

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**БИЗНЕС- ПЛАН ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПРОБЛЕМЫ ЕГО ФОР-  
МИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

2021

1. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы и приложения. В работе представлено 21 рисунок, 37 таблиц, 6 формул, 78 источников литературы, общее количество страниц выпускной квалификационной работы – 109.

2. В отечественной экономической литературе нет комплексного исследования инвестиционного бизнес-планирования на предприятиях электроэнергетики, что особенно актуализирует диссертационную работу в условиях инновационного развития российской экономики.

3. Цель: выполнение анализа рынка и создание проекта бизнес-плана по образованию нового направления деятельности компании для того, чтобы предприятие могло выйти на новые рынки сбыта. Задачи: - систематизация существующих научных положений теории бизнес-планирования в экономической системе; - анализ различных методик бизнес-планирования инвестиционных проектов; - разработка бизнес-плана инвестиционного проекта промышленного предприятия; - выявление финансовых проблем внедрения инвестиционных проектов в деятельность предприятия.

4. Научная новизна исследования состоит в разработке практических рекомендаций в области бизнес-планирования на российском предприятии для того, чтобы предприятие смогло выйти на новые рынки сбыта и получать больше прибыли от ведения нового направления вида деятельности.

5. Практическая значимость заключается во внедрении разработанного инвестиционного проекта в практику действующего предприятия, в экономическом и социальном эффекте от реализации проекта для Курганской области в целом: решение ряда социальных проблем, а также пополнение бюджета налоговыми платежами.

6. По проведенным расчетам можно сказать, что предполагаемый проект по производству пеллет в Курганской области является эффективным и срок окупаемости проекта = 2 года.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	9
1.1 Бизнес-планирование как основа инвестиционного проектирования	9
1.2 Исследование методических основ формирования инвестиционного бизнес-плана	20
1.3 Проблемы и распространенные ошибки при составлении бизнес-плана	28
2 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ООО «ПРОФИЛЬ»	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	38
2.2 Анализ основных показателей хозяйственной деятельности предприятия	46
2.3 Оценка финансового состояния и финансовой устойчивости организации	54
3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА НА ПРЕДПРИЯТИИ, ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ	62
3.1 Обоснование реализации бизнес-плана нового вида деятельности на предприятии	62
3.2 Описание бизнес-плана инвестиционного проекта нового вида деятельности	69
3.2.1 Виды товаров и услуг	69
3.2.2 Производственный план	73
3.3 Источники финансирования инвестиционного проекта и эффективность его реализации	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	93
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	97
ПРИЛОЖЕНИЯ	97

## ВВЕДЕНИЕ

Современные экономические условия характеризуются растущими потребностями в финансировании развития и модернизации российских предприятий. Актуализируется необходимость активизации инвестиционной деятельности, которая будет способствовать стабилизации российской экономики и ускорению ее перехода к качественно новой ступени развития. При этом эффективность деятельности экономических субъектов в значительной степени зависит от выбора направлений вложения капитала, их обоснованности и возможностей финансовой реализации.

Поэтому одной из приоритетных задач финансового менеджмента, от качественного решения которой во многом зависит стратегическое развитие предприятия, выступает формирование эффективного инвестиционного бизнес-плана, который будет учитывать как макроэкономические тенденции, так и внутренние особенности функционирования предприятия. Организации, которые будут уделять пристальное внимание вопросам разработки инвестиционного бизнес-плана, окажутся в конечном счёте более подготовленными к выходу на конкурентный рынок и финансово устойчивыми.

Процесс формирования инвестиционного бизнес-плана, определение в его рамках соответствующего финансового обеспечения инвестиционной деятельности актуален для всех российских предприятий. Однако, особо остро эта проблема стоит перед предприятиями электроэнергетики, которые обеспечивают не только саму возможность функционирования отраслей экономики, но и безопасность страны в целом. Несмотря на достигнутые успехи в развитии теории бизнес-планирования, многие проблемы остаются нерешёнными, их методология решения и методическая база отстают от требований практики, наблюдаются различия мнений по ключевым вопросам.

До сих пор в отечественной экономической литературе нет комплексного исследования инвестиционного бизнес-планирования на предприятиях электроэнергетики, что особенно актуализирует диссертационную работу в условиях инновационного развития российской экономики, которое невозможно осуществить без принятия решений инвестирования в экономике как ключевой отрасли российской экономики, обеспечивающей возможность функционирования всей страны. Поиск подходов и алгоритмов разработки инвестиционного бизнес-плана в условиях современного финансового менеджмента предусматривает решение финансовых задач, обеспечивающих модернизацию предприятий электроэнергетики, что ещё раз подчёркивает своевременность и актуальность заявленного диссертационного исследования.

Основной целью магистерской работы является разработка выполнение анализа рынка и создание проекта бизнес-плана по образованию нового направления деятельности компании в лесной промышленности. Поставленная в магистерской диссертации цель потребовала решения конкретных теоретических, методологических и практических задач исследования:

- систематизировать существующие научные положения теории бизнес-планирования в экономической системе с целью формирования авторской позиции экономической сущности финансового планирования как производной системы планирования финансовых ресурсов;

- рассмотреть различные методики бизнес планирования инвестиционных проектов в рамках совершенствования бизнес-процессов в современной экономике при соблюдении российского законодательства, нормативно-правовых актов, посвященных вопросам бизнес-планирования на российских предприятиях разных форм собственности и отраслей деятельности;

- изучить роль бизнес-плана в системе финансового планирования с целью определения эффективного управления денежными потоками предприятия;

- разработать бизнес-план инвестиционного проекта промышленного предприятия в условиях модернизации системы корпоративного финансирования;

- исследовать финансовые проблемы внедрения инвестиционных проектов в деятельность предприятия в рамках определения перспективных направлений системы финансирования на российских предприятиях в условиях динамичной экономической среды.

Объектом исследования выступает ООО «Профиль» г. Куртамыш. Предметом исследования являются экономические (денежные) отношения, возникающие в процессе формирования и реализации инвестиционного проекта на лесозаготавливающем предприятии.

Теоретико-методологическую основу исследования объединили положения экономической и финансовой науки в классическом и современном понимании концептуальных позиций теории и практики системы бизнес-планирования на российских предприятиях, монографические научные публикации, раскрывающие методики составления бизнес-планов, а также проблемы и ошибки при их составлении.

Методический аппарат исследования включает в себя методы системно-структурного, функционального, факторного и сравнительного анализа с построением аналитических моделей на основе синтеза современных научных методов познания экономико-социальных явлений.

Методологическим инструментарием научного исследования выступают графический, аналитический, статистический и экономико-математический методы обработки информации.

Эмпирической базой исследования в теоретической её части являются труды российских и зарубежных ученых и специалистов в области системы финансового планирования, в частности бизнес-планирования Ю. Бригхем, О.Б. Веретенникова, В.И. Майданик, И. Жаров, А.Ю. Казак, М.С. Марамыгин, А.Д. Шеремет, и многих других.

Практическую часть информационной базы исследования составили федеральные законы и нормативно-законодательные акты Российской Федерации и ее субъектов по вопросам бизнес-планирования на российских предприятиях всех форм собственности, официальные статистические материалы Федеральной

службы государственной статистики; аналитические материалы научно-практических конференций; экспертные сведения периодических изданий; справочные материалы и электронные системы информации; аналитическая и финансовая отчетность исследуемого предприятия.

Информационная база вполне репрезентативна, в связи с этим имеется надежная основа для создания комплексного подхода по разработке бизнес-плана на предприятии.

Степень научной разработанности темы. Теоретическое обоснование роли бизнес-планирования в современных условиях представлено в трудах российских ученых: Балабанова И.Т., Васин Ф.Л., Ковалев В.В., Шуляк П.Н. Методологические аспекты бизнес-планирования представлены в работах ведущих представителей научной мысли: Бланк И.А., Волкова О.Н., Дроздова Т.Г., Лебедев В.Г., Шашурин Ю.С., Черезов А.В. Особое значение для обоснования понятийного аппарата, категориальности бизнес-планирования имеют труды российских и зарубежных авторов: Горфинкель В.Я., Липсиц И.А., Ляпунов С.И., Млодик С.Г., Попов В.М., Орлова Е.Р., Швандер В.А.

Многообразие и значимость теоретических и практических аспектов бизнес-планирования на предприятии требуют углубления фундаментальных и прикладных исследований формирования необходимых денежных ресурсов, обеспечивающих финансирование корпоративной деятельности национальной экономики в целом и в частности конкретного субъекта бизнеса. Это достаточно актуально, поскольку активная финансовая политика корпоративного сектора экономики вышла на первый план у большинства субъектов экономических отношений, в связи с этим тема диссертационного исследования, посвященная разработке теории, методологии и практике бизнес-планирования является актуальной и имеет большое практическое значение, как для национальной экономики, так и для отдельного субъекта бизнеса [7, С. 745].

Научная новизна исследования состоит в развитии теоретико-методологических положений и разработке практических рекомендаций в области бизнес-

планирования на российских предприятиях. В работе получены и выносятся на защиту следующие основные научные результаты:

1) Систематизированы и обобщены теоретические положения экономической сущности бизнес-планирования: определена авторская трактовка понятия бизнес-планирования и бизнес-плана;

2) Разработан бизнес-план инвестиционного проекта на примере ООО «Профиль»:

- дана характеристика предприятия и определены параметральные критерии инвестиционного проекта;

- проведена диагностика конъюнктуры рынка пеллетов по Курганской области;

- проанализирован производственный процесс на основе прогнозов продаж и выявленных трендов спроса;

- представлена оценка эффективного инвестиционного проекта.

3) Предложен сценарный подход внедрения инвестиционных проектов с учетом возможностей предприятия.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования; дана характеристика степени разработанности указанной проблемы; определены цель и задачи исследования; выделены объект и предмет исследования; показана теоретико-методологическая основа исследования и информационная база исследования с выделением её теоретической и практической части; сформулированы пункты научной новизны диссертационного исследования; определена теоретическая и практическая значимость; представлена информация об апробации результатов работы.

В первой главе работы изучаются теоретические основы бизнес-планирования на предприятии, рассматриваются методические основы формирования инвестиционного бизнес-плана, определены проблемы и распространенные ошибки при составлении бизнес-плана.



Во второй главе магистерской диссертации представлен анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Профиль», изучается организационно-экономическая характеристика предприятия, анализ основных показателей хозяйственной деятельности предприятия и дается оценка финансового состояния и финансовой устойчивости объекта исследования.

В третьей главе научного исследования разрабатывается бизнес-план инвестиционного проекта на примере ООО «Профиль». Дается общая экономическая характеристика инвестиционного проекта, анализируется его финансовое положение, проводятся маркетинговые исследования рынка, анализируется план производства, определяются источники финансирования инвестиционного проекта, рассчитываются показатели эффективности инвестиций, определяется общий круг проблем внедрения инвестиционных проектов в деятельность российских предприятий с учетом рисков, и предлагаются пути их решения. Также в этой главе разрабатываются рекомендации по совершенствованию методики оценки эффективности инвестиционных проектов с учетом применения сценарного подхода.

В заключении подводятся итоги проведенного исследования, делаются основные выводы и обобщаются предложения по совершенствованию системы финансового планирования в части бизнес-планирования на российских предприятиях.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

## 1.1 БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источниках их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм и необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Одной, из которых является проблема привлечения инвестиций. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план [73].

Бизнес-план – это эффективный инструмент планирования проектно-инвестиционных мероприятий в соответствии с потребностями рынка в условиях изменяющейся внешней среды. Во-первых, он имеет важное значение для

управления фирмой, так как концентрированно выражает стратегию успеха, позволяет избежать ошибок уже в процессе планирования, вскрывая проблемы, которые ранее игнорировались. Во-вторых, бизнес-план позволяет оценить материальное и финансовое положение предприятия и соответствие трудовых и материальных ресурсов поставленным целям. В-третьих, бизнес-план является одним из основных документов для привлечения денежных средств, направляемых на развитие бизнеса [36, С.52].

Бизнес-план представляет собой итоговый документ, который содержит комплексное и детальное обоснование характеристик инвестиционного проекта и оценку эффективности его реализации.

Бизнес-планы разрабатываются:

- на различные инновационные объекты или процессы, связанные с проектированием или созданием новых видов продуктов (услуг) и поставкой их на рынок;
- для реконструкции предприятий и расширением выпуска продукции, совершенствования технологии и организации производства;
- повышения качества товаров и производительности труда.

В них обосновывается определенная социально-экономическая цель, как правило, имеющая завершённый результат: рост прибыли, увеличение доли рынка, удовлетворение требований покупателей, ускорение оборота продукции, создание новых рабочих мест и другое [28, С.201].

Основные задачи бизнес-плана следующие:

1 Обоснование экономической целесообразности и направлений развития инвестиционного объекта.

2 Определение источников и необходимых объемов финансирования реализации выбранного проекта, что создает основу для привлечения инвесторов и других партнеров по бизнесу для совместного финансирования его реализации.

3 Расчет ожидаемых финансовых результатов от реализации проекта – важнейшая задача бизнес-плана, определяющая эффективность и соответственно целесообразность финансовых вложений в реализацию плана предпринимательства.

4 Подбор команды работников для реализации инвестиционного проекта.

5 Наличие бизнес-плана позволяет участникам проекта (заинтересованные лица, такие как менеджеры, акционеры, партнеры по бизнесу, кредиторы, инвесторы, органы государственного управления) комплексно оценить общее состояние дел, четко определить достижение запланированного, цели и результаты.

Круг пользователей бизнес-плана весьма широк. Во-первых, это сами разработчики инвестиционного проекта, когда им приходится продумывать и решать конкретные вопросы, связанные с налаживанием производства, разработкой комплекса маркетинга, организацией управления и контроля, поиском партнеров и источников финансирования и т.д.

Во-вторых, это сотрудники предприятий, которые могут принимать участие в подготовке бизнес-плана. Знакомство с документом позволяет им получить четкое представление о стратегических направлениях развития, а также о тактических приемах. На этой основе каждый специалист определяет свой диапазон рабочих обязанностей в решении общих проблем предприятия;

В-третьих, это потенциальные инвесторы. Для развития проекта придется привлекать капиталы извне, для чего необходимо убедить потенциальных инвесторов в высокой степени надежности, перспективности, проработанности и окупаемости проекта. Именно эту задачу и должен решать бизнес-план [23].

Для того чтобы бизнес-план мог в полной мере выполнять свои функции, он должен отвечать ряду требований: включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвестора; опираться на реальные факты и обоснованные предложения; иметь заверченный характер, т.е. содержать стратегию достижения поставленных целей; обладать комплексностью, т.е. содержать производственное, маркетинговое, организационное, финансовое обеспечение;

иметь перспективный характер, т.е. обеспечивать возможность разработки на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития; обладать гибкостью, обеспечивающей возможность внесения корректировок в разработанные программы; иметь контролирующий характер, связанный с четкой характеристикой графиков работ, контрольных сроков и показателей.

Выполнение всех требований возможно лишь при создании условий для его реализации [44, С. 75].

Структура бизнес-плана инвестиционного проекта не регламентирована законодательством, поэтому каждое предприятие разрабатывает собственные подходы и структуру бизнес-плана, которые будут зависеть от поставленных целей, задач, объекта предпринимательства, а также масштаба и стоимости инвестиционного проекта [21].

Оценка эффективности инвестиционного проекта содержит показатели экономической эффективности (чистый приведенный доход, индекс доходности инвестиций, внутренняя норма доходности инвестиций, срок окупаемости). Его содержание не должно расходиться с данными, представленными в других разделах [23].

Наиболее важными прогнозируемыми элементами, на основании которых предприятия составляют финансовый план, являются объем продаж и себестоимость реализованной продукции (услуг). На основании отчета о прибылях и убытках, плана-баланса и отчета о движении денежных потоков проводят анализ финансовых ресурсов и выбирают схему финансирования инвестиционного проекта. Издержки и доходы, связанные с проектом, должны измеряться на посленалоговой основе (после вычета налога на прибыль), чтобы отразить величину реальных доходов и затрат.

В нашей стране сегодня остро стоит вопрос преодоления экономической отсталости от развитых зарубежных стран. Важным инструментом развития являются международные инвестиционные проекты, позволяющие направлять ресурсы, проводить мероприятия для достижения конкретных целей. В сфере экономики инвестиционные проекты, как на этапе планирования, прогнозирования

результатов, так и на этапе реализации требует оценки эффективности. Это в свою очередь, позволяет не только сделать выводы о оптимальных методах реализации поставленных целей, но и заблаговременно принимать меры при получении информации о снижении положительных и росте отрицательных эффектов уже на финальных этапах реализации международных инвестиционных проектов.

Наиболее популярными методиками международных институтов являются:

- методика Международной финансовой корпорации;
- методика Мирового банка реконструкции и развития;
- методика Европейского банка реконструкции и развития;
- методика Организации Объединенных Наций по промышленному развитию.

Методики оценки инвестиционных проектов содержатся в официальных документах, утвержденных уполномоченными органами международных организаций или государства. Широко используются математические и статистические методы для расчета показателей и индексов, которые широко освещены в научной литературе [8].

Методика Европейского банка реконструкции и развития больше относится к бизнес-плану, она в большей степени направлена на коммерческие инвестиционные проекты. Ее особенность состоит в лаконичности, краткости, поскольку при ее использовании от составителя потребуется наличие большого опыта в разработке бизнес-планов в целом, и оценке эффективности инвестиционных проектов в частности [10].

Поскольку, методика Международной финансовой корпорации и Мирового банка реконструкции и развития являются структурами Всемирного банка, их методики основаны на более глубоком анализе, оценке преимуществ и недостатков проекта, большое внимание уделяется также бизнес-плану. При этом методика Международной финансовой корпорации в основном рассматривает экономическую и, в частности, финансовую составляющую, а методика Мирового

банка реконструкции и развития делает акцент на внешней среде - экономической конъюнктуре.

Подход Организации Объединенных Наций по промышленному развитию, созданный ООН, также рассматривает бизнес-план как основной документ для анализа, содержащий рекомендации по его составлению. На ней базируются многие программные продукты бизнес планирования [68]. Данный подход стал универсальным алгоритмом для инвесторов. В основе методики оценки лежит метод «затраты-выгоды». Согласно методике составления бизнес-плана, он должен включать в себя потоки доходов и расходов, разность которых формирует поток от инвестиционного проекта.

При анализе, в зависимости от специфики проекта, могут использоваться динамические показатели:

- чистая приведенная стоимость;
- внутренняя норма доходности;
- метод модифицированной внутренней нормы доходности;
- метод индекса рентабельности;
- метод динамического срока окупаемости.

И статические показатели:

- прибыль/затраты;
- средняя рентабельность;
- период окупаемости капитала [12].

В ходе развития методики Организации Объединенных Наций по промышленному развитию в нее был включен анализ не только коммерческой эффективности проекта, но и социальной, что значительно повысило ее ценность, все же в долгосрочном периоде данная оценка не отличается точностью. Недостатком подхода является отсутствие учета рисков, возникающих при реализации проектов, тем не менее, данная методика является базой для формирования большинства действующих подходов.

Каждая из методик международных инвестиционных проектов имеет свои отличительные особенности, преимущества и недостатки и поэтому всегда имеет

пользователей. Зарубежные методики создают требования и стандарты к составлению бизнес-плана. При этом из них только методика Мирового банка реконструкции и развития предполагает посвящение основного внимания анализу внешней среды, а именно, конъюнктуры рынка, положению в отрасли, институциональной среде. Остальные методики в оценке эффективности ориентируются на финансовую эффективность [35].

Каждая из методик международных инвестиционных проектов имеет свои отличительные особенности, преимущества и недостатки и поэтому всегда имеет пользователей. Зарубежные методики создают требования и стандарты к составлению бизнес-плана. При этом из них только методика Мирового банка реконструкции и развития предполагает посвящение основного внимания анализу внешней среды, а именно, конъюнктуры рынка, положению в отрасли, институциональной среде. Остальные методики в оценке эффективности ориентируются на финансовую эффективность [35].

Рассматривая показатели анализа, отмечается их отличие в методиках, к примеру, методика Мирового банка реконструкции и развития игнорирует показатель внутренней нормы доходности, которые используют другие методики. При этом он использует балансовый отчет и план потоков денежных средств, которые совсем не используются в методике Европейского банка реконструкции и развития, не являются приоритетными у методики Международной финансовой корпорации. На этом фоне методика Организации Объединенных Наций по промышленному развитию, использующая и внутреннюю норму доходности, и план, и отчет, дополненные анализом чувствительности проекта, выглядит наиболее полной, использующей распространенные и понятные показатели в анализе. В связи с этим, вероятно, и связана ее всемирная популярность.

Таким образом, международные методики уделяют значительное внимание маркетингу и его мероприятиям на разных этапах жизни инвестиционного проекта. Кроме этого, зарубежные методы предлагают универсальность, ком-



плексность и гибкость в анализе инвестиционных проектов. Они позволяют проводить оценку эффективности наиболее важных аспектов и требуют детальной проработки каждого этапа проекта.

В отечественной практике для оценки эффективности инвестиций чаще используют три показателя: чистая приведенная стоимость проекта (размер дисконтированного дохода по проекту), внутренняя норма доходности, срок окупаемости затрат.

Не следует останавливаться на каком-либо одном показателе, так как каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Расчет чистой приведенной стоимости проекта позволяет выбрать проекты, которые максимизируют стоимость предприятия, а также учитывает различную стоимость денег во времени. Однако при использовании этого метода недостаточно четко выявляются риски проекта, запасы «прочности» расчетов. Вычисление внутренней нормы доходности создает четкие критерии для принятия решения, учитывает денежные потоки в течение всего жизненного цикла проекта.

К сожалению, действующие методы оценки не учитывают стоимость денег во времени, разницу получения доходов во времени в пределах периода окупаемости. Целесообразно при финансовой оценке проекта провести анализ безубыточности, демонстрирующий, каким должен быть объем продаж для того, чтобы компания была в состоянии без финансовых вливаний извне выполнить своевременно свои денежные обязательства.

Расчет точки безубыточности помогает:

- 1) определить критический для организации объем продаж, после которого возможно получение прибыли;
- 2) провести финансовый анализ бизнес-плана инвестиционного проекта;
- 3) оценить предпринимательский риск.

Точка безубыточности рассчитывается как отношение величины постоянных затрат к разности единицы продукции и величины переменных затрат на единицу продукции (по формуле 1) [13, С. 216]:

$$TB = \frac{FS}{\left(\frac{S}{Q} - \frac{VC}{Q}\right)} \quad (1)$$

где ТБ – точка безубыточности;

S – выручка от реализации;

Q – объем реализации;

FS – постоянные затраты;

VC – переменные затраты.

