

СТРУКТУРИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА СЛОЖНОГО ПРОЕКТА КАК ОСНОВА СОЗДАНИЯ КОМПЬЮТЕРНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ТЕХНОЛОГИИ

Е.Л. Шевцов, к.т.н. А.Г. Осиевский

Основным организационно-плановым документом, регламентирующим деятельность в сфере НИОКР, является бизнес-план разработки нового изделия, в котором предлагается тему НИОКР выделить как самостоятельный объект управления и финансирования в отличие от типовых бизнес-планов, ориентированных на производство и сбыт продукции.

Постановка проблемы. В современных условиях, когда значительно повышена роль экономических методов управления производством, основное влияние на деятельность предприятий оказывают запросы потребителей. При этом повышаются требования к ассортименту и качеству выпускаемой продукции, обеспечению ее конкурентоспособности на мировых рынках сбыта; происходит переход от массового к мелкосерийному многономенклатурному производству, гибкому, быстро реагирующему на изменения потребностей рынка. В таких условиях увеличиваются объемы работ по проектированию и освоению новых изделий, по маркетинговым исследованиям рынка; повышаются требования к сокращению сроков и затрат на проектирование и изготовление изделий.

Результаты работ по созданию новой техники во многом зависят от управления научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работками (НИОКР). Переход к рыночным отношениям внес существенные изменения в систему управления НИОКР: НИИ и КБ стали товаропроизводителями, а их разработки – товаром, реализуемым по договорным ценам; произошла децентрализация управления, разработчики новой техники самостоятельно ищут заказчиков, источники финансирования и рынки сбыта своих разработок; вводятся новые формы организации и стимулирования труда, направленные на усиление индивидуального творчества.

Управление процессами создания сложной техники отличается особыми трудностями, что объясняется рядом факторов: оригинальность разработок, длительные сроки между началом разработки и реализацией ее результатов, значительная неопределенность хода работ, многовариантность инженерных решений, частая сменяемость объектов проектирования и т.д.

В этих условиях бизнес-планирования является наиболее эффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия. Практика показала, что реальный бизнес-план – основа успеха любого коммерческого предприятия. Именно этой проблеме и посвящена настоящая работа.

Анализ литературы. Бизнес-план – это комплексный документ, основная цель которого – прогнозировать организационно-экономические показатели темы и доказать целесообразность разработки, производства, сбыта и эксплуатации нового изделия в условиях рыночных отношений и конкуренции [1 – 3]. В литературе [2, 4] описан опыт разработки бизнес-плана производства и реализации продукции (предоставления услуг). Однако вопросы бизнес-планирования сложных проектных разработок, включающих и сферу производства, рассмотрены до сих пор недостаточно полно.

Цель статьи. Обоснование опыта и исследование перспективных направлений разработки бизнес-планов реальных проектов.

В бизнес-плане на тему НИОКР отражают результаты маркетинговых исследований рынка, обосновывают конкурентоспособность изделия и возможные объемы продаж, прогнозируют срока разработки, смету затрат и цену темы, штата исполнителей, сроки начала производства и сбыта изделий, цену реализации изделия, прибыльность производства и т.д.

Бизнес-план необходим: 1) *руководителю темы* (предпринимателю), руководству предприятия, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, моделировать процесс их реализации, проверить целесообразность и реальность; 2) *заказчикам, банкирам и другим инвесторам*, у которых разработчики собираются получить деньги на реализацию своего проекта; без бизнес-плана инвесторы просто не будут выделять деньги; 3) *исполнителям будущей работы*, которые хотят знать свои перспективы, содержание и сроки выполнения работ, предполагаемые доходы.

Бизнес-план состоит из нескольких разделов и оформляется в виде краткого отчета с пояснительной запиской и приложениями. Бизнес-план разрабатывают при заключении договора на тему и уточняют на первых этапах проектирования, и несмотря на недостаточную информацию о проектируемом изделии, бизнес-план необходимо разрабатывать подробно и как можно точнее. Основные разделы бизнес-плана: 1) резюме; 2) описание изделия (суть предлагаемого объекта); 3) оценка рынка сбыта; 4) конкуренция; 5) стратегия маркетинга; 6) план производства; 7) организационный план; 8) юридический план; 9) оценка риска и страхование; 10) финансовый план; 11) стратегия финансирования. В типовых разделах 3 – 5 представлены результаты маркетинговых исследований и план-стратегия маркетинга. В разделах 6 – 11 рассматриваются сфера производства изделия, штаты, финансы, необходимые заводу-изготовителю.

