

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПРИНЦИПА

В.Лемех | <https://8m.by>

Введение

Традиционная модель бизнес-планирования, сложившаяся в практике управления организациями, в условиях современной экономики утрачивает свою методологическую адекватность. Само понятие «бизнес-план организации» является во многом архаичным и формальным конструктом, не отражающим реальной динамики управленческих процессов, проектных взаимодействий и инновационного цикла.

На практике так называемый «единый бизнес-план организации» представляет собой упрощённый слепок бухгалтерского баланса, дополненный фрагментами маркетинговых и производственных прогнозов. Он фиксирует статическое состояние, а не движение, прошлое, а не замысел будущего. В результате документ, формально именуемый стратегическим, сводится к отчетно-финансовой процедуре, не выполняя своей основной функции – быть инструментом развития, механизмом координации действий и материализацией управленческого замысла.

С методологической точки зрения не существует «бизнес-плана организации» как целостной субстанции. Существует бизнес-план определённых действий, проектных решений, траекторий и процессов, которые реализуют целевое движение субъекта к заданному ориентиру. Организация не «имеет» бизнес-план – она порождает его множеством целенаправленных актов, воплощённых в конкретных проектах, программах и инициативах.

Таким образом, организация не является объектом бизнес-планирования – она является системой, внутри которой бизнес-план как инструмент постоянно возникает, изменяется и агрегируется. Переход к проектно-портфельному принципу формирования бизнес-плана – это обоснованный отказ от иллюзии «единого документа» в пользу живой системы проектных смыслов, связанных общей стратегией, но реализуемых через конкретные действия.

Модель бизнес-планирования на основе проектного принципа

Традиционный подход

Этот подход рассматривает организацию как статичную, инерционную систему, существующую в рыночной среде. Будущее рассматривается не как результат целенаправленных действий, а как экстраполяция прошлого. Модель пытается *угадать*, как существующий порядок вещей изменится под влиянием внешних факторов. Это пассивная, наблюдательная позиция.

В основе данного подхода лежит принцип методологического упрощения, или редукционизма. Сложная, многофакторная система будущей деятельности организации сводится к набору агрегированных показателей прошлого, который подвергается линейной трансформации для получения прогнозного значения. Процесс планирования, таким образом, направлен не на конструирование будущей деятельности, а на экстраполяцию прошлого состояния системы.

Модель описывается формулой экстраполяции:

$$F_{\text{Б}} = F_{\text{прошлый}} * K_{\text{экс}}$$

$F_{\text{прошлый}}$ – этот компонент представляет собой агрегированную величину, полученную из набора разрозненных данных финансовой отчетности (бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках). По своей сути, это упрощенный статистический слепок экономической действительности за прошлый период. Модель оперирует не знанием о процессах, а лишь их числовым отражением.

$K_{\text{экс}}$ – является стохастической переменной, агрегирующей в себе весь спектр ожидаемых изменений (рыночных, технологических, инфляционных) без их структурирования и количественной оценки. Данный коэффициент является продуктом экспертной оценки и основным источником явной неопределенности в модели.

Операция умножения (*) демонстрирует применение единой, недифференцированной корректировки ко всей системе управления в целом, что является методологической ошибкой, поскольку система состоит из гетерогенных, по-разному реагирующих на изменения элементов.

Данный подход представляет собой процесс сокрытия, а не снижения, информационной энтропии. Он создает иллюзию простоты, однако эта простота является методологической ловушкой. Модель не содержит переменных, отражающих управляемые действия, и не предоставляет руководству инструментов для влияния на результат.

Рекомендуемый подход

Этот подход рассматривает организацию как динамичную систему, которая активно конструирует свое будущее через реализацию конкретных действий (проектов). Будущее – это не прогноз, а замысел, достигаемый через синтез управляемых усилий. Это активная, созидательная позиция.

Данный подход основан на принципе декомпозиции и синтеза. Будущая деятельность организации не прогнозируется как единое целое, а конструируется из совокупности дискретных, управляемых элементов – проектов. Этот процесс направлен на активное формирование будущего результата через планирование и контроль составляющих его действий, что обеспечивает снижение общей неопределенности системы.

Модель описывается формулой синтеза, где итоговый финансовый результат является аддитивной функцией результатов отдельных проектов:

$$F_A = \sum [R_i - C_i]$$

F_A – прогнозируемый совокупный финансовый результат организации за плановый период.