Заключение о возможности реализации проекта. Подводятся итоги проведенного анализа и оценки всех сторон инвестиционного проекта. Завершает раздел заключение об экономической целесообразности и эффективности реализации данного проекта с учетом сложившихся условий на рынке.

Наиболее часто при инвестиционных расчетах определяется ставка дисконтирования как средневзвешенная стоимость капитала (*weighted average cost of capital – WACC*), которая учитывает стоимость собственного (акционерного) капитала и стоимость заемных средств. Это наиболее объективный метод определения ставки дисконтирования.

Для определения стоимости собственного капитала применяется модель оценки долгосрочных активов (*capital assets pricing model – CAPM*). Ставка дисконтирования (ставка доходности) собственного капитала ( $R_e$ ) рассчитывается (по формуле 2):

$$R_e = R_f - \beta(R_m - R_f) \quad (2)$$

где  $R_f$  – безрисковая ставка дохода;

$\beta$  – коэффициент, определяющий изменение цены на акции компании по сравнению с изменением цен на акции по всем компаниям данного сегмента рынка;

$(R_m - R_f)$  – премия за рыночный риск;

$R_m$  – среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке.

Ставка доходности инвестиций в безрисковые активы ( $R_f$ ). В качестве безрисковых активов (то есть активов, вложения в которые характеризуются нулевым риском) рассматриваются обычно государственные ценные бумаги.

Коэффициент  $\beta$ . Этот коэффициент отражает чувствительность показателей доходности ценных бумаг конкретной компании к изменению рыночного (систематического) риска. Если  $\beta = 1$ , то колебания цен на акции этой компании полностью совпадают с колебаниями рынка в целом. Если  $\beta = 1,2$ , то можно ожидать, что в случае общего подъема на рынке стоимость акций этой компании будет расти на 20% быстрее, чем рынок в целом. И, наоборот, в случае общего падения стоимость ее акций будет снижаться на 20% быстрее рынка в целом.

Премия за рыночный риск ( $R_m - R_f$ ). Это величина, на которую среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке превышали ставку дохода по безрисковым ценным бумагам в течение длительного времени. Она рассчитывается на основе статистических данных о рыночных премиях за продолжительный период.

Если для финансирования проекта привлекается не только собственный, но и заемный капитал, то доходность такого проекта должна компенсировать не только риски, связанные с инвестированием собственных средств, но и затраты на привлечение заемного капитала.

Учет стоимости и собственных, и заемных средств позволяет показатель средневзвешенной стоимости капитала (WACC), который рассчитывается (по формуле 3):

$$WACC = R_e \left( \frac{E}{V} \right) + R_d \left( \frac{D}{V} \right) (1 - t_c) \quad (3)$$

где  $R_e$  – ставка доходности собственного (акционерного) капитала, рассчитанная, как правило, с использованием модели CAPM;

$E$  – рыночная стоимость собственного капитала (акционерного капитала). Рассчитывается как произведение общего количества обыкновенных акций компании и цены одной акции;

$D$  – рыночная стоимость заемного капитала. На практике часто определяется по бухгалтерской отчетности как сумма займов компании. Если эти данные получить невозможно, то используется доступная информация о соотношении собственного и заемного капиталов аналогичных компаний;

$V = E + D$  – суммарная рыночная стоимость займов компании и ее акционерного капитала;

$R_d$  – ставка доходности заемного капитала компании (затраты на привлечение заемного капитала). В качестве таких затрат рассматриваются проценты по банковским кредитам и корпоративным облигациям компании. При этом стоимость заемного капитала корректируется с учетом ставки налога на прибыль. Смысл корректировки заключается в том, что проценты по обслуживанию кредитов и займов относятся на себестоимость продукции, уменьшая тем самым налоговую базу по налогу на прибыль;

$t_c$  – ставка налога на прибыль.

Обобщая все вышесказанное, подчеркнем, что бизнес-планирование является основой инвестиционного проектирования. С правовой же точки зрения бизнес-план предприятия не является обязательным документом для функционирования предприятия. Тем не менее, цивилизованное ведение бизнеса, все более закрепляющееся в сознании отечественных предпринимателей, диктует необходимость разработки бизнес-планов в любой отрасли независимо от масштабов, форм собственности и организационно-правовых форм тех или иных производственных структур. Особенную значимость бизнес-план предприятия приобретает при принятии управленческих решений в условиях реструктуризации предприятий, антикризисного управления.

Таким образом, всякое инвестиционное решение должно способствовать повышению ценности организации, при этом основными условиями успеха ин-

вестирования являются тщательный сбор необходимой информации, прогнозирование перспектив рыночной конъюнктуры по интересующим инвестора объектам.

## 1.2 ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО БИЗНЕС-ПЛАНА

Инновационная направленность российской экономики предопределяет необходимость выбора российскими организациями направлений стратегического развития. В основе формирования и реализации решений долгосрочного характера, как правило, лежит процесс инвестирования. В этом ключе особенно актуализируется поиск методик, позволяющих наиболее полно обосновать принятие инвестиционных решений и практические действия по их воплощению (бизнес-планирование).

Настоящее исследование направлено на выявление наиболее универсальной, информативной, эффективной с точки зрения экономического обоснования вложений и презентабельной структуры инвестиционного бизнес-плана. Указанные критерии являются принципиальным в процессе инвестиционного бизнес-планирования, поскольку неполнота представления экономического обоснования предлагаемого инвестиционного направления, связанная с отсутствием определенных разделов инвестиционного бизнес-плана или их беспорядочным расположением, не позволяет определить эффективность инвестиций и вводит инвестора в заблуждение относительно целесообразности их финансирования и реализации. Следовательно, объектом исследования выступает процесс инвестиционного бизнес-планирования, включающий структуризацию инвестиционного бизнес-плана для представления его потенциальному инвестору [43, С. 61].

Исследуя существующие методики по разработке инвестиционных бизнес-планов, необходимо отметить возрастающую популярность зарубежных методик. Наиболее востребованы следующие методики по разработке инвестиционных бизнес-планов:

- методика UNIDO (Организации Объединенных Наций по промышленному развитию);
- методика ЕБРР (Европейского банка реконструкции и развития);
- методика, разработанная в рамках программы ТАСИС (программа «технического содействия»).

Охарактеризуем международные организации UNIDO и ЕБРР, а также программу ТАСИС и отметим их значимость для российских разработчиков инвестиционных бизнес-планов.

Одной из структур, предлагающих стандарты для бизнес-планирования, является Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО), созданная в 1966 г. как специальное учреждение ООН. Цель ее состоит в содействии промышленному развитию и ускоренной индустриализации развивающихся стран путем мобилизации национальных и международных ресурсов [78]. Методика UNIDO важна и востребована российскими инвесторами и разработчиками инвестиционных бизнес-планов, поскольку приравнивается к международному стандарту формирования бизнес-плана. Кроме того, структура бизнес-плана, предлагаемая UNIDO, используется российскими разработчиками прикладных программных продуктов (Project Expert) (Приложение А).

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) считается одним из самых крупных инвесторов в Европе и Центрально-Азиатском регионе.

В целях улучшения инвестиционного климата упрощения бизнес-планирования ЕБРР разработал и предлагает к использованию структуру бизнес-плана (таблица 1) [72, С. 153].

Программа ТАСИС – это инициатива Европейского союза, разработанная для совместной работы с СНГ и Монголией, которые стремятся к созданию гар-

моничной экономики и укреплению политических связей между ЕС и партнерскими странами. Ее цель – поддерживать инициативы партнерских стран, направленные на развитие общества в условиях политической свободы и экономического процветания [5].

Принципы финансирования программы отражают ее интеграционный характер. В силу того, что ТАСИС – общее «дитя» стран ЕС, ее финансовые ресурсы формируются из совокупного бюджета Европейского союза. Он утверждается Европарламентом и Советом Европы. После этого определяются бюджеты программы, ориентированные на отдельные страны-реципиенты. При этом учитываются следующие критерии:

- численность населения той или иной страны;
- величина ее валового внутреннего продукта;
- степень приверженности глобальным социально-экономическим реформам.

Иными словами, для России и прочих стран СНГ ТАСИС – донорская программа. Соответственно, вопреки весьма распространенному, но совершенно ошибочному мнению, РФ не принимает никакого участия в формировании ее бюджета, выступая лишь в роли получателя технического содействия.

Механизм реализации программы построен на выделении Европарламентом субсидий на принципах безвозмездного финансирования для передачи, прежде всего, ноу-хау, знаний и управленческих технологий, способных облегчить странам-партнерам процесс формирования институтов цивилизованной рыночной экономики и демократического общества, также вхождение в мировой рынок товаров и услуг. По принятой в ТАСИС методологии передача ноу-хау осуществляется посредством:

- делового консультирования;
- проведения экспертиз;
- обеспечения обучения персонала предприятий и учреждений из стран СНГ;
- оказания содействия в разработке правовой и нормативной базы;

- организации пилотных проектов;
- создания новых и реорганизации действующих учреждений и предприятий.

Очевидно, что оказание непосредственной технической помощи в традиционном значении этого слова не относится к числу основных методов реализации программы. Вместе с тем поставки оборудования и приборов учреждению-партнеру, если это является необходимым условием осуществления проекта и оговорено в техническом задании на проект, не только возможны, но и составляют значительную часть (как правило, около 10%) от общего бюджета того или иного проекта программы ТАСИС.

Не является ТАСИС и инвестиционной программой. Средства, предусмотренные ее бюджетом, не могут быть использованы непосредственно партнером (или реципиентом) для реализации своих собственных целей, в том числе и для развития производства. По заявке российских организаций при их непосредственном участии проекты программы ТАСИС осуществляются фирмами и компаниями, имеющими юридическую регистрацию в одной из стран ЕС и приобретающими средства для осуществления того или иного проекта, по результатам участия в общеевропейском (имеются в виду только страны – члены Европейского союза) тендере. Очевидно, что в этом случае организация-партнер не получает непосредственного права осуществлять какие-либо финансовые операции без участия подрядчика, а во многих случаях даже не принимает участия в формировании конкретных статей расходов бюджета проектов. Что же касается сложившейся практики, то, как правило, подрядчик согласовывает с организацией-партнером долю средств, направляемых на приобретение оборудования, а также на оплату услуг местных экспертов.

Вместе с тем ТАСИС вполне можно считать программой, которая готовит платформу для будущих инвестиций. Именно на это направлено значительное число прединвестиционных исследований и технико-экономических обоснований, разрабатываемых в рамках программы. Этим целям служит и ряд конкрет-



ных проектов программы (в частности, связанных с формированием центров содействия бизнесу, бизнес-агентств и т.п.). Новые структуры призваны работать в тесном контакте с инвестиционными компаниями и банками (например, с венчурным фондом Европейского банка реконструкции и развития).

Формирование платформы для инвестиций при реализации проектов программы ТАСИС обеспечивается также и косвенным путем, поскольку программа предусматривает обучение персонала правилам ведения бизнеса в условиях рыночной экономики. Впоследствии это позволяет прошедшим обучение гораздо легче адаптироваться к требованиям инвестиционных структур и использовать корректные «правила игры» при составлении бизнес-планов и технико-экономических обоснований, а также при ведении переговоров с зарубежными партнерами – потенциальными инвесторами. Инвестиционные предпосылки улучшаются и в том случае, если предприятие прошло реструктуризацию в ходе осуществления одного из проектов программы ТАСИС и его новой структуре присутствуют подразделения, необходимые для эффективной деятельности в условиях рыночной экономики (информационно-аналитический отдел, отдел рекламы, отдел маркетинга, отдел продаж и т.п.) [5].

Сравнивая структуры инвестиционных бизнес-планов, разработанных UNIDO, ЕБРР, ТАСИС, необходимо отметить, что структура, предлагаемая ЕБРР, – наиболее лаконичная и емкая по содержанию. При этом акцентировано внимание на деятельности существующего предприятия, появляется возможность разработки направлений развития действующего предприятия. Структура инвестиционного бизнес-плана, предлагаемая ТАСИС, на взгляд авторов, чрезмерно разветвленная и не отвечает потребностям российского инвестора. Оптимальной для отечественных условий функционирования является структура инвестиционного бизнес-плана по UNIDO, которая также учитывается отечественных программных продуктах, что позволяет разработчику инвестиционного бизнес-плана снизить трудоемкость его формирования. Кроме того, структура по

UNIDO логично встраивается в последовательность работ по формированию инвестиционного бизнес-плана в рамках использования информационных технологий как соответствующего инструментария (таблица 1).

Необходимо отметить, что исследование российских методических разработок по формированию инвестиционных бизнес-планов показало: требования ЮНИДО наиболее полно отражены в методических рекомендациях по подготовке инвестиционных предложений для представления потенциальным инвесторам [71, С. 8].

Таблица 1 – Соответствие процесса формирования инвестиционного бизнес-плана его структуре и современным информационным технологиям [33, С. 128]

Этапы процесса инвестиционного бизнес-планирования	Раздел бизнес-плана	Итоговые расчеты с использованием информационных технологий
Сбор и анализ информации о продукции, услугах (описание продукции, услуг)	Раздел 3	-
Сбор и анализ информации по рынку сбыта (маркетинг и сбыт продукции, услуг)	Раздел 4	-
Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективы отрасли (описание предприятий сферы)	Раздел 2	-
Описание потребности и путей обеспечения площадям, оборудованием, кадрами другими ресурсами (производственный план)	Раздел 5	-
Расчет потребности в капитале и источниках финансирования (финансовый план)	Раздел 7	Отчет о финансовых результатах Отчет о движении денежных средств Прогнозный баланс
Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности (направленность и эффективность проекта)	Раздел 7,8	Начисление налогов Финансовые результаты PP PI IRR NPV
Разработка организационной структуры правового обеспечения и графика реализации проекта (организационный план)	Раздел 6	-

Продолжение таблицы 1

Решение вопросов рисков и гарантий (риски и гарантии)	Раздел 7	Анализ чувствительности
Подбор материалов и составление приложений	Приложения	Графики
Составление краткого содержания проекта (резюме)	Раздел 1	-

Для субъектов малого бизнеса имеются методические рекомендации, которые непосредственно ориентированы на формирование инвестиционного бизнес-плана, чтобы помочь субъектам малого предпринимательства при обращении за финансированием. Разработаны методические рекомендации Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства (ФФПМП) [50, С. 102].

В каждом проекте есть свои элементы риска – производственного, сбытового, финансового или правового. ФФПМП должен оценить потенциальные риски до принятия обязательств о выделении средств на проект, а также понять, каким образом можно смягчить и (или) поделить эти риски с другими заинтересованными сторонами.

Инвестиционный бизнес-план является основой и для привлечения инвестиций, и для внутрифирменного инвестиционного планирования. Последовательность составления и принципы детализации инвестиционного бизнес-плана для разных компаний и проектов не совпадают. При его формировании необходимо учитывать, что это всегда итерационный процесс, подразумевающий внесение изменений на основе вновь полученной информации и применения различных сценариев. В то же время существует внутренняя логика структуры инвестиционного бизнес-плана и общепризнанные принципы его разработки.

Рекомендуемая структура инвестиционного бизнес-плана с краткими рекомендациями по его формированию представлены в (таблице 3).

Исследуя российские методические рекомендации, необходимо также отметить разработанный Правительством РФ макет инвестиционного бизнес-плана, представляемого претендентом в составе заявки на финансирование из бюджета

развития РФ [1], который используется в основном при привлечении бюджетного финансирования рамках реализации инвестиционного бизнес-плана.

Проведем сравнение структуры инвестиционного бизнес-плана в соответствии с различными российскими методиками его формирования (таблица 2).

Таким образом, выбор той или иной структуры инвестиционного бизнес-плана во многом зависит от целей, которые ставит его разработчик. Если инвестиционный бизнес-план необходим субъекту малого бизнеса, то следует использовать структуру и рекомендации по его составлению, разработанные ФФПМП. Если преследуется цель – получение бюджетного финансирования, то необходимо прибегнуть к макету инвестиционного бизнес-плана, представляемого претендентом в составе заявки на финансирование из бюджета развития РФ.

Таблица 2 – Структура инвестиционного бизнес-плана в соответствии с российскими методиками его формирования [59, С. 109]

№ раздела	Методические рекомендации по подготовке инвестиционных предложений для представления потенциальным инвесторам	Требования к бизнес-плану и рекомендации по его составлению, разработанные Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства (ФФПМП)	Макет инвестиционного бизнес-плана, представляемого претендентом в составе заявки на финансирование из Бюджета развития РФ
1	Резюме (Executive Summary)	Обзорный раздел (резюме)	Вводная часть или резюме проекта
2	История компании и собственность (Company history and Ownership)	Описание предприятия	Анализ положения дел в сфере
3	Продукты и/или услуги (Products and/or Services)	Описание продукции (услуг)	Производственный план
4	Управленческий и производственный персонал (Management and Labour)	Анализ рынка	План маркетинга
5	Описание сферы, рынка и конкурентоспособность (Industry, Market and Competitive performance)	Производственный план	Организационный план
6	Операции компании (Operations)	План сбыта	Финансовый план
7	Финансовая история (Financial history)	Финансовый план	-
8	Стратегический план (Strategic plan)	Анализ чувствительности проекта	-
9	Факторы риска и Стратегия снижения рисков (Risks and Risk reduction Strategies)	Экологическая и нормативная информация	-

Продолжение таблицы 2

10	Прогноз финансового состояния (Financial forecasts)	Приложения	-
11	Потребность в финансировании (Summary of Financing requirements)	-	-
12	Корпоративное управление (Corporate governance)	-	-
13	Правительственная поддержка и законодательство (Government support and Regulations)	-	-
14	Финансовое предложение (Financial proposal)	-	-
15	Краткое резюме (Summary)	-	-
16	Приложения (Appendices)	-	-

Исследование показало, что в иных случаях при представлении инвестиционного бизнес-плана потенциальному инвестору целесообразно использовать методические рекомендации по подготовке инвестиционных предложений, являющиеся универсальными, включающими развернутую, подробную структуру инвестиционного бизнес-плана и соответствующие международным требованиям положения, что крайне важно в современных условиях глобализации экономики.

### 1.3 ПРОБЛЕМЫ И РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

В современных рыночных условиях для большинства коммерческих организаций грамотное составление бизнес-плана является одной из ключевых задач, относимых к планированию их деятельности. Разработка бизнес-плана является важным условием для начала организации нового бизнеса.

Это обусловлено, в первую очередь, широкими возможностями, которые предоставляет бизнес-план для успешного функционирования организации:

1) бизнес-план позволяет выбрать наиболее перспективные варианты в области принятия решения о выходе на новые рынки сбыта или производстве новых видов продукции, а также определить средства для их достижения;

2) позволяет оценить уровень затрат, необходимых для производства и сбыта продукции, соизмерить их с планируемым уровнем цен и определить потенциальную прибыльность бизнес-плана;

3) позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности и контролировать внутренние процессы компании;

4) способствует привлечению к реализации бизнес-планов компании потенциальных партнеров;

5) предоставляет возможность улучшить информированность работников компании о намеченных действиях, координирование их усилий, создание мотивации для достижения поставленных целей посредством вовлечения сотрудников в процесс составления бизнес-плана;

6) позволяет предусмотреть риски и трудности, которые способны помешать выполнению бизнес-плана в полном объеме и в срок [43, С. 64].

В общем виде схема разработки бизнес-плана может быть представлена следующим образом (рисунок 1):

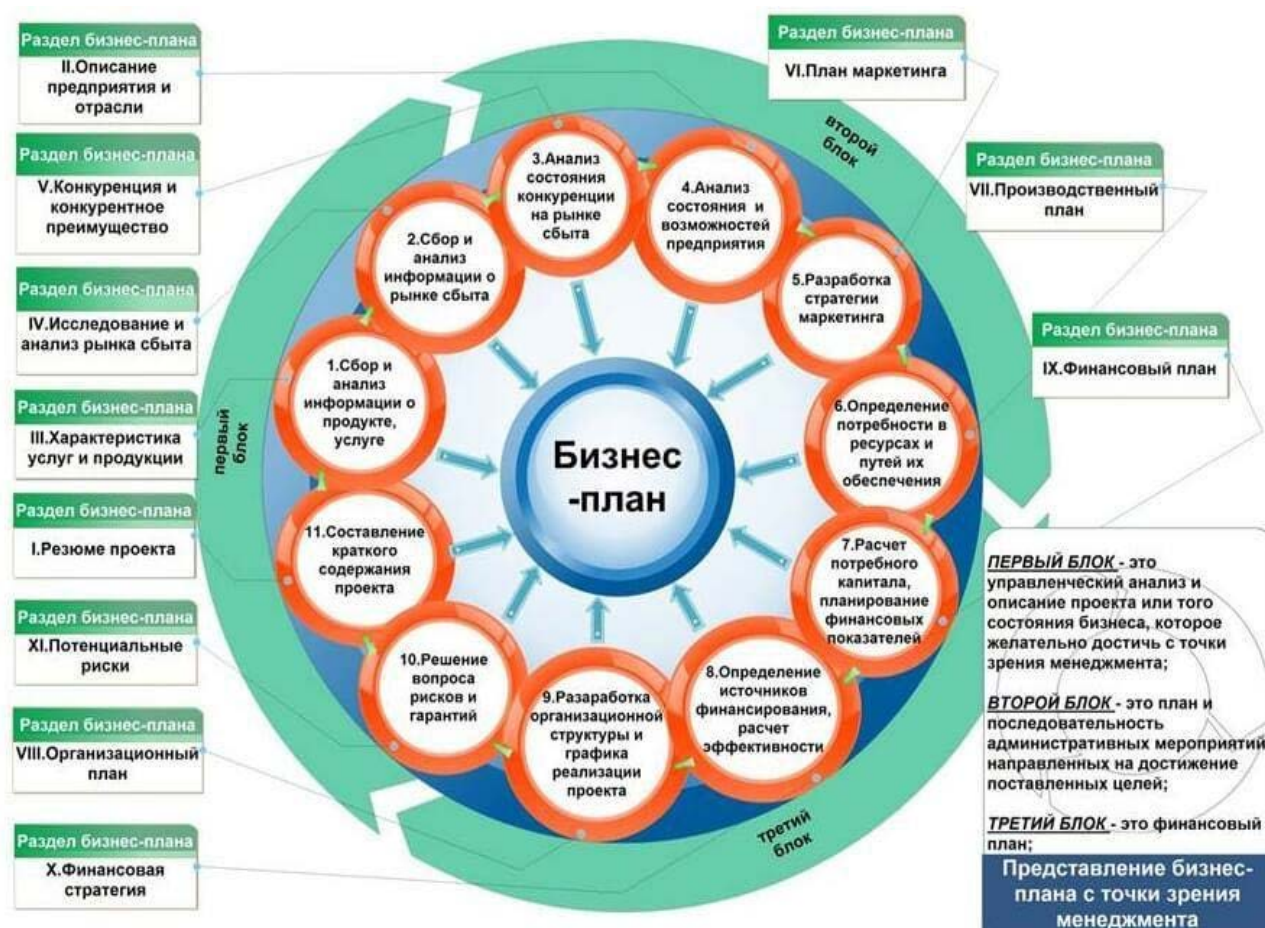


Рисунок 1 – Общая схема разработки бизнес-плана предприятия [8]

Рассмотренные возможности бизнес-плана заставляют руководителей компании обращать особое внимание на исправление ошибок (а точнее, их предупреждение) в ходе разработки бизнес-плана, так как это может существенным образом сказаться на успешности его реализации. В последнее время бизнес-план рассматривается руководителями компаний в основном как документ инвестиционного проекта, предоставляемый целевой аудитории в целях привлечения потенциальных инвесторов и кредиторов. Напротив, не уделяется достаточного внимания разработке бизнес-плана в качестве внутреннего инструмента управления функционированием и развитием компании, что также можно занести в список ключевых ошибок относительно бизнес-плана [7, С. 57]. В настоящее время созданы все условия для быстрого и нетрудоемкого составления бизнес-

плана предприятия, включая широкое многообразие программных средств, существенным образом сокращающих затраты труда и времени при разработке бизнес-плана:

1) Портал «Бизнес-навигатор МСП» – уникальный бесплатный сервис для помощи предпринимателям, позволяющий разработать бизнес-план на основе интерактивной инструкции (рисунок 2).

