисных платежей, что повышает стремление эффективно использовать пространство.
- Гибкость в использовании недвижимости. В некоторых отраслях, таких как телекоммуникационная, финансовые сервисы или информационные технологии, стабильность скорее исключение, а постоянное изменение – правило. Компании осознают тот факт, что их способность реагировать на изменения тесно связано с имеющейся собственностью, характеристики которой могут уже не подойти к новым условиям, сложившимся на рынке.
- Отказ от низкоэффективных активов. Компании зачастую находятся в условиях, когда необходимо улучшить доходность собственного капитала. По факту, многие компании ставят целью достичь высоких показателей ROCE и ROE. И данные показатели обычно выше для той собственности, которая потенциально будет продана. И продав такую недвижимость или другой внеоборотный актив, компания автоматически повысить показатели.

Существуют различные гипотезы, которые объясняют стремление фирм использовать возвратный лизинг, с какой-то стороны их можно назвать мотиваторами к сделке аналогично предложенным выше, однако некоторые из них проверялись при помощи построения моделей, проведения опросов. В то время как некоторые из потенциальных мотиваторов могут быть выявлены лишь опытом работы с данными сделками, гипотезы являются проверяемыми эмпирически.

Одной из главных гипотез, проверяемой в различных работах является влияние налогов на использование возвратного лизинга. Данный подход актуален тем, что при существовании различных ставок для разного вида бизнеса или разных рынков обе фирмы получают преимущества при использовании данной операции. Если налоговая ставка ниже для лизингодателя и выше для лизингополучателя, то лизингополучатель переносит налоговые выплаты. Возвратный лизинг предоставляет возможность перенести или «продать» налоговый щит, который в тоже время не увеличивает величину обязательств компании. Таким образом, если лизингополучатель может продать свои активы лизингодателю, у которого высокая вероятность иметь более низкие налоговые ставки по данной собственности, то покупатель будет готов заплатить даже больше, чем они стоят для лизингополучателя. Лизингодатель «покупает» данный налоговый щит снижением лизинговых платежей, таким образом, уменьшая финансовую стоимость актива. Налоговые выгоды тем больше, чем больше разница между наиболее низкой доступной налоговой ставкой лизингодателя по сравнению с лизингополучателем.

Другой, подлежащей анализу гипотезой, является асимметрия информации на рынке, что выражается в финансовой стоимости заключения контракта. Возможно существование агентских проблем между менеджерами и кредиторами. Если фирма близка к дефолту, то менеджеры могут принять проекты с чистой приведённой стоимостью меньшей нуля, которые они бы отвергли в мире без информационной асимметрии. Другая агентская проблема недоинвестирования возникает при наличии у менеджера информации, которой нет у владельцев. Это ведёт к тому, что менеджер может отвергнуть проект с позитивной чистой приведённой стоимостью, который в мире с совершенной информацией он был бы вынужден принять. И ключевой недостаток заключается в том, что внутренняя стоимость капитала менее ценна, чем обязательства перед кредиторами. В то время как лизинг является более приоритетным долгом, чем другие обязательства перед

кредиторами, и когда фирмы являются подверженными информационной асимметрии, лизинг может стать более дешёвой формой финансирования по сравнению с кредитованием.

Иной гипотезой является угроза банкротства. По сравнению с обеспеченным кредитом, лизинг имеет потенциал уменьшить стоимость банкротства. Банкротство является легальным механизмом, по которому активы фирмы распределяются по требованиям в случае дефолта по обязательствам компании. Когда вероятность дефолта высока, фирма может уменьшить стоимость банкротства exante, используя контракты, которые снижают правовое вмешательство. По схожим с обеспеченным кредитом видом, лизинг имеет потенциал снизить стоимость финансового банкротства завязывая требования кредитора на определённом активе.

Эйстфелдт и Рампини заявляли, что возможность лизингодателя запросить актив является одним из главных преимуществ лизинга. В случае банкротства, лизинг расценивается приоритетным по сравнению с долгом и собственностью и таким образом упрощается возврат. В этом случае, лизингодатель может предоставить больший кредит, чем традиционный кредитор, чьи требования обоснованы обеспечением кредита тем же самым активом. Потенциал лизинг заключается в уменьшении стоимости финансовых затруднений, который будет реализован в случае высокой вероятности банкротства фирмы.

Ещё одной гипотезой является потенциальная ограниченность капитала. Фирма, использующая возвратный лизинг, обладает низкими запасами ликвидности и встречает высокую стоимость финансирования, создающую ограничения капитала. Соответственно, фирмы должны иметь более высокую склонность к использованию возвратного лизинга, если они имеют низкую ликвидность и необходимость в денежных средствах для погашения текущих обязательств и расширять фонды.

Уникальность возвратного лизинга заключается в том, что он преобразует собственность в активах в рабочий капитал. Продажа и

возвратный лизинг активов позволяет корпорациям улучшить ликвидность, расширить операции и инвестировать в ключевой бизнес. Фонды также могут быть использованы, чтобы снизить величину обязательств с целью улучшить баланс компании или уменьшить стоимость финансовых затруднений. Возвратный лизинг предоставляет возможность финансирования которые кредитоограничены.

Поэтому на сегодняшний день бренд стал специфическим, многофункциональным и относительно самостоятельным продуктом, имеющим различные сферы применения и способным обеспечить эффективное функционирование компании и ее дальнейшее развитие. Все это говорит о необходимости руководству фирмы рационально и грамотно подходить к вопросу стратегического управления хозяйствующим субъектом на основе использования его уникального образа.

Таким образом, компании нельзя делать акцент исключительно на бизнес – планировании затрат или бюджетировании. Для результативного управления затратами, безусловно, необходимо уметь и правильно планировать затраты и составлять бюджет на их основе.

1.3. Бюджет проекта: основные этапы

Планирование реализации проекта является важной частью при его разработке. Так как нам необходимо знать самим и объяснять партнерам, сколько времени потребует разработка, какие ресурсы придется привлечь и в какую сумму все это обойдется. Именно эти данные позволят нам принять окончательное решение о целесообразности реализации проекта, собрать команду разработчиков и спланировать их взаимодействие. Однако, перечисленные данные, кроме нашего желания, зависят от множества факторов, значение которых будет известно только в будущем[11].

При планировании должны учитываться следующие факторы:

[11] Белоусова Л.А., Савина Т.А., Бренд-менеджмент. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ−УПИ, 2015 – 32 с.

1) цели, которые мы стремимся достигнуть:

- обеспечить функциональность проекта в соответствии с требованиями к полноте набора функций и к их реализации;

- выполнить нефункциональные требования;

- не нарушить сроки реализации;

- уложиться в бюджет проекта;

- разработать способы внедрения (продвижения).

2) ресурсы, которыми мы располагаем:

- специалисты, их компетентность, опыт и мотивация;

- процессы организации, процессы управления и технологические процессы.

3) действия, которые мы должны совершить, и события, которые должны случиться:

- последовательность действий;

- причинно-следственные связи между действиями и событиями;

- время и ресурсы, которые необходимо затратить для реализации каждого из намеченных действий.

4) прогнозируемое состояние внешнего окружения:

- состояние рынка на момент реализации проекта;

- влияние внешнего окружения на реализацию проекта.

Основные цели прогнозирования – предсказать, как изменится внешний мир к моменту, когда проект будет реализован, насколько нужен он будет к тому времени, а также как повлияет изменение внешнего окружения (например появление новых программных средств) на ход реализации проекта[12].

Действия, которые необходимо осуществить при планировании:

1) оценить время и затраты, требуемые на реализацию проекта. Такая оценка необходима для принятия решения о целесообразности реализации проекта, его стоимости и сроках реализации;

[12] Белоусова Л.А., Савина Т.А., Бренд-менеджмент. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ−УПИ, 2015 – 32 с.

2) организовать коллектив на достижение поставленной цели. Каждый участник должен знать:

- что, когда и в какой последовательности он должен делать для реализации проекта;

- с кем и при каких условиях он должен согласовывать свои решения и действия;

- к кому обратиться в случае невозможности выполнить порученную работу и т. д.;

3) составить план управления проектом. Руководитель должен определить методы, критерии и время контроля состояния реализации проекта; определить методы управления процессом реализации проекта.

Проведем классификацию методов планирования.