Σ – оператор суммирования по всему портфелю проектов (от $i=1$ до n , где n – общее количество запланированных проектов).

i – индекс, идентифицирующий каждый отдельный проект в портфеле.

R_i – прогнозируемая выручка, генерируемая i -м проектом.

C_i – плановые затраты на реализацию i -го проекта.

$[R_i - C_i]$ – чистый финансовый результат (маржинальная прибыль или убыток) i -го проекта, представляющий его вклад в совокупный результат.

Интерпретация модели и ее компонентов

Элемент моделирования: каждый член суммы $[R_i - C_i]$ представляет собой не вероятностный прогноз, а формализованное описание планируемого действия – проекта. Таким образом, базовой единицей модели является дискретная, управляемая инициатива.

Параметры модели: внутренние переменные, определяющие R_i и C_i (тарифы, объемы, ресурсы, трудозатраты, состав задач), являются объектами прямого управленческого воздействия. Они не прогнозируются в стохастическом смысле, а устанавливаются как целевые или плановые показатели в рамках разработки проекта.

Метод расчета: математическая операция суммирования (Σ) отражает композиционный метод формирования итогового результата. Финансовый показатель не экстраполируется из прошлого, а синтезируется из совокупности запланированных и управляемых инициатив.

Таким образом, данная модель представляет собой математическую формализацию управленческого замысла, оперирующую контролируемыми переменными. Изменение прогнозируемого результата F_A достигается путем принятия конкретных управленческих решений: включения в портфель новых проектов, исключения неэффективных, либо изменения параметров существующих проектов. Низкая дисперсия прогноза $Var(F_A)$ объясняется тем, что она отражает совокупную погрешность оценок внутренне контролируемых параметров, а не фундаментальную неопределенность внешних макроэкономических факторов.

Выбор между подходами – это методологический выбор между пассивным прогнозированием вероятного будущего и активным конструированием желаемого будущего (табл.1). Предложенный цифровой инструмент является практической реализацией второго, проактивного управленческого принципа, обеспечивающего более высокую точность планирования и управляемость результатами.

Табл.1 – Сравнительная таблица

Характеристика	Модель «Проект-симулятор»	Модель «Корректировка сводных показателей»
Философия	Игра на усложнение: построение детальной модели будущего.	Игра на упрощение: экстраполяция агрегированного прошлого.
Бизнес-подход	Снизу-вверх (от задач к итогу).	Сверху-вниз (от общего итога к проекции отдельных функций).
Основная формула	$F_A = \sum (R_i - C_i)$	$F_B = F_{\text{прошлый}} * K_{\text{экс}}$
Источник неопределенности	Множество малых, частично компенсирующих друг друга погрешностей (δ_i).	Одна огромная, неструктурированная погрешность в коэффициенте $K_{\text{экс}}$.
Дисперсия прогноза	Низкая. Прогноз устойчив.	Высокая. Прогноз нестабилен и ненадежен.
Работа с энтропией	Снижение энтропии: вносит порядок и предсказуемость.	Соккрытие энтропии: создает иллюзию порядка, ведущую к хаосу.
Управленческая ценность	Инструмент-симулятор: позволяет моделировать сценарии «что, если?».	Формальный документ: непригоден для оперативного управления.

От структурного подразделения к проектному коллективу

1. Традиционный подход: планирование по функциям и структурным единицам

Традиционная модель планирования неразрывно связана с организационной структурой организации, когда субъектом планирования и исполнения работ выступает структурное подразделение (отдел, департамент, лаборатория).

Принцип работы:

- 1) Закрепление функций: за каждым подразделением закреплен определенный набор функций (например, отдел ИТ отвечает за разработку ПО, отдел маркетинга – за продвижение).
- 2) Аллокация ресурсов: ресурсы (бюджет, штатные единицы) выделяются на подразделение в целом для выполнения его функциональных обязанностей.
- 3) Формирование плана: план работ для подразделения формируется на основе его функций. При возникновении межфункциональной задачи (проекта), она разбивается на части и распределяется между подразделениями.

2. Проектный подход: планирование по задачам и проектным коллективам

Предлагаемая концепция вводит нового субъекта планирования – проектного участника (коллектив)¹, который не тождественен структурному подразделению.

