

На правах рукописи

**КРАЮХИН ПАВЕЛ ВАЛЕНТИНОВИЧ**



003055885

**ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ  
ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
НЕПРОФИЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ**  
(на примере предприятий нефтеперерабатывающей промышленности)

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т. ч.  
управление инновациями и инвестиционной деятельностью)

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Саратов 2007

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Саратовский государственный технический университет»

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор  
Плотников Анатолий Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Ермасов Сергей Викторович

кандидат экономических наук, доцент  
Щербакова Лариса Владимировна

Ведущая организация ГОУ ВПО «Самарский государственный  
экономический университет»

Защита диссертации состоится « 18 » апреля 2007 г. в 16 часов на заседании диссертационного совета Д212.242.11 при ГОУ ВПО «Саратовский государственный технический университет» по адресу: 410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77, корп.1, ауд. 319.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке Саратовского государственного технического университета.

Автореферат разослан «16 » марта 2007 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



В. Ю. Тюрина

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Актуальность темы данного исследования**

С переходом России на новые экономические условия хозяйствования – рыночные, экономика страны претерпела серьезные изменения, в основном в части разбалансирования ранее существующей экономической интеграции в промышленности (и, как следствие, ухудшение макроэкономической обстановки), увеличения разнообразия форм собственности, уменьшение централизованного финансирования, появления конкуренции и большого класса предпринимателей. Одновременно проявились неконкурентоспособность продукции и услуг, производимых практически во всех областях промышленности, снижение потребительской активности, несоответствие продукции требованиям мирового стандарта, а также возросшим требованиям отечественных потребителей к качеству, дизайну, используемым материалам и другим показателям, характеризующим продукцию и услуги.

В сложившейся ситуации стала очевидной необходимость структурной перестройки производства и создания современной отечественной промышленности с широким внедрением новых отечественных и зарубежных технологий, ориентированной на выпуск эффективной конкурентоспособной продукции, которая могла бы быть реализована как в России, так и за рубежом.

На современном этапе развития страны эта проблема стала основной в экономической политике страны. Однако решение ее сдерживается дефицитом инвестиционных ресурсов, как со стороны государства, так и самих предприятий. Все вышеперечисленное потребовало аргументированного и обоснованного оформления инвестиционных проектов, что в свою очередь неразрывно связано с развитием такого направления планирования, как бизнес-планирование инвестиционной деятельности. Освоение бизнес-планирования инвестиционной деятельности вызвало необходимость разработки такой методической базы для формирования бизнес-планов, которая улучшила бы область применения, направления инвестиций, отраслевые особенности и разновидности предпринимательской деятельности. Это и определило актуальность темы и основные направления диссертационного исследования.

### **Степень разработанности проблемы**

Проблемами планирования занимались такие известные советские экономисты как Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, Н.И. Бухарин, И.Г. Галкин, Н.Д. Кондратьев, В.С. Немчинов, С.Г. Струмилин.

В наше время современные проблемы планирования продолжают исследовать российские ученые М.М. Алексеева, А.Ю. Богомолов, Л.В. Вид, В.А. Горемыкин, М.Ю. Горохов, Е.А. Иванов, В.В. Малеев, Э.И. Сафонова.

Значительное внимание этим проблемам уделяется в трудах зарубежных экономистов, таких как Р. Акофф, Ф. Котлер, К. Ландауэр, В. Панаскж, М. Портер, Д. Хасси.

Непосредственно проблемами бизнес-планирования занимаются российские экономисты И.Г. Бородин, В.П. Буров, В.В. Галь, С.В. Ермасов, И.А. Иванникова, А.Б. Идрисов, В.В. Косов, В.П. Лосев, И.В. Липсиц, Д.С. Львов, Р.Г. Маниловский, Г.В. Медведева, Ю.В. Минаев, С.И. Миунова, В.В. Поляков, В.М. Попов, В.М. Стерн, С.И. Шумилин, а также зарубежные экономисты Г. Берл, Д. Глин, Э. Грэй, Д. Диксон, П. Друкер, П. Киример, Д. Ковелло, М. Питерс, Р. Хиэрнг, Р. Холт.

Свои труды посвятили вопросам управления инвестициями российские экономисты В.В. Бузырев, П.Г. Грабовый, В.М. Серов, Г.И. Жиц, В.В. Ковалев, А.Н. Плотников, Б.Б. Хрусталева, Ю.В. Яковец, а также зарубежные экономисты С. Барнес, Г. Мансхуани, Р. Холд и др.

Большой вклад в создание теории эффективности сделал советский экономист Т.С. Хачатуров. Современными проблемами оценки эффективности инвестиционных проектов занимаются Н.П. Берсенева, П.В. Горюнов, П.Л. Виленский, В.В. Ковалев, А.Г. Шахназаров, В. Беренс, П. Хавронек и др.

Инвестиционные риски являются предметом исследования таких ученых, как П.Г. Грабовый, Н.Б. Ермасова, Б.Б. Хрусталева, Б. Берлимер, Г. Клейнер и др.

Что же касается проблемы производства непрофильной продукции на нефтеперерабатывающих предприятиях и бизнес-планирования инвестиционной деятельности в данной отрасли, то наблюдается очевидный дефицит информации. Разработка данной проблемы не представляется столь обширной и полной.