Планирование всегда проходит в условиях неопределенности, поэтому именно неопределенность и новизна планируемого объекта, методов реализации проекта, а также непредсказуемость внешних факторов и т. д. определяют выбор методов планирования. Из всего разнообразия сочетаний перечисленных факторов выберем три типовых варианта:

1) Новое все. Мы никогда не делали подобные проекты и пока не знаем, какими методами будем пользоваться.

2) Новый объект. Объект разработки должен обладать принципиально новыми свойствами и удовлетворять новым требованиям. Поэтому нам не удалось подыскать аналог среди ранее реализованных проектов.

3) Проект аналогичен ранее реализованному. Мы уже разрабатывали подобные проекты. У нас имеется сложившаяся процедура разработки подобных проектов. Специфика нового проекта нами осознана и мы, в принципе, понимаем, как ее реализовать.

Очевидно, что третий вариант наиболее удобен для планирования. Мы просто выбираем ранее разработанный проект и планируем разработку нового, как повторение уже известного процесса. Для оценки времени и

затрат на разработку в этом случае удобно использовать нормативные методы.

Второй вариант сложнее третьего, но гораздо проще первого. Ключевым моментом здесь является надежная, проверенная опытом процедура разработки. Это позволяет сосредоточить большую часть внимания на новизне проекта, его отличиях от предшественников. При этом в план следует заложить время на поиск, переделывание и исправление неизбежных ошибок. Для фирм - лидеров разработки программного обеспечения второй вариант является типичным. Удобным методом планирования для этого варианта является метод базовой линии.

Первый вариант самый сложный и рискованный, поэтому его нужно постараться избегать и по возможности редуцировать до второго, а еще лучше, до третьего варианта. Если же при всех наших стараниях избежать первого варианта не удается, в план необходимо по максимуму закладывать время и ресурсы для поиска, оценки и возможного отбрасывания неудачных решений. При этом в качестве аналогов скорее должны рассматриваться не проекты, похожие на наш по функциональности или по условиям применения, а проекты столь же неопределенные на начальном этапе, как и наш.

Искусство планирования в значительной мере сводится к умению сократить неопределенность проекта, свести неизвестное к известному. С появлением прикладных программ. для которых функциональность и условия использования более схожи, чем для научных программ, появилась возможность применения нормативных методов планирования.

С расширением разнообразия прикладных программ, насыщением их все большей функциональностью и постоянным развитием использовать нормативные методы планирования становится все труднее. Дело в том, что каждый новый проект привносит новые понятия, методы и объекты, для реализации которых нет нормативов. Приходится или сочетать трудно

совместимые методы планирования исследований и нормативные методы, или вообще отказываться от нормативных методов планирования.

Для повышения достоверности и объективности оценок трудоемкости и затрат на разработку были предложены так называемые объективные методы. К ним относятся метрики сложности, позволяющие оценить и сопоставить сложность написанных программных модулей на основе формализованного анализа их кода; метод функциональных точек, основанный на связи функциональности программы и сложности ее написания, а также другие методы.

По мере накопления опыта и развития методов разработки программного обеспечения становится все более ясно, что успех проекта, время и трудоемкость его реализации существенно зависят от команды разработчиков, ее квалификации, опыта и умения работать вместе, а также от совершенства методов и процессов управления, используемых фирмой-разработчиком. Чтобы не повторять прошлых ошибок, организация должна обзавестись коллективной памятью и активно использовать ее при планировании и управлении новыми проектами.

Рассмотрим нормативные методы планирования.

Изучая опыт разработки нескольких однотипных проектов, мы непременно заметим, что после некоторого периода адаптации одинаковые работы в разных проектах выполняются за схожее время и требуют схожих затрат труда. Применение такого стандарта позволит существенно упростить процесс оценки сложности разработки, а ссылки на стандарт являются обоснованием оценок. Методы, использующие нормативы для оценки затрат, получили название нормативные методы.

Оценка трудоемкости начинается с классификации проекта в целом, конкретных задач и программ, входящих в проект. В зависимости от класса сложности работы (задачи/программы) выбирается таблица нормативов

трудоемкости. Трудоемкость создания пакета программ складывается из трудоемкости всех работ, входящих в проект[13].

Нормативные методы широко использовались на этапе экстенсивного развития информационных технологий, когда типовые программные решения применялись к новым практическим задачам. Однако с появлением все более сложных программ, учитывающих особенности областей применения, использовать нормативные методы становится все труднее.

Рассмотрим планирование на основе систематизации накопленного опыта.

Современные концепции планирования разработок базируются прежде всего на анализе и систематизации предыдущего опыта, оценке готовности организации и ее коллектива к разработке данного проекта, а также на использовании стандартных процедур разработки проекта. На рисунке 1 изображена последовательность планирования реализации программного проекта.



Рисунок 2. Процесс планирования разработки на основе систематизированного опыта предыдущих разработок[14]

На основе анализа особенностей проекта, а также целей организации. ее готовности к выполнению данного проекта и т. д. выбирается и адаптируется стандартная процедура разработки. Она определяет последовательность шагов реализации, причинно-следственные связи между

[13] Белоусова Л.А., Савина Т.А., Бренд-менеджмент. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ−УПИ, 2015 – 32 с.

[14] Акулич М. Бренд-маркетинг и корпоративный маркетинг // https://mybook.ru/author/margarita-akulich/marketing-i-brending-soznamenitostyami/read/ 2017.

ними, а также позволяет подыскать аналоги в предыдущих и схожих разработках.

Проект в целом и отдельные этапы его разработки сопоставляются с аналогами, информация о которых накоплена в специализированной базе данных, систематизирующей опыт предыдущих разработок. Определяются количественные характеристики трудоемкости и время выполнения каждого шага. Накопленные и систематизированные статистические данные о трудоемкости и сроках разработки позволяют не только дать количественную оценку этих характеристик для нового проекта, но и оценить погрешность этой оценки.

В заключении рассмотрим адаптацию стандартного процесса разработки.

В таблице 1 сведены факторы, которые следует учитывать при выборе и адаптации стандартного процесса для разработки конкретного проекта.

Таблица 1

Факторы, влияющие на выбор и адаптацию стандартного процесса разработки

Фактор	**Градации значений фактора**		
1.Опыт и квалификация разработчиков и менеджеров	Высокий	Низкий	
	Большинство разработчиков имеет более чем двухлетний опыт разработки проектов с аналогичной технологией	Разработчиков с достаточным опытом меньшинство	
2.Ясность требований	Высокая	Удовлетворительная	Низкая
	Все требования сформулированы, записаны в документации, однозначно понимаются всеми участниками	Для интерпретации и уточнения части требований необходимы рабочие совещания	Ожидается, что многие требования будут добавлены или изменены в ходе

			реализации проекта
3.Численность команды	Большая	Средняя	Малая
	>10 человек	4-10 человек	1-2 человека
4.Продолжительность разработки	Долгая	Средняя	Короткая
	>1 года	До года	< 3-х мес.
5.Критичность разработки	Критическая	Некритическая	
	Оказывает существенное влияние на пользователя или разработчика	Не оказывает существенного влияния	

Опыт предыдущих проектов позволит также определить наиболее рискованные участки плана, определить точки контроля и принятия решений, оценить риски, связанные с отклонением реализации проекта от плана. Таким образом, в план проекта мы встраиваем план управления его реализацией[15].

Результатом планирования является сетевой трафик, на котором отражены все этапы реализации, последовательность и сроки их выполнения, а также графики загрузки ресурсов. Глубина детализации планирования определяется размерами и особенностями проекта, численностью группы проектировщиков, а также стилем планирования, принятым в организации.

Вывод по главе 1

Таким образом, бюджет проекта включает затраты на закупку материалов, выплату заработной платы (включая отчисления в социальные фонды), услуги сторонних организаций, амортизацию зданий, техники, оборудования и нематериальных активов.

[15] Белоусова Л.А., Савина Т.А., Бренд-менеджмент. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ−УПИ, 2015 – 32 с.

Отсутствие строгих правил расходования средств проекта, при его реализации за счет собственных ресурсов, порождает ситуацию аналогичную кораблю, не имеющему цели. При этом значительная часть денежных средств проекта «пускается на ветер». Управление стоимостью в проекте включает процессы, необходимые для обеспечения того, что проект завершится в соответствии с принятым бюджетом.