Принцип работы и масштабируемость:

- 1) В качестве «Участника проекта» может быть заявлен:
 - Конкретный работник, если он несет персональную ответственность за блок задач.
 - Бригада или микрогруппа, сформированная ad-hoc для выполнения специфических работ.
 - Крупный трудовой коллектив, который целиком выделяется на реализацию масштабного этапа проекта. Ответственность за результат: Проектный коллектив несет полную ответственность за своевременное и качественное решение своего блока задач.
- 2) Для каждого участника четко определяются два ключевых параметра: совокупные трудозатраты (чел-дн.) и стоимость этих трудозатрат. Это позволяет получить точную, объективную оценку стоимости каждого этапа и проекта в целом (табл.2).

Табл.2 – Сравнительная оценка подходов

Критерий	Традиционный (функциональный) подход	Проектный (задачный) подход
Субъект планирования	Структурное подразделение	Проектный участник (коллектив)
Основа планирования	Функция, закреплённая за подразделением	Задача, необходимая для достижения цели проекта
Центр ответственности	Руководитель подразделения (ответственность за процесс)	Проектный коллектив (ответственность за результат)
Принцип аллокации ресурсов	На подразделение в целом (непрозрачно)	На конкретного участника под конкретную задачу (прозрачно)
Гибкость	Низкая, ограничена оргструктурой	Высокая, определяется требованиями проекта

Определение проекта как ключевой единицы бизнес-планирования

В рамках настоящей Концепции, проект определяется как ограниченный во времени комплекс взаимосвязанных задач, выполняемый определенным проектным коллективом (участниками) и направленный на создание новой

¹ Проектный участник – определенная трудовая общность (специалист, микрогруппа или крупный трудовой коллектив), формируемая для решения конкретного набора задач в рамках проекта. Границы этой общности определяются не штатным расписанием, а объемом и характером возложенной на нее ответственности.

услуги или продукта, обладающего измеримой коммерческой или стратегической ценностью для внешнего или внутреннего потребителя.

Проект является основной единицей бизнес-планирования, обладающей собственным бюджетом, жизненным циклом, измеримыми результатами и четко определенным центром ответственности.

Три неотъемлемых атрибута проекта

Каждая инициатива, претендующая на статус «проекта», должна в обязательном порядке обладать тремя следующими атрибутами, которые заложены в структуру электронной формы-заявки:

- 1) Проектный коллектив («Участники») – субъект ответственности. Проект всегда выполняется определенной трудовой общностью, которая несет консолидированную ответственность за результат. Это не абстрактное структурное подразделение, а конкретный, определенный для целей проекта коллектив исполнителей.
- 2) Декомпозиция работ («Задачи») – объект управления. Цель проекта всегда может быть разбита на конечный набор измеримых задач с определенными трудозатратами и стоимостью. Отсутствие возможности декомпозировать инициативу на управляемые задачи указывает на ее концептуальную непроработанность.
- 3) Целевой результат («Услуга») – критерий состоятельности. Любой проект должен завершаться созданием конкретной услуги или продукта. Это ключевой отличительный признак. Услуга должна иметь определенного потребителя (внешнего или внутреннего) и понятные характеристики. Отсутствие четко определенной услуги, предназначенной для конечного потребителя, означает, что рассматриваемая деятельность не является проектом в рамках данной концепции.

Финансово-экономическая модель бизнес-плана

Традиционная финансово-экономическая модель бизнес-плана, как правило, оперирует двумя агрегированными и слабо связанными между собой сущностями: «Затраты» и «Выручка». Эта модель является результирующей, а не процессной. Она отвечает на вопрос «Что мы получим?», но не объясняет, «Каким образом будет сгенерирована выручка и как именно она связана с понесенными затратами?». Затраты (ФОТ, материалы, аренда) и выручка (прогноз продаж) в ней существуют как два независимых, укрупненных прогноза. Это делает модель статичной, непрозрачной и малоприменимой для оперативного управления.

Предлагаемая Концепция внедряет финансово-экономическую модель, основанную на триаде взаимосвязанных сущностей: «Подписчики – Задачи – Участники». Каждый элемент триады представляет собой отдельный, но неразрывно связанный с другими, экономический блок.

1. Блок «Подписчики» (Потребители) – модель генерации выручки.

Сущность: этот блок моделирует не абстрактную «выручку», а ее источник – рыночный спрос. Он оперирует конкретными, управляемыми параметрами: количество подписчиков (потребителей услуги), тарифная политика и период предоставления услуги.

Экономический смысл: выручка перестает быть результатом экспертного прогноза и становится расчетной величиной, напрямую зависящей от принятых решений по коммерциализации продукта (Выручка = Кол-во подписчиков × Тариф × Период). Это якорь, который привязывает весь проект к рыночной реальности.