<ul style="list-style-type: none"><li>* обзор подходящих для открытия видов бизнеса;</li><li>* адаптированное меню для быстрого доступа к информационно-справочным разделам;</li><li>* формат бизнес-плана принимается всеми банками-партнерами Корпорации;</li><li>* обзор популярных франшиз, рекомендованных Российской ассоциацией франчайзинга;</li><li>* консультирование в вопросах ниши, инвестиций и документов, необходимых для старта бизнеса;</li><li>* поиск информации о мерах поддержки малого и среднего бизнеса</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* медленное обновление информации о финансовой помощи предприятиям;</li><li>* недостаточная статистическая информация и аналитика рынка;</li><li>* проблема актуальности информации;</li><li>* возможность допустить системную ошибку при открытии бизнеса</li></ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рисунок 2 – Возможности и неудобства «Бизнес-навигатора МСП» [34. С. 158]

2) «Альт-Инвест» – эффективный инструмент бизнес-планирования и финансового моделирования (рисунок 3).

<ul style="list-style-type: none"><li>* адаптация к изменению условий реализации проекта (инфляции, налогов);</li><li>* возможность изменения горизонта расчета;</li><li>* создание поясняющего текста;</li><li>* проведение анализа чувствительности проекта, оценки его стоимости и эффективности;</li><li>* возможность учета реинвестирования свободных денежных средств;</li><li>* широкие возможности графического представления информации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* «открытость пакета» – отсутствие гарантии защиты от ошибок и обеспечения достоверности результатов;</li><li>* неудобство ввода и подготовки данных, просмотра электронных таблиц;</li><li>* необходимость наличия у пользователя навыков работы с электронными таблицами</li></ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рисунок 3 – Возможности и неудобства программы «Альт-Инвест» [9, С. 323]



3) «Мастерская бизнес-планирования» – популярная система для подготовки бизнес-планов (рисунок 4).

<ul style="list-style-type: none"><li>* анализ чувствительности и устойчивости бизнес-проекта;</li><li>* составление бизнес-плана по готовым шаблонам;</li><li>* коллекция реальных бизнес-планов, разработанных профессионалами;</li><li>* возможность самостоятельно формировать и редактировать каждый раздел бизнес-плана;</li><li>* оценка бизнеса и расчет показателей эффективности бизнес-проекта, финансовых коэффициентов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* высокая эффективность только для компаний малого бизнеса;</li><li>* использование преимущественно ретроспективных данных;</li><li>* дополнительные возможности только в профессиональной версии</li></ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рисунок 4 – Возможности и неудобства программы «Мастерская бизнес-планирования» [9, С. 324]

4) «Project Expert» – аналитическая система моделирования бизнеса, разработки бизнес-плана и анализа инвестиционных проектов (рисунок 5).

<ul style="list-style-type: none"><li>* структура бизнес-плана соответствует методике UNIDO;</li><li>* адаптивная структура описания внешней среды бизнеса с учетом российских особенностей;</li><li>* проектный анализ в полном объеме, (анализ чувствительности, безубыточности);</li><li>* оценка эффективности участия в проекте для потенциальных инвесторов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* «закрытый пакет» – отставание от быстро изменяющихся условий реализации проектов;</li><li>* не предусмотрены поправки на риск;</li><li>* отсутствие готовых решений в сфере нового бизнеса</li></ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рисунок 5 – Возможности и неудобства программы «Project Expert» [9, С. 325]

Несмотря на такое многообразие эффективных программных средств, фактически реализуется (в лучшем случае) каждый десятый разработанный проект. Так какие ошибки при составлении бизнес-планов допускаются чаще всего?

Укрупненно общие ошибки при составлении бизнес-плана можно разделить на следующие группы (рисунок 6):

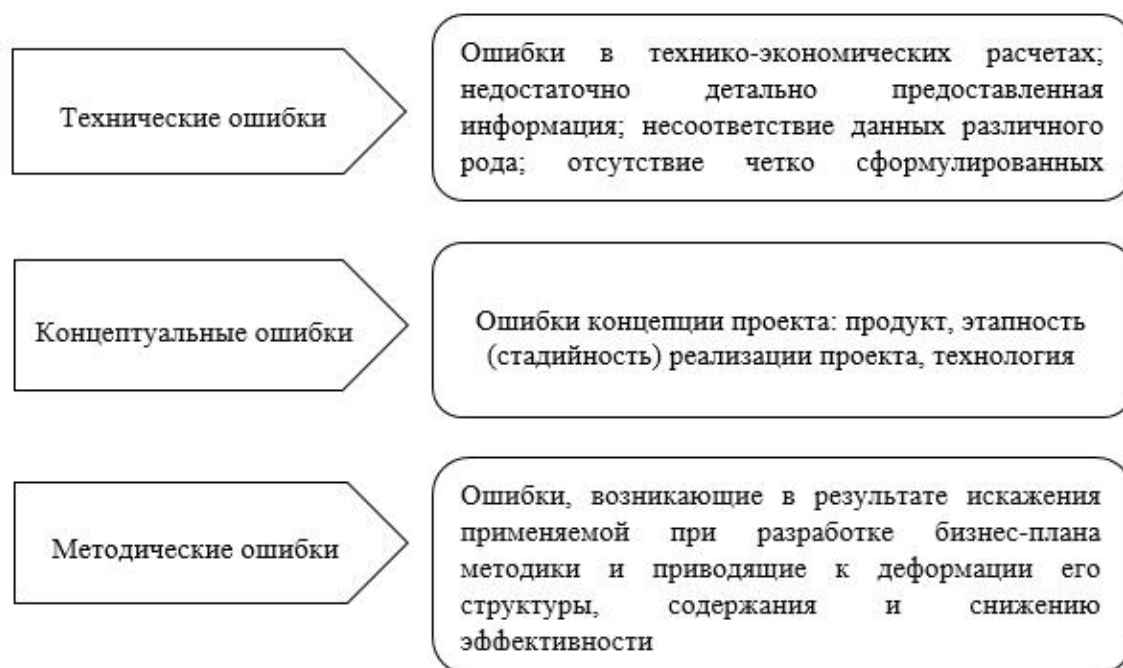


Рисунок 6 – Группировка общих ошибок при составлении бизнес-плана [37, С. 606]

Группа методических ошибок является самой крупной по содержанию и трудоемкой по исправлению допущенных ошибок, в связи с чем следует рассмотреть данную группу ошибок более подробно. Наряду с этим приведены авторские рекомендации по устранению тех или иных ошибок в процессе составления бизнес-плана (таблица 1).

Кроме того, следует принять во внимание тот факт, что перечень и содержание возможных ошибок, сопровождающих процесс составления бизнес-плана, также напрямую зависят от специфики деятельности предприятия.

В качестве яркого примера рассмотрены основные особенности составления бизнес-плана интернет-магазина в общем представлении:

а) при составлении бизнес-плана необходимо предварительно провести анализ спроса и предложения на услуги данного интернет-магазина. Полученная информация будет применяться для принятия решения о товарной группе, которая будет реализовываться в планируемом интернет-магазине;

б) ввиду того, что уровень продаж зависит от популярности сайта интернет-магазина, то при разработке бизнес-плана необходимо предложить маркетинговый ход, связанный с расходами на размещение рекламы в сети;

в) главной составляющей бизнес-плана данного онлайн-магазина является разработка системы доставки товаров клиентам, а также создание методик для эффективной работы с поставщиками, затраты на которые необходимо учитывать при реализации бизнес-плана [42, С. 313].

Из указанных особенностей отчетливо вытекают такие проблемы при разработке бизнес-плана интернет-магазина, как:

– в бизнес-плане зачастую нечетко оговариваются условия продажи и доставки товара клиентам;

– в недостаточном объеме анализируются и отражаются в бизнес-плане продажи ведущих конкурентов (их условия и особенности), что влечет за собой ошибки при выработке уникальных предложений магазина;

– не уделяется должное внимание при составлении бизнес-плана выбору доменного имени для интернет-магазина, которое одновременно является и его названием, и брендом;

– отсутствие альтернативных способов оплаты покупки товара – в бизнес-плане должны быть предусмотрены все виды платежей (пластиковая карта, наличный расчет, электронные деньги);

– проблемы отражения в бизнес-плане действенных мероприятий по раскрутке и оптимизации сайта.

Таблица 3 – Основные методические ошибки при разработке бизнес-плана и практические рекомендации по их устранению [56, С. 89]

№ п/п	Ошибки	Характеристика	Рекомендации
А	1	2	3
1	Проект реализуется только за счет средств, привлеченных из одного источника	Неготовность разработчиков бизнес-плана вкладывать в проект собственные финансовые средства. Весомой проблемой является отсутствие стабильных источников выплаты процентов по кредиту до момента, когда проект способен самостоятельно генерировать наличность	В бизнес-плане необходимо предусмотреть вложение собственных денежных средств и их стабильные источники, оценив возможные риски

Продолжение таблицы 3

2	Не сформулировано предложение к потенциальному инвестору	Разработчики бизнес-планов зачастую считают, что формулировать условия участия инвестора в проекте – это задача самого инвестора. Тот факт, что разработчики позаботились об интересах инвестора, является одним из важных факторов привлекательности проекта	Необходимо четко указать, сколько и каких средств, в какой форме, под какие гарантии и на какой срок требуется материальная помощь потенциального инвестора
3	Непонимание того, какие разделы являются ключевыми	Непонимание того, какие аспекты являются определяющими в данных условиях. Например, если уделить неоправданное количество времени на составление финансового плана и не придать особого внимания анализу ситуации на рынке, то ценность первого близится к нулю	Необходимо выделить в процессе разработки бизнес-плана ключевые разделы (анализ рынка – при быстрорастущем спросе) для их более детальной проработки и максимального анализа
4	Недостаточно проработана организационно-правовая схема реализации бизнес-проекта	Неясности с правовыми вопросами относительно имеющейся собственности, на которой основан бизнес-проект. Права на эти объекты не всегда, верно, оформлены. Данная ситуация создает для инвестора весомые риски и может послужить причиной отказа в финансировании	Следует четко и конкретно определить все существенные правовые вопросы в отношении собственности, связанной с бизнес-планом
5	Недооценка длительности и издержек предыдущей инвестиционной стадии	Усредненная стоимость данного этапа достигает 5% стоимости всего проекта (оплата труда проектной команды, проведение маркетинговых исследований, организационные издержки). Следует иметь в виду, что независимо от профессионализма привлеченных специалистов высокую точность оценок гарантировать невозможно	Привлечение к составлению бизнес-плана специалиста с опытом участия в реализации подобных крупных проектов с целью более точной оценки издержек на данном этапе
6	Недоучет издержек на инвестиционной и операционной стадиях	Можно привести множество расходных статей, которые крайне редко встречаются в бизнес-планах, а на стадии их реализации превращаются в существенную проблему из-за отсутствия финансовых средств. Искусственное занижение затрат по важным статьям снижает привлекательность бизнес-плана для инвесторов	Необходимо максимально полно обозначить и определить величину всех возможных расходов: от уплаты страховых платежей до потери в производстве и при хранении
7	Раздел бизнес-плана «Риски проекта» составляется формально	Опыт показал, что причины, которые вызывают трудности и даже провал проекта, в целом, не имеют ничего общего с рисками, о которых было прописано. Ошибочное понимание цели раздела «Риски проекта»: вместо гарантии того, что инициатор готов в неблагоприятной ситуации сохранить имущество инвестора, говорится о том, что проект (по его мнению) имеет довольно низкий уровень риска	Необходимо отразить все возможные риски, дать оценку их вероятности и опасности, а также проанализировать последствия наступления рисков. Следует оперировать несколькими вариантами дальнейшего развития ситуации

Продолжение таблицы 3

8	Несоответствие бизнес-плана конкретным требованиям банковского учреждения	Кредитные организации крайне внимательно оценивают качество представленного им бизнес-плана на предмет соответствия финансовым критериям банка. В связи с этим, даже имеющие все шансы на успех бизнес-проекты могут не получить ожидаемого финансирования	Бизнес-план необходимо разрабатывать с учетом тех требований, которые предъявляются конкретным банком (в частности, используя Портал «Бизнес-навигатор МСП»)
9	Крайне завышенные показатели доходности	Это может насторожить инвестора, т.к. «слишком» идеальные значения могут свидетельствовать о том, что финансовый план и риски бизнес-проекта были проработаны поверхностно	Не следует давать «слишком» позитивную оценку развития бизнеса. В бизнес-плане приветствуются реалистичные цифры
10	Заявление об отсутствии конкурентов на рассматриваемом рынке	Бизнес-планы, в которых заявлено о полном отсутствии конкурентов, зачастую рассматриваются инвесторами как недостаточно проработанные, т.к. любой бизнес в настоящее время так или иначе имеет конкурентов.	Стоит привлечь грамотных специалистов, чтобы провести полный анализ конкурентной среды в данной области и учесть их влияние при ведении бизнеса

Особо актуальным становится вопрос предупреждения ошибок при разработке бизнес-плана, когда речь идет о получении малыми фирмами (преимущественно сельскохозяйственными) грантов на развитие материально-технической базы согласно Постановлению Правительства РФ.

В частности, процедура получения данных грантов основана на конкурсном отборе. В связи с этим особое внимание уделяется грамотному и объективному составлению бизнес-плана компании, подлежащему представлению комиссии.

В подтверждение можно привести следующую выдержку из Постановления Правительства Курганской области: «Конкурсная комиссия отказывает заявителю в предоставлении гранта в случае наличия нулевого балла по одному из основных критериев, в том числе в случае, если данный факт обнаружился в результате выявления ошибок и неточностей при рассмотрении бизнес-плана заявителя». Это указывает на тот факт, что именно от наличия детально проработанного и обоснованного плана нового бизнеса зависит успешность прохождения данного отбора и, как следствие, получение заявленной материальной помощи [5].

В данном Постановлении приведена требуемая для конкурсного отбора структура бизнес-плана, а также различные рекомендации по его содержанию разработке в целом – это позволит составить бизнес-план без весомых, критически важных для комиссии ошибок.

Понимание важности раскрытой проблемы, детальный анализ выше приведенных ошибок, допускаемых в процессе разработки бизнес-плана, и рекомендаций по их недопущению (устранению) способствует, в конечном счете, не только одобрению заявки фирмы на получение гранта (субсидий), но и успешному открытию и ведению нового бизнеса в целом.

## 2 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ООО «ПРОФИЛЬ»

### 2.1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Общество с ограниченной ответственностью «Профиль» было зарегистрировано 26 февраля 2001 г. и занималось производством строительных материалов из древесины. В 2006 г. по решению Агентства Лесного Хозяйства предприятию был передан в аренду лесной фонд, сроком на 49 лет, в связи с этим деятельность организации расширилась. Общая площадь арендуемых лесов 88017 га [76].

Предприятие занимается лесоводством (имеется свой лесопитомник для выращивания посадочного материала площадью 8 га) и лесозаготовкой, производством пиломатериалов, деревянных строительных конструкций, срубов, в том числе из оцилиндрованного бревна, реализацией круглого леса и пиломатериалов. Общество осуществляет следующие основные виды деятельности (рисунок 7):

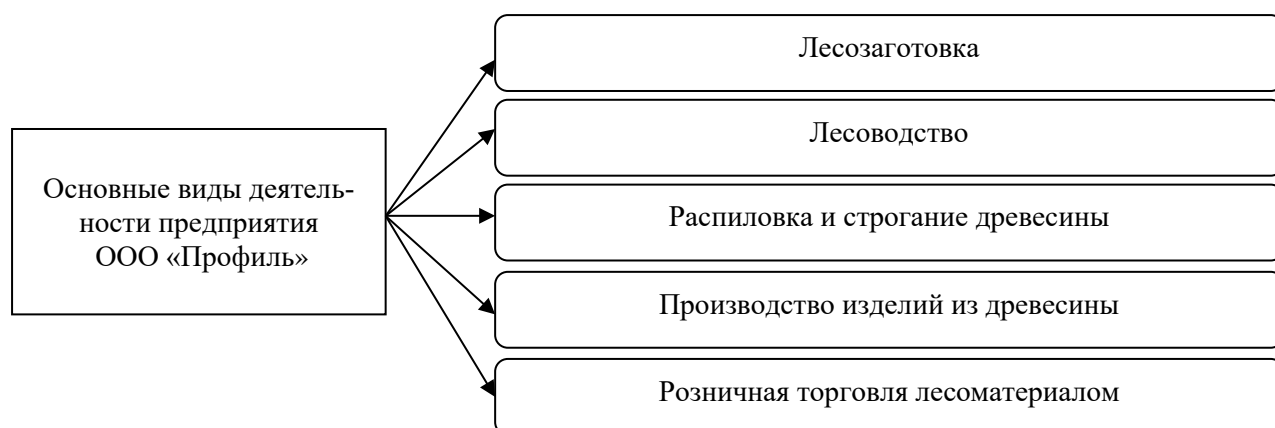


Рисунок 7 – Основные виды деятельности предприятия ООО «Профиль»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором по: [76]

Предприятие занимается глубокой переработкой древесины и производит весь цикл работ от лесовосстановления, заготовки сырья до изготовления готовой продукции. Ассортимент продукции, выпускаемой предприятием: пиломатериалы, плинтус, наличник, клееный брус, доска пола, евровагонка.

Организационная структура управления имеет сложные линейные и функциональные типы управления. Для нее характерно создание определенных подразделений. При этом каждое из них будет иметь определенные задачи, которые необходимо выполнять.

Руководители, относящиеся к подразделениям функционального типа, имеют определенное влияние на подразделения производства, но только в формальном отношении. Самостоятельно они в большинстве случаев не способны отдать распоряжения без подтверждения соответствующих представителей – это, собственно, и есть огромный отрицательный момент при формировании управления организацией.

Единое управление осуществляет генеральный директор, в его подчинении находятся отдел финансов, отдел снабжения, кадров и главного инженера, а те в свою очередь имеют функциональные отделы, которые реализуют непосредственное производство и продажу продукции предприятия.

Основные задачи общества определены генеральным директором организации ООО «Профиль». Выпуск продукции осуществляется согласно ежемесячных производственных планов. Перечень и номенклатура выпускаемой продукции формировались на основании заключенных договоров и потребности на рынке.

Предприятием бухгалтерский учет ведется частично при помощи программы 1С-бухгалтер. Учет расчетов с работниками при помощи программы КАМИН 1С бухгалтер. Отчеты в ФНС, ПФР, ФСС сдаются при помощи программы «Контур». С кредитными организациями заключены договора о предоставлении услуг с использованием дистанционного банковского обслуживания «Интернет-клиент».



Для удобства работы с заказчиком существует первичная сборка любого сруба, комплектующиеся в зависимости от желания заказчика. На месте работает бригада монтажников, которая в короткие сроки осуществит монтаж готовых изделий на месте. На предприятии предусмотрена гибкая система скидок и индивидуальный подход к каждому заказчику.

Наличие собственного автотранспорта позволяет в короткие сроки осуществить доставку заказчику. Предприятие реализует круглый лес и пиломатериалы в любой регион РФ, а также в страны ближнего зарубежья.

В 2009 г. ООО «Профиль» заложил собственный лесопитомник для выращивания посадочного материала для собственного лесовосстановления площадью 8 га. В 2017 г. выращено и высажено 1,4 млн. саженцев сосны и реализовано 100 тыс. шт. В 2018 г. ООО «Профиль» предлагает на реализацию 1,5 млн. шт. саженцев и семена сосны. Общая площадь арендуемых лесов 88017 га. Предприятие из года в год стабильно развивается, постепенно наращивая производственные мощности. В настоящее время ООО «Профиль» достигло положения лидера по производству пиломатериала в районе.

Важным экономическим показателем являются размеры производства, оказывающие значительное влияние на эффективность деятельности предприятия (таблица 4).

Как видно из таблицы 4 объем товарной продукции, т. е. денежной выручки от реализации товаров, продукции, работ, услуг за данный промежуток времени увеличился на 0,6% за счет увеличения лесной площади на 3,54%. Среднегодовая стоимость основных средств также резко возросла за счет обновления автопарка на 45,18%. Среднегодовая (среднесписочная) численность работников уменьшилась на 3 человека. Чистая прибыль организации составила в 2017 г. 4105 тыс.руб., в 2018 г. данный показатель сократился до уровня 861 тыс.руб., но в 2019 г. организация сработала с чистой прибылью в размере 4862 тыс.руб.

Таблица 4 – Размеры производства предприятия ООО «Профиль» за 2017–2019 гг. <sup>2</sup>

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 г. в % к 2017 г.
Общая лесная площадь, га	85004	85640	88017	103,54
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	17548	20655	25476	145,18
Среднегодовая численность работников, чел.	66	63	63	95,45
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	69680	45300	70100	100,60
Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	63515	52250	68491	107,83
Чистая прибыль, тыс.руб.	4105	861	4862	118,44

За весь анализируемый период предприятие получало прибыль на протяжении всего исследуемого периода и она составила 4105 тыс.руб. в 2017 г., 861 тыс.руб. в 2018 г. и 4862 тыс.руб. в 2019 г. Также прослеживается увеличение и себестоимости реализованных товаров, работ и услуг на 7,83%.

Немаловажным показателем в экономической характеристике предприятия является структура товарной продукции. В таблице 5 мы проанализируем, как в среднем за три года изменилась структура товарной продукции и ее состав на предприятии.