В работах Л.В. Колядова, Л.В. Митрофанова, Ю.К. Ахреева описываются пути повышения инвестиционной привлекательности отрасли и концепция отраслевого управления на макро- и микроуровнях. В.П. Свиридов, основываясь на оценке износа, расчете остаточного ресурса и современного инженерного подхода, оценивает возможность некоторых предприятий отрасли и делает вывод о реконструкции и расширении производства. Похожую точку зрения высказывает Т.А. Сюмак. Он также предлагает в рамках стратегического планирования внедрить собственную методику оценки инвестиционной привлекательности нефтеперерабатывающих предприятий. Непосредственно затрагивают проблему А.Ф. Зимин и А.С. Зац. Они рассматривают уровень использования оборудования в нефтяной отрасли и делают вывод о возможности создания дополнительных производств из компонентов, оставшихся после переработки нефти, а также прорабатывают его экологичность.

Анализ проведенных исследований показал, что недостаточно полно изученными остаются вопросы бизнес-планирования инвестиционной деятельности на предприятиях непрофильной продукции. Данное обстоятельство

ство и определило актуальность и выбор темы настоящего диссертационного исследования.

**Цель диссертационного исследования** состоит в разработке теоретических и методических положений бизнес-планирования инвестиционной деятельности предприятия по производству непрофильной продукции. Для достижения поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

- уточнить понятие бизнес-планирования в отношении предприятия по производству непрофильной продукции;
- разработать классификацию производств непрофильной продукции;
- выявить особенности бизнес-планирования по выпуску непрофильной продукции;
- предложить уточненную классификацию видов бизнес-планов инвестиционных проектов;
- разработать методические положения по формированию различных видов бизнес-планов инвестиционных проектов в соответствии с предложенной классификацией;
- сформировать комплексную экономическую систему бизнес-планирования инвестиционных проектов;
- разработать методические положения количественной оценки рисков.

**Предметом диссертационного исследования** являются управленческие отношения в процессе бизнес-планирования инвестиционной деятельности предприятий по производству непрофильной продукции.

**Объектом диссертационного исследования** является Саратовский нефтеперерабатывающий завод.

**Теоретическими и методическими основами** исследования послужили труды отечественных и зарубежных экономистов по теории предпринимательства, основам инвестиционного планирования, законодательные и нормативные акты по соответствующим проблемам, материалы периодической печати.

В диссертации в качестве инструмента исследования использованы подходы и методы системного анализа, экспертных оценок, сопоставлений.

Фактическим материалом для исследования послужили данные Минэкономики и торговли России, Госкомстата России по статистике в области инвестиций, материалы научно-практических конференций и практическая работа аспиранта в области экспертизы бизнес-плана.

**Научная новизна** исследования заключается в следующем:

- уточнено понятие бизнес-планирования по отношению к предприятиям по производству непрофильной продукции, представляющее, по мнению автора, непрерывно развивающийся процесс делового управления выпуском непрофильной продукции на действующем предприятии на базе комбинирования производства и диверсификации программы его деятельности в условиях рынка, ориентированный на удовлетворение возрастаю-

щих потребностей конечных пользователей и получение чистой экономической выгоды;

- разработана классификация производств непрофильной продукции, в качестве критериев которой предложены масштабы производства, многообразие номенклатуры продукции, юридический статус, тип организационных форм, способы инвестирования, уровень инновационности, сопряженность отраслей и подотраслей, степень рассредоточенности, что позволило выявить особенности бизнес-плана по разделам для производства непрофильной продукции и уточнить существующую классификацию бизнес-планов инвестиционных проектов;

- выявлены особенности бизнес-планирования по выпуску непрофильной продукции, заключающиеся в предпосылках комбинирования основного и непрофильного производства, реорганизации производства, выявлении уникальных характеристик новой продукции, обосновании возможности выхода продукции на рынок, определении ключевых факторов успеха для нового бизнеса, установлении перспектив бизнеса, обосновании компетентности управленческой команды действующего предприятия и ее способности в организации нового производства, находящие отражение в различных разделах бизнес-плана;

- уточнена классификация бизнес-планов инвестиционных проектов, в основу которой положены такие признаки, как: направления инвестиций, сферы применения, инвестиционные цели, отраслевые особенности, источники инвестиций и потребители бизнес-планов, отличающаяся от ранее существующих более углубленным взглядом на предприятия непрофильной продукции, позволяющая более полно раскрыть сущность конкретного инвестиционного проекта и обосновать приоритетность его инвестирования;

- разработаны методические положения по формированию различных видов бизнес-планов инвестиционных проектов в соответствии с предложенной классификацией, отражающие особенности составления различных разделов бизнес-плана, содержащие цели реализации инвестиционных проектов в зависимости от их назначения и результаты достижения этих целей, позволяющие сделать производство непрофильной продукции, как инвестиционный проект, менее затратным;

- предложена комплексная экономическая система бизнес-планирования инвестиционных проектов, представляющая собой технологическую схему формирования бизнес-плана, содержащая определенную последовательность осуществления различных процедур его составления, отличающаяся от существующих методик более детальным описанием этапов разработки бизнес-плана и позволяющая, в процессе его экспертизы, получить альтернативные заключения по оценке принятых в бизнес-плане решений;

- разработаны методические положения количественной оценки рисков по системе критериев и рассмотрения их с позиции устойчивости про-

ектов, относительно влияния факторов риска, заключающаяся в оценке критериев с помощью пяти оценок (от -2 до +2) и назначении весовых коэффициентов (от 1 до 3) для каждой группы критериев, позволяющая, на основе проведения экспертизы бизнес-планов инвестиционных проектов, определить интегральный рейтинг проекта или его альтернативных вариантов.