Таким образом, типовой бизнес-план ориентирован на производство и сбыт продукции. Сфера проектирования объединена с производством и самостоятельно не выделяется. Это допустимо для простых изделий при небольших сроках проектирования, когда разработку выполняет конструкторское бюро (КБ), входящее в состав серийного завода, и тема не оформляется.

А как быть, если тема НИОКР является самостоятельным объектом управления и финансирования, особенно в случаях проектирования сложных изделий с длительными сроками разработки. Когда разработка осуществляется самостоятельно НИИ, КБ и серийное производство значительно отдалено во времени. В этих случаях сферу НИОКР в бизнес-плане необходимо представить самостоятельно. В табл. 1 приведена структура бизнес-плана, рекомендуемая для тем НИОКР.

Таблица 1

Состав разделов бизнес-плана для темы НИОКР

№ разд.	Наименование разделов	Сфера жизненного цикла изделия	Краткое содержание
1	Резюме	Для всех сфер	Выводы, основные показатели
2	Описание изделия	Для всех сфер	Назначение, характеристики
3	Оценка рынка сбыта и конкуренция	Для всех сфер	Сегменты и емкость рынка; конкуренты, уровень качества
4	Стратегия маркетинга	Для всех сфер	Реклама, сбыт, послепродажное обслуживание
5	Комплексный план темы НИОКР: 5.1. Производственный план 5.2. Организац. план 5.3. Юридический план 5.4. Оценка риска и страхование 5.5. Финансовый план	НИР, ОКР, опытное производство	Перечни и графики хода работ; трудоемкости, продолжительности, сроки работ Руководители и исполнители темы Форма собственности КБ, защита прав авторов Виды риска, способы их предупреждения, страхование Смета затрат и цена темы, себестоимость и цена изделия, источники финансирования
6	Комплексный план производства: 6.1. Производственный план 6.2. Организац. план 6.3. Юридич. план 6.4. Оценка риска и страхование 6.5. Финансовый план	Серийное производство	Процессы изготовления изделия, оборудование, площади Руководители и исполнители работ Форма собственности завода Виды риска, способы их предупреждения, страхование Затраты на подготовку производства, баланс доходов и расходов, график безубыточности и др.

Описание изделия и результаты маркетинговых исследований (разделы 2 – 4) являются общими и для НИОКР, и для производства; раздел 5 полностью посвящается сфере НИОКР, а раздел 6 – производству с выделением типовых подразделов. В резюме должны быть представлены итоговые показатели всех разделов бизнес-плана.

В конкретных условиях с учетом особенностей темы состав разделов бизнес-плана можно корректировать по усмотрению разработчиков.

Коррекция будет заключаться в объединении разделов, которые тесно переплетаются (например, разделы «Оценка рынка сбыта» и «Конкуренция») или выделении отдельных вопросов (например, «Ценообразование», «Местонахождение предприятия») и т.д.

Бизнес-план составляют на основании других документов: отчета по маркетинговым исследованиям и плана маркетинговой деятельности, графиков хода работ, сметной калькуляции темы, финансового плана и т.д. Итоговую информацию вносят в краткое описание бизнес-плана, а подробные расчеты и исходные документы приводят в пояснительной записке и приложениях.

Выводы. Представленная структура бизнес-плана охватывает сферы жизненного цикла изделия до плана производства включительно. Содержательное наполнение всех разделов позволяет создать бизнес-план разработки практически любой сложности. В дальнейшем предполагается создать базу данных и компьютерно-информационную технологию создания бизнес-плана опытно-конструкторской разработки нового изделия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. *Бизнес-план: Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документация.* – М.: Финансы и статистика, 1995. – 283 с.
2. *Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова.* – М.: КноРус, ГНОМид, 2002. – 360 с.
3. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. *Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.* – М.: ЭКМОС, 1999. – 176 с.
4. Покропивний С.Ф., Садоль С.М., Швиданенко Г.О. *Бизнес-план: технология разработки та обгрунтування.* – К: КНЕУ, 1999. – 208 с.

Поступила 19.02.2004

ШЕВЦОВ Евгений Леонидович, аспирант кафедры менеджмента НАУ "ХАИ", который окончил в 2001 году. Область научных интересов – методы анализа экономических систем и системы поддержки принятия управленческих решений.

ОСИЕВСКИЙ Алексей Григорьевич, ст. преп. кафедры менеджмента НАУ "ХАИ". В 1971 году окончил ХГПИ. Область научных интересов – автоматизированные систе-

мы управления и прогрессивные информационные технологии.