Таблица 5 – Состав и структура товарной продукции предприятия ООО «Профиль» за 2017–2019 гг. <sup>3</sup>

Отрасль и вид продукции	2017 г.		2018 г.		2019 г.		В среднем за три года	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %
Заготовка леса, тыс. руб.	38020	54,56	25168	55,56	36152	51,57	33113	53,90
Производство лесоматериалов, тыс. руб.	15633	22,44	9160	20,22	18345	26,17	14379	22,94
Производство профильных пиломатериалов, тыс. руб.	16027	23,00	10972	24,22	15603	22,26	14201	23,16
Итого:	69680	100	45300	100	70100	100	61693	100

<sup>2</sup> Составлено автором по: [76]

<sup>3</sup> Составлено автором так же

Сравнивая итоговые показатели по основным видам реализованной продукции, мы видим, что в среднем за три года объем реализованной продукции – заготовка леса составила 33113 тыс.руб. – это 53,9% от общего объема выполняемых предприятием работ в среднем за данный период. Как видно из таблицы 5, ООО «Профиль» в основном специализируется на заготовке леса, но при этом почти в равных долях производство лесоматериалов и профильных пиломатериалов, которые составили в 2019 г. 26,17% и 22,26% соответственно от общего объема.

Всего в среднем за исследуемый период стоимость товарной продукции ООО «Профиль» составила 61693 тыс.руб.

Как видно из таблицы 6, увеличение себестоимости реализованной продукции оказывает прямое воздействие на прибыль предприятия, которая в 2019 году увеличилась по сравнению с 2017 г. на 757 тыс.руб. При увеличении затрат возрастает рентабельность производства.

Таблица 6 – Анализ финансовых результатов деятельности предприятия ООО «Профиль» за 2017–2019 гг., тыс.руб. <sup>4</sup>

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2017 г., (+. -)
Выручка	69 680	45 300	70 100	420
Расходы по обычной деятельности	63516	52250	68491	4 975
Прочие доходы	1 302	16 877	6 388	5 086
Прочие расходы	-604	7659	1705	2 309
Налоги на прибыль (доходы)	2757	1407	1430	-1 327
Чистая прибыль (убыток)	4 105	861	4862	757

Выручка от реализации продукции, оказания услуг в 2018 г. по сравнению с 2017 г. сократилась в 1,5 раза, это связано с сокращением объемов продаж, а также с вложением средств в увеличение лесных массивов. Соответственно в

<sup>4</sup> Составлено автором по: [76]

2018 г. у организации наблюдается низкая прибыль в размере 861 тыс.руб. Но в 2019 г. ООО «Профиль» вышло на свой уровень и достигло роста выручки в 1,5 раза и чистой прибыли в 6 раз.

В связи с изменением в экономике существенно повышается роль и значение анализа финансового состояния, как для самого предприятия, так и для его разнообразных партнеров, для финансовых органов. Финансовое состояние является результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений предприятия и поэтому определяется всей совокупностью производственно-хозяйственных факторов. Основным источником информации для анализа финансового состояния служит бухгалтерский баланс предприятия.

Одним из главных показателей функционирования сельскохозяйственного предприятия являются размеры производства (таблица 7). Данные таблицы свидетельствуют о том, что обеспеченность производства предприятия по всем показателям показывает прирост. Площадь с/х угодий в период с 2017-2018гг. увеличилась на 3,45%, а затем в период с 2018-2019гг. осталась неизменной.

Ниже приведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия (таблица 7).

Анализируя основные экономические показатели деятельности предприятия, можно сказать, что в целом ООО «Профиль» наращивает свои производственные обороты, увеличивая товарные обороты, показатели выручки и прибыли. Среднегодовая выработка возрастает в исследуемом периоде на 56,94 тыс.руб., за исключением уровня 2018 г., в котором произошло снижение производительности труда на 31,9% по сравнению с уровнем 2017 г. За период 2018-2019 гг. наблюдается рост производительности труда в 1,5 раза, что является положительной тенденцией. Также возрастает и однодневный оборот с 193,56 тыс.руб. в 2017 г. до 194,72 тыс.руб. в 2019г.

Увеличение фондовооруженности основных средств повышает производительность труда рабочего персонала, а также эффективность использования основных производственных фондов предприятия.

Таблица 7 – Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия ООО «Профиль» за 2017–2019 гг.<sup>5</sup>

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г от 2017 г (+, -)
Среднегодовая выработка, тыс. руб.	1055,76	719,05	1112,70	56,94
Сумма выручки на 1 руб. заработной платы, руб.	1,74	1,38	1,62	-0,12
Сумма прибыли от продаж на 1 руб. заработной платы, руб.	0,15	-0,21	0,04	-0,12
Фондовооружённость труда, тыс. руб.	265,88	327,86	404,38	138,50
Фондоотдача, руб.	3,97	2,19	2,75	-1,22
Фондорентабельность, %	39,1	10,98	24,7	-4,31
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	4,26	1,89	2,93	-1,34
Однодневный оборот, тыс. руб.	193,56	125,83	194,72	1,17
Рентабельность производственной деятельности, %	6,46	1,65	7,10	0,64
Рентабельность продаж, %	5,89	1,90	6,94	1,04
Рентабельность капитала, %	11,61	2,00	8,55	-3,05

Фондорентабельность наоборот снижается, с 39,1% до 24,7%, а чем ниже фондорентабельность, тем хуже эффективность и результативность использования производственных фондов предприятия. Хотя сам по себе показатель все же не такой низкий. Показатели рентабельности в период с 2017-2019гг. снижаются, что является сигналом для предприятия о том, что необходимо предпринимать соответствующие меры для их поддержания на уровне.

Схематически основные показатели использования трудовых ресурсов предприятия представлены на рисунке 8.

<sup>5</sup> Составлено автором по: [76]

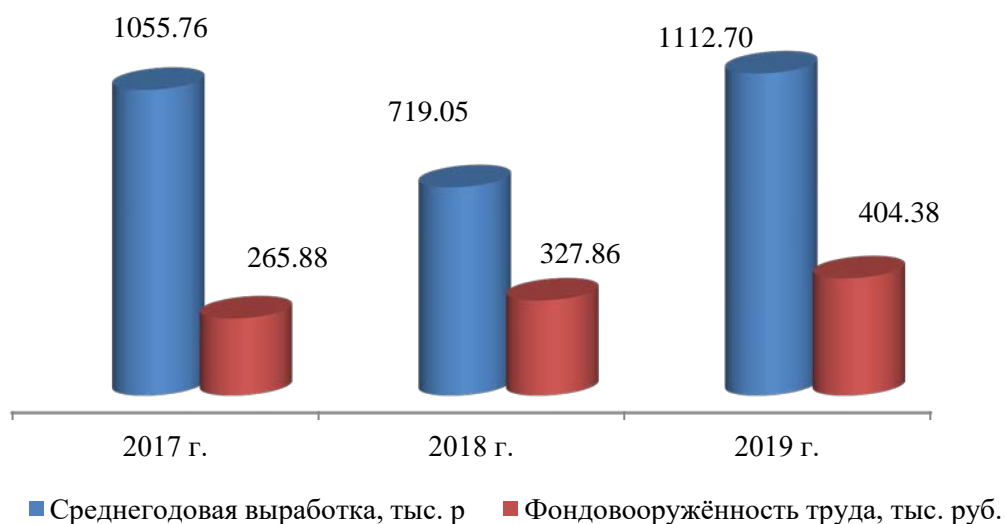


Рисунок 8 – Показатели использования трудовых ресурсов предприятия, тыс.руб.<sup>6</sup>

Немаловажно изучить и уровень интенсивности сельскохозяйственного производства для полноты исследования (таблица 8).

Таблица 8 – Уровень интенсивности производства за 2017–2019 гг.<sup>7</sup>

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2016 г., (+, -)
Вложение средств производства и труда на 100 га лесных угодий:				
Энергообеспеченность, л.с.	78,23	79,25	86,20	7,97
Электрообеспеченность, тыс.кВт-ч	1,98	2,18	2,21	0,23
Производственные затраты всего, тыс.руб.	74,72	61,01	77,82	3,10
Затраты труда, тыс. чел.-ч	2,86	2,99	2,91	0,05

Анализ показал, что в целом вложение средств производства повысилось, за исключением трудовых затрат, которые составили в 2019 г. 2,91 тыс.чел.-ч. на 100 га угодий. Данный показатель выше уровня 2017 г. на 1,75%, но ниже уровня 2018 г. Энергообеспеченность организации стабильно повышалась на протяжении всего исследуемого периода до уровня 86,20 л.с. в 2019 г., т.е. возросла на

<sup>6</sup> Составлено автором по: [76]

<sup>7</sup> Составлено автором так же

10,19%, электрообеспеченность составила в 2019 г. 2,21 тыс. кВт-ч., что выше уровня 2017 г. на 11,62% или 0,23 кВт-ч.

Незначительно изменились производственные затраты организации – на 4,14%, так в 2017 г. затраты составляли 74,72 тыс.руб. на 100 га угодий, в 2018 г. – 61,01 тыс.руб., в 2019 г. – 77,82 тыс.руб., абсолютное отклонение составило 3,10 тыс.руб. Это связано в основном с уровнем инфляции.

Таким образом, проведенный анализ показал, что обеспеченность ООО «Профиль» наибольший удельный вес в структуре товарной продукции занимает производство леса, на втором месте находится производство лесоматериала. В 2018 г. у организации был период спада производства, а именно снижения вложений оборотных средств в производство, что сказалось на объемах и динамике. В целом предприятие наращивает свои производственные обороты, увеличивая товарные обороты, показатели выручки и прибыли.

## 2.2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях рыночной экономики предприятие может быть успешным в конкурентной борьбе за счет повышения эффективности своей деятельности. Для обеспечения эффективного функционирования компании требуется верное и правильное управление предприятием. Важнейшим элементом управления компании является анализ хозяйственной деятельности организации.

С помощью анализа хозяйственной деятельности организации изучаются общие тенденции развития предприятия, исследуются причины изменения результатов деятельности, разрабатываются и утверждаются планы развития предприятия и принимаются управленческие решения, осуществляется контроль за выполнением утвержденных планов и принятых решений, выявляются резервы

с целью повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности фирмы, вырабатывается экономическая стратегия её развития.

Анализ хозяйственной деятельности организации является основой для принятия управленческих решений в бизнесе. Для обоснования управленческих решений следует выявлять проблемы, оценивать производственные и финансовые риски, определять возможные последствия принимаемых решений.

Основным видом деятельности организации является лесоводством и лесозаготовкой, поэтому лесные ресурсы играют важную роль в хозяйственной деятельности организации. Более подробно рассмотрим состав и структуру лесных угодий (таблица 9).

Таблица 9 – Состав и структура лесных угодий за 2017–2019 гг.<sup>8</sup>

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Отклонение 2019 г. от 2017 г., (+; -) сумма, тыс. руб.
	Площадь, га	уд. вес, %	Площадь, га	уд. вес, %	Площадь, га	уд. вес, %	
Площадь лесных угодий - всего	85004	100	85640	100	88017	100	+3013
в т.ч. лесные угодья для вырубki	62053	73	64230	75	71294	81	+9241
Лесные питомники	22951	27	21410	25	16723	19	-6228

За анализируемый период в составе и структуре лесных угодий значительные изменения произошли с площадью лесных угодий для вырубki и лесных питомников. Значительно сократилась доля лесных питомников, которая составила в 2019 г. 19%, динамика составила 8%, это связано с необходимостью повышения объемов вырубki леса. Площадь лесных угодий для вырубki же, наоборот, расширяется до 81%, что связано с повышением производственных оборотов.

<sup>8</sup> Составлено автором по: [76]



Трудовые ресурсы играют не менее важную роль в процессе производства. Достаточная обеспеченность трудовыми ресурсами, их рациональное использование, а также высокий уровень производительности труда имеет большое значение для эффективного производственного процесса. Следует отметить, что трудовые ресурсы являются координатором использования и применения других видов ресурсов (таблица 10, 11).

Таблица 10 – Среднесписочная численность персонала предприятия ООО «Профиль» за 2017–2019 гг.<sup>9</sup>

Категории работающих	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	Количество, чел.	Уд. вес, %	Количество, чел.	Уд. вес, %	Количество, чел.	Уд. вес, %
Всего, в т.ч.:	66	100	63	100	63	100
- рабочие	56	84,38	55	83,33	54	83,33
- специалисты	4	6,25	5	7,57	4	7,57
- админ. персонал, включая директора	6	9,37	6	9,1	5	9,1

Представленная таблица указывает на то, что рабочий персонал предприятия занимает большую долю среди всех категорий работающих, на 2019 г. численность рабочих составила 54 человек или 85,71%. Схематично численность работников представлена на рисунке 9.

<sup>9</sup> Составлено автором по: [76]

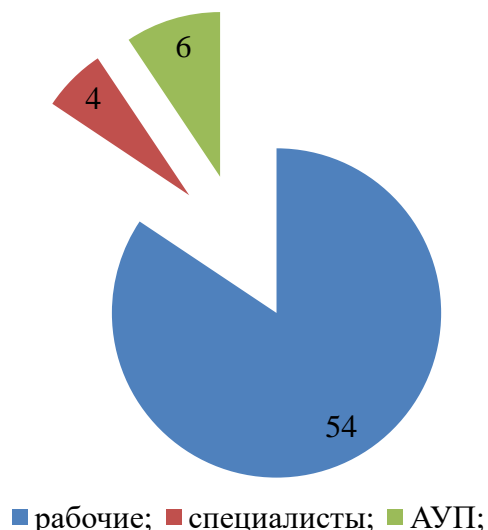


Рисунок 9 – Численность персонала предприятия за 2019 г., чел. <sup>10</sup>

Рассмотрим ниже показатели, которые связаны с оценкой эффективности использования персонала (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ эффективности использования персонала предприятия ООО «Профиль» за 2017–2019 гг. <sup>11</sup>

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Численность персонала, чел.	66	63	63
Уд. вес. рабочих, %	84,38	83,33	83,33
Уд. вес руководителей, %	1,56	1,53	1,53
Уд. вес админ. упруб., %	9,37	9,1	9,1
Уд. вес специалистов, %	6,25	7,57	7,57
Уровень производительности труда, тыс.руб.	1055,76	719,05	1112,70
Средний возраст работников, лет	35	35	35
Уд. вес работающих во вредных условиях труда, %	54	55	53
Уд. вес занятых тяжелым физическим трудом, %	54	55	53
Уровень травматизма, чел./дн.	2/298	1/304	2/116

Представленная таблица 11 показывает, что при относительно стабильном составе рабочих, специалистов и административного состава, оборот организации ООО «Профиль» возрастает, совместно с уровнем производительности

<sup>10</sup> Составлено автором по: [76]

<sup>11</sup> Составлено автором так же

труда, достигшего роста с 1055,76 тыс.руб./чел. до 1112,70 тыс.руб./чел. с 2017 г по 2019 г.

Еще одной не менее важной составляющей хозяйственной деятельности организации являются основные производственные фонды. Основные фонды участвуют в производственном процессе многократно и выполняют одну и ту же производственную функцию в течение всего ряда производственных циклов. Стоимость их уменьшается по мере изнашивания и переносится на конкретный вид произведенной продукции. Состав и структура основных производственных фондов представлены в таблице 14.

В целом по предприятию стоимость основных фондов повысилась на 9361 тыс.руб. Большую часть (60%) в структуре основных фондов занимают объекты природопользования, в 2018 г. было обновлено устаревшее оборудование и приобретено новое высокотехнологичное. Структура транспортных средств также изменилась. Автопарк частично был обновлен. Также предприятие закупило 3000 га лесных угодий в связи с расширением производства. Стоимость производственного и хозяйственного инвентаря, здания, сооружения и передаточные устройства за три года возросла на 96 тыс.руб.

Таблица 12 – Состав и структура основных производственных фондов (по первоначальной стоимости на конец года)<sup>12</sup>

Группы и виды основных фондов	2017 г.		2018 г.		2019		Отклонение 2019 г. от 2017 г., (+;-)	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %
Здания, сооружения и передаточные устройства	1672	9	3863,42	17	3387	12	1715	3
Машины и оборудование	557	3	454,52	2	847	3	289	0

<sup>12</sup> Составлено автором по: [76]

Продолжение таблицы 12

Транспортные средства	2787	15	6590,54	29	6492	23	3705	8
Земельные участки и объекты природопользования	13380	72	11590,3	51	16936	60	3556	-12
Производственный и хозяйственный инвентарь	186	1	227,26	1	282	2	96	1
Всего основных фондов	18583	100	22726	100	27944	100	9361	-

За анализируемый период стоимость основных фондов возросла на 9361 тыс.руб. или на 50, 37%, т.к. увеличилась цена зданий и сооружений на 1715 тыс.руб. или на 202,57%, транспортные средства на 3705 тыс.руб. или на 232,9%, что говорит о приобретении данных основных фондов или увеличении их стоимости.

Для того чтобы определить достаточно ли основных фондов в организации и на сколько эффективно они используются необходимо провести анализ движения основных средств. Данные представлены в таблице 13.

Коэффициент поступления целесообразно рассматривать с коэффициентом выбытия, а так как он значительно превышает коэффициент выбытия (за исключением 2017 г.), это значит, что наблюдается процесс ускорения обновления основных средств. За анализируемый период наблюдается спад уровня фондоотдачи и рост фондоемкости, это означает, что основные фонды используются неэффективно. Рост показателя фондорентабельности в динамике характеризует улучшение использования основных фондов, возрастает за исследуемый период с 39,1% в 2017 г. до 10,19% в 2018г., и до уровня 24,7% в 2019 г.

Таблица 13 – Динамика показателей состояния, движения и эффективности использования основных средств предприятия ООО «Профиль» за 2017–2019 гг.<sup>13</sup>

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2017 г., (+,-)
Коэффициент поступления	0,173	0,227	0,291	0,118
Коэффициент выбытия	0,062	0,044	0,096	0,034
Коэффициент годности на начало года	1,061	1,044	1,096	0,035
Коэффициент годности на конец года	1,125	1,223	1,242	0,117
Коэффициент износа на начало года	0,061	0,044	0,096	0,035
Коэффициент износа на конец года	0,125	0,223	0,242	0,117
Фондоотдача, руб.	3,97	2,19	2,75	-1,22
Фондоемкость, руб.	0,252	0,457	0,364	0,112
Фондорентабельность, %	39,1	10,98	24,7	-14,4

Оборотные средства, как ресурс, участвуют в текущем производственном процессе и обеспечивают скорость формирования конечного продукта (таблица 14).

Значительную долю в структуре ресурсов занимают запасы, что является свойственным производственным предприятиям. Для выпуска продукции организации необходимы большие объемы материальных оборотных средств и главное бесперебойное их использование. Для этих целей организация вынуждена формировать необходимые объемы запасов. Но следует отметить, что такая ситуация негативно сказывается на платежеспособности, так как для погашения текущих обязательств организация может испытывать недостаток платежных средств.

<sup>13</sup> Составлено автором по: [76]

Таблица 14 – Состав и структура оборотных средств предприятия ООО «Профиль» за 2017–2019 гг., тыс.руб. <sup>14</sup>

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2017 г., (+,-)
Запасы	3125	4980	4990	1865
Дебиторская задолженность	9048	9921	14448	5400
Денежные средства и финансовые вложения	4171	6429	4516	345
Итого	16344	21330	23954	7610

Для более полной характеристики оборотных средств необходимо проанализировать показатели использования оборотных средств (таблица 15).

Таблица 15 – Показатели использования оборотных средств предприятия ООО «Профиль» за 2017–2019 гг. <sup>15</sup>

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2016 г., (+. -)
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, раз	4,26	2,12	2,93	-1,34
Коэффициент оборачиваемости запасов, раз	22,30	9,10	14,05	-8,25
Период оборота оборотных средств, дн.	84,44	169,51	123,02	38,58
Период оборота запасов, дн.	16,15	39,58	25,63	9,48
Материлоотдача, руб.	1,83	1,44	1,71	-0,12
Материалоемкость, руб.	0,55	0,69	0,59	0,04

Наблюдается тенденция снижения оборачиваемости оборотных средств и запасов, это носит отрицательный характер для производственной деятельности, характеризует снижение эффективности использования оборотных средств. Соответственно наблюдается увеличение периода оборота запасов в динамике на 9,5 дн., оборотных средств – на 38,6 дней, что превышает 1 месяц. Данное явление показывает, что для преобразования в денежные средства оборотным

<sup>14</sup> Составлено автором по: [76]

<sup>15</sup> Составлено автором так же

средствам в 2019 г. нужно более четырех месяцев, для запасов – чуть меньше одного месяца.

Материалотдача в 2017 г. составила 1,83 руб., в 2018 г. – 1,44 руб., в 2019 году – 1,71 руб., что говорит об отрицательной динамике. Снижение материалотдачи говорит о спаде эффективности использования материальных ресурсов в процессе производства.

Основные задачи ООО «Профиль» – выполнять объемы работ в соответствии с установленным планом, постоянно совершенствовать организацию производства, добиваться на этой основе неуклонного роста производительности труда, систематического снижения себестоимости продукции, роста рентабельности производства. В свете этих задач повышается роль планирования и бухгалтерского учета.

## 2.3 ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Неотъемлемой частью финансовой работы на предприятии является финансовый анализ и оценка финансового состояния предприятия. Финансовое состояние — это совокупность системы показателей, отражающих наличие размещения и использования финансовых ресурсов предприятия [1].

Деятельность предприятия постоянно подвергается внутренним и внешним угрозам, поэтому в нестабильных рыночных условиях хозяйствования для предотвращения банкротства и ликвидации предприятия важным является формирование эффективной системы управления его финансовой безопасностью.

Рассмотрим состав и структуру актива баланса-нетто (таблица 16).

В 2019 г. по сравнению с 2017 г. стоимость имущества организации увеличилась на 72,89%, что в абсолютном выражении составило 13862 тыс.руб. Обо-

ротные активы возросли на 46,56% за счет роста запасов на 1865 тыс.руб. и денежных средств на 345 тыс.руб. Внеоборотные активы увеличились на 72,89%, за счет обновления основных средств.

Таблица 16 – Состав и структура актива баланса организации ООО «Профиль» за 2017–2019 гг. <sup>16</sup>

Статьи	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Отклонение 2019 г. от 2017 г., (+,-)	
	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %
Внеоборотные активы всего	19022	53,79	21667	50,39	32887	57,86	13865	4,07
Оборотные активы всего	16344	46,21	21330	49,61	23954	42,14	7610	-4,07
в т. ч. запасы	3125	8,84	4980	11,58	4990	8,78	1865	-0,06
денежные средства	4171	11,79	6429	14,95	4516	7,94	345	-3,85
Баланс	35366	100,00	42997	100,00	56841	100,00	21475	-

Данные таблицы 17 свидетельствуют, что темп роста в 2018 г. по сравнению с 2017 г. собственного капитала составил 2,97% или 932 тыс.руб. и в 2019 г. по сравнению с 2017 г. (-1,02%) или 320 тыс.руб. Собственный капитал организации сократился за счет снижения внутреннего источника – нераспределенной прибыли.