**На защиту выносятся следующие положения:**

- авторский вариант уточнения понятия бизнес-планирования по отношению к предприятиям по производству непрофильной продукции;
- классификация производств непрофильной продукции;
- особенности бизнес-планирования по выпуску непрофильной продукции;
- методические положения количественной оценки рисков выпуска новой (непрофильной) продукции.

**Теоретическая и практическая значимость** работы обусловлена новизной полученных результатов, использование которых в практике бизнес-планирования предприятий по производству непрофильной продукции позволит существенно повысить эффективность их деятельности на основе разработанной комплексной экономической системы бизнес-планирования инвестиционных проектов. Теоретические выводы, разработанные методические положения количественной оценки рисков и практические рекомендации, содержащиеся в диссертации, могут быть использованы в процессе формирования бизнес-планов инвестиционных проектов предприятий по производству непрофильной продукции, а также в учебном процессе при преподавании курсов «Бизнес-планирование» и «Инвестиционный менеджмент».

Предложенные методические положения рассчитаны на их использование в деятельности довольно обширного круга участников инвестиционного процесса: инициаторов проекта, инвесторов, подрядных организаций как на этапе разработки, так и экспертизы бизнес-планов, а также для периодического обновления бизнес-плана по результатам хозяйственной деятельности инициаторов и инвесторов.

Разработанные бизнес-планы с учетом их классификации по видам и особенностям каждого позволяет дать полную объективную информацию об инвестиционном проекте, повысить его привлекательность и конкурентоспособность при отборе проектов инвесторами.

Тема настоящего диссертационного исследования соответствует паспорту специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями и инвестиционной деятельностью», в частности пунктам: п. 4.12. Развитие теоретических основ и методического инструментария приоритетного инвестирования прогрессивных структурных сдвигов в экономических системах; п.4.15. Развитие методологии анализа, методов оценки, моделирования и прогнозирования инвестиционной деятельности в экономических

системах; п. 4.20. Инвестирование технического перевооружения и технологического переоснащения и подготовки производства для выпуска новой продукции или повышения ее качества и конкурентоспособности; п. 4.21. Критерии и показатели эффективности инвестирования новых инвестиционных проектов и программ.

#### **Апробация работы и внедрение ее результатов.**

Основные положения диссертационной работы докладывались и были одобрены на Международной и Всероссийской научно-практических конференциях в 1999-2006 годах:

Международной конференции «Усиление рыночной ориентации региональной экономики и системы высшего экономического образования» 12-14 мая 1999 г.;

Всероссийской конференции «Проблемы современной экономики: инвестиции, инновации, логистика, труд» 21 апреля 2006 г.

По теме диссертации автором опубликовано 7 работ общим объемом 2 печатных листа.

#### **Структура работы.**

Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов, списка использованной литературы, содержит 176 страниц текста, в том числе 16 рисунков, 25 таблиц.

### **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

#### **1. Авторский вариант уточнения понятия бизнес-планирования по отношению к предприятиям по производству непрофильной продукции**

Проявление в рыночных условиях слабой конкурентоспособности производимой отечественными предприятиями продукции и услуг практически во всех сферах деятельности определило необходимость переориентации существующей промышленности и других видов деятельности на создание продукции и услуг, отвечающих спросу, отечественным, международным и европейским стандартам для возможности реализации их как в России, так и за рубежом.

На данном этапе развития России эта проблема стала основной в экономической политике государства. Однако решения ее сдерживаются дефицитом инвестиционных ресурсов, как со стороны государства, так и со стороны самих предприятий.

Все вышеперечисленное потребовало более аргументированного обоснованного оформления инвестиционного проекта, что в свою очередь связано с развитием такого направления, как бизнес-планирование инвестиционных проектов.

Главное отличие системы бизнес-планирования в условиях рынка от системы дореформенного централизованного директивного планирования



заклучается в изначальной ориентации производства на доходность, получение прибыли, потребителя, на анализ его нужд, запросов и предпочтений, в стремлении производства максимально чутко реагировать на любые изменения в составе потребителей (демографическом, социальном, профессиональном и т. п.), даже на их реакции на те или иные общественные явления или политические процессы (например, на обостренное восприятие ухудшения экологической обстановки в конкретном регионе), повышая тем самым конкурентоспособность продукции и устойчивость предприятия.

В условиях возрастающей конкурентной борьбы залогом успеха является производство конкурентоспособной продукции. Отечественные предприятия вынуждены переходить на производство несвойственной им продукции. В этой связи необходимо было уточнить понятие бизнес-планирования применительно к предприятиям по производству непрофильной продукции.

Бизнес-планирование для производства непрофильной продукции, на наш взгляд, непрерывно развивающийся процесс делового управления выпуском непрофильной продукции на действующем предприятии на базе комбинирования производства и диверсификации его программы его деятельности в условиях рынка, ориентированный на удовлетворение возрастающих потребностей конечных пользователей и получение чистой экономической выгоды. Комбинирование, в свою очередь, это соединение разноотраслевых производств в рамках одного предприятия. Оно может быть основано и на применении неиспользованных компонентов выхода основного производства для выпуска непрофильной продукции, ранее несвойственной для предприятия. Комбинирование направлено на выпуск конечной продукции сложного предприятия или на повышение заинтересованности в получении дополнительного источника прибыли. Комбинирование основано на общности экономических интересов соединяемых подразделений, их технологическом и организационном единстве.

