

- Targetcosting - формирование себестоимости новой для предприятия продукции, исходя из планируемой рыночной цены и ожидаемой прибыльности продаж;
- Бенчмаркинг - метод сравнения с лучшими показателями конкурентов с сопоставлением затрат предприятия с аналогичными данными других предприятий - конкурентов и их оптимизации;
- Стратегическое управление издержками (Strategic Cost Management) – минимизация издержек по всей «цепочке ценности» бизнеса, а не по каждому отдельному звену этой цепочки;
- Функционально-стоимостной анализ (ФСА) - системное исследование функций, работоспособности различных объектов и затрат на их реализацию [2].

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Шанк, Джон К. Стратегическое управление затратами [Текст]: пер. с англ. / Джон К. Шанк, Винд-жей Говиндараджан. - СПб.: ЗАО «Бизнес-Микро», 2009. - 288 с.
2. Лебедев, В.Г. Управление затратами на предприятии [Текст]: учеб.пособие / В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев. - СПб.: СПбГИЭА, 2009. - 52 с.

УДК 330+37.09

В. В. Бураго, доц., канд. экон. наук (БГТУ г. Брянск)

#### **АПРОБАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА С ПОМОЩЬЮ КОМПЬЮТЕРНОЙ ИМИТАЦИОННОЙ МОДЕЛИ**

В условиях современной экономики одним из необходимых элементов работы менеджера является умение составлять грамотный бизнес-план. Подготовка бизнес-плана сводится к составлению стандартных разделов и, тем не менее, необходимо учитывать, что выполнение типовых задач выступает главным мотивом получения дополнительных источников финансирования для предприятия. Грамотно составленный бизнес-план выполняет ряд основополагающих функций.

Во-первых, он позволяет четко определить стратегию развития бизнеса, т. к. именно в разделах бизнес-плана отражается комплексная взаимосвязь производственной программы, маркетинга, логистики и финансов.

Во-вторых: бизнес-план позволяет сравнивать плановые параметры с фактическими. Данная опция формирует систему контроля выполнения бизнес-плана.

В-третьих, бизнес-план необходим для документального доказательства необходимости привлечения дополнительных источников финансирования проекта.

Процедура бизнес-планирования предполагает прохождения ряда последовательных этапов.

1. Отработка идеи до уровня ее конкретного воплощения. Разработка сценария ее реализации в хозяйственной деятельности

2. Разработка основных разделов бизнес-плана (например, на основе общепринятых методик UNIDO (United Nations Industrial Development Organization))

3. Аналитико-имитационная часть бизнес – планирования

4. Подготовка резюме, разработка презентаций, обоснование эффективности реализации проекта

5. Убеждение потенциальных инвесторов и партнеров в необходимости финансировать данный проект

Рассматривая этапы бизнес – планирования предлагается более внимательно рассмотреть этап имитационного моделирования реализации инвестиционного проекта. Имитационное моделирование применяется для реинжининга бизнес-процессов, когда необходимо заранее спрогнозировать хозяйственные результаты. Дело в том, что под воздействием конкуренции реализация бизнес–плана происходит в условиях неопределенности. Сама неопределенность результатов хозяйственной деятельности усугубляется рядом факторов: наличием противоборствующих интересов и тенденций, невозможности объективной оценки хозяйственной ситуации в сложившихся условиях, изменение технических параметров в течение определенного времени. В конечном итоге можем утверждать, что формирование бизнес-плана происходит в условиях риска и неопределенности. В результате происходит отклонение реальных параметров бизнес-плана от фактических результатов.

В данной статье рассмотрена проблема повышения качества бизнес-плана с помощью компьютерных имитационных моделей (бизнес-симуляторов). Главной задачей является нахождение таких инструментов, которые позволят максимально сблизить плановые и фактические показатели. Бизнес-симулятор – это компьютерная имитационная модель виртуального предприятия, которая позволяет в «игровом режиме» апробировать реализацию бизнес-плана. Осново-

полагающим фактором формирования качественного бизнес-плана выступают профессиональные навыки менеджеров проекта. Бизнес-симулятор позволяет провести проверку выполнения основных задач; выполнения производственной программы, объем реализации, найм/увольнение персонала, формирование логистических цепочек, определение итоговых финансовых результатов.