Таблица 17 – Состав и структура пассива баланса-нетто предприятия ООО «Профиль» за 2017–2019 гг. <sup>17</sup>

Статьи	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Отклонение 2017 г. от 2019 г., (+;-)	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %
Капитал и резервы:	31374	91,51	32306	75,14	31054	54,63	-320	-36,87
Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	7977	14,03	7977	14,03

<sup>16</sup> Составлено автором по: [76]

<sup>17</sup> Составлено автором так же



Продолжение таблицы 17

Краткосрочные обязательства - всего	2912	8,49	10691	24,86	17810	31,33	14898	22,84
в т.ч. краткосрочные займы и кредиты	1080	3,15	-	-	-	-	-1080	-3,15
кредиторская задолженность	2912	8,49	10691	24,86	17810	31,33	14898	22,84
Баланс	34286	100,00	42997	100,00	56841	100,00	22555	-

Темп прироста заемного капитала составил в 2018 г. в 3,7 раза или на 7779 тыс.руб. и в 2019 г. в 6,12 раза или на 1 тыс.руб. Причиной таких изменений за период 2017-2018 гг. является рост кредиторской задолженности на 7779 тыс.руб., а за период 2018-2019 гг. – образование долгосрочных обязательств в сумме 7977 тыс.руб. и рост кредиторской задолженности на 7119 тыс.руб.

Далее изучим ликвидность баланса (таблица 18). Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения. Баланс считается ликвидным, если  $A_1 > П_1$ ,  $A_2 > П_2$ ,  $A_3 > П_3$ ,  $A_4 < П_4$ .

Таблица 18 – Анализ ликвидности баланса предприятия ООО «Профиль» за 2017–2019 гг., тыс.руб.<sup>18</sup>

Статьи актива	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Статьи пассива	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1. Наиболее ликвидные активы	4171	6429	4516	1. Наиболее срочные обязательства	2912	10691	17810
2. Быстро реализуемые активы	9048	9921	14448	2. Краткосрочные пассивы	1080	-	-
3. Медленно реализуемые активы	3125	4980	4990	3. Долгосрочные пассивы	-	-	7977
4 Трудно реализуемые активы	19022	21667	32887	4. Постоянные пассивы	31374	32306	31054
Баланс	35366	42997	56841	Баланс	35366	42997	56841

<sup>18</sup> Составлено автором по: [76]

Предприятие испытывает недостаток в наиболее ликвидных активах, следовательно, нельзя говорить об абсолютной ликвидности баланса и находится в зоне критического риска – состояние нарушенной ликвидности баланса ( $A1 < П1$ ,  $A2 < П2$ ). Данное состояние свидетельствует об ограниченных возможностях предприятия оплачивать свои обязательства на временном интервале до 6 месяцев. Имеющаяся тенденция снижения ликвидности баланса порождает новый вид риска – кредитный. А также условия для возникновения риска финансовой несостоятельности. Тип финансового состояния неустойчивое.

Более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов (таблица 20). При этом независимо от стадии жизненного цикла, на котором находится предприятие, менеджмент вынужден решать задачу определения оптимального уровня ликвидности, поскольку, с одной стороны, недостаточная ликвидность активов может привести как к неплатежеспособности, так и к возможному банкротству, а с другой стороны, избыток ликвидности может привести к снижению рентабельности. В силу этого современная практика требует появления все более совершенных процедур проведения анализа и диагностики состояния ликвидности.

Таблица 19 - Показатели ликвидности баланса<sup>19</sup>

Показатель	Норматив ограничения	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2017 г., (+;-)
Коэффициент абсолютной ликвидности	$> 0,2-0,5$	1,04	0,60	0,25	-0,79
Коэффициент промежуточной ликвидности	$>0,8-1,0$	3,31	1,53	1,06	-2,25
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0$	4,09	2,00	1,34	-2,75

Коэффициент абсолютной ликвидности выше нормативного значения в 2017-2019 гг. и показывает, что максимальная часть текущей задолженности может быть погашена в ближайшее к моменту составления баланса время.

<sup>19</sup> Составлено автором по: [76]

Коэффициент критической ликвидности (или промежуточный коэффициент покрытия) также выше нормативного значения, но наблюдается тенденция его понижения, что говорит о небольшом спаде уровня платежеспособности организации.

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность организации погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность организации. Значение в течение исследуемого периода почти выше нормы на протяжении всего исследуемого периода и составляет в 2017 г. 4,09, в 2018 г. – 2,00 и в 2019 г. – 1,34. Также прослеживается тенденция снижения на 2,75. Все коэффициенты соответствуют нормативным в период 2017-2019 гг. Организации необходимо обратить внимание тенденцию снижения данных показателей.

Одним из направлений анализа финансовой устойчивости является использование абсолютных показателей. Его смысл заключается в том, чтобы проверить, какие источники средств и в каком объеме используются для покрытия запасов. Для иллюстрации такого подхода целесообразно рассмотреть многоуровневую схему покрытия запасов. В зависимости от того, какого вида источники средств используются для формирования запасов, можно с определенной долей уверенности судить об уровне финансовой устойчивости субъекта (таблица 20).

Таблица 20 – Анализ финансовой устойчивости организации ООО «Профиль» за 2017–2019 гг. по относительным показателям<sup>20</sup>

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2017 г., (+,-)
Коэффициент финансирования	7,86	3,02	1,20	-6,65
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,89	0,75	0,55	-0,34
Коэффициент финансовой зависимости	0,11	0,25	0,45	0,34

<sup>20</sup> Составлено автором по: [76]

Продолжение таблицы 20

Коэффициент финансовой устойчивости	0,89	0,75	0,69	-0,20
Коэффициент финансового рычага (финансовый леверидж)	1,13	1,33	1,46	0,33
Коэффициент манёвренности собственного капитала	0,39	0,33	-0,06	-0,45

Коэффициент финансирования по нормативу должен быть выше 1. На протяжении исследуемого периода он вообще принимает значение выше нормативного, что свидетельствует о том, что предприятие независимо от заемных средств. Изменения данного показателя влияют на уровень риска банкротства предприятия (бизнеса). Так чрезмерное увеличение доли заемного капитала приводит к увеличению финансовой зависимости от кредиторов и увеличению риска неплатежеспособности. Данный показатель широко используется в моделях оценки риска банкротства – различных модификациях модели Альтмана.

Коэффициент автономии источников формирования запасов показывает долю собственных оборотных средств в общей сумме основных источников формирования запасов. Его норматив 0,6-0,8. У ООО «Профиль» он равен от 0,89 (2017 г.) до 0,55 (2019 г.), значит, структура баланса организации считается удовлетворительной. Но прослеживается тенденция снижения данного показателя.

Коэффициент финансовой устойчивости также к 2019 г. принимает значение равное 0,45. Это значение на нормальном уровне, что исключает риск хронической неплатежеспособности.

Коэффициент маневренности собственных средств снижается и принимает в 2019 г. отрицательное значение, что говорит о снижении финансовой устойчивости в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств.

Финансовое положение организации находится в непосредственной зависимости от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги. Для оценки эффективности использования оборотных

средств применяются показатели оборачиваемости активов. При проведении анализа используется две группы показателей оборачиваемости (деловой активности): коэффициенты оборачиваемости и периоды оборота. Коэффициенты оборачиваемости характеризуют число оборотов, совершенных определенным видом активов, а расчет второй группы показателей позволяет оценить продолжительность (в днях) одного периода оборота элементов актива и пассива баланса. Деловая активность организации проявляется в скорости оборота его средств. Степень прибыльности деятельности организации отражает показатель рентабельности.

Динамика коэффициентов оборачиваемости активов и пассивов организации ООО «Профиль» представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Анализ деловой активности организации ООО «Профиль» за 2017–2019 гг.<sup>21</sup>

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2017 г., (+,-)
Коэффициент оборачиваемости запасов, раз	22,3	9,1	14,0	-8,2
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	7,7	4,6	4,9	-2,8
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз	23,9	4,2	3,9	-20,0
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, раз	4,3	2,1	2,9	-1,3
Период оборачиваемости запасов, дн.	16,1	39,6	25,6	9,5
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн.	46,7	78,8	74,2	27,5
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дн.	15,0	85,0	91,5	76,4
Период оборачиваемости оборотных средств, дн.	84,4	169,5	123,0	38,6

Согласно данным таблицы 21, коэффициенты оборачиваемости, представленные в таблице, свидетельствуют, что в 2017-2019 гг. оборачиваемость активов, капитала в организации снизилась, об этом свидетельствует отрицательная

<sup>21</sup> Составлено автором по: [76]

динамика всех показателей коэффициентов оборачиваемости, это означает, что у ООО «Профиль» снижается деловая активность.

Кругооборот средств завершается зачислением выручки на счёт организации. Замедление оборачиваемости оборотных средств повышает потребность в них. Сокращение числа оборотов достигается за счет увеличения времени производства и времени обращения.

За период 2017-2019 гг. периоды оборачиваемости активов и пассивов увеличиваются в днях – негативная тенденция, которая свидетельствует о том, что в организации замедляется высвобождение средств, направленных на хозяйственную деятельность.

Период оборота дебиторской и кредиторской задолженности растет, что говорит о замедлении покрытия обязательств. Период оборота запасов также повышается, что говорит о снижении эффективности использования материалов и отсутствии затаривания складов.

Таким образом, перед организацией стоит проблема нехватки оборотных активов для бесперебойного производства. Для этого необходимо разработать рекомендации пересмотра ценовой и сбытовой политики, а также для предотвращения затаривания складов предприятия. А также необходимо принять меры по повышению деловой активности ООО «Профиль».

### 3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА НА ПРЕДПРИЯТИИ, ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

#### 3.1 ОБОСНОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА НОВОГО ВИДА ДЕЯ- ТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Пеллетный бизнес в России имеет экспортоориентированную модель, практически вся продукция отгружается за рубеж. По словам представителей профильных компаний, производить в России пеллеты для внутреннего рынка пока не очень выгодно из-за низкого спроса, огромных тарифов на перевозку и отсутствия щадящих ставок по кредитам. В большей степени древесная биомасса применяется в производстве теплоэнергии для собственных нужд на деревообрабатывающих предприятиях.

Основное направление экспорта российских пеллет – европейские государства. Причем вывозом в страны Евросоюза занимаются как предприятия, расположенные на Северо-Западе, так и заводы Сибири и Дальнего Востока. Диверсификация экспортных направлений, и в частности, ориентация на азиатский рынок, где потребление гранул активно растет, позволит снизить транспортные издержки и повысить рентабельность производства.

Топливные гранулы экспортируются из России тремя видами транспорта: морским, автодорожным и железнодорожным. На первом месте по объемам стоят морские перевозки, второе место с большим отрывом занимает автомобильная отгрузка, и лишь незначительное число компаний используют железную дорогу для экспорта пеллетной продукции в Европу. Чуть более 20% пеллет перевозятся в контейнерах, чуть менее 80% навалом или в мешках на паллетах без контейнеров.

Из-за одновременного снижения объемов производства продукции на ООО «Выборгская лесопромышленная корпорация» ситуация на рынке в 2019 г.

кардинально изменилась по сравнению с 2018 г., когда здесь доминировала указанная компания. В 2019 г. рынок уже не выглядит монополизированным, и десятки различных производителей комфортно себя чувствуют.

С учетом экспортной ориентации производства пеллет в РФ импорт не имеет практически никакого влияния на внутренний рынок. Согласно оценке аналитиков, доля импортных пеллет на российском рынке выросла с 3,8% в 2016 г до 22,7% по итогам 10 месяцев 2019 г. Однако в абсолютном значении объемы импорта незначительны.

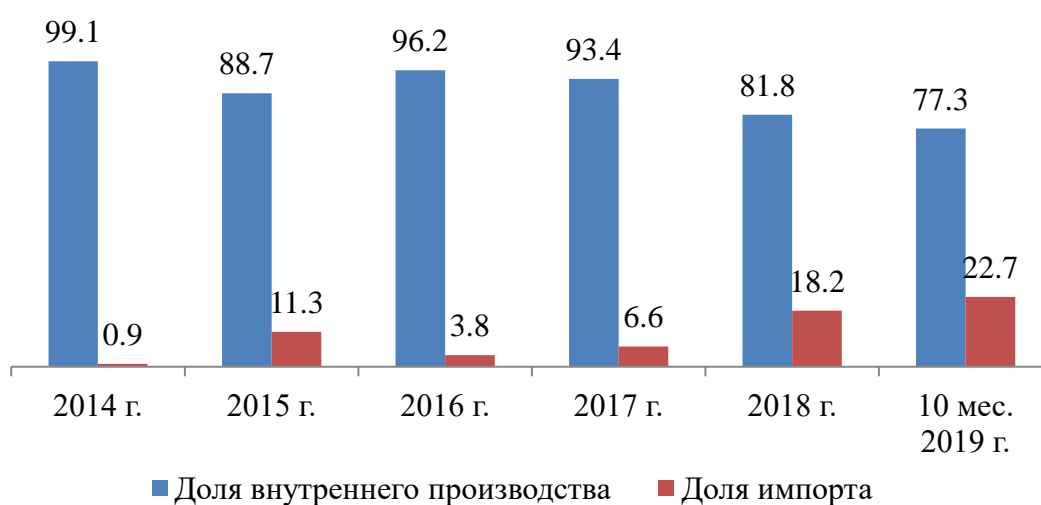


Рисунок 10 – Соотношение импортной и отечественной продукции на Российском рынке пеллет, % [61, С. 112]

Рассмотрим динамику объема и емкости рынка пеллет в РФ.

В рамках данного вопроса необходимо рассмотреть две точки зрения на объем рынка пеллет в РФ – для внутреннего потребления и в рамках выпуска для экспорта.

С учетом того, что большая часть продукции экспортируется, то рынок для внутреннего потребления пеллет в РФ имеет небольшие объемы. В 2018 г. его значение составило 181,8 млн. руб., а по итогам 10 месяцев 2019 г. уже 189,5 млн. руб. В натуральном выражении объемы рынка составили соответственно 15-17 тыс. тонн.





Рисунок 11 – Динамика объема российского рынка пеллет для внутреннего потребления, 2014 – 10 мес. 2019 гг. [74]

Если рассматривать объем рынка с точки зрения выпуска продукции, которая затем экспортируется, то показатели окажутся совершенно иными.



Рисунок 12 – Динамика объема российского рынка пеллет в рамках выпуска для экспорта, 2014 – 10 мес. 2019 гг. [74]

Здесь и далее динамика 10 мес. 2019 года соответствует соотношению объемов 10 мес. 2019 года и 10 мес. 2018 года. Так, в 2018 г. рынок пеллет достиг максимального значения за последние годы – 7 252,2 млн руб., увеличившись

практически в два раза по сравнению с 2014 г. В 2019 г. рост продолжился, по итогам 10 месяцев динамика составила 16,9% относительно соответствующего периода 2018 г.

Согласно данным Ассоциации Участников биотопливного рынка «ЭНБИО», на сегодняшний день выход товарной продукции и заготовленной древесины в России составляет около 74%, в то время как аналогичный показатель в мире равен 95-97%. Очевиден значительный потенциал роста отечественной биотопливной отрасли, который можно реализовать за счет существующей ресурсной базы. По оценкам ЭНБИО, переработка даже половины российских древесных отходов позволит увеличить объем производства пеллет до 8 млн тонн в год. Это выведет Россию в лидеры по объему производства. На протяжении 2014-2018 гг. крупнейшей территорией по получению выручки от реализации пеллет являлся Северо-Западный ФО, на него приходилось в среднем более половины совокупной выручки. На втором месте идет Сибирский ФО, на третьем – Центральный ФО.

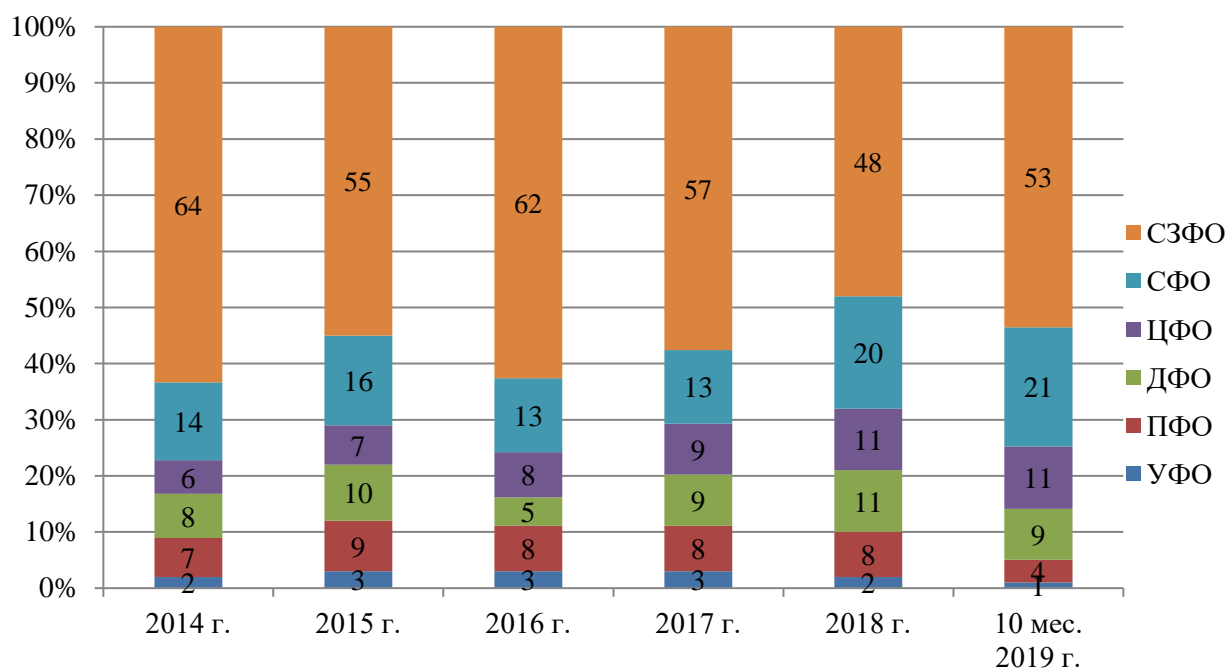


Рисунок 13 – Выручка (нетто) от реализации пеллет по федеральным округам за 2014– 10 мес 2019 гг., % [74]

Рассмотрим основные факторы, влияющие на рынок пеллет и соответственно на спрос.

Экономические факторы:

Спрос со стороны основных потребителей пеллет определяет динамику внутреннего производства в РФ. А с учетом того, что практически весь объем продукции экспортируется, то значимым становится рост потребления продукции в основных и потенциальных странах-импортерах пеллет.

Потребление пеллет сегодня актуально для многих стран мира. Только за последние пять лет глобальное потребление древесного биотоплива выросло более чем в полтора раза.

Промышленно развитые регионы мира с высокой концентрацией населения находятся в поисках альтернативных источников тепла и потому потребность в древесном биотопливе на основе отходов лесопильного производства в настоящее время представляет повышенный интерес. Более того, во многих странах, прежде всего, в Европе, Правительство поддерживает переход промышленных и коммунальных хозяйств на новый вид топлива, что обусловлено экологичностью гранулированного древесного продукта и снижением затрат на традиционные виды топлива. Европа давно уже отапливает топливными древесными гранулами миллионы домов.

Ежегодные темпы роста промышленного глобального выпуска топливных древесных гранул свидетельствует о высоком спросе на данный вид биотоплива и отражают мировую тенденцию стремления цивилизованных стран к использованию экологически чистых видов сырья для потребностей в тепловой и электрической энергии.

Наиболее значимый рост в изготовлении пеллет на промышленном уровне благодаря увеличению спроса в секторе биотоплива в Европе наблюдается последние пять лет. Глобальное производство пеллетной продукции ежегодно демонстрирует рекорды по объемам выпуска. Только за период с 2014 года по 2018 год показатели по совокупным объемам производства пеллет по всем странам мира выросли более чем в полтора раза.

Согласно оценке консалтинговой компании Роугу, потребление древесных топливных гранул вырастет во всем мире. Ожидается, что в регионе Западной Европы потребление вырастет в 2,2 раза за 10 лет, в регионе Северной Америки в 1,6 раза, а в регионе Дальнего Востока в 19,3 раза (учитывая совместный прогноз по Китаю, Японии и Южной Корее).

Обвал нефтяных котировок в 2016-2017 гг. привел к закономерному снижению цен на топливные гранулы. Использование топливных гранул для генерации энергии, в ряде случаев, стало экономически нецелесообразно. Если такая ситуация продлится длительное время, то можно будет наблюдать планомерный отказ от биоэнергетики в её нынешнем виде в странах ЕС. При таких условиях рынок реагирует падением цен на древесные топливные гранулы, существенное сокращение потребления гранул ограничено наличием большого числа энергогенерирующих мощностей, работающих на пеллетах. Тем не менее, если цены на углеводороды будут сохраняться на низком уровне, то можно ожидать ползучего отказа от древесных топливных гранул, как энергоносителя.

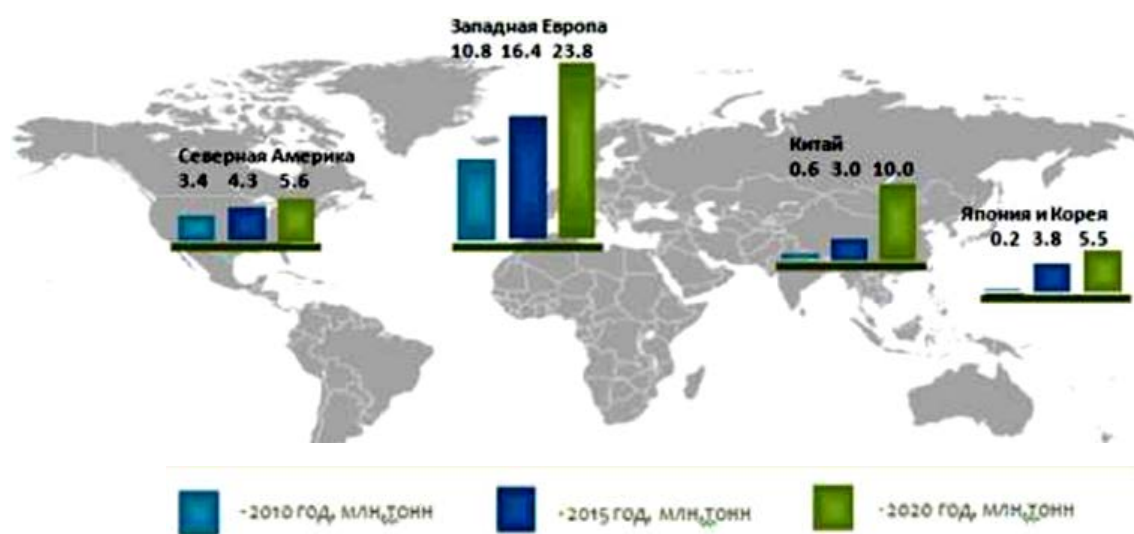


Рисунок 14 – Оценка потребления пеллет по основным странам до 2020 года, млн. тонн [74]

Важное влияние на развитие производства пеллет оказывает состояние сырьевой базы. Так, в 2018 году производство древесины в России составило 129,0

млн плотн м3, что выше уровня 2017 года на 1,8%. В целом производство древесины в течение последних лет характеризуется стабильным ростом в диапазоне 2-3%, что оказывает положительное влияние на выпуск пеллет.