2. Блок «Задачи» (*Операционная деятельность*) – модель создания ценности.

Сущность: этот блок представляет собой детальную «производственную функцию» проекта. Он описывает, какие именно действия необходимо выполнить, чтобы создать услугу, востребованную подписчиками.

Экономический смысл: затраты на создание продукта перестают быть укрупненной статьей «Себестоимость» или «Производственные расходы». Они становятся суммой стоимостей конкретных, измеримых задач. Этот блок отвечает на вопрос: «Что именно нужно сделать, чтобы удовлетворить спрос, и какова стоимость этих действий?».

3. Блок «Участники» (*Исполнители*) – модель ресурсного обеспечения.

Сущность: этот блок описывает человеческий капитал, необходимый для выполнения поставленных задач. Он оперирует не общим ФОТ, а совокупной стоимостью и трудоемкостью (в чел-днях) конкретных проектных коллективов.

Экономический смысл: затраты на персонал перестают быть статьей операционных расходов организации и становятся прямыми инвестициями в создание проектной ценности. Этот блок отвечает на вопрос: «Кто будет выполнять задачи и каковы затраты на привлечение необходимой компетенции?».

Принципиальная новизна и управленческая ценность

- Связь «Подписчики → Задачи»: требования к услуге, которые определяют ее ценность для подписчиков, напрямую формируют перечень и сложность задач.
- Связь «Задачи → Участники»: объем и характер задач напрямую определяют необходимый состав, квалификацию и трудозатраты участников.
- Связь-валидация «Участники ↔ Задачи»: модель включает в себя необходимое условие равновесия: совокупная стоимость трудозатрат участников должна быть равна совокупной стоимости трудозатрат, заложенной в задачи. Это исключает возможность планирования «необеспеченных» задач или «незагруженных» ресурсов.

В отличие от упрощенного сопоставления «затраты-выручка», триада «Подписчики – Задачи – Участники» представляет собой полноценную симуляционную модель бизнеса. Она позволяет не просто фиксировать

плановые показатели, а моделировать различные сценарии: «Как изменится общая стоимость, если мы добавим новую задачу?», «Как повлияет на итоговую рентабельность изменение тарифа?», «Достаточно ли ресурсов участников для реализации проекта в требуемые сроки?». Таким образом, финансово-экономическая модель бизнес-плана становится динамическим инструментом принятия обоснованных управленческих решений.

Бухгалтерская проводка как иллюзия взаимосвязи

Традиционная модель бизнес-планирования, опираясь на логику финансового учета, создает ложное представление о прямой связи между затратами и выручкой. В бухгалтерском учете эта связь устанавливается постфактум, механически, через закрытие счетов и формирование финансового результата за отчетный период.

Бухгалтерская проводка лишь регистрирует свершившиеся, разрозненные факты в одном отчетном периоде. Она не содержит и не может содержать информацию о том, каким образом затраты на персонал трансформировались в ценность, которую признал покупатель. Эта связь является чисто учетной корреляцией, а не описанием целостного процесса создания ценности. Использование этой логики в планировании приводит к фундаментальной ошибке: план становится прогнозом будущих бухгалтерских проводок.

Проектная модель отказывается от иллюзии бухгалтерской связи и восстанавливает естественную целостность управленческого процесса. Она принудительно вводит промежуточные, управляемые звенья, которые описывают, как внутренние усилия трансформируются во внешний результат.

Процессуальная цепочка в проектной модели:

1) Проявление (Ресурс → Действие): управленческий замысел проявляется через выделение ресурсов (Участников) и их направление на выполнение конкретных Задач. На этом этапе внутренние решения (будущие Затраты) материализуются в целенаправленную деятельность.
Пример: привлечен «коллектив разработчиков» со стоимостью 100 000 руб. (ресурс) для выполнения задачи «Разработать модуль аналитики» (действие).

2) Закрепление (Действие → Ценность): результаты деятельности закрепляются в виде нового актива – услуги или продукта с определенными потребительскими свойствами. Это точка перехода от внутренних процессов к созданному артефакту, готовому к взаимодействию с внешней средой.

Пример: в результате выполнения задачи создана «Услуга по предоставлению аналитических отчетов».

3) Распространение (Полезность → Признание): созданная Услуга распространяется на рынке и получает признание у потребителей (Подписчиков), которые готовы ее оплачивать. Это признание трансформируется в денежный поток (будущую Выручку).