Управление стоимостью включает следующие процессы: планирование ресурсов - определение того, какие ресурсы (люди, оборудование, материалы) и в каких количествах должны использоваться для осуществления работ проекта; оценка стоимости - разработка оценки стоимости ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта; определение бюджета - составление сметы по отдельным работам проекта; контроль стоимости контроль за изменениями в бюджете проекта.

Глава 2. Анализ разработки и обоснования бюджета проекта на примере компании

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия. Динамика экономических показателей деятельности предприятия и анализ его финансового состояния

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Коммунально-технический Сервис». Сокращенное фирменное наименование: ООО «КомтеС». Как Общество с ограниченной ответственностью фирма существует с 5 мая 2008 года.

Адрес офиса: 427765, Удмуртская Республика, Можгинский район, село Большая Уча, ул.Садовая, 52.

Применяется упрощенная система налогообложения, объект налогообложения - «доходы, уменьшенные на величину расходов». Уставный капитал Общества составляет 60 000 (Шестьдесят тысяч) рублей.

Основным родом деятельности Общества является:

· Управление эксплуатацией жилого и нежилого фонда;

· Производство, передача, распределение пара и горячей воды;

· Деятельность по обеспечению работоспособности котельных и тепловых сетей;

· Предоставление услуг по ремонту и техническому обслуживанию котлов центрального отопления;

· Сбор, очистка и распределение воды;

· Удаление и обработка сточных вод;

· Удаление и обработка твердых бытовых отходов;

· Уборка территорий;

· Производство общестроительных работ;

· Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;

· Производство отделочных работ;

· Оптовая и розничная торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием.

Деятельность Общества не ограничивается вышеназванными видами, предприятие может заниматься любыми другими видами деятельности, не запрещенными действующим законодательством Российской Федерации. Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.98 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью", а также Учредительным договором о создании Общества и Уставом, а также обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

Для определения уровня финансового состояния объекта исследования необходимо определить тип финансовой устойчивости фонда (таблица 1) с помощью расчета абсолютных показателей финансовой устойчивости:

Определение типа финансовой устойчивости с помощью анализа абсолютных показателей вполне удобен, но дает неполное представление о финансовом состоянии и позволяет определить лишь внешние стороны факторов, которые влияют на финансовую устойчивости организации.

Более правильным будет расчет относительных показателей, которые смогут охарактеризовать структуру капитала ООО «КомтеС» и степень задолженности организации перед кредиторами.

Таблица 1

Определение вида финансового состояния ООО «КомтеС»

Показатель	**На 31.12.16 г.**	**На 31.12.17 г.**	**На 31.12.18 г.**	**На 31.12.19 г.**
Величина собственного капитала	22776	28817	39286	22776
Величина внеоборотных активов,	21747	31954	40949	21747
Величина долгосрочных обязательств	623	0	0	623
Величина краткосрочных обязательств	13110	11643	8437	13110

Сумма запасов и затрат	4567	1227	1809	4567
Величина собственных оборотных средств	1029	-3137	-1663	1029
Величина собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	1652	-3137	-1663	1652
Величина основных источников формирования запасов и затрат	14762	8506	6774	14762
Излишек/недостаток собственных оборотных средств	-3538	-4364	-3472	-3538
Излишек/недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-2915	-4364	-3472	-2915
Излишек/недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат	10195	7279	4965	10195
Тип финансовой устойчивости	Неустойчивое и неустойчивое			

Стоит отметить, что период 2016-2018 гг. отмечается не устойчивым финансовым стоянием ООО «КомтеС» .

Таким образом, можно сделать следующие выводы о финансовой устойчивости ООО «КомтеС» :

1. коэффициент автономии в 2017 году увеличился на 14,5 %, в 2018 году также увеличился на 15,4%;

2. коэффициент финансирования в динамике растет, его величина очень значительна, что означает способность предприятия покрыть собственными средствами заемные и платежеспособность;

3. коэффициент концентрации привлеченного капитала незначительно колеблется в динамике, этот показатель характеризует долю заемных средств в общей совокупности средств, которые были вложены в предприятие, и демонстрирует, что на 1 рубль капитала предприятия приходится 29 и 18 копеек заемных средств в 2017 и 2018 году;

4. коэффициент маневренности собственного капитала не во всех периодах принимает положительные значения, что свидетельствует о том, что собственные средства предприятия не инвестированы в оборотные активы и, как следствие, теряют свою мобильность, что означает не

возможность фирмы оперативно реагировать на изменяющиеся рыночные условия.

Полученные в ходе расчетов коэффициентов финансовой устойчивости данные представлены в таблице 2.

Таблица 2

Значение коэффициентов финансовой устойчивости ООО «КомтеС»

Коэффициент	**Норматив**	**Значение**			
		На 31.12.16 г.	На 31.12.17 г.	На 31.12.18 г.	На 31.12.19
автономии	**>= 0,5**	0,62	0,71	0,82	0,62
финансовой зависимости	**<= 0,7**	0,60	0,40	0,21	0,60
финансирования	**>= 1**	1,66	2,48	4,66	1,66
концентрации привлеченного капитала	**<= 0,4**	0,38	0,29	0,18	0,38
маневренности собственного капитала	**0,2-0,5**	0,65	0,30	0,17	0,65

Исходя из анализа показателей финансовой устойчивости и ликвидности объекта, следует сделать вывод о том, что предприятие находится в неустойчивом финансовом положении.

Для того чтобы иметь еще более полное представление о финансовом состоянии ООО «КомтеС» был проведен анализ деловой активности предприятия, входе которого были рассчитаны основные коэффициенты, значения которых представлены в таблице 1.8.

Таблица 3

Значение коэффициентов деловой активности ООО «КомтеС»

Показатель	**Значение**			
	2016 г.	**2017 г.**	**2018 г.**	**2019 г.**
Выручка от реализации	63823	65737	75120	65737

Средняя величина валюты баланса	36509	40460	47723	40460
Средняя величина оборотных активов	14762	8506	6774	8506
Средняя величина дебиторской задолженности	5241	5875	4183	5875
Средняя величина краткосрочной кредиторской задолженности	13110	11643	8437	11643
Средняя величина собственного капитала	22776	28817	39286	28817
Коэффициент оборачиваемости активов	1,75	1,62	1,57	1,62
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,32	7,73	11,09	7,73
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	12,18	11,19	17,96	11,19
Коэффициент оборачиваемости краткосрочной кредиторской задолженности	4,87	5,65	8,90	5,65
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	2,80	2,28	1,91	2,28
Период оборачиваемости активов (дни)	205,93	221,57	228,70	221,57
Период оборачиваемости оборотных активов (дни)	83,27	46,58	32,46	46,58
Период оборачиваемости краткосрочной кредиторской задолженности (дни)	29,56	32,17	20,05	32,17
Период оборачиваемости собственного капитала (дни)	128,47	157,81	188,27	157,81

Исходя из проведенных расчетов, можно сделать следующие выводы:

- Общая оборачиваемость имущества в динамике осталась неизменной в 2017 году и в 2018 году увеличилась почти на 3 оборота, то есть срок оборачиваемости всех активов в днях увеличился, что свидетельствует о снижении общей ресурсоотдачи имущества предприятия;
- Период оборачиваемости оборотных активов и краткосрочной кредиторской задолженности снизился;
- Увеличение срока оборачиваемости собственного капитала является отрицательной динамикой для организации, а в большей степени

для ее учредителей, так как с увеличением именно коэффициента оборачиваемости собственного капитала ухудшается деловая активность предприятия.

Важным этапом анализа финансового состояния любого предприятия является анализ результатов ее деятельности. В ходе анализа финансового состояния объекта исследования был проведен расчет показателей финансовых результатов, итоги которого представлены в таблице 4:

Таблица 4

Анализ показателей финансового результата ООО «КомтеС»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка, тыс. руб.	63823	65737	75120	65737
Прибыль от реализации, тыс. руб.	6397	6795	11690	6795
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	6363	6041	10469	6041
Коэффициент чистой прибыли (NPM)	0,10	0,09	0,14	0,09
Рентабельность продаж (ROS)	0,10	0,10	0,16	0,10

Необходимо отметить, что в период 2016-2018 г. в качестве финансового результата ООО «КомтеС» имеет прибыль, что свидетельствует о достаточности объемов выручки предприятия в сравнение с себестоимостью его деятельности. Выручка компании в 2016 году выросла на 2,9%, в то время как в 2017 году также отмечено ее увеличение на 14,2%, что свидетельствует об увеличении общей эффективности деятельности ООО «КомтеС» .