Такое уточнение дает возможность учесть особенности формирования бизнес-планов инвестиционных проектов предприятий при переходе на производство несвойственной им продукции, достичь качественной их разработки и тем самым повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

## **2. Классификация производств непрофильной продукции**

Предприятие, выпускающее непрофильную продукцию основано на рациональном сочетании общественных задач организации: внутрипроизводственной специализации и диверсификации производства. Такие производства, на наш взгляд, различаются по масштабам деятельности, многообразию номенклатуры непрофильной продукции, юридическому статусу, организационным формам и структурам управления, формам инвестирования, уровня инновационного развития, способам сопряженности отраслей и подотраслей, степени рассредоточенности помещений (рис. 1).

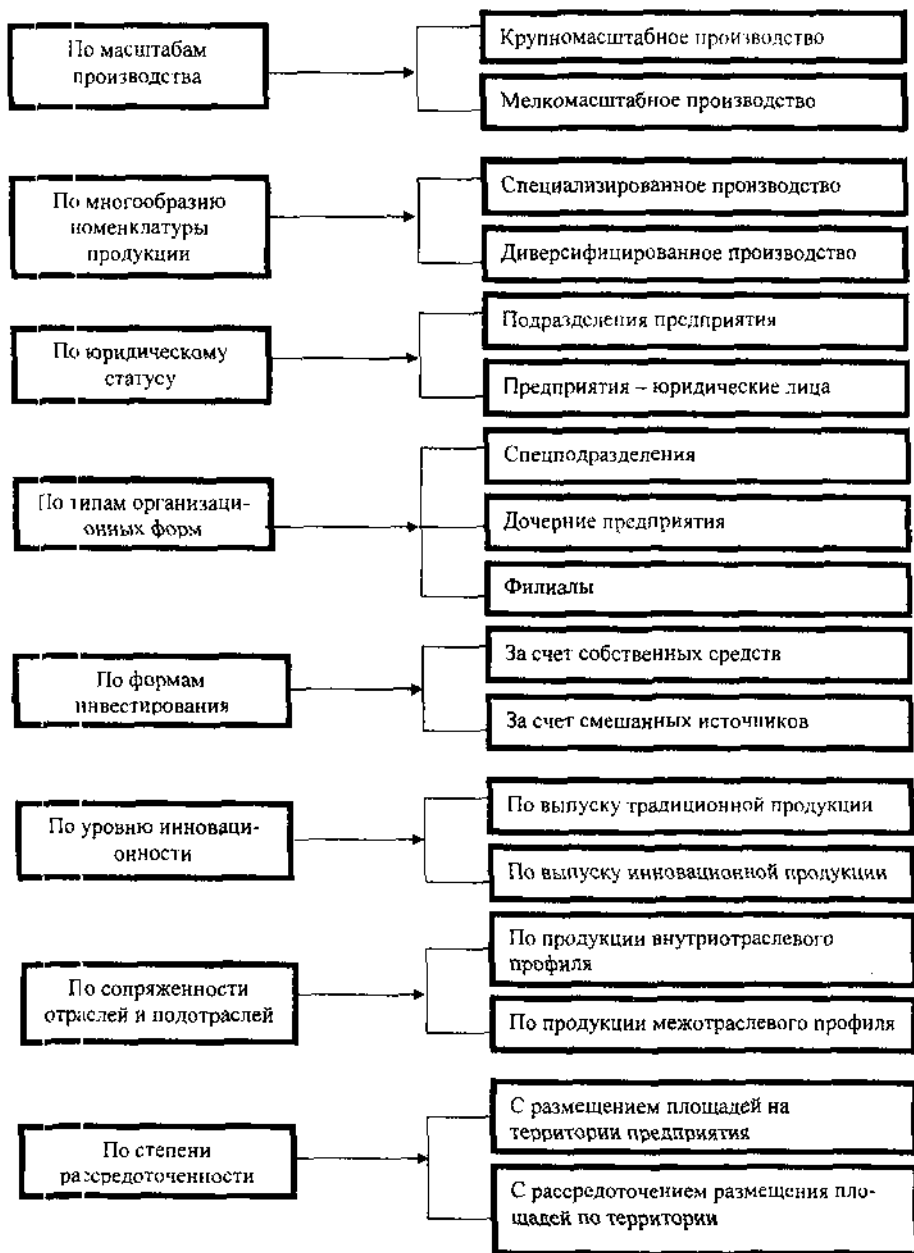


Рис. 1. Классификация производств непрофильной продукции

### 3. Особенности бизнес-планирования по выпуску непрофильной продукции

Особенности бизнес-планирования обусловлены организацией сложного комплексного производства и выпуском нетрадиционной продукции в условиях действующего предприятия.

Состав разделов бизнес-плана выпуска непрофильной продукции не имеет принципиального различия в сравнении с существующей методикой, стандартами разработки. Содержание разделов бизнес-плана имеет определенные особенности.