#### Социально-демографические факторы:

В России достаточно низкий уровень популярности использования пеллет в качестве энергоносителей в частных домовладениях и муниципальных учреждениях. Большинство из них также продолжает использовать газ, либо уголь.

На протяжении последних восьми лет численность населения РФ демонстрирует положительную динамику, что увеличивает потенциальный спрос в настоящем и будущем на пеллеты. Положительное влияние фактора.

#### Технологические факторы:

Перевод угольных котельных на биотопливо, внедрение технологий совместного сжигания угля и пеллет на некоторых ТЭЦ или строительство новых ТЭЦ на пеллетах в удаленных, энергодефицитных регионах страны, может эффективно повлиять на развитие отрасли и подтолкнуть к появлению новых производителей. Однако на данный момент использование подобных энергоэффективных технологий не находит широкого отклика у российских потребителей ввиду отсутствия необходимой инфраструктуры.

#### Политико-правовые факторы:

Экспорт пеллет из России растет. В первую очередь это связано с растущей популярностью биотоплива на европейском рынке, который является ключевым потребителем данного товара: в странах ЕС реализуется политика поддержки замены природных ископаемых на другие источники энергии (директива о поощрении использования энергии из возобновляемых источников была принята в 2009 г.).

По сравнению с традиционными видами топлива пеллеты имеют ряд важных преимуществ:

Экономичность. Отопление пеллетами обходится в несколько раз дешевле, чем отопление традиционными видами топлива, такими как газ, дизельное топливо и т.п.

Экологичность. При сгорании пеллет в атмосферу выбрасывается незначительное количество CO<sub>2</sub>, сопоставимое с его выделением при гниении древесины. Пеллеты можно хранить в непосредственной близости к жилым помещениям, так как они практически не содержат спор и пыли, неподвержены самовоспламенению и не вызывают аллергическую реакцию у людей.

## 3.2 ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА НОВОГО ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 3.2.1 ВИДЫ ТОВАРОВ И УСЛУГ

Объектом настоящего исследования являются пеллеты.

Пеллеты (топливные гранулы) – вид биотоплива в форме цилиндрических гранул, получаемого из отходов древесины, отходов сельского хозяйства или торфа. Пеллеты можно считать относительно новым видом топлива. Впервые использовать спрессованные отходы древесины начали в Северной Америке в 70-х годах прошлого века, а первые продажи пеллет на потребительском рынке были осуществлены в 1983 году.

В Европе производство пеллет началось несколько позже. Первые производства появились в Швеции в конце 80-х годов. Позже в производство пеллет были вовлечены и другие страны Европы.

В России первые производства стали появляться в начале 2000-х годов, и в течение всего нескольких лет Россия достала достаточно крупным игроком пеллетного рынка, войдя в десятку мировых производителей.

По типу сырья для производства пеллеты можно разделить на следующие виды:

Древесные пеллеты. Получаются путем переработки древесных отходов (опилки, щепа, горбыль, низкотоварная древесина, балансы, концевики, обрезь и

прочие). Пеллеты из древесины являются наиболее распространенным и популярным видом пеллет в мире.

Агропеллеты. Производят из отходов сельхозпереработки (солома, лузга подсолнуха, шелуха и лузга прочих сельхозкультур, отходы крупяного производства и т.д.). Применяют в качестве топлива, причем по своим свойствам немалого уступают древесным гранулам, а по теплоотдаче в некоторых случаях даже превосходят (гранулы из лузги гречихи), но, несмотря на это, растительные пеллеты применяются только в промышленных котлах из-за повышенной зольности.

Торфяные пеллеты. Применяют в качестве топлива промышленного назначения, но из-за повышенной зольности не пользуются столь огромным спросом, нежели древесные или растительные гранулы. Кроме отношения их к альтернативным источникам энергии, у данных гранул широкий круг использования и применения:

- в виде материала для хранения овощей и фруктов;
- в качестве усилителя действия минеральных удобрений;
- для производства активированных углей;
- как абсорбент в промышленных фильтрах;
- для производства теплоизолирующих строительных материалов;
- для сбора и удаления нефтепродуктов с поверхности земли и акваторий при их разливе;
- в качестве искусственного грунта в странах с повышенной ветровой эрозией почвы.

Все пеллеты, независимо из какого сырья они произведены, в свою очередь делятся на 2 крупных сегмента:

Потребительский сегмент (гранулы первого класса). Такие гранулы поставляются в основном частным потребителям для использования в домашних котлах и каминах. В таких гранулах отсутствуют примеси (кора, ветки), связующие вещества.

Промышленный (индустриальный) сегмент. Гранулы более низкого качества. Используются преимущественно в средних и крупных тепловых установках.



Рисунок 15 – Сегменты рынка пеллет по сфере применения<sup>22</sup>

Пеллеты широко применяются как в бытовом использовании, так и в промышленном. Топливные пеллеты ценятся за свою экологичность. Производство, хранение и транспортировка пеллет исключают загрязнение окружающей среды, а при сгорании они практически не выделяют углекислый газ и диоксид серы, а золу можно использовать как удобрение.

Еще одним плюсом пеллет является возможность автоматизации котельного оборудования. Разовая загрузка небольшого бункера позволит 2-3 недели вообще не подходить к котлу.

Использовать пеллеты еще и очень экономично. При меньшем расходе они выделяют больше тепловой энергии, чем альтернативные виды топлива. КПД котлов на пеллетах составляет до 90%.

Высокая насыпная плотность позволяет относительно легко транспортировать продукт на большие расстояния, автоматизировать процессы погрузки-разгрузки, а также сжигания топлива.

<sup>22</sup> Составлено автором по: [76]



Пеллеты производятся из отходов, тем самым не нарушают природный баланс. Производство пеллет является относительно простым и доступным даже для предприятий малого и среднего бизнеса.

Таблица 22 – Сравнение различных источников энергии [52, С. 98]

Вид топлива	Теплота сгорания МДж/кг (*МДж/м <sup>3</sup> )	% серы	% золы	Углекислый газ кг/ГДж
Дизельное топливо	43	0	1	78
Мазут	42	1	2	78
Природный газ	35-38	0	0	57
Каменный уголь	15-25	1-3	10-35	60
Гранулы древесные	18	0	1	0
Гранулы из соломы	15	0	4	0
Гранулы торфяные	10	0	4-20	70
Щепа древесная	10	0	1	0
Опилки древесные	10	0	1	0

Планируемое производство будет организовано на имеющихся у организации площадях, максимально подходящих для подобного производства.

Поставку дополнительного оборудования и его монтаж будут осуществлять компании-поставщики.

Набор персонала будет осуществляться путем конкурсного отбора по профильным специальностям.

Использование гибких торговых схем, использование деловой репутации и наработанные деловые контакты, позволит Предприятию достаточно быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

В ООО «Профиль» планируется реализовывать пеллеты в мешках массой 1000 кг по цене 5500 руб. Необходимо учесть, что в Курганской области производители пеллет из древесных отходов отсутствуют, поэтому спрос на данный продукт будет устойчивый.

Прогноз продаж представлен на рисунке 16

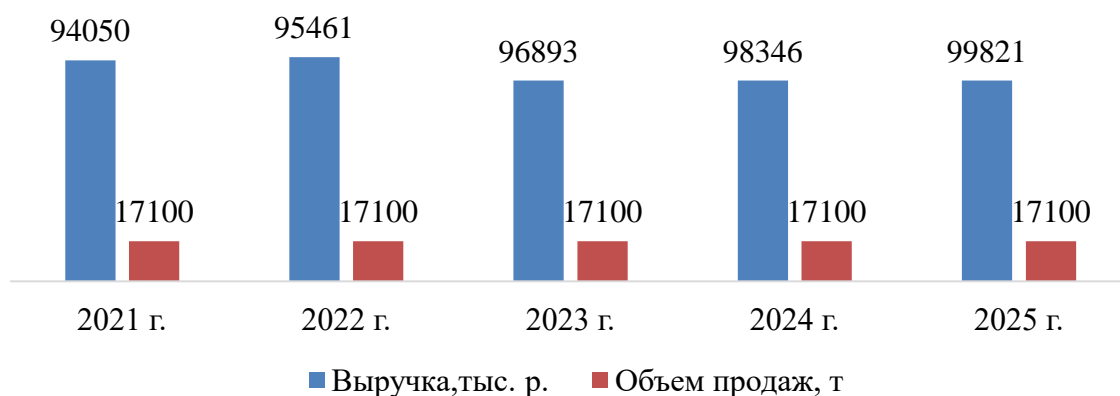


Рисунок 16 – Прогноз продаж пеллет<sup>23</sup>

Годовой объем продаж составит 17100 т, выручка при цене 5500 руб./т и ее росте на 1,5% в год увеличится к 2025 г. до 99821 тыс.руб.

### 3.2.2 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Как уже упоминалось выше, в качестве основного сырья планируется использовать отходы деревообрабатывающих производств (горбыль, щепа, опилки) находящиеся поблизости.

На рисунке 17 отмечены ближайшие потенциальные поставщики сырья для будущего производства.

Сырье будет собираться КАМАЗом с манипулятором по ближайшим пилорамам, при анализе учитывается 30 официальных пилорам г. Кургана. Стоимость сырья, следующая:

Срезка – 1000 руб. за 12 куб.

Опил – 200руб. за 10 куб.

<sup>23</sup> Составлено автором по: [76]

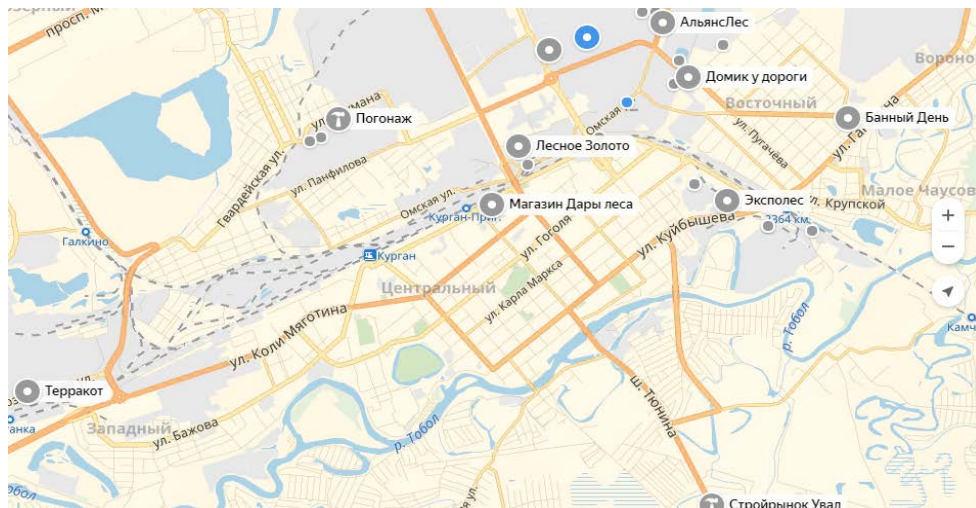


Рисунок 17 – Ближайшие потенциальные поставщики сырья для производства брикетов<sup>24</sup>

Помимо сырья в затраты включается стоимость упаковки, на 1 тонну готового продукта требуется 1 мешок Биг-бэг, закупочная цена которого составляет 300 руб., на объем продаж 13500 т затраты на упаковку составят 4050 тыс.руб.

На рисунке 18 представлена схема сбора и расхода сырья на производство пеллет.

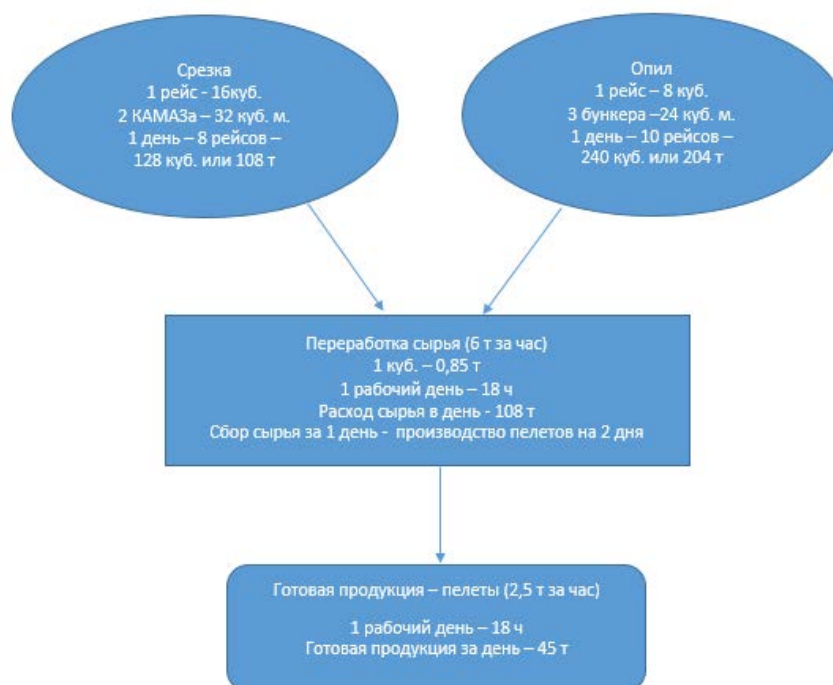


Рисунок 18 – Схема сбора и расхода сырья на производство пеллет<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Составлено автором по: [77]

<sup>25</sup> Составлено автором по: [76]

Рассчитаем затраты на сбор сырья в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет затрат на сбор сырья<sup>26</sup>

Сырье	Сбор за сутки, куб.	Сбор за сутки, т	Цена сырья, руб./куб.	Затраты в сутки, руб.	Затраты в год, руб.
Срезка	128	108	200,00	25600	7680000
Опил	240	204	62,50	15000	4500000
Итого	368	313	-	40600	12180000

Таким образом, годовые затраты на сырье составят 12,18 млн.руб.

Выход на полный объем планируется с 2021 г. Организация будет работать в две смены, объем производства около 18000 тонн готовой продукции, объем влажного сырья – 43200 т.

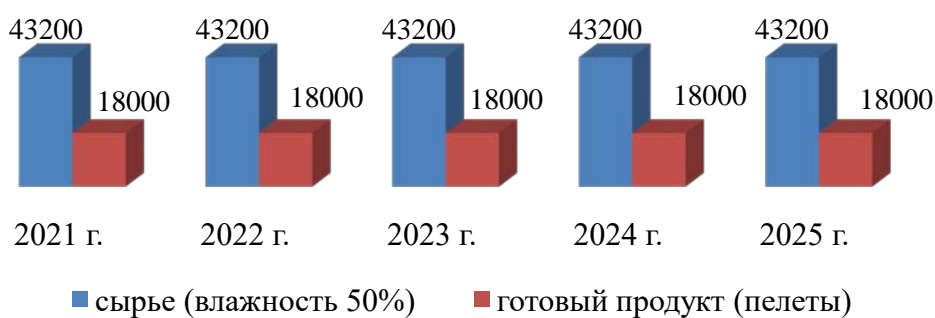


Рисунок 19 – Объем производства пеллетов, т<sup>27</sup>

К работе будут привлечены 6 человек по работе с оборудованием, 1 бухгалтер-экономист, 5 водителей, 2 рабочих, имеющие опыт работы в производстве – соответственно, 21 человек (таблица 24).

Таблица 24 – План трудоустройства по проекту<sup>28</sup>

Категория персонала	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Директор	1	1	1	1	1
Замдиректора	1	1	1	1	1
Бухгалтер-экономист	1	1	1	1	1
Секретарь-маркетолог	1	1	1	1	1
Кладовщик	1	1	1	1	1

<sup>26</sup> Составлено автором по: [76]

<sup>27</sup> Составлено автором так же

<sup>28</sup> Составлено автором так же

Продолжение таблицы 24

Инженер-технолог	1	1	1	1	1
Производственный рабочий	6	6	6	6	6
Водитель	5	5	5	5	5
Разнорабочий	2	2	2	2	2
Охранник	2	2	2	2	2
Итого	21	21	21	21	21

Средняя заработная плата, которую планирует выплачивать ООО на протяжении проекта составит 25000 руб. (таблица 25).

Тарифы для уплаты страховых взносов в фонды в 2018 году, следующие:

- ПФР — 22%;
- ФСС — 2,9%;
- ФФОМС — 5,1%.
- Итого – 30,0%.

Таблица 25 – Размер заработной платы по проекту в месяц на одного работника, руб.<sup>29</sup>

Категория персонала	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Директор	100000	101500	103023	104568	106136
Замдиректора	80000	81200	82418	83654	84909
Бухгалтер-экономист	50000	50750	51511	52284	53068
Секретарь-маркетолог	25000	25375	25756	26142	26534
Кладовщик	25000	25375	25756	26142	26534
Инженер-технолог	40000	40600	41209	41827	42455
Производственный рабочий	25000	25375	25756	26142	26534
Водитель	25000	25375	25756	26142	26534
Разнорабочий	18000	18270	18544	18822	19105
Охранник	18000	18270	18544	18822	19105

Величина фонда заработной платы с учетом начисленных взносов составит за один месяц 2021 г. 753710 руб., при увеличении уровня заработной платы в 2025 г. величина фонда составит 12 479 381 руб.

<sup>29</sup> Составлено автором по: [76]

Таблица 26 – Фонд заработной платы с отчислениями (30,0%) по проекту, руб.<sup>30</sup>

Категория персонала	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Директор	1762800	1789242	1816081	1843322	1870972
Замдиректора	1410240	1431394	1452865	1474657	1496777
Бухгалтер-экономист	881400	894621	908040	921661	935486
Секретарь-маркетолог	440700	447311	454020	460830	467743
Кладовщик	440700	447311	454020	460830	467743
Инженер-технолог	705120	715697	726432	737329	748389
Производственный рабочий	2644200	2683863	2724121	2764983	2806458
Водитель	2203500	2236553	2270101	2304152	2338715
Разнорабочий	634608	644127	653789	663596	673550
Охранник	634608	644127	653789	663596	673550
Всего	11757876	11934244	12113258	12294957	12479381

Таким образом, реализация проекта позволит увеличить показатель трудоустройства г. Кургана на 21 человек, что оказывает значительное влияние на социальные условия населения.

Производственные мощности предприятия представлены оборудованием, эксплуатация которого обусловлена расходом электроэнергии. При этом затраты на электроэнергию по эксплуатации линии необходимо отнести к переменным затратам. Потребление электроэнергии оборудованием представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Потребление электроэнергии<sup>31</sup>

Показатель	Потребление в кВт			
	час	смена	месяц	год
Оборудование	498	11952	298800	3585600
Освещение	600	14400	360000	30000
Итого	1098	26352	658800	3615600

Следовательно, в месяц потребление электроэнергии составит почти 660 тыс. кВт. При расчете годовых затрат стоимость электроэнергии принимается равной 5,2 кВт ч.

<sup>30</sup> Составлено автором по: [76]

<sup>31</sup> Составлено автором так же

Таблица 28 – Затраты на электроэнергию в динамике по годам, руб.<sup>32</sup>

Наименование оборудования	Период				
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Оборудование	18645120	18924797	19208669	19496799	19789251
Освещение	156000	158340	160715	163126	165573
Итого	18801120	19083137	19369384	19659925	19954823

Как показали расчеты, за год стоимость электроэнергии составит для ООО «Профиль» по тарифу 5,2 руб./кВт×ч – 18,8 млн.руб.

Износ оборудования (или амортизация оборудования) является одной из важнейших составляющих, из которых складывается величина себестоимости выпускаемой продукции или оказанных услуг.

Существует несколько способов расчета амортизации оборудования: линейный способ, способ уменьшаемого остатка, способ списания стоимости по сумме чисел лет полезного использования, способ списания стоимости оборудования пропорционально объёму продукции или работ.

ООО «Профиль» планирует применять линейный способ начисления амортизации. При таком способе первоначальная стоимость оборудования делится на предполагаемый срок службы оборудования и, таким образом, вычисляется показатель, который устанавливается как годовая норма амортизации данного оборудования.

Первоначальная стоимость оборудования – это та стоимость, по которой, собственно, оборудование было куплено.

Балансовая стоимость оборудования или остаточная стоимость – это разница между первоначальной стоимостью оборудования *ОС* и начисленной амортизации *А* оборудования за истёкший период *n*.

Стоимость оборудования составляет 32,5 млн. руб., а срок полезного использования рассчитано на пятнадцать лет, стоимость транспортного средства

<sup>32</sup> Составлено автором по: [76]

составит 23 млн.руб., срок полезного использования – 10 лет, значит амортизационные исчисления, по линейному способу, равны:

$$A_{об} = \frac{1}{n} \times OC = \frac{1}{15} \times 32\,582\,254 \text{ руб.} = 2\,172\,150 \text{ руб.}$$

$$A_{тр} = \frac{1}{n} \times OC = \frac{1}{10} \times 23\,000\,000 \text{ руб.} = 2\,300\,000 \text{ руб.}$$

То есть амортизационные исчисления на оборудование составят 4 472 150 руб. в год.

Текущие затраты ООО «Профиль» представлены постоянными и переменными затратами. Величина постоянных затрат составит 174 300 026 руб. (таблица 29).

Высокую долю в затратах занимают затраты на оплату труда – 51,8% и затраты на амортизацию – 25,6%, это связано с высокой стоимостью оборудования. Таблица 29 – Постоянные затраты на производство и реализацию продукции, руб.<sup>33</sup>

Наименование затрат	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Оплата труда	9044520	9180188	9317891	9457659	9599524
Отчисления на социальные нужды	2713356	2754056	2795367	2837298	2879857
Амортизация	4472150	4472150	4472150	4472150	4472150
Прочие	1200000	1218000	1236270	1254814	1273636
Итого	17430026	17624394	17821678	18021921	18225168

Представим все текущие затраты по проекту в таблице 30.