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод о том, что деятельность ООО «КомтеС» является достаточно эффективной. На предприятии реализована линейно-функциональная система управления, которая приводит к четкому разграничению обязанностей и ответственности, что позволяет предприятию эффективно функционировать в современных условиях жесткого рынка.

2.2 Разработка бюджета проекта

Планирование фонда оплаты труда определяется в зависимости от фактической численности работников, планируемой потребности в персонале, средней заработной плате с учетом ее индексации. Индексация заработной платы - автоматическое ее повышение с учетом изменения индекса цен за определенный период; рассчитывается на основе набора розничных цен на товары и услуги, потребляемые рабочими и служащими.

Расчет бюджета затрат осуществляется после определения объема производства. Данный бюджет характеризует затраты на производство и реализацию продукции (бюджет закупки сырья и материалов, бюджеты коммерческих и административных расходов, бюджет по труду и др.) Для составления этих бюджетов необходимо: определить объем затрат; сгруппировать затраты с учетом специфики производства; вычислить нормативы (стандарты) общепроизводственных, коммерческих и административных расходов на предстоящий период.

Таблица

Разработка бюджета на разных стадиях проекта

Стадия проекта	Стадия разработки бюджета
Концепция (замысел)	Приблизительная оценка работ в порядке убывания
Разработка	Детальная проработка бюджета Полный утвержденный бюджет
Начало	Пересмотр бюджета после назначения исполнителей и обеспечения необходимых ресурсов. При необходимости, утверждение пересмотренного бюджета.
Исполнение	Корректировка бюджета **в** случае изменения ситуации. При необходимости, пересмотр и утверждение бюджета.

Завершение	Корректировка бюджета в случае изменения ситуации. При необходимости, пересмотр и утверждение бюджета.

Затраты ООО «КомтеС» рассчитываются в соответствии с запланированными объемами на год.

Для удобства расчета, затраты можно сгруппировать следующим образом, как указано в таблице 3.

Таблица 3

Бюджет материальных затрат ООО «КомтеС» на 2019 год

Статьи затрат	**I квартал**	**II квартал**	**III квартал**	**IV квартал**	**всего (тыс.руб.)**
Материалы	6,45	5,20	5,24	6,40	23,29
Электроэнергия	874,64	477,46	525,11	800,26	2677,47
Аренда основных средств, амортизация	72,52	72,52	72,51	72,52	290,07
Ремонт и тех. обслуживание	782,37	534,30	347,65	594,07	2258,39
Проведение АВР (транспортные расходы)	210,22	146,30	164,67	192,98	714,17
Прочие прямые расходы (налоги и анализы)	184,01	184,01	184,01	184,02	736,05
Услуги сторонних организаций	79,90	68,40	58,50	73,85	280,65
Цеховые расходы	446,80	203,15	255,56	426,93	1332,44
Общеэксплутационные расходы	240,20	174,90	222,50	201,34	838,94
Покупная вода	44,37	44,37	44,37	44,38	177,49
Топливо на технологические нужды	2943,70	552,34	552,34	3311,00	7359,38

Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	401,10	312,80	229,00	203,67	1146,57
Общехозяйственные расходы	722,80	239,60	425,90	738,00	2126,30
Стоимость покупной тепловой энергии	902,59	902,59	902,60	902,60	3610,38
Итого затрат	7911,67	3917,94	3989,96	7752,02	23571,59

В связи с неравномерностью выполнения работ, материальные затраты будут различными в зависимости от сезона. Наибольший объем работ предприятие выполняет в осенне-зимний период, следовательно, затраты в этот период будут наивысшими. Более подробное рассмотрение потребности в различных видах затрат нецелесообразно ввиду их многообразия и узкой сферы применения.

2.3 Анализ и обоснование бюджета проекта

На сегодняшний день проектное финансирование – это широко распространенный вид финансирования в развитых странах, который выступает эффективным инструментом для привлечения инвестиций в капиталоемкие и крупномасштабные проекты. Проектное финансирование используется практически во всех отраслях экономики: энергетике, нефтегазовой и химической промышленности, строительстве, телекоммуникациях, транспортной и социальной инфраструктуре.

Таблица

Бюджет проекта

Категория расходов	Расходы (долларов)	Всего (долларов)

Прямые расходы на оплату труда:	.	.
200 часов х 30 долл./час.	6000	.
100 часов х 25 долл./час.	2500	.
Всего	.	8500
Косвенные расходы (60 %)	.	5100
Другие прямые расходы:	.	.
Материалы	1000	.
Командировки	300	.
Субподрядчики	5000	.
Всего:	.	6300
ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА	.	19 900

Проектное финансирование в России развивается более медленными темпами, нежели в странах Европы, Азии и США. В российской практике данный тип финансирования рассматривается скорее, как инструмент государственно-частного партнерства с привлечением широкого круга участников для реализации социально значимых проектов. Главными субъектами до сих пор выступают государство и крупные коммерческие банки.

Российский рынок не успевает реагировать на изменяющиеся условия механизма инвестирования, в то время как привлечение дополнительных денежных средств становится все более доступным.

Проектное финансирование позволяет привлечь широкий круг заинтересованных лиц и разные виды капитала: коммерческий, банковский, государственный и международный. К основным участникам относят те субъекты, без которых финансирование будет неосуществимо, а именно

инициаторов, инвесторов, кредиторов и проектную компанию. К потенциальным же участникам можно отнести государство, различных консультантов (страховые, лизинговые, маркетинговые, юридические, инжиниринговые, финансовые компании), подрядчиков, поставщиков материалов и оборудования, заказчиков и покупателей.

В качестве инвесторов обычно выступают коммерческие банки и инвестиционные фонды. Предоставляя собственный капитал, они рассчитывают на получение максимальной прибыли от вложенной суммы.

На первичной стадии для того чтобы инициатор проекта мог обратиться в коммерческий банк с целью получения кредита, необходимо разработать бюджет проекта. Бюджетом является сумма самой стоимости проекта и резерва на непредвиденные расходы, распределенная во времени. Другими словами, бюджет – это график будущих расходов и доходов, который уточняется и корректируется по ходу реализации проекта.

В зависимости от фазы проекта выделяют следующие виды бюджета:

Таблица 4

Виды бюджета в зависимости от фазы планирования

Фаза проекта	**Вид бюджета**	**Назначение бюджета**
Создание концепции	Бюджетные ожидания	Предварительное планирование
Обоснование привлечения средств	Предварительный	Обоснование всех затрат, на которые будут потрачены потенциальные инвестиции
Разработка бизнес-плана		
Подписание договора	Уточненный	Планирование затрат на договоры с поставщиками и подрядчиками
Подготовка документации	Базовый	Директивное ограничение привлечения ресурсов
Реализация	Текущий	Управление и контроль за исполнением проекта
Сдача и эксплуатация		
Завершение	Фактический	Архивация результатов и анализ фактической стоимости

В современных условиях развития проектного финансирования при составлении бюджета необходимо рассчитать ожидаемые результаты проекта, которые должны быть достигнуты при его реализации.

На втором этапе банк должен рассмотреть заявление инициатора проекта, оценить все возможные риски и принять управленческое решение о финансировании ил же об отказе в выдаче средств.

Существует 3 вида показателей, на которые следует опираться при принятии управленческих решений в процессе оценки рисков проекта:

1. Определяет профиль риска проекта в зависимости от лимита банковского риска и обоснованность применения проектного финансирования для конкретного проекта;
2. Определяет соотношение заемного и собственного капитала проектной компании (D/E) в общем объеме финансирования проекта;
3. Коэффициенты покрытия долга, которые характеризуют надежность проекта (debtcoverratio).

Профиль риска проекта определяется отношением стоимости проекта с процентами к величине прибыли до уплаты налогов, процентов и начисления амортизации (EBITDA). График профиля проектов можно увидеть на следующем рисунке:



Рисунок 3. График профиля проектов

Показатель D/E проектной компании – важный фактор, который учитывает банк при рассмотрении заявки на финансирование проекта. Он характеризует структуру капитала и его средневзвешенную стоимость (WACC), по которой определяется минимально необходимый уровень внутренней доходности проекта. Соответственно, чем выше показатель, тем целесообразнее применение проектного финансирования.