Для определения эффективности метода использования бизнес-симуляторов для повышения профессиональных навыков менеджеров был проведен эксперимент. Две группы студентов получили задание разработать бизнес-план по стандартной методике UNIDO. В качестве объекта разработки выступили условия «бизнес-симулятора» «Никсдорф-Дельта». Первая группа студентов составила бизнес-план на основе теоретических знаний. Вторая группа студентов подготовила бизнес-план, а затем опробовала его в режиме имитационного моделирования с использованием модуля «Планирование» в бизнес-симуляторе «Никсдорф-Дельта». Суть эксперимента заключается в том, чтобы сравнить эффективность хозяйственной деятельности этих двух групп студентов. После составления бизнес-планов между этими группами был организован тренинг на бизнес-симуляторе «Никсдорф-Дельта» из 12 периодов (кварталов).

По завершению тренинга был проведен сравнительный анализ между этими группами по степени выполнения бизнес-плана по основным разделам. Группе студентов, которая апробировала и подкорректировала бизнес-план на базе бизнес-симулятора показала значительно меньше отклонений параметров плана от фактического результата. По использованию производственной мощности отклонение составило 5-10%, по текучести кадров 10-12%, несовпадение с планом маркетинга на 25%, по итоговым финансовым показателям 20-30%.

Результаты второй группы студентов не измеряются «процентам отклонения». В процессе проведения тренинга их предприятие под воздействием давления конкурентов отказалось от следования запланированным параметрам бизнес-плана. Данная группа после 3-4 периода (квартала) перешла к стихийному поиску оптимальных решений в сложившихся условиях рынка. Итоговое отклонение плана от факта измерялось в 100-350%.

По итогам проведенного эксперимента можно утверждать, что появились и доказали свою эффективность современные методы подготовки менеджеров по разработке бизнес-планов. Бизнес-симуляторы являются полигоном для апробации профессиональных навыков по составлению бизнес-планов. Данный инструмент выступает иннова-

ционной образовательной технологией, которая позволяет перевести качество подготовки бизнес-плана на новый (более высокий) уровень.

Давая высокую оценку потенциальным возможностям бизнес-симулятора при подготовке менеджеров следует оговориться относительно границ его применения. Бизнес-симулятор как универсальная компьютерная модель позволяет формировать профессиональные навыки, но не дает возможность апробовать конкретный бизнес-план. Для верификации бизнес-плана следует подготовить адекватную компьютерную модель (что будет достаточно дорого). Для решения стандартных задач достаточно использовать типовые инструменты имитационного моделирования.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Лычкина Н. Н. Имитационное моделирование экономических процессов; Инфра-М - , 2012. - 256 с.

УДК 005.334

Т.П. Водопьянова, доц., канд. экон. наук; О.А. Захаренко, студ.  
(БГТУ, г. Минск)

## **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА ЦЕМЕНТНО-СТРУЖЕЧНОЙ ПЛИТЫ**

Классическое определение риска связано с возможностью возникновения неблагоприятной ситуации, неудачного исхода деятельности предприятия. Реагирование на рискованные ситуации начинается с традиционного SWOT-анализа и описания угроз. Далее происходит изучение документации: нормативной, финансовой, управленческой, маркетинговой, экологической и договорной. Исследуются действующие политика предприятия, регламенты, результаты стратегической деятельности. В ходе исследований определяется совокупность внешних и внутренних угроз, способных оказать влияние на уровень рисков.

В 2015 году в г. Кричев было открыто производство цементно-стружечных плит. Проектом предусматривался выпуск готовой продукции в объеме 60 тыс. м<sup>3</sup> в год с качественными характеристиками в соответствии с международными стандартами. СООО «ЦСП БЗС» - уникальный экспортоориентированный завод по производству цементно-стружечных плит, лидер на рынке строительных материалов по качеству и производимой продукции и технологии производства.