В разделе «Резюме» («Краткое содержание») указываются предпосылки комбинирования основного и непрофильного производства. Обосновывается эффективность реорганизации производства за счет сокращения косвенных затрат себестоимости продукции и улучшения использования энергетических и других производственных ресурсов материнской компании. Предусматривается получение дополнительной прибыли. Выявляется уникальность характеристик новой продукции. Обосновывается возможность выхода продукции на рынок, на отдельные его сегменты. Устанавливается наличие свободной рыночной ниши. Перечисляются ключевые факторы успеха для нового бизнеса, продукции по районам (регионам) ее потребления, проблемы утилизации отходов, тенденции в развитии отрасли и другие причины для собственного бизнеса. Устанавливаются перспективы бизнеса в части расширения ассортимента выпускаемой продукции и возможности выхода на другие сегменты рынка (другие районы, другие среды потребления продукции). Прогнозируются структура рынка, размеры и темпы роста потребления. Резюмируются конкретные преимущества в экономическом, технологическом и коммерческом отношениях, возможности лидерства в обеспечении ритмичности поставки продукции. Обосновывается компетентность управленческой команды действующего предприятия и ее способность в организации нового производства. Прогнозируется снижение накладных расходов и его влияние на финансовые результаты проекта предприятия. Прогнозируется рост прибыли и улучшение показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия (платежеспособность, устойчивость). Даются предложения по корректировке стратегии развития действующего предприятия с учетом нововведения.

Особенностями раздела «Описание продукции» является оценка конкурентоспособности продукции в сравнении с аналогичными товарами. Рассматриваются номенклатура и ассортимент настоящей и будущей продукции. Прогнозируется жизненный цикл продукции.

В разделе «Описание отрасли и создаваемой компании» дается характеристика новой осваиваемой отрасли (подотрасли), описываются ее состояние, тенденции развития, рынки сбыта и перспективы роста. Созда-

ваемая компания характеризуется концепцией изменения бизнеса, перечнем существующей и новой продукции. Рассматриваются финансовые показатели деятельности основного предприятия, его инвестиционная привлекательность, проблемы высоких издержек производства, необходимость привлечения внешнего капитала. Изучается история развития фирмы, идеи ее создания, целесообразность реорганизации и новая стратегия развития. Оценивается наличие собственных средств и намерение инвестировать их в развитие предприятия. Рассматриваются партнеры по бизнесу, клиенты и возможности их переориентации на новое производство, продукцию.

В разделе «Оценка рынка сбыта» обосновывается объем продаж непрофильной продукции. Устанавливается потребность инвестиций. Определяются новые и будущие потребители, схема их размещения. Рассматриваются заявки, заказы на новую продукцию. Оценивается емкость рынка непрофильной продукции, темпы роста на перспективу. Анализируются конкуренты – их сильные и слабые стороны. Оценивается конкурентоспособность предприятия в сравнении с другими. Рассматривается превосходство предприятия перед конкурентами.

Особенностями раздела «Маркетинговый план» является обоснование рациональной схемы форм продвижения непрофильной продукции до конечного потребителя. Целесообразным является проведение инвестирования потребителями новой продукции, выработка способов привлечения покупателей. В политике цен предусматривается их снижение для завоевания рынка за счет низкой себестоимости продукции. Оцениваются возможности для стимулирования продаж. Рассматриваются альтернативные схемы товародвижения. Возможно разнообразие таких схем. При выборе форм рекламы и тактики сервисного обслуживания должен использоваться опыт разработки и реализации маркетинговой стратегии на предприятии. Базой формирования имиджа предприятия является реальная деятельность действующей фирмы.

В разделе «План производства» обосновывается место размещения нового производства непрофильной продукции. Рассматриваются альтернативы размещения и анализируются с позиции транспортных затрат по перевозкам сырья и новой продукции. Учитываются условия использования водозенергоресурсов действующего предприятия. Выбирается оптимальный вариант размещения производства. Формулируются требования к выпуску новой продукции. Проектируется новое производство, производственные помещения. Определяется потребность в основных фондах, трудовых и других ресурсах. Разрабатывается технологическая схема комбинированного производства. Предусматривается возможность использования административных помещений, складов, оборудования и механизмов действующего предприятия. Изучаются перспективы расширения помещений и наращивания оборудования. При расчете себестоимости затрат на выпуск продукции предусматривается экономия за счет использования ресурсов действующего предприятия.