Величина показателя зависит от отраслевой принадлежности проекта, стадии его жизненного цикла, а также профиля риска. Чем больше риск проекта, тем больше требуемая величина доли собственного капитала.

Для предынвестиционной стадии жизненного цикла проекта среднестатистическое отношение D/E составляет 70 %:30 % или 80 %:20 %. Если же проектная компания обращается в банк на более поздних стадиях жизненного цикла проекта, требования к доле собственного капитала могут быть ниже.

Для проектов с большей степенью неопределенности будущих продаж и получения выручки соотношение D/E может быть 50 %:50 %. И наоборот,

для отраслей с высокой степенью надежности соотношение D/E может быть пониженным и составлять 90 %:10 %.

Последняя группа показателей, коэффициенты покрытия долга, характеризует возможности проектной компании рассчитываться по долговым обязательствам. Эти показатели могут быть двух видов:

1. Интервальные (рассчитываются за определенный период времени);
2. Кумулятивные.

К интервальным показателям относятся коэффициент DCR (debtcoverratio) или DSCR (debt-servicecoverratio). Он представляет собой отношение фактического значения свободного денежного потока проектной компании, реализующей проект (FCF), к величине задолженности с процентами (Debt), которая должна быть выплачена в этот период. На практике величина DCR должна составлять от 1,2 до 2 и зависит от рисков проекта и рейтинга кредитоспособности проектной компании.

Кумулятивные показатели рассчитываются на основе сопоставления кумулятивных значений денежного потока и задолженности проектной компании. Период времени, за который проводится анализ, может ограничиваться сроком кредитного договора (LLCR - loanlifecoverratio), который отражает интересы кредиторов, или оставшимся временем жизненного цикла проекта (PLCR - projectlifecoverratio), отражающим интересы держателей акций.

Показатель LLCR рассчитывается следующим образом, где где PV (FCF) – это значения свободного денежного потока, приведенные к моменту расчета с применением ставки дисконтирования:

$$LLCR = \frac{PV\ (FCF)\ за\ оставшийся\ срок\ использования\ кредита}{Текущая\ задолженность\ проектной\ компании} \quad (1)$$

Показатель PLCR рассчитывается по следующей формуле:

$$PLCR = \frac{PV\ (FCF)\ за\ оставшийся\ срок\ реализации\ проекта}{Текущая\ задолженность\ проектной\ компании} \quad (2)$$

Чем больше неопределенность проекта, тем большее значение LLCR запрашивается банками.

Все рассмотренные показатели характеризуют эффективность проекта, так как влияют на планируемый размер цен на выпускаемую продукцию и изменение структуры издержек, и помогают банкам принимать решения о финансировании.

2.4 Оценка эффективности от реализации бюджета проекта

Завершающим шагом в процессе подготовки операционного бюджета служит расчет бюджета производственной себестоимости, включающий в себя все расходы предприятия, которые оно должно понести для выполнения производственной программы в планируемом году (табл.5).

Таблица 5

Бюджет производственной себестоимости ООО «КомтеС» на 2019 год

№ п/п	**Статьи затрат**	**Ед. изм.**	**План 2019 года**	**Структура затрат 2019 г.,%**
	холодное водоснабжение			
1.	Объем реализованной воды	тыс.м3	152,24	
2.	Себестоимость	тыс.руб.	4287,63	100%
2.1.	Реагенты	тыс.руб.	5,80	0,1%

2.2.	Электроэнергия	тыс.руб.	712,80	17,9%
2.3.	Расходы на оплату труда	тыс.руб.	1425,23	30,0%
2.4.	Отчисления на соц. нужды	тыс.руб.	487,43	10,2%
2.5.	Аренда основных средств	тыс.руб.	19,83	0,5%
2.6.	Амортизация	тыс.руб.	28,86	0,7%
2.7.	Ремонт и тех. обслуживание, в т.ч. кап. ремонт осн. средств	тыс.руб.	85,23	2,1%
2.8.	Проведение АВР (транспортные расходы)	тыс.руб.	290,29	7,3%
2.9.	Прочие прямые расходы (налоги и анализы)	тыс.руб.	218,98	5,5%
2.10.	Цеховые расходы	тыс.руб.	165,65	4,2%
2.11.	Общеэксплутационные расходы	тыс.руб.	670,04	16,9%
3.	Покупная вода	тыс.руб.	177,49	4,5%
	водоотведение			
1.	Объем реализации стоков	тыс.м3	115,94	
2.	Себестоимость	руб./куб.м	3378,61	100,0%
2.1.	Электроэнергия	тыс.руб.	94,12	3,1%
2.2.	Расходы на оплату труда	тыс.руб.	749,79	16,8%
2.3.	Отчисления на соц. нужды	тыс.руб.	256,43	5,7%
2.3.	Аренда основных средств	тыс.руб.	14,71	0,5%
2.4.	Ремонт и тех.	тыс.руб.	1226,21	40,0%

	обслуживание, в т.ч. кап. ремонт основ. средств			
2.5.	Прведение АВР (транспортные расходы)	тыс.руб.	423,88	13,8%
2.6.	Услуги сторонних организаций	тыс.руб.	81,03	2,6%
2.7.	Прочие прямые расходы (налоги и анализы)	тыс.руб.	309,51	10,1%
2.8.	Цеховые расходы	тыс.руб.	54,03	1,8%
2.9	Общеэксплутационные расходы	тыс.руб.	168,90	5,5%
	теплоснабжение			
1.	Топливо на технологические нужды	тыс.руб.	7359,38	33,9%
2.	Э/э на технологические нужды	тыс.руб.	1870,55	8,6%
3.	Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, в том числе:	тыс.руб.	1164,06	5,4%
3.1.	Вспомогательные материалы	тыс.руб.	17,49	0,1%
3.2.	Услуги сторонних (подрядных) организаций	тыс.руб.	199,62	0,9%
3.3.	Ремонт и техническое обслуживание	тыс.руб.	946,95	4,4%
4.	Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб.	3307,97	14,1%
5.	Страховые взносы социального характера	тыс.руб.	1131,33	4,8%

6.	Прочие прямые расходы	тыс.руб.	324,6	1,5%
7.	Цеховые расходы	тыс.руб.	1112,76	5,1%
8.	Общехозяйственные расходы	тыс.руб.	2126,3	9,8%
9.	Налоги, плата за выбросы	тыс.руб.	19,86	0,1%
10.	Стоимость покупной тепловой энергии	тыс.руб.	3610,38	16,6%
11.	Итого производственная себестоимость			

На современном этапе развития менеджмента в России большие обороты набирает проектный менеджмент. Проектная деятельность охватывает все сферы функционирования предприятия, такие как производство, маркетинговую и инновационную деятельность, социальную сферу. Вследствие развития проектного менеджмента удалось сделать вывод, что проект сам по себе может являться ответом на возникающие в процессе производственной деятельности проблемы. В таких случаях управление проектом и его реализация проводится в определенном порядке: возникновение проблемы, сбор информации о возникших отклонениях, определение проблемы, подбор и разработка возможных решений проблемы, анализ и оценка решений, выбор решения, выполнение поставленной задачи, внедрение проекта.

Управление проектами - область знаний по планированию, организации и управления ресурсами с целью успешного достижения целей и завершения задач проекта. Иногда отождествляется с управлением программами, но программа - это фактически более высокий уровень: группа связанных и взаимозависимых проектов.

Проект – это определенное задание с определенными исходными данными и установленными результатами (целями), обусловливающих способ его решения.

Все проекты имеют ряд общих характеристик: проект имеет начало и конец; каждый проект направлен на достижение определенной поставленной цели; любой проект уникален, так как имеет свою миссию и свои ресурсы; проект – это процесс в котором осуществляется множество скоординированных взаимосвязанных действий; каждый проект обладает совокупностью ресурсов необходимых для осуществления поставленных задач; социальной значимостью проекта является его результат.

В настоящее время проектный подход рассматривается в России, как инструмент реализации и развития стратегических преобразований, поэтому он находит применение в различных областях деятельности нашего государства, например, в государственных структурах, общественных, правовых, экономических.

Довольно важное, значение в России имеют социокультурные проекты. Для их реализации в первую очередь определяют: потребности данного населения, их традиции и обычаи, а так же систему ценностей сложившуюся в обществе. Такие проекты направлены на преодоление подростковой преступности, налаживание культурного досуга, сокращение безработицы.