Пример: 100 подписчиков признали полезность услуги и готовы платить по 150 руб., что генерирует выручку в 15 000 руб.

Таким образом, проблема традиционного подхода заключается в попытке напрямую связать две фундаментально разные сущности – внутренне контролируемые Затраты и внешне обусловленную Выручку – через формальный механизм бухгалтерского учета. Это разрывает управленческую логику и делает бизнес-план неуправляемым.

Проектная модель восстанавливает эту логику, выстраивая непрерывный и прослеживаемый процесс: Проявление (ресурсы направляются на задачи), Закрепление (задачи кристаллизуются в услугу) и Распространение (услуга находит своего потребителя, генерируя выручку).

Проектная модель как встроенная система управления рисками

Предлагаемая модель бизнес-планирования («Подписчики – Задачи – Участники») является интегрированной системой управления рисками, работающей в двух направлениях: управление негативными и позитивными отклонениями.

Модель противодействует негативным рискам за счет трех встроенных механизмов:

- В отличие от «котлового» учета, модель обеспечивает полную прослеживаемость затрат. Возникновение перерасхода немедленно локализуется до уровня конкретной задачи или участника. Это позволяет проводить оперативный анализ отклонений (план/факт) и принимать точечные корректирующие решения.
- Руководитель может заранее смоделировать последствия рискованных событий («Что, если стоимость чел-дня ключевого участника возрастет на 20%?») и увидеть их мгновенное влияние на итоговые финансовые показатели, разработав превентивные меры.

Модель формализует управление рисками, связанными с избыточной выручкой, превращая их из угрозы в возможность:

- Модель автоматически идентифицирует риск, когда фактическое отношение Выручка / Затраты превышает установленный норматив (1.5).
- При фиксации данного превышения система не просто констатирует факт, а активирует обязательный к заполнению раздел «План управления продуктивной (избыточной) выручкой».
- Модель трансформирует «избыточную выручку» из пассивного финансового остатка в управляемый инвестиционный ресурс. Инициатор проекта обязан разработать и зафиксировать план по его реинвестированию в одно из стратегических направлений:
 - 1) Снижение тарифной нагрузки на потребителей (управление регуляторными рисками).
 - 2) Повышение качества текущей услуги (повышение конкурентоспособности).

- 3) Инвестирование в НИОКР (обеспечение будущего развития).
- 4) Формирование целевых резервных фондов (повышение устойчивости).

Проектная модель радикально меняет саму философию работы с неопределенностью. Она перестает быть внешним фактором, требующим страхования, и становится внутренним, управляемым параметром системы, что является признаком зрелой и эффективной системы бизнес-планирования.

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

1. Общие положения

1.1. Настоящая Концепция определяет методологические, организационные и структурные основы построения бизнес-плана в условиях перехода к проектно-портфельной модели управления.

1.2. Цель разработки Концепции – создание гибкой, модульной и цифровой системы планирования, обеспечивающей прозрачность формирования и исполнения планов, согласованность проектных и стратегических целей, управляемость ресурсами и сроками реализации НИОКР, интеграцию с отраслевыми программами и механизмами финансирования.

1.3. В основе бизнес-плана организации лежит проектный принцип. Принцип задаёт философскую и практическую основу планирования. Без принципа задачи и приоритеты теряют системность.

1.4. Основная задача бизнес-плана – обеспечить пропорциональность и сбалансированность проектной работы (будущее) и оперативной деятельности (настоящее), позволяя одновременно развивать новые проекты и поддерживать текущие процессы.

1.5. Приоритеты отражаются через пять ключевых направлений деятельности организации (демонстрационный пример):

1. Научно-техническое направление
2. Цифровая трансформация и кибербезопасность
3. Национальные цифровые системы и операторские функции
4. Инфраструктурно-инвестиционное направление
5. Коммуникационно-организационное направление

Каждое направление имеет собственный портфель проектов, что позволяет реализовывать стратегические цели организации в рамках проектно-портфельного подхода.

1.6. Концепция предусматривает модульность, прослеживаемость, финансовую сбалансированность, децентрализацию ответственности и ежегодную актуализацию планов на трехлетний горизонт (2026-2028 гг.).

2. Основные целевые индикаторы

1. Модульность – бизнес-план состоит из совокупности бизнес-планов направлений, а каждое направление формируется из портфеля проектов.
2