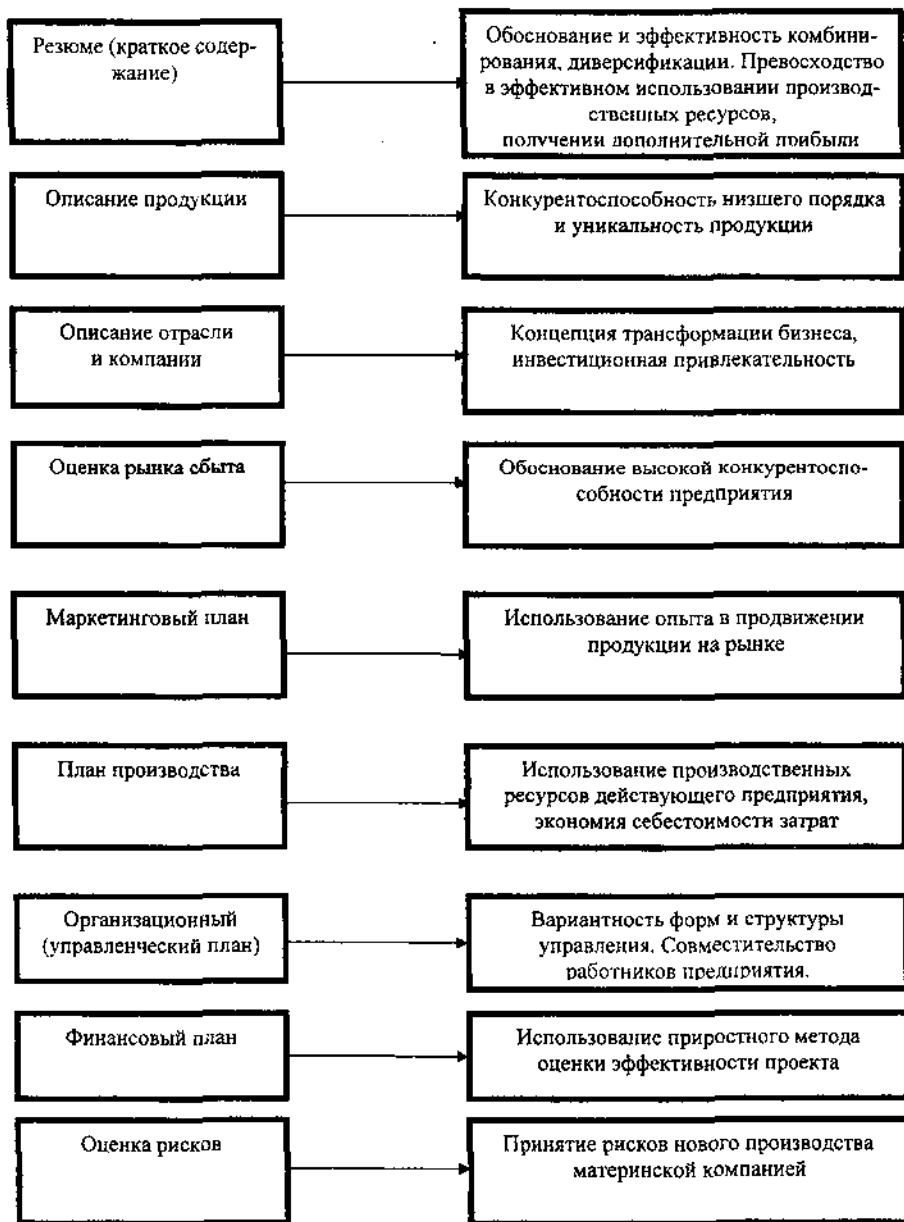


Рис.2. Особенности бизнес-плана по разделам для производства непрофильной продукции

В разделе «Организационный (управленческий) план» рассматриваются альтернативы выбора организационных форм и структуры управления предприятием. Вариантами выбора могут быть: венчурное подразделение, дочерняя фирма, новое самостоятельное предприятие, акционерное общество. Возможно предусмотреть последующую реорганизацию предприятия по мере становления нового подразделения. При формировании штатного расписания учитывается использование совместительства работников действующего административного аппарата, обслуживающего персонала, рабочих охраны и прочих для нужд нового производства.

Особенностями разработки «Финансового плана» является целесообразность подготовки документов: отчета о прибыли, отчета о движении денежных средств, а также расчета показателей эффективности проекта на основе использования приростных методик анализа денежных потоков. При этом используется принцип причинной обусловленности, учитывающий незначительные изменения административно-хозяйственных расходов комбинированного предприятия в связи с использованием административного и других ресурсов действующей фирмы. В методике используется тенденция прироста, на основе которой рассматриваются только изменяющиеся затраты (оттоки денежных средств), связанные с размещением новой продукции. При рассмотрении финансовой стратегии проекта предусматривается ориентация на использование собственных средств. Для крупных проектов целесообразно применение смешанных источников инвестирования на базе финансового конструирования использования собственных, бюджетных и заемных средств.

Принципиальные особенности бизнес-планирования по разделам для непрофильной продукции отражены на рис.2.

Особенностью раздела «Оценка рисков» является выявление роли материнской компании в возложении на себя рисков по превышению инвестиционных и текущих затрат, по срыву сроков графика.

#### **4. Методические положения количественной оценки рисков выпуска новой (непрофильной) продукции**

Для экспертизы проектов предлагается методика количественной оценки по системе критериев (факторов) и их рассмотрения с позиции устойчивости проектов относительно влияния рисков. Каждый из критериев количественно определяется одной из пяти оценок:

- 2 – очень низкая оценка (безопасность),
- 1 – низкая оценка,
- 0 – отсутствие оценки,
- +1 – высокая оценка (безопасность),
- +2 – очень высокая оценка.

Для каждой группы критериев (факторов) назначаются весовые коэффициенты 1,2,3. Их рекомендуется определять применительно к значимости и специфики проекта.

Рекомендуются группы критериев (факторов) по следующим разделам:

Раздел №1. Вероятность (неопределенность) научно-технического успеха проекта. Весовой коэффициент – 2:

- - соответствие стратегии инновационного проектирования научным прогнозам,
- - обеспеченность научными разработками,
- - наличие патентов для научно-технических нововведений,
- - обеспеченность сертификатами качества новой продукции,
- - наличие кадров научных работников,
- - обеспеченность финансовыми ресурсами НИР,
- - обеспеченность финансовыми ресурсами ОИР,
- - возможность использования научных лабораторий.

Раздел №2. Вероятность (неопределенность) производственного успеха выпуска новой продукции. Весовой коэффициент – 3:

- соответствие стратегии управления проектом стратегии развития предприятия,
- обеспеченность производственными площадями,
- возможность привлечения водознергоресурсов действующего предприятия,
- обеспеченность сырьем и материалами для выпуска непрофильной продукции,
- возможность использования действующего оборудования предприятия,
- обеспеченность квалифицированным персоналом,
- соответствие качества проектно-сметной документации,
- надежность работы транспортников,
- надежность поставщиков в обеспечении материальными ресурсами.