Итак, социокультурное проектирование – это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработка целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей.

Все проекты, вне зависимости от их направления, осуществляются командой. В команду входят квалифицированные сотрудники, чья компетенция позволяет принимать решения по поводу дальнейшего развития проекта. Участники команды непрерывно взаимодействуют друг с другом

достигая сообща поставленных целей. На данный момент проблема формирования проектных команд достаточно широко распространена в России. Мировой опыт показывает, что более эффективно создание постоянных проектных команд, которые выделены в научно-исследовательские отделы или подразделения по разработке инновационных проектов с гибкой структурой и особыми функциями.

СОВНЕТ – некоммерческая профессиональная организация, объединяющая специалистов и организации в сфере управления проектами, основана в 1991 г.

СОВНЕТ – национальная организация в составе Международной Ассоциации Управления Проектами – IPMA (Цюрих, Швейцария).СОВНЕТ считает своей главной целью содействие развитию профессионального Управления Проектами в России и его широкому применению.

Основные задачи данной организации: улучшение подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, международное сотрудничество, создание союзов и кооперацій ученых, обмен опытом и знаниями, развитие управления проектами, повышение эффективности проектов, разработка методов управления проектами.

За последнее десятилетие в России усовершенствовалась система управления проектами, на данный момент осуществляются не только отдельные проекты но и крупные системы, содержащие в себе совокупность субпроектов, представляющих собой единое целое. Применение проектного менеджмента позволяет ускорить решения многих проблем, стоящих перед государством, с момента внедрения управления проектами в России значительно увеличилась эффективность использования государственного имущества, возросло количество инновационных направлений в экономике. В нашей стране проектный метод используется в основном для сокращения возможных затрат при осуществлении деятельности предприятий и всего государства в целом.

Сейчас в России уже имеется ряд лидирующих компаний, которые широко применяют проектный менеджмент, например РИА РосБизнесКонсалтинг и IntegratedBusinessSystems (IBS), НК ЮКОС, холдинг Ланит. Методы проектного управления были также использованы при реализации двух проектов Росэнергоатома: на строительстве первого блока Ростовской и третьего блока Калининской АЭС, а также в проекте развития судостроения Адмиралтейская верфь (Санкт-Петербург). Изучая данные по срокам осуществления проектов лидирующих компаний, выяснилось, что сроки задержек проектов не превышали 1-2 месяца, в то время как обычно задержки составляли 1-1,5 года.

Планирование инновационных и комплексных проектов требует разностороннего компетентного рассмотрения информации о реализации данных проектов, с учетом влияния технических, правовых, экономических и организационных факторов. Большую значимость имеют комплексные проекты реструктуризации предприятий с рядом субпроектов, по изменению продуктового портфеля, организационной и производственной перестройки, внедрения финансового менеджмента и контролинга. Реализацию таких проектов необходимо обеспечить путем эффективного развития каждого из звеньев проекта. Для этого разрабатывается ряд методов и методик, применяющихся в процессе реализации планов проекта.

В России для систематизации бизнес процессов и совершенствования существующих систем менеджмента, разработали ряд методик, которые помимо этого так же способствуют более рациональному использованию ресурсов и внедрению новых стандартов культуры управления. К данным методам относятся: создание централизованного проектного офиса, приспособления организационной структуры компании под стандарты управления проектами, привлечение консультантов и квалифицированных кадров к процессам управления проектами, полный или частичный переход на использование стандартов управления проектами в отдельных подразделениях и направлениях деятельности компании.

На основе собранных данных автор выводит ключевые вопросы, которые необходимо решать менеджменту компании при рассмотрении возможности использования возвратного лизинга:

1. Анализ того, насколько компания эффективно использует оборудование (или иной актив, являющийся объектом сделки) и какой минимальный уровень контроля необходимо оставить предприятию.

2. Оценка возможных рисков и реакция рынка на использование возвратного лизинга компанией.

3. Определение уровня контроля, который останется за каждым из участником сделки

4. Оценка того, является данный способ финансирования оптимальным для компании.

5. Создание плана и чёткой цели использования получаемых средств.

Таким образом, автор показывает, что использование возвратного лизинга должно происходить только при полноценном планировании сделки и оценки последствий связанных с ней. Более подробно возможные плюсы и минусы освещены у Линга преимущества и недостатки были выведены после проведения опросов и интервью с менеджерами предприятий, которые, так или иначе, сталкивались с данным методом финансирования оборотных активов. Данное исследование было проведено в Малайзии, как со стороны компании, так и со стороны инвестора. Автор с помощью опросов выявил наиболее значимые плюсы и минусы возвратного лизинга.

С одной стороны, с точки зрения инвестора, преимуществом является то, что актив уже вовлечен в операционную деятельность, и можно достаточно точно рассчитать денежные потоки, которые он будет приносить в будущем, таким образом, оценить возможность компании платить ренту по активу. Более того, величина процентной ставки по лизингу достаточно высока, а значит, вложения будут окупаться достаточно быстро. Также инвестиции низкорискованны, так как идут в уже работающий капитал. Со

стороны компании, это наиболее дешёвый способ получить финансы, по крайней мере, в краткосрочном периоде. Более того, предприятие высвобождает капитал, который был «заключён» во внеоборотных активах.

С другой стороны, существуют и недостатки для обеих сторон. Для предприятия это достаточно дорогой способ финансирования своей деятельности по нескольким причинам: высокая процентная ставка и дополнительные транзакционные издержки. У компании появляется дополнительный риск – в случае банкротства инвестора она лишится долгосрочных активов, необходимых для осуществления своей деятельности. Со стороны инвестирующей компании выделяются также некоторые недостатки. Во-первых, необходимость в контроле над использованием оборудования и его состоянием. Во-вторых, это высокие административные расходы, связанные с владением купленными активами.

Можно сделать вывод, что для инвестора данная операция является низкорискованным вложением, но с высокими затратами на управление. Для предприятия возвратный лизинг эффективно привлекает средства в краткосрочной перспективе, но для экономической пользы в долгосрочном периоде это не гарантировано.

С другой стороны, возвратный лизинг был рассмотрен уже с применением количественного анализа, что близко к данной работе. Авторы построили регрессионные модели, используя разные факторы в качестве предикторов.

Американский рынок исследовался не единожды, и примером анализа рыночной реакции на сделку возвратного лизинга является работа 2012 года. Для того чтобы лучше понимать мотивы фирмы по отношению лизингу вместо покупки было проанализирована выборка сделок возвратного лизинга сроком более 25 лет.

Авторы выявили, что по отношению к средней публичной компании, фирма, участвующая в такой сделке, крупная. Более того фирма обычно

имеет низкую налоговую ставку, обладает высоким процентом заёмных средств в общей величине пассивов.

В результате проведённого анализа, авторы были получены гипотезы о том, что основными факторами, мотивирующими фирму использовать возвратный лизинг, являются: налоги, асимметрия информации, финансовая нестабильность, низкая ликвидность и ограниченность в кредитных ресурсах.

Проведя регрессионный анализ, авторы подтвердили гипотезу о налоговом мотиваторе к сделке. Также было выявлено, что гипотеза о низкой ликвидности и ограниченности в кредитных возможностях вследствие высокого уровня заимствований имеет основания быть верными. Однако никакого подтверждения того, что асимметрия на рынке играет важную роль, не было получено.

Хотя нет никакого прямого подтверждения того, что финансово нестабильная ситуация в фирме ведёт к возвратному лизингу получено не было, было выявлено, что для некоторых фирм предбанкротное состояние является мотиватором к применению данного вида сделки. Более того, было отмечено, что некоторые из фирм покинули листинг в течение 2 лет после осуществления данной операции.

Таблица 6

Сводный бюджет (основные статьи)

Доходная часть тыс.руб.	**Расходная часть тыс.руб.**		
Выручка от реализации продукции и от прочей реализации	31985	Налоги в бюджет	759
	-	Заработная плата (с ЕСН)	9552
Остатки средств на банковских счетах на начало планового периода	2906	Платежи во внебюджетные фонды	
Кредиты и займы	-	Закупки сырья и	3004

		материалов	
		Оплата электроэнергии	2759
		Выплаты по кредитам	
		Прочие расходы	18817
Профицит бюджета	34891	Дефицит бюджета	34891

Структура сводного бюджета предприятия и технология бюджетного планирования очень во многом определяются отраслевой принадлежностью.