Таблица 30 – Переменные затраты на производство пелетов, руб.<sup>34</sup>

Наименование затрат	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Сырье	12 180 000	12 362 700	12 548 141	12 736 363	12 927 408
Электроэнергия	18 801 120	19 083 137	19 369 384	19 659 925	19 954 823
Транспортные затраты	4 680 000	4 750 200	4 821 453	4 893 775	4 967 181
Упаковочный материал	5 130 000	5 206 950	5 285 054	5 364 330	5 444 795
Итого	40 791 120	41 402 987	42 024 032	42 654 392	43 294 208

<sup>33</sup> Составлено автором по: [76]

<sup>34</sup> Составлено автором так же



Переменные затраты представлены затратами на электроэнергию, упаковку, транспортными затратами.

Таблица 31 – Текущие затраты на производство и реализацию продукции, руб.<sup>35</sup>

Наименование затрат	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Материальные затраты – всего	40791120	41220287	41655891	42098029	42546800
Сырье	12180000	12180000	12180000	12180000	12180000
Электроэнергия	18801120	19083137	19369384	19659925	19954823
Транспортные затраты	4680000	4750200	4821453	4893775	4967181
Упаковочный материал	5130000	5206950	5285054	5364330	5444795
Оплата труда	9044520	9180188	9317891	9457659	9599524
Отчисления на социальные нужды	2713356	2754056	2795367	2837298	2879857
Амортизация	4472150	4472150	4472150	4472150	4472150
Прочие	1200000	1218000	1236270	1254814	1273636
Итого	58221146	58844681	59477569	60119950	60771967

Таким образом, затраты на производство и реализацию продукции составят в 2021 г. – 58 221 146 руб. в 2025 г. – 60 771 967 руб.

### 3.3 ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

Рассмотрим капитальные затраты на реализацию проекта. Для производства пеллет предлагаем приобрести комплектную линию гранулирования 2,5-3 т/ч у компании КЕ Техника. Адрес компании: г. Тверь, ул. Хромова, д. 84, оф. 51, Тел: 8 (4822) 633-103, Email: ke@ketehnika.ru. Адрес производства: г. Тверь, п. Никольское, территория ОАО «Мотор».

<sup>35</sup> Составлено автором по: [76]

Линия гранулирования производительностью 2,5 т/ч предназначена для сушки, дробления и прессования в гранулу диаметром 8 или 6 мм древесных опилок, древесной стружки, мелкой древесной щепы и микрощепы естественной влажности. Линия может так же использоваться для производства топливных гранул из различных сельскохозяйственных отходов, а также для производства гранулы витаминно-травяной муки (ВТМ).

В стандартной (базовой) комплектации линия перерабатывает сырое сырье (естественная влажность) фракции мелкой щепы – 15 мм по волокну основная масса, с включениями до 25 мм по волокну.

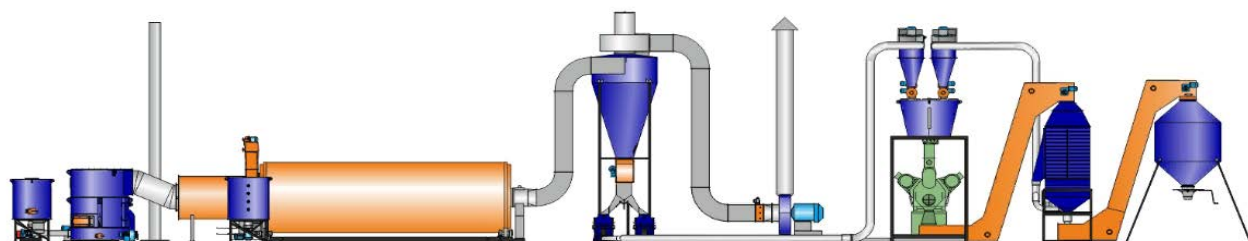


Рисунок 20 – Комплектная линия гранулирования 2,5-3 т/ч [5]

В состав входят: сушильный комплекс барабанного типа, участок дробления с молотковыми дробилками, участок прессования с прессом-гранулятором, участок упаковки в мягкие контейнеры (биг-беги).

Сушильный комплекс производительностью 2,5 т/ч включает в свой состав сушильный барабан, теплогенератор, система подачи сырья, система выгрузки сырья и удаления отработанного сушильного агента, системы управления.

Участок дробления состоит из распределительного продуктопровода, двух молотковых дробилок производительностью до 2 т/ч каждая, пневмопровода, системы управления.

Участок прессования состоит из пресса-гранулятора в комплекте со смесителем и дозатором, механизированного бункера, двух систем пневмотранспорта, охладителя-сепаратора, соединительного транспортера между гранулятором и охладителем, системы управления.

Участок упаковки состоит из бункера готовой продукции с дозатором, и соединительного транспортера между сепаратором и бункером. При использовании в качестве сырья сухой щепы и стружки линия по комплектации и стоимости может быть уменьшена до участков дробления, прессования и упаковки, а при использовании сухих опилок до участка прессования и упаковки.

Таблица 32 – Расчет капитальных вложений на производство пеллет <sup>36</sup>

Наименование оборудования, машин, выполняемых работ	Кол-во, ед.	Цена за ед., руб.	Общая стоимость руб.
Комплектная линия гранулирования 2,5-3 т/ч	1	27 861 140	27 861 140
Камаз+прицеп+манипулятор, бункеровозы+бункера 30 шт	1	15 000 000	15 000 000
Доставка линии	1	435 000	435 000
Бункеровоз Зил КО 440 АД	3	2 300 000	6 900 000
Сборка бункеров	1	1 100 000	1 100 000
Шеф монтаж, пуск и наладка оборудования с электромонтажом	1	1 500 000	1 500 000
Монтаж оборудования		2 786 114	2 786 114
Проект	1	400000	400000
Итого	-	-	55 982 254

Стоимость оборудования составляет 27 861 140 руб. В таблице представлены капитальные вложения на организацию производства пеллет. С учетом приобретения бункеровоза, Камаза, затрат на доставку, величина капитальных затрат составит почти 55 982 254 руб.

Основными технологическими этапами производства топливных пеллетов линией являются:

1. Крупное дробление сырья. На этом этапе измельчаются крупные сырьевые материалы до нужных размеров (длина до 25 мм, диаметр до 2-4 мм). Нужно это для того, чтобы упростить работу пресс-гранулятора, так как чем меньше материал, тем качественнее и быстрее формируются гранулы.

<sup>36</sup> Составлено автором по: [76]

Осуществляется этот процесс с помощью дробилки. Дробление может производиться несколько раз, если с первого раза не удалось достичь необходимой фракции материала. Далее по скребковому транспортеру измельченное сырье поступает в смеситель, а затем в сушильный барабан.

2. Сушка обработанного сырья. Этот этап является одним из главных и протекает в сушильном барабане. В него из котла по рукавам подается горячий воздух, который высушивает влагу из обработанных щепок. Высушенные щепки должны иметь влажность не менее 8%, так как в грануляторе очень сухое сырье будет хуже склеиваться, но и не более 12%, так как готовые пеллеты будут хуже гореть в котле.

При сушке отработанный воздух под действием разряжения дымососа захватывается вместе с мелкими фракциями, которые осаждаются вниз в циклон для дальнейшего мелкого дробления, а отработанный воздух удаляется в атмосферу. При этом часть мельчайших фракций по воздушным транспортерам попадает в котел.

3. Мелкое дробление. Данный этап необходим для еще большего измельчения щепы и опилок (длина до 4мм, диаметр до 1,5 мм) чтобы обеспечить более эффективную работу пресс-гранулятора. Осуществляется мелкое дробление с помощью дробильной мельницы. В нее сырье подается из циклона.

В дробилке сырьевой материал измельчается до состояния муки, а потом эта мука по воздушным транспортерам попадает в циклоны (1-й циклон для первичного отделения муки из древесины от воздуха, 2-й циклон – для вторичного, заключительного отделения). Далее после отделения воздуха, древесная мука подается на прямой шнековый транспортер. Затем с прямого на наклонный шнековый транспортер в бункер пресс-гранулятора, в котором установлен смеситель.

4. Корректирование влажности. Данный процесс будет проходить в специальном устройстве – смесителе. Корректирование влажности очень важное, потому что если сырье будет очень сухим (влажность меньше 8%), то склеивание сырья в пресс-грануляторе будет проходить некачественно. Для корректировки

необходим смеситель. При необходимости он по своим каналам будет подавать пар или воду и на выходе получится древесная пыль с правильной влажностью.

5. Грануляция и прессование. Протекание этого процесса происходит в специальном пресс-грануляторе. После того как влажность сырья откорректировалась в смесителе, они поступают в гранулятор. В нем под высоким давлением пресса и высокой температурой (250-300 °С) сырье продавливается через специальную матрицу, проходя через которую, древесная пыль склеивается в гранулы цилиндрической формы.

Содержащиеся смолы и лингин в измельченной древесине являются склеивающим природным материалом. Этот клей под высоким давлением и температурой качественно склеивает частички сырья в гранулы. В грануляторе установлен неподвижный нож, который режет выдавливаемый из матрицы готовый материал в гранулы нужного размера (длина 10...30 мм, ширина 6...10 мм). Далее гранулы подаются в охладитель.

6. Охлаждение пеллетов. Готовые гранулы, которые только вышли из пресс-гранулятора очень горячие, поэтому их необходимо охладить. Осуществляется данная операция с помощью охладителя. Поступившие в охладительную колонку пеллеты продуваются воздухом из вентилятора, который «высасывает» горячий воздух из гранул и захватывает негранулированную древесную муку.

Горячий воздух удаляется в атмосферу, а мука – в циклон. Физико-химические свойства топливных гранул изменяются во время охлаждения, и благодаря этому они приобретают правильный уровень содержания влаги, твердости и температуры (70-90°С). Далее гранулы отправляются на расфасовку.

7. Расфасовывание готовой продукции. Конечный этап производства топливных гранул. Из охладительной колонки по ленточному либо скребковому транспортеру готовые гранулы поступают в бункер для готовой продукции. Бункер оборудован весами, чтобы точно знать массу упакованного пеллетами мешка. Здесь осуществляется упаковка гранулированных пеллетов в мешки (10 кг, 25 кг, 50 кг). Также упаковывают пеллеты и в большие мешки (250 кг, 500 кг, 1000 кг). В нашем проекте планируется упаковывать пеллеты в Биг-бэги.

Вот, собственно, и весь процесс производства.

Отсюда следует сделать вывод, что как производство, так и использование топливных гранул является экологически чистым и безотходным (отходам можно найти полезное применение).

Для реализации проекта ООО «Профиль» необходимо провести ремонт помещения, чтобы обеспечить условия производства, также приобрести оборудование и транспортное средство стоимостью 55,9 млн.руб.

План финансовых результатов инвестиционного проекта представлен в таблице 33.

Таблица 33 – План финансовых результатов инвестиционного проекта», руб.<sup>37</sup>

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Выручка от реализации продукции (пеллетов)	94050000	95460750	96892661	98346051	99821242
Себестоимость продаж	48411146	48887531	49371062	49861846	50359991
Валовая прибыль	45638854	46573219	47521599	48484206	49461251
Коммерческие затраты	5130000	5206950	5285054	5364330	5444795
Управленческие затраты	4680000	4750200	4821453	4893775	4967181
Прибыль от продаж	35828854	36616069	37415092	38226101	39049274
Прибыль до налогообложения	35828854	36616069	37415092	38226101	39049274
Налог на прибыль	7165771	7323214	7483018	7645220	7809855
Чистая прибыль	28663083	29292855	29932074	30580881	31239420

В 2021 году при равномерном сборе сырья и переработке у ООО будет получена прибыль в размере в размере 28 663 083 руб., т.к. ООО «Профиль» будет нести текущие затраты на сбор сырья, оплату труда работникам, упаковку, рекламу.

Рассмотрим оценку эффективности реализации проекта. Руководство ООО «Профиль» осуществляет управление предприятием по следующим установленным принципам:

- экономичность;
- финансовая устойчивость;
- прибыль.

<sup>37</sup> Составлено автором по: [76]

Принцип экономичности требует, чтобы, во-первых, достигался определенный результат при наименьших затратах — принцип минимизации; и, во-вторых, при заданном объеме затрат наибольший результат — принцип максимизации, другими словами, принцип экономичности выдвигает требование — не трать даром производственные ресурсы, т.е. работать «экономично».

Принцип финансовой устойчивости означает такую деятельность предприятия, при которой оно могло бы в любой момент времени расплатиться по своим долгам или собственными средствами, или путем отсрочки, или за счет получения кредита.

Принцип прибыльности. Высшей целью предпринимательской деятельности является превышение результатов над затратами, т.е. достижение возможно большей прибыли или возможно высокой рентабельности. Идеальным является такое положение, когда получение максимальной прибыли обеспечивает и более высокую рентабельность.

В условиях рыночных отношений имеется три основных источника получения прибыли:

- за счет монопольного положения предприятия по выпуску продукции;
- за счет производственной и коммерческой деятельности;
- за счет инновационной деятельности.

Основные препятствия, способные помешать реализации проекта. Уровень возможного удорожания проекта и устойчивость проекта при наличии тенденции удорожания (таблица 33).

Основным условием финансовой реализуемости проекта является положительное значение накопленного денежного потока проекта (рассчитанного нарастающим итогом) на каждом интервале планирования проекта. По результатам расчетов это условие выполняется. Основные показатели:

- срок окупаемости проекта;
- прирост чистого дохода (прибыль);
- принятая ставка дисконтирования;
- дисконтированный срок окупаемости

Таблица 34 – Риски по проекту<sup>38</sup>

Наименование риска	Вероятность возникновения риска	Методы снижения рисков
Невыполнение обязательств поставщиком оборудования Несвоевременная поставка и монтаж оборудования	Низкая	поставщик – компания «КЕ-техника» с положительной стороны зарекомендовала себя на Российском рынке, случаев невыполнения своих обязательств не выявлено. Компания отличается высоким качеством выполнения работ. В договоре предусмотрено страхование рисков от непоставки.
Срыв сроков СМР	Низкая	Контракты на базе твердых цен, штрафные санкции, альтернативные подрядчики
Продукция и услуги не находят сбыта в нужном стоимостном выражении и в рассчитанные сроки	Низкая	Договор с покупателем, высокая востребованность в продукции
Инфляция затрат, дополнительные затраты	Средняя	Высокая рентабельность
Транспортные риски	Низкая	Страхование
Форс-мажор, материальный ущерб	Низкая	Страхование

Для оценки решений по инвестициям, используем метод чистого приведенного эффекта, рассчитаем общую величину дисконтированной текущей стоимости – Present Value (PV) и чистый приведенный доход (NPV) по формулам (4) и (5):

$$PV = \sum_k \frac{CF_k}{(1+r)^k}, \quad (4)$$

где CF – денежный поток (Cash Flow);

k – количество временных периодов;

r – стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate)

<sup>38</sup> Составлено автором по: [61]



$$NPV = \sum_k \frac{CF_k}{(1+r)^k} - IC \quad (5)$$

где CF – денежный поток (Cash Flow);

k – количество временных периодов;

r – стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate)

IC – сумма первоначальных инвестиций.

Очевидно, что если:  $NPV > 0$ , то проект следует принять;

$NPV < 0$ , то проект следует отвергнуть;

$NPV = 0$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Кроме того, рассчитаем индекс рентабельности (PI) по (формуле 6):

$$PI = \sum_k \frac{CF_k}{(1+r)^k} : IC. \quad (6)$$

где CF – денежный поток (Cash Flow);

k – количество временных периодов;

r – стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate)

IC – сумма первоначальных инвестиций.

Очевидно, что если:  $PI > 1$ , то проект следует принять;

$PI < 1$ , то проект следует отвергнуть;

$PI = 1$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Величина инвестиции (IC): 55 982 254 руб.;

Денежный доход за период k (CF<sub>k</sub>) определяется как разница между поступлениями и расходом, т.е. это чистый денежный поток.

Рыночная норма прибыли (r) = 4,25% + 3,67% + 5% = 12,92% (ключевая ставка ЦБРФ + уровень инфляции + поправка на риск). Величина поправок на риск неполучения предусмотренных проектом доходов на низком уровне и составляет 5%, так как в бизнес-плане планируются вложения в развитие производства на базе освоенной техники.

Представим в таблице 35 расчет PV и  $(1+r)^{-k}$ .

Таблица 35 – Расчет приведенного дохода инвестиционного проекта<sup>39</sup>

Год	Выручка, руб.	Затраты, руб.	k	Чистый денежный поток CFk, тыс.руб.	$(1+r)^{-k}$	NPV нарастающим итогом, руб.
2021 г.	28 663 083	55 982 254	1	25 383 531	0,886	-30 598 723
2022 г.	29 292 855		2	22 973 119	0,784	-7 625 604
2023 г.	29 932 074		3	20 788 550	0,695	13 162 946
2024 г.	30 580 881		4	18 809 035	0,615	31 971 981
2025 г.	31 239 420		5	17 015 652	0,545	48 987 633
Итого	149 708 312			104 969 887		

Чистый приведенный доход (NPV) составил 48 987 633 руб.

$$NPV = 104\,969\,887 \text{ руб.} - 55\,982\,254 \text{ руб.} = 48\,987\,633 \text{ руб.}$$

Индекс рентабельности (PI) равен

$$PI = 104\,969\,887 \text{ руб.} \div 55\,982\,254 \text{ руб.} = 1,875.$$

Так как  $NPV > 0$  и  $PI > 1$ , то проект следует принять.

Как видно из таблицы 35 совокупный чистый доход превысит величину инвестиций в 2021 г., следовательно, срок окупаемости проекта составит 2 года. При этом первый положительный дисконтированный денежный поток будет в 2023 г. – в среднем через 12 мес. Следовательно, инвестиционный проект эффективен, он окупится за период его реализации.

Таблица 36 – Окупаемость проекта<sup>40</sup>

№ п/п	Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	Инвестиционные расходы на реализацию проекта по годам, руб.	55 982 254				

<sup>39</sup> Составлено автором по: [76]

<sup>40</sup> Составлено автором так же

Продолжение таблицы 36

2	Инвестиционные расходы на реализацию проекта нарастающим итогом, руб.	55 982 254	55 982 254	55 982 254	55 982 254	55 982 254
3	Денежные поступления от проекта (чистая прибыль), руб.	28 663 083	29 292 855	29 932 074	30 580 881	31 239 420
4	Денежные поступления от проекта нарастающим итогом, руб.	28 663 083	57 955 938	87 888 012	118 468 892	149 708 312
5	Разница между накопленными поступлениями и инвестиционными расходами, руб.	-27 319 171	1 973 684	31 905 758	62 486 638	93 726 058
6	Окупаемость проекта, %	-48,8	3,5	57,0	111,6	167,4

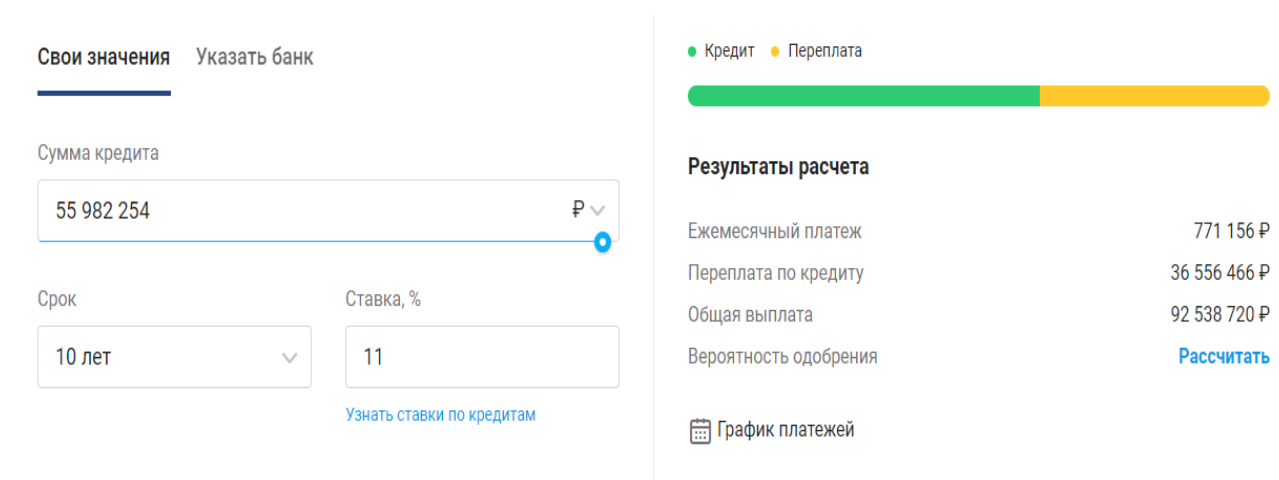
В результате данной оценки мы видим эффективность проекта, но необходимо оценить финансовую устойчивость организации с учетом реализации проекта. Кроме того, согласно предлагаемому проекту, организации необходимо произвести капитальные вложения в размере 55,982 млн.руб. В данном случае существует несколько сценариев вложения инвестиций:

1. за счет собственных средств организации;
2. за счет заемных средств;
3. за счет привлеченных средств.
4. смешанное финансирование

Многие инициаторы проектов не учитывают разные сценарии развития реализации проекта, которые зависят от исходных данных. Мы предлагаем учитывать сценарный подход для оценки эффективности бизнес-плана.

Первый сценарий предполагает вложение средств из собственных источников, но у ООО «Профиль» величина собственного капитала составляет только 31 млн. руб., что ниже величины капитальных вложений. Поэтому можно рассмотреть следующий вариант – кредитное финансирование. Можно осуществить

долгосрочное кредитование от банка под залог приобретенного оборудования. В данном случае средняя ставка по кредиту составляет 11% годовых, в приоритете рассматривается ПАО «Сбербанк».



Получить персональные предложения банков на сумму 55 982 254 Р

Рисунок 21 – Расчет параметров кредита в целях инвестирования<sup>41</sup>

За год сумма платежа по кредиту составит 9,2 млн.руб., что необходимо включить в расчет эффективности проекта.

Если учитывать другой сценарий – привлеченные средства, то в дополнительные затраты принимаются выплата процентов от прибыли инвестору. Учитываем вложение по структуре 50×50 (собственные / привлеченные). Размер дивиденда составит для инвестора 50% от чистой прибыли. Рассмотрим эффективность проекта с точки зрения двух сценариев в таблице 37.

Таблица 37 – Сравнительная характеристика двух сценариев инвестирования<sup>42</sup>

Показатель	Заемные источники	Привлеченные источники	Разница
Инвестиции, руб.	55 982 254	55 982 254	-
Прибыль от проекта, руб.	117 648 348,4	117 648 348,4	0
Выплата процентов по кредиту, руб.	46 269 360,04	-	12 554 814,18
Выплата доли от прибыли инвестору, руб.	-	58 824 174,2	
Чистый эффект, руб.	71 378 988,36	58 824 174,2	-12 554 814,2
Окупаемость, %	127,50	105,08	-22,43

<sup>41</sup> Составлено автором по: [75]

<sup>42</sup> Составлено автором по: [76]

Таким образом, расчеты показали, что для ООО «Профиль» выгоднее применить схему финансирования за счет долгосрочного кредита.

К сожалению, не во всех бизнес-планах рассматриваются такие сценарии развития, что приводит к искажению информации. Но необходимо отметить, что данные сценарии могут рассматривать платежеспособные инициаторы проекта (организации).

Следовательно, данный проект эффективен для ООО «Профиль», а разработка бизнес-плана требует рассмотрения нескольких сценариев, возможных для организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив теоретико-методологические основы бизнес-планирования на предприятии, можно отметить, что бизнес-план – это эффективный инструмент планирования проектно-инвестиционных мероприятий в соответствии с потребностями рынка в условиях изменяющейся внешней среды.

Для того чтобы бизнес-план мог в полной мере выполнять свои функции, он должен отвечать ряду требований: включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвестора; опираться на реальные факты и обоснованные предложения; иметь заверченный характер, т.е. содержать стратегию достижения поставленных целей; обладать комплексностью, т.е. содержать производственное, маркетинговое, организационное, финансовое обеспечение; иметь перспективный характер, т.е. обеспечивать возможность разработки на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития; обладать гибкостью, обеспечивающей возможность внесения корректировок в разработанные программы; иметь контролирующий характер, связанный с четкой характеристикой графиков работ, контрольных сроков и показателей.

По нашему мнению, бизнес-планирование является основой инвестиционного проектирования. С правовой же точки зрения бизнес-план предприятия не является обязательным документом для функционирования предприятия. Тем не менее, цивилизованное ведение бизнеса, все более закрепляющееся в сознании отечественных предпринимателей, диктует необходимость разработки бизнес-планов в любой отрасли независимо от масштабов, форм собственности и организационно-правовых форм тех или иных производственных структур. Особенную значимость бизнес-план предприятия приобретает при принятии управленческих решений в условиях реструктуризации предприятий, антикризисного управления.

Инвестиционный бизнес-план является основой и для привлечения инвестиций, и для внутрифирменного инвестиционного планирования. Последовательность составления и принципы детализации инвестиционного бизнес-плана

для разных компаний и проектов не совпадают. При его формировании необходимо учитывать, что это всегда итерационный процесс, подразумевающий внесение изменений на основе вновь полученной информации и применения различных сценариев. В то же время существует внутренняя логика структуры инвестиционного бизнес-плана и общепризнанные принципы его разработки.

В современных рыночных условиях для большинства коммерческих организаций грамотное составление бизнес-плана является одной из ключевых задач, относимых к планированию их деятельности. Разработка бизнес-плана является важным условием для начала организации нового бизнеса.

Среди основных проблем составления бизнес-планов является то, что не уделяется достаточного внимания разработке бизнес-плана в качестве внутреннего инструмента управления функционированием и развитием компании, что также можно занести в список ключевых ошибок относительно бизнес-плана. В настоящее время созданы все условия для быстрого и нетрудоемкого составления бизнес-плана предприятия, включая широкое многообразие программных средств, существенным образом сокращающих затраты труда и времени при разработке бизнес-плана: портал «Бизнес-навигатор МСП», «Альт-Инвест», мастерская бизнес-планирования и «Project Expert».

Особо актуальным становится вопрос предупреждения ошибок при разработке бизнес-плана, когда речь идет о получении малыми фирмами (преимущественно сельскохозяйственными) грантов на развитие материально-технической базы согласно Постановлению Правительства РФ.

Во второй главе мы представили оценку деятельности ООО «Профиль» г. Куртамыш Курганской области.

Предприятие занимается лесоводством (имеется свой лесопитомник для выращивания посадочного материала площадью 8 га) и лесозаготовкой, производством пиломатериалов, деревянных строительных конструкций, срубов, в том числе из оцилиндрованного бревна, реализацией круглого леса и пиломатериалов.

Объем товарной продукции, т.е. денежной выручки от реализации товаров, продукции, работ, услуг за данный промежуток времени увеличился на 4,34% за счет увеличения лесной площади на 3,54%. Среднегодовая стоимость основных средств также резко возросла за счет обновления автопарка на 101,55%. Среднегодовая (среднесписочная) численность работников уменьшилась на 3 человек. Чистая прибыль организации составила в 2017 г. 4105 тыс.руб., в 2018 г. данный показатель сократился до уровня 861 тыс.руб., но в 2019 г. организация сработала с чистой прибылью в размере 4862 тыс.руб.

ООО «Профиль» в основном специализируется на заготовке леса, но при этом почти в равных долях производство лесоматериалов и профильных пиломатериалов, которые составили в 2019 г. 22,94% и 23,16% соответственно от общего объема. В целом ООО «Профиль» наращивает свои производственные обороты, увеличивая товарные обороты, показатели выручки и прибыли.

За анализируемый период в составе и структуре лесных угодий значительные изменения произошли с площадью лесных угодий для вырубki и лесных питомников. Значительно сократилась доля лесных питомников, которая составила в 2019 г. 19%, динамика составила 8%, это связано с необходимостью повышения объемов вырубki леса. Площадь лесных угодий для вырубki же, наоборот, расширяется до 81%, что связано с повышением производственных оборотов.

Перед организацией стоит проблема нехватки оборотных активов для бесперебойного производства. Для этого необходимо разработать рекомендации пересмотра ценовой и сбытовой политики, а также для предотвращения затаривания складов предприятия.

В результате проведенного исследования предлагаем внедрить инвестиционный проект производства пеллет для предприятия.

Пеллеты (топливные гранулы) – вид биотоплива в форме цилиндрических гранул, получаемого из отходов древесины, отходов сельского хозяйства или торфа. Годовой объем продаж составит 17100 т, выручка при цене 5500 руб./т.



годовые затраты на сырье составят 12,18 млн.руб. К работе будут привлечены 21 человек.

Для производства пеллет предлагаем приобрести комплектную линию гранулирования 2,5-3 т/ч у компании КЕ Техника. Стоимость оборудования составляет 27 861 140 руб. С учетом приобретения бункеровоза, Камаза, затрат на доставку, величина капитальных затрат составит почти 55 982 254 руб. В 2021 году при равномерном сборе сырья и переработке у ООО будет получена прибыль в размере в размере 28 663 083 руб., т.к. ООО «Профиль» будет нести текущие затраты на сбор сырья, оплату труда работникам, упаковку, рекламу. Чистый приведенный доход (NPV) составил 48 987 633 руб. Срок окупаемости проекта составит 2 года. Расчеты показали, что для ООО «Профиль» выгоднее применить схему финансирования за счет долгосрочного кредита.

Следовательно, данный проект эффективен для ООО «Профиль», а разработка бизнес-плана требует рассмотрения нескольких сценариев, возможных для организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Конституция Российской Федерации: офиц. текст с изменениями от 21.07.2014 года.
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации: офиц. текст с изменениями от 21.07.2014 года.
- 3 Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон РФ от 08.02.1998г. №14 – ФЗ (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020).
- 4 Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».
- 5 Le Thi Thuy Nga. Investment attractiveness of Vietnam// Journal of Economic & Development. 2010 – №5. – С.23–29.
- 6 Анимица, Е.Г. Средний Урал на пути к новой индустриализации / Е.Г. Анимица, Я.П. Силин // Экономика региона. – 2013 – №3 (35). – С.71–81.
- 7 Артюхова, А. В. Анализ финансового состояния предприятия: сущность и необходимость проведения / А. В. Артюхова, А. А. Литвин. – непосредственный // Молодой ученый. – 2015. – № 11 (91). – С. 744–747.
- 8 Басовский, Л. Е. Экономическая оценка инвестиций / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – Москва: ИНФРА–М, 2019. – 240 с.
- 9 Белых, Л.П. Реструктуризация предприятий: учебник. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. – 305 с.
- 10 Бланк И. А Инвестиционный менеджмент: учебник / И. А. Бланк: ИНТЕМ. ЛТД.: Юнайтед. Лондон. Трейд. Лимитед, 2017. – 448 с.
- 11 Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент: учебник. – Киев: Эльга, Ника–Центр, 2001. – 182 с.
- 12 Блау С.Л. Инвестиционный анализ: учебник / С.Л. Блау. – Москва: Дашков и К, 2018. – 256 с.

- 13 Валинурова Л.С. Управление инвестиционной деятельностью: учебник / Л.С. Валинурова, О. Б. Казакова. – Москва: Кнорус, 2005. – 384 с.
- 14 Вархушина, М.А. Анализ финансовой отчетности: учебник. – Москва: Дашков и К, 2015. – 365 с.
- 15 Воронов Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Конкурентоспособность социально–экономических систем: монография / под науч. ред. А.И. Татаркина и В.В. Криворотова. – Москва: Экономика, 2018. – С. 371–409.
- 16 Воронов, Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий / Д.С. Воронов // Проблемы обеспечения безопасного развития современного общества: сборник трудов. – Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2014. Часть II. С. 199–206.
- 17 Воронов, Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д.С. Воронов // Современная конкуренция. – 2018. – № 1. – С. 39–53.
- 18 Галанов, В. А. Финансы, денежное обращение и кредит / В.А. Галанов. – Москва: Форум, 2015. – 416 с.
- 19 Герасимова, Е.Б. Финансовый анализ. Управление финансовыми операциями: учебник / Е.Б. Герасимова, Д.В. Редин. – Москва: Форум, 2018. – 432 с.
- 20 Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник / Т.И. Григорьева. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 486 с.
- 21 Гуськова Н.Д. Инвестиционный менеджмент: учебник / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, Ю.Ю. Слушкина, В.И. Маколов. – Москва: КНОРУС, 2010. – 456 с.
- 22 Давнис В.В. Прогноз и статистический выбор: учебник для вузов / В.В.Давнис. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2014. – 216 с.
- 23 Дашков Л.П., Данилов А.И., Тютюкина Е.Б. Предпринимательство и бизнес. – Москва: ИВЦ «Маркетинг», 2005.

- 24 Ендовицкий, Д.А. Финансовый анализ: учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. – Москва: КноРус, 2018. – 16 с.
- 25 Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: учебник / А.Н. Жилкина. – Москва: Инфра–М, 2018. – 384 с.
- 26 Жилкина, А.Н. Финансовый анализ: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А.Н. Жилкина. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 285 с.
- 27 Игонина, Л.Л. Финансовый анализ: учебник для бакалавриата и магистратуры / Л.Л. Игонина, У.Ю. Рощектаева, В.В. Вихарев. – Москва: Русайнс, 2019. – 160 с.
- 28 Казакова, Н.А. Финансовый анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Казакова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 470 с.
- 29 Казакова, Н.А. Экономический анализ в оценке бизнеса и управлении инвестиционной привлекательностью компании: учебник / Н.А. Казакова. – Москва: Финансы и статистика, 2009. – 426 с.
- 30 Калиева, О.М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / Инновационная экономика: материалы Международ. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.) / Калиева О. М., Лужнова Н. В., Дергунова М. И., Говорова М. С. – Казань: Бук, 2014. – С.93–96.
- 31 Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П.Нортон. Пер. с англ. – Москва: Олимп – Бизнес, 2013. – 314 с.
- 32 Капранова, Л.Д. Уральский федеральный округ: инвестиции и особенности инновационного развития // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – №30. – С.24–34.
- 33 Карлик, А.Е. Инвестиционный менеджмент: учебник / А.Е. Карлик, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко. – Санкт–Петербург: Вернера Регена, 2008. – 312 с.
- 34 Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ: учебник / Н.В. Киреева. – Москва: Инфра–М, 2018. – 368 с.

- 35 Кириллов, Ю. В., Досушева Е. Е. Методика оценки коммерческой эффективности инвестиционных проектов // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. – № 32 (335). – С. 45–52.
- 36 Киселева, Н.В. Инвестиционная деятельность: учебник / Н. В. Киселева, Т. В. Боровикова, Г. В. Захарова и др.; под ред. Г. П. Подшиваленко и Н. В. Киселевой. – Москва: КНОРУС, 2006. – 148 с.
- 37 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент теория и практика: учебник / Ковалев В.В. – Москва: Проспект, 2007. – 1024с.
- 38 Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий): учебник / В.В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2016. – 352 с.
- 39 Когденко, В. Г. Методология и методика экономического анализа в системе управления коммерческой организацией: монография / В. Г. Когденко. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2011. – 543 с.
- 40 Кондратьева, Т.Н. Финансы предприятий. В схемах и таблицах / Т.Н. Кондратьева. – Москва: Высшая школа, 2016. – 240 с.
- 41 Крейнина, М. Н. Финансовый менеджмент: учебник./ Крейнина М. Н. – Москва: Дело и Сервис, 2010. – 304 с.
- 42 Кригер, А.А. Внутрипроизводственные факторы низкой инвестиционной привлекательности российских промышленных предприятий / А.А. Кригер. – Москва: Редакция журнала «Федерализм», 2019. – №1. – 71 с.
- 43 Лахметкина, Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учебник. – Москва: КноРус, 2010. – 148 с.
- 44 Леонгардт, В.А. Учет и анализ (финансовый и управленческий учет и анализ): учебник / В.А. Леонгардт. – Москва: Феникс, 2019. – 112 с.
- 45 Литовченко, В.П. Финансовый анализ: учебник / В.П. Литовченко. – Москва: Дашков и К, 2016. – 214 с.
- 46 Лукьянчиков, Н.Н. Экономика и организация природопользования: учебник / Н.Н. Лукьянчиков, И.М. Потравный. – Москва: Юнити, 2018. – 336 с.
- 47 Мазурина, Т.Ю. Финансы организаций (предприятий): учебник / Т.Ю. Мазурина / Т.Ю.Мазурина. – Москва: ИЦ РИОР, ИНФРА–М, 2017. – 160 с.

- 48 Малышенко, В.А. Стратегический финансовый анализ как метод изучения комплексной финансовой устойчивости предприятия / В.А. Малышенко. – Москва: Русайнс, 2019. – 480 с.
- 49 Мамонова, Ината Оценка финансовой устойчивости кредитной организации / Ината Мамонова. – Москва: КноРус, 2015. – 150 с.
- 50 Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ (для бакалавров) / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – Москва: КноРус, 2018. – 128 с.
- 51 Моляков, Д. С. Теория финансов предприятий / Д.С. Моляков, Е.И. Шохин. – Москва: Финансы и статистика, 2016. – 112 с.
- 52 Морозова, Т. Основы экологии и экономика природопользования: Практикум: учебник / Т. Морозова. – Москва: Инфра–М, 2018. – 208 с.
- 53 Ожегов, С. И. Словарь русского языка / под ред. Н. Ю. Шведовой. – Москва: РЯ, 1985.
- 54 Бороненкова, С.А. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием: учебник / С.А. Бороненкова, М.В. Мельник. – Москва: Форум, 2018. – 15 с.
- 55 Пласкова, Н.С. Финансовый анализ деятельности организации: учебник / Н.С. Пласкова. – Москва: Вузовский учебник, 2017. – 318 с.
- 56 Подшиваленко, Г.П. Инвестиционная деятельность: учебник / Г.П. Подшиваленко, Н.В. Киселева. – Москва: КНОРУС, 2006. – 432 с.
- 57 Понин, А.С. Управление процессом привлечения инвестиций в регионе / А.С. Понин. – Москва: РАГС, 2000. – с. 31.
- 58 Прибыткова, Г.П. Конкурентоспособность как индикатор инвестиционной привлекательности / Прибыткова Г.П. // Инвестиции в России. – 2016. – №9. – 38–42 с.
- 59 Романова, М.В. Методы бизнес–планирования: учебник / М.В. Романова. – Москва: ИНФРА–М, 2014. – 240 с.
- 60 Савенкова, Е. В. Экономические методы приоритетного развития инвестиционного предпринимательства / Е.В. Савенкова. – Москва: 2018. – 113 с.

- 61 Саркисов, А.С. Финансирование капитальных вложений: Жизненный цикл инвестиционного проекта. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Финансовый анализ проектов. Проектное финансирование. Оценка риска / А.С. Саркисов. – Москва: Ленанд, 2019. – 288 с.
- 62 Сергеев, И. В. Организация и финансирование инвестиций: учебник / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова, В. В. Яновский. – Москва: Финансы и статистика: 2017. – 512 с.
- 63 Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия): учебник / И.В. Сергеев. – Москва: Финансы и статистика, 2017. – 312 с.
- 64 Станекова, М.М. Финансовый анализ / Станекова М М. – Москва: Налог «Инфо», 2007. – 195с.
- 65 Стариков, Е.Н. Управление развитием экономического потенциала отраслевого комплекса на основе использования стратегического мониторинга (на примере машиностроительного комплекса Свердловской области): автореф. дис. канд. экон. Наук. – Екатеринбург: 2008. – 30 с.
- 66 Теплова, Т.В. Инвестиции: учебник для бакалавров / Т.В. Теплова. – Москва: «Юрайт»; ИД «Юрайт», 2015. – 724 с.
- 67 Трошин, А.Н. Финансы и кредит: учебник / А.Н. Трошин, Т.Ю. Мазурина, В.И. Фомкина. – Москва: НИЦ ИНФРА–М, 2018. – 332 с.
- 68 Ткаченко А.Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учебник. – Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2019. – 178 с.
- 69 Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ. учебник / Т.У. Турманидзе. – Москва: Юнити, 2017. – 736 с.
- 70 Тютюкина, Е.Б. Финансы организаций (предприятий): учебник / Е.Б. Тютюкина. – Москва: Дашков и К, 2016. – 544 с.
- 71 Чараева, М. В. Обзор методик формирования инвестиционного бизнес-плана/ М. В. Чараева, А. В. Палеев // Финансы и кредит. – 2014. – № 18. – С. 2–8. – Библиогр.: 8 с.
- 72 Чиненов, М.В. Инвестиции: учебник / М.В. Чиненов. – Москва: КноРус, 2007. – 209 с.

- 73 Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. Москва: Международные отношения, 2004. – 352 с.
- 74 Официальный сайт федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 26.07.2020).
- 75 ПАО СберБанк России: [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 26.07.2020).
- 76 ООО «Профиль»: [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://profil100.ru/> (дата обращения: 15.09.2020).
- 77 2ГИС [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://2gis.ru/kurgan> (дата обращения: 15.10.2020).
- 78 Курлеев, В.Л. Анализ финансового состояния предприятия: сущность, значение // КНЖ. 2015. №4 (13). [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovogo-sostoyaniya-predpriyatiya-suschnost-znachenie> (дата обращения: 27.05.2020).



## ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 1 – Структуры инвестиционного бизнес-плана, предлагаемые UNIDO, ЕБРР и ТАСИС [71]

Unido	ЕБРР	ТАСИС
		Резюме
		Название фирмы, ее тип (единоличная собственность / партнерство).
Резюме	Меморандум о конфиденциальности	Как будет создан капитал. Краткое резюме проекта. Дата открытия предприятия. Задачи предприятия. Резюме финансовых проектов.
	Резюме	Цели предприятия:
Идея (сущность) предполагаемого проекта.		– личные;
Общие исходные данные и условия.	- Предприятие:	– деловые;
Описание образца нового товара.	– история развития предприятия и его состояние	– заработать доход минимум в течение первого года; – достичь оборота капитала за определенный срок; – стать лидером в определенной сфере; – первым внедрить новый спектр товаров и услуг;

## Оценка опыта предпринимательской деятельности

- на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности;
- собственники, и руководящий персонал, работники предприятия;
- текущая деятельность;
- финансовое состояние; кредиты.

– завоевать долю рынка.

### Деятельность существующего предприятия:

- каков его успехи;
- соответствуют ли его успехи прогнозам;
- как выглядит его балансовый отчет;
- имеются ли солидные основные фонды в качестве залога.

### Управление:

- информация о руководящем составе;
- образование;
- подготовка;
- соответствующий опыт;
- настоящие обязанности;
- предлагаемые обязанности;
- дополнительные управленческие навыки.

### Рынок:

- размер рынка;
- тенденция роста и сужения;
- наличие дефицита качественной продукции;

## Оценка рынка сбыта.

- Описание потребителей нового товара.
- Оценка конкурентов.
- Оценка собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

## План маркетинга:

- цели маркетинга;
- стратегия маркетинга;

## Проект:

- Общая информация о проекте;

- финансовое обеспечение плана маркетинга.

#### План производства:

- изготовительного товара;
- наличие и требуемые мощности производства;
- описание производственного процесса.

#### Организационный план:

- Организационно-правовая форма собственности фирмы;
- Организационная структура фирмы;
- Распределение обязанностей;
- Сведения о партнерах;
- Описание внешней среды бизнеса;
- Трудовые ресурсы фирмы;

- Инвестиционный план проекта;
- Анализ рынка, конкурентоспособность;
- Описание производственного процесса;
- Финансовый план;
- Экологическая оценка.

---

#### Финансирование:

- графики получения и погашения кредитных средств;

- конкуренты, их преимущества, слабости.

#### Продукция:

- соответствие потребностям заказчиков;
- расчеты затрат;
- объем складских запасов;
- скорость товарооборота на складе;
- способность удовлетворять требования по доставке;
- требования по складированию;
- влияние незавершенного производства на бизнес.

#### Ценообразование:

- Расчет цен;
- Разброс цен;
- Сравнение с ценами в рамках отрасли;
- Порог самоокупаемости, прибыльности;
- Сроки по кредитным обязательствам

---

#### Поставщики:

- Название фирм, адреса, надежность;
- Альтернативные источники;
- Процедуры, гарантирующие качество;

– Сведения о членах руководящего состава.

#### Финансовый план:

План денежных доходов и расходов;

План денежных поступлений и выплат;

Сводный баланс активов и пассивов фирмы;

График достижения безубыточности;

Стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование);

Оценка риска и страхование. -

Приложения.

– залоги и поручительство;  
– оборудование и работы, которые будут финансироваться за счет кредитных средств;  
– swot-анализ;  
риски и мероприятия по их снижению.

– Возможности переговоров по срокам выплаты кредита.

#### Материальные ресурсы:

– Ожидаемая длительность эксплуатации оборудования;  
– Потребность в офисном оборудовании;  
– Потребность в транспорте;  
– Источники финансирования основных средств.

#### Помещения:

– Местонахождение офиса;  
– Условия аренды;  
– Необходимо ли оплачивать счета по ремонту помещений.

#### Персонал:

– Категории персонала;  
– Условия найма.

#### Прибыль и прогнозы:

– Прогноз потока денежной наличности;

- Оценка затрат;
- Основные компоненты риска;
- Расчеты точки самоокупаемости-прибыльности;
- Прогноз по сбыту.

---

Потребность в финансах:

Приложения

- Собственные источники и инвестиций;
- Вклад в идею основных и текущих фондов;
- Инвестирование.