Раздел №3. Вероятность (неопределенность) рыночного успеха новой продукции:

- обеспеченность сбыта продукции в регионе (районе),
- обеспеченность сбыта продукции в других регионах (районах),
- перспективность сбыта продукции в других отраслях и сферах применения,
- наличие новых рынков для продукции,
- наличие свободной рыночной ниши,
- надежность маркетинговых исследований рынка продукции,
- достоверность информации о конкурентах,
- обоснованность прогнозов цен на продукцию,

- наличие каналов сбыта продукции,
- имеющийся опыт стимулирования продаж.

Раздел №4. Вероятность (неопределенность) управленческой организованности (надежности). Весовой коэффициент – 2:

- профессионализм топ-менеджера предприятия для управления комбинированным производством,
- наличие слаженной управленческой команды,
- возможность привлечения компетентного менеджера проекта,
- необходимый опыт управленческой команды,
- психологическая совместимость работников управленческой команды,
- компетентность финансового менеджера,
- уровень образования управленческой команды,
- соответствие квалификации персонала по уровню сложности выполняемых работ,
- возможность профессиональной подготовки управленческой команды.

Раздел №5. Вероятность (неопределенность) благоприятной социально-экологической обстановки реализации проекта. Весовой коэффициент – 1:

- поддержка проекта администрацией региона (района),
- поддержка проекта населением прилегающих территорий,
- изменение уровня дохода населения,
- изменение экологической обстановки территории,
- изменение состояния здоровья работников предприятия,
- изменение уровня безработицы населения района,
- изменение уровня безопасности труда работников,
- изменение уровня пожарной безопасности.

Раздел №6. Вероятность (неопределенность) финансового успеха проекта и предприятия. Весовой коэффициент – 3:

- своевременность в обеспечении инвестициями,
- обеспеченность собственными финансовыми ресурсами,
- возможность привлечения бюджетных средств,
- возможность получения кредитных средств,
- компетентность финансового менеджера,
- коммерческая конкурентоспособность проекта,
- достижение прогнозной рентабельности проекта,
- реальность обоснования рентабельности проекта,
- реальность обоснования окупаемости проекта,
- обеспечение финансовых гарантий,
- перспективность платежеспособности предприятия.



В процессе экспертизы один или группа экспертов определяют оценку устойчивости проекта по каждому критерию (фактору). Рейтинг проекта или альтернативных вариантов определяется по формуле:

$$R_i = \sum W_g * O_{k_i}$$

где  $R_i$  – рейтинг  $i$ -го варианта проекта,  
 $W_g$  – весовая характеристика  $i$ -й группы факторов,  
 $O_{k_i}$  – оценка  $k$ -го фактора.

Рекомендуется при значениях  $R_i \geq 50$  считать проект устойчивым (безопасным) относительно влияния рисков. В случае альтернатив критерий выбора наилучшего варианта  $R_i \rightarrow \max$ .

В диссертации разработан и предложен ОАО «СНПЗ» инновационно-инвестиционный проект для выпуска непрофильной продукции, который связан с производством и реализацией кровельных материалов Саркров и Сарфлекс и их последующим использованием в строительстве и для ремонтных работ. Указанные материалы по защитным функциям (химстойкости, пожаростойкости и др.) соответствуют техническим нормативным требованиям. Эффективность применения материалов в сопоставлении с аналогами должна отражать экономичность решений по их изготовлению, укладке и содержанию (ремонт, эксплуатация). Эффективность кровельных материалов зависит от сроков службы и периодичности ремонтов (см. таблицу).

Срок службы покрытий и периодичность проведения ремонтов

Типы кровель	Срок службы, лет		Периодичность ремонтов, лет	
	декларируемый	принятый	текущего	капитального
Мастичная кровля с применением однокомпонентной мастики	15	7	5	30
Четырехслойная рулонная кровля из рубероида на битумной мастике	5-7	3	2,5	5
Рулонная битумно-нозная кровля на негниющей основе	15	10	5	10-15

По данным информационных источников и опыта производства кровельных работ в Саратовской области (ОАО «СНПЗ») в таблице приведены данные сравнительного анализа применения материалов «Саркров» и «Сарфлекс» в сопоставлении с аналогами.

Автором данной работы в содружестве с другими авторами был получен патент на разработку оригинального устройства, позволяющего экономить до 30% электроэнергии и способствовать модернизации производства.

В диссертации произведена оценка конкурентоспособности материалов Саркров и Сарфлекс на основании расчета отпускной цены указанных материалов. Поскольку доля стоимости сырья в общей заводской себестоимости рассматриваемой продукции применительно к ОАО «СНПЗ» является коммерческой тайной, в качестве аналога приняты усредненные соотношения для Дорогобужского и Учалинского заводов: по материалу Саркров - по аналогии с материалами Стекломаст и Бикрост, по материалу Сарфлекс - с материалами Днепрофлекс и Бикрозласт. Указанные соотношения составили 73 и 71%, соответственно.

Для расчетов показателей экономической эффективности проекта приняты наиболее вероятные исходные параметры его реализации: годовой объем выпуска 2500 тыс. кв. м., уровень рентабельности производства 15 %, установленная инвесторами ставка дисконтирования 14% ( $E=14$ ), срок жизненного цикла проекта 10 лет. Следует считать, что фактическая норма рентабельности проекта аккумулирует экономию будущих затрат в процессе строительства и эксплуатации (ремонта) и увеличение долговечности (срока службы).