Сводный бюджет предприятия состоит из доходной и расходной частей, основные статьи которого представлены в таблице 6. Оптимальным бюджетом является такой бюджет, в котором доходная часть равна расходной части, что и получилось на примере ООО «КомтеС».

Вывод по главе 2

Действия, которые необходимо осуществить при планировании:

1) оценить время и затраты, требуемые на реализацию проекта. Такая оценка необходима для принятия решения о целесообразности реализации проекта, его стоимости и сроках реализации;

2) организовать коллектив на достижение поставленной цели. Каждый участник должен знать:

- что, когда и в какой последовательности он должен делать для реализации проекта;

- с кем и при каких условиях он должен согласовывать свои решения и действия;

- к кому обратиться в случае невозможности выполнить порученную работу и т. д.;

3) составить план управления проектом. Руководитель должен определить методы, критерии и время контроля состояния реализации проекта; определить методы управления процессом реализации проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, бюджет проекта включает затраты на закупку материалов, выплату заработной платы (включая отчисления в социальные фонды), услуги сторонних организаций, амортизацию зданий, техники, оборудования и нематериальных активов.

Отсутствие строгих правил расходования средств проекта, при его реализации за счет собственных ресурсов, порождает ситуацию аналогичную кораблю, не имеющему цели. При этом значительная часть денежных средств проекта «пускается на ветер». Управление стоимостью в проекте включает процессы, необходимые для обеспечения того, что проект завершится в соответствии с принятым бюджетом.

Управление стоимостью включает следующие процессы: планирование ресурсов - определение того, какие ресурсы (люди, оборудование, материалы) и в каких количествах должны использоваться для осуществления работ проекта; оценка стоимости - разработка оценки стоимости ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта; определение бюджета - составление сметы по отдельным работам проекта; контроль стоимости контроль за изменениями в бюджете проекта.

Основой стратегии любого бренда является определение ключевых базовых элементов, без которых развитие и само существование бренда невозможно: суть бренда, УТП и обещание бренда, целевая аудитория, выгоды бренда, коммуникативная стратегия.

1. Концепция бренда. Концепция бренда описывает лежащую в основе

бренда функциональную идею, определяет, какие актуальные потребности общества будет решать бренд, в чем его уникальности и новизна, предопределяющие популярность бренда.

2. Целевая аудитория. Четкое описание и сегментация будущих потребителей бренда, выявление их истинных потребностей, интересов и

проблем позволит построить поистине сильную, эффективную стратегию бренда.

3. Уникальное торговое предложение (УТП) бренда. Дифференцирующее ваш бренда и качественно отличающее его от конкурентов функциональное решение, сервис или иное революционное предложение, которое делает ваш продукт незаменимым.

4. Коммуникационная стратегия бренда. Определение наиболее эффективных каналов коммуникации для вашей ЦА, формирование эффективных коммуникационных сообщений, а также всего визуально-коммуникативного образа бренда, включая разработку названия, логотипа и фирменного стиля бренда.

5. Ценностное предложение бренда. Формирование комплекса рациональных и эмоциональных выгод бренда, представляющих максимальную ценность для своей целевой аудитории.

6. Тактика реализации стратегии бренда. Разработка комплекса инструментов и приемов практической реализации разработанной стратегии продвижения бренда.

7. Измерение, KPI и контроль. Разработка индивидуальной измеримой системы показателей эффективности, которая позволит контролировать воплощение стратегии развития вашего бренда на практике.

Сегодня, кардинальным образом изменились взаимоотношения субъектов рынка. Важно отметить, как усилилась роль потребителей в системе рыночных взаимоотношений и активизировалось давление со стороны частных марок торговых посредников. Доминирование потребителей в системе рыночных взаимоотношений меняет приоритеты маркетинговой деятельности фирм, расставляет новые акценты в организации брендинга. В современных условиях конкуренции качество и надежность товаров больше не являются ключевыми факторами потребительского предпочтения. Это обусловлено тем, что в результате ориентации на инновации и совершенствование производственных

технологий фирмы постоянно увеличивают предложение высококачественных технологичных товаров на рынке. Предложение высоких стандартов качества воспринимается потребителями как естественный процесс и необходимое условие для появления товара на рынке, что лишает производителей конкурентных преимуществ, основанных на качестве. С данными переменами существенно сокращается период конкурентного преимущества компаний на основе инновационного предложения. Сроки внедрения на рынок новых товаров и услуг уменьшаются, одновременно растет значимость серьезных маркетинговых проработок и экономической обоснованности. Теперь доверие потребителей завоевывается нестандартными методами коммуникативного воздействия. Если обычно реклама основывалась на положительных образах — счастье, любви, дружбе, домашнем уюте, то сейчас в ней нередко присутствуют мотивы, вызывающие противоположные чувства — страх, возмущение, отвращение. Интерес рекламодателей к «провокационным» сюжетам обусловлен общей тенденцией отказа от идеальных образов и желанием использовать запрещенные темы, выйти за рамки морали. Такая реклама преимущественно обращена к молодежи, так как молодое поколение склонно нарушать правила и жить «экстремально». Это связанно с общей тенденцией омоложения потребительских аудиторий. Важно сказать, что многие компании активизируют ребрендинг традиционных марок с тем, чтобы эмоционально приблизить их к потребителям. Эффективным инструментом брендинга становится Интернет, предлагающий принципиально новые возможности для развития брендов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдуллаева С.К. Разработка рекомендаций по брендингу территорий на основе бенчмаркинга [Электронный ресурс]. / Абдуллаева С.К. // Современные научные исследования и инновации, 2017. № 6. Режим доступа: http://web.snauka.ru/issues/2017/06/83927 (Дата обращения: 24.10.2018).
2. Акулич М. Бренд-маркетинг и корпоративный маркетинг // https://mybook.ru/author/margarita-akulich/marketing-i-brending-soznamenitostyami/read/ 2017.
3. Албаева А.Л., Алексунина В.А. Международный маркетинг: учебник для бакалавров и магистратуры/ А.Л. Албаева, В.А. Алексунина. М.: Юрайт, 2016.
4. Алиева Р.С. Современные тенденции бренд-маркетинга // Студенческий: электрон. научн. журн. 2019. № 2(46). URL: https://sibac.info/journal/student/46/129225 (дата обращения: 14.08.2019).
5. Аренков И. А. Маркетинговые исследования товарных рынков: учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СПб ГЭУ, 2013. — 73 с.
6. Атаева Т.А. Маркетинг территорий как фактор развития инфраструктуры региона / Т. А. Атаева // Маркетинг – реальность и проекция в будущее: сборник материалов международной научной конференции (Варна, 28–29 июня 2012 г.). — Варна, 2012. — С. 74-81.
7. Белоусова Л.А., Савина Т.А., Бренд-менеджмент. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ−УПИ, 2015 – 32 с.
8. Бредихин А.В. Ребрендинг города Сочи: олимпийский имидж / А.В. Бредихин [Электронный ресурс] / А.В. Бредихин / Брендинг малых и средних городов России: опыт, проблемы, перспективы. 2015: Материалы международной научно-практической конференции (г. Екатеринбург, 24 апреля 2015 г.). — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. — С. 109-111.

Режим доступа: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/35037/1/brcy-2015-25.pdf (Дата обращения: 23.10.2018).

9. В ТОП-3 самых популярных туристических городов России по итогам 2017 года вошел Сочи: [Электронный ресурс] // 123ru.net — ежедневник главных новостей Суздаля и Владимирской области. Режим доступа: https://123ru.net/suzdal/135061793/ (Дата обращения: 20.10.2018).

10. Важенина И.С. О сущности бренда территории // Экономика региона №3/2011№3. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/o-suschnosti-brenda-territorii (Дата обращения: 24.10.2018).

11. Василенко И.А. Имиджевая политика России в региональном измерении / И.А. Василенко // Имидж России: город, регион, страна: материалы научной конференции. М.: Издатель Воробьёв А.В., 2011. —С. 6-11.

12. Гундырева В.А. Тенденции и перспективы международного брендинга // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. LXXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(73). URL: https://sibac.info/archive/economy/1(73).pdf (дата обращения: 14.08.2019)

13. Два российских города включены во Всемирный список объектов особой туристической привлекательности: [Электронный ресурс] // Путешествия по России и всему свету Режим доступа: http://www.planetadorog.ru/travel_news/gorokhovec_i_suzdal/ (Дата обращения: 20.10.2018).

14. Дианина Е.В., Мореева Е.В. Анализ российских практик по формированию территориального бренда // Экспериментальные и теоретические исследования в современной науке: сб. ст. по матер. XXX междунар. науч.-практ. конф. № 21(29). – Новосибирск: СибАК, 2018. – С. 69-76.

15. Информационный портал «Экономика». NationBrands 2018: топ-10 стран с самыми дорогими брендами. [Электронный ресурс] – Режим

доступа. - URL: https://www.vestifinance.ru/articles/108538 (дата обращения: 22.12.2018)

16. Как из Сочи за $30 миллиардов Швейцарию и Дубай делают: [Электронный ресурс] // Вести. Режим доступа: https://vesti-ukr.com/mir/17282-pered-olimpiadoj-iz-sochi-vsemi-silami-delajut-kurort-buduwego (Дата обращения: 28.10.2018).

17. Карпова С.В. Современный брендинг. Москва: «Палеотип», 2014 – 62 с.

18. Кириллова Л.К., Маркетинговая концепция прямых иностранных инвестиций: сборник// Проблемы развития предприятий: теория и практика. Материалы 13-й Международной научно-практической конференции. [под ред. Г.Р. Хасаева, С.И. Ашмариной и др.] - Самара, 2014.

19. Клифтон Р., Симмонз Д. Бренды и брендинг. Олимп-Бизнес, 2008. [Электронный ресурс] – Режим доступа. - URL:https://www.hse./ru/mirror/pubs/share151715062 (дата обращения: 23.12.2018)

20. Кобякина О.Е. Коммуникационные стратегии территориального брендинга: диссертация ... кандидата филологических наук: 10.01.10 / Кобякина Ольга Евгеньевна; [Место защиты: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова]. - Москва, 2016. - 249 с.

21. Козлова Е.Б. Коммуникационные стратегии по продвижению бренда в розничной торговле // Студенческий: электрон. научн. журн. 2017. № 5(5). URL: https://sibac.info/journal/student/5/75354 (дата обращения: 14.08.2019).

22. Концепция бренда [Электронный ресурс] // Креативное агентство AdOnce. М., 2005-2017. URL: http://adonce.ru/service/koncepciya-brenda. – Дата обращения: 07.07.2017;

23. Кривоносов А. Д. Ситуационный анализ: методология и методика работы с ситуационными задачами // Наука, образование и профессия. — СПб., 2008. — 135 с.

24. Кривоносов А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. — СПб.: Питер, 2010. — 384 с.

25. Кузнецов М.А. К Вопросу методологии создания концепции бренда // Студенческий: электрон. научн. журн. 2017. № 10(10). URL: https://sibac.info/journal/student/10/80889 (дата обращения: 14.08.2019).

26. Лисицин Д. Инновационные компании – как люди. Они тоже стареют, Коммерсант.ру URL: http://www.kommersant.ru/doc/860478 (дата обращения 20.02.2017)

27. Люлько А.Н. Концептуальные аспекты формирования имиджа города // Имидж России: город, регион, страна: материалы научной конференции. - М.: Издатель Воробьёв А.В., 2011. - С.12-22.

28. Мур Дж. Преодоление пропасти, как вывести технологический продукт на массовый рынок/Джеффри Мур, пер. с англ. К.Голованского.– М. Манн, Иванов и Фербер, 2013 г.–336с

29. Национальный рейтинг туристических брендов (ТОП-100): [Электронный ресурс]. // Центр информационных коммуникаций «Рейтинг» (ЦИК «Рейтинг») официальный сайт. Режим доступа: http://russia-rating.ru/info/11539.html (Дата обращения: 20.10.2018).

30. Перция В. Брендинг: курс молодого бойца / В. Перция. – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.;

31. Родькин П. Некачественный территориальный брендинг угрожает имиджу России: [Электронный ресурс] // Режим доступа: imageofrussia.info/content/view/24/43/ (Дата обращения: 23.10.2018).

32. Романов А.А. Маркетинговые коммуникации / А.А. Романов, А.В. Панько. – М.: ЭКСМО, 2006. – 432 с.;

33. Ростуризм ожидает, что турпоток в Великий Устюг вырастет в два раза в ближайшее время: [Электронный ресурс] // ТАСС (Москва, 19 ноября 2017). Режим доступа: https://travel.rambler.ru/news/38453076/?utm_content= rtravel&utm_medium=read_more&utm_source=copylink (Датаобращения: 20.10.2018).

34. Сергеева Д.С., Иванова О.Л. Стратегия продвижения инновационного проекта // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 12(60). URL: https://sibac.info/archive/economy/12(60).pdf (дата обращения: 14.08.2019)

35. Стась А. Новая геральдика: как страны, регионы и города создают и развивают свои бренды. М.: Группа ИДТ, 2019

36. Статистика приведена и проанализирована Хомичем М.В. в соответствии с данными web-сайта < www.tennessee.edu/>

37. Теплухин А. Методика разработки концепций брендов «Брендинговая матрёшка». Концепция бренда нового банка [Электронный ресурс] / А. Теплухин / Онлайн журнал Executive. – Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/community/magazine/689080-arkadii-tepluhin-metodika-razrabotki-kontseptsii-brendov-brendingovaya-matreshka-kontseptsiya-brenda-novogo-banka. – Дата обращения: 07.07.2017;

38. Хомич А.В. Продвижение продукта на рынок на ранних этапах жизненного цикла малой инновационной компании. Экономическая библиотека. URL:http://economy-lib.com/prodvizhenie-produkta-na-rynok-na-rannih-etapah-zhiznennogo-tsikla-maloy-innovatsionnoy-kompanii(дата обращения: 15.06.2017)

39. Чернышева А.М. Брендинг: учебник для бакалавров/ А.М. Чернышева. М.: Юрайт, 2014.

40. Шабанова А.В., Зезюлин В.И. Особенности продвижения российских брендов на зарубежные рынки // Студенческий: электрон. научн. журн. 2019. № 23(67). URL: https://sibac.info/journal/student/67/147454 (дата обращения: 14.08.2019).

41. Шевченко Д.А. Реклама, Маркетинг, PR: учеб. - справ. пособие/ Д.А. Шевченко. М.: РГГУ, 2014.

42. Электронный ресурс. URL: http://inno.urfu.ru/text/show/innovacionno-vnedrencheskie-centry (дата обращения: 14.06.2017)

43. BrandEssenceWheel: описание сущности бренда [Электронный ресурс] // Консалтинговое агентство Мастерпланс. М., 1998-2017. URL: http://www.masterplans.ru/brand-essence-wheel.html. – Дата обращения: 07.07.2017.

44. Алехина И. Имидж и этикет в бизнесе. М.: Дело, 2005.

45. Афанасьев М. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. - М: Финстатинформ, 1995 , 183 с.

46. Ахтямов Т.М., Шкардун В.Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - №3.- С.12

47. Балашов К. Построение систем лояльности клиентов // Маркетинг. -- 2007. -- № 2 (93)

48. Жапарова И.С. Меркетинг «продающих» предприятий. Караганда: Изд-во КарГУ, 2004, с.84

49. Зверинцев А.Б. Формирование имиджа. - СПб.: 2007. С. 193.

50. Котлер Ф. Основы маркетинга / Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. – 5-е европейское издание. – ИД Вильямс, 2014.

51. Маркетинг – три критерия эффективности [Электронный ресурс] //http://www.indexbox.ru/ Интернет-портал – URL: http://www.indexbox.ru/research/publications/marketin g-tri-kriterija-effektivnosti/ (дата обращения: 05.02.2018).

52. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие, 8-е изд / Ю.В. Морозов. - М.: Дашков и К, 2016. - 148 с.

53. Энджел Д. Поведение потребителей - СПб: Питер, Ком, 2009

54. Глебушкин Е.О., Заякин В.С., Сафронов А.С. [и др.] Оценка эффективности маркетинговых мероприятий // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XLI междунар.

студ. науч.-практ. конф. № 6(41). URL: https://sibac.info/archive/meghdis/6(41).pdf (дата обращения: 15.08.2019)

ПРИЛОЖЕНИЕ


Бюджет проекта
Сметная документация
Расписание работ с затратами
Наличие источников погашения затрат
Бюджет проекта