Реализация инновационно-инвестиционного проекта на Саратовском нефтеперерабатывающем заводе, предусматривающего производство и реализацию непрофильной для него продукции: кровельных материалов Саркров и Сарфлекс позволит получить чистый дисконтированный доход в размере 24 125 тыс. рублей.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Исходя из проведенного исследования можно подвести итоги и сделать следующие выводы.

1. Бизнес-планирование следует рассматривать как новое направление в планировании, имеющее определенные отличия от системы дореформенного централизованного, директивного планирования. Главное отличие – ориентация производства на доходность, на потребителя, на повышение конкурентоспособности продукции.

2. Вопросы, связанные с разработкой методической базы составления бизнес-планов, учитывая область их применения, направления инвестиций, отраслевые особенности и разновидности предпринимательской

деятельности, по нашему мнению, до конца не раскрыты. Бизнес-план инвестиционного проекта обосновывает актуальность, ликвидность продукции, потребность в инвестициях и способность возврата вложенных средств, включая заемные, при реализации проекта. Цель бизнес-плана состоит в обосновании концепции проектного предложения, технической возможности и экономической целесообразности его осуществления.

3. В рыночной экономике любой предпринимательской деятельности присуща доля риска. Риск может быть вызван потерей партнеров, появлением новых конкурентов, изменением социально-политической ситуации в стране, а также ошибочными решениями руководства. Инвестирование тем рискованнее, чем продолжительнее срок окупаемости вложений в проект, так как за истекшее время могут не только измениться цены, затраты на продукцию, но и существенно поменяться общеэкономическая ситуация (в том числе уровень инфляции) и конъюнктура рынка.

4. В условиях возрастающей конкурентной борьбы залогом успеха является производство конкурентоспособной продукции, в связи с чем отечественные предприятия вынуждены переходить на производство несвойственной им продукции.

5. Российский рынок кровельных материалов находится в стадии становления и характеризуется относительной неразвитостью, высокой емкостью, сосуществованием материалов всех поколений, недостаточным информационным обеспечением и средней степенью монополизации. Основным кровельным материалом Поволжья является рубероид (доля рынка - около 65%), на все типы наплаваемых материалов приходится менее 35% рынка. Материалы третьего поколения (типа «Саркров») производятся в Поволжье в весьма значительном количестве, втрое превышающем местный спрос. Материалы типа «Сарфлекс» выпускаются в недостаточном объеме. Потребность Поволжья в материалах 4-го поколения (мембраны типа «Сарфлекс») составляет (оценочно) 3-4 млн. кв.м/год.

6. ОАО «СНПЗ» в целях повышения эффективности производства, повышения качества выпускаемой продукции, обновления общезаводских систем рекомендуется выпуск кровельных материалов и их реализация на региональный рынок. Предприятие имеет множество положительных факторов для привлечения инвестиций, среди которых: исключительно удобное географическое положение Саратовской области; перевод Саратовского НПЗ на процессинг «Бритиш Петролеум»; постановка и осуществление европейского топ-менеджмента; запуск в 2006 году установки катализатора для увеличения глубины переработки до 65%.

**Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:**

1. Краюхин П. В. Использование элементов стратегического планирования в подготовке специалистов управленцев для предприятий нефтехимического комплекса региона (на примере АО «Крекинг», г. Саратов) / П. В. Краюхин // Усиление рыночной ориентации региональной экономики и системы высшего экономического образования: материалы Междунар. конф. Саратов: СГТУ, 1999. С.35-37.
2. Краюхин П. В. Стратегии управления бизнесом и их информационное обеспечение / П. В. Краюхин // Организация логистического управления инвестициями и инновациями: межвуз. науч. сб. Саратов: СГТУ, 2001. С.44-49.
3. Краюхин П. В. Развитие нового направления деятельности Саратовского нефтеперерабатывающего завода посредством производства материалов «Саркров» и «Сарфлекс» и экономическая перспектива данного направления / П.В. Краюхин // Совершенствование методов расчета строительных конструкций и технологии строительства: межвуз. науч. сб. Саратов: СГТУ, 2002. С.125-128.
4. Краюхин П. В. Снижение затрат при производстве кровельных материалов на Саратовском НПЗ / П. В. Краюхин // Совершенствование методов расчета строительных конструкций и технологии строительства: межвуз. науч. сб. Саратов: СГТУ, 2002. С.65-70.
5. Краюхин П. В. Классификационный подход к бизнес-планированию инвестиционных проектов / П. В. Краюхин // Новые формы инвестирования инновационной деятельности: сб. науч. тр. Саратов: СГТУ, 2004. С. 174-179.
6. Краюхин П. В. Основы бизнес-планирования инвестиционных процессов на предприятии / П. В. Краюхин // Проблемы современной экономики: инвестиции, инновации, логистика, труд: сб. науч. тр. Саратов: СГТУ, 2006. С. 58-64.
7. Краюхин П. В. Необходимость бизнес-планирования производства непрофильной продукции на предприятиях нефтеперерабатывающей промышленности / П. В. Краюхин // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2007. № 1. Вып. 1. С.160-164.

Подписано в печать 14.03.07.

Бум. офсет.

Тираж 100 экз.

Усл. печ. л. 1,0

Заказ 67

Формат 60x84 1/16

Уч.-изд.л. 1,0

Бесплатно

Саратовский государственный технический университет

410054, Саратов, Политехническая ул., 77

Отпечатано в РИЦ СГТУ. 410054, Саратов, Политехническая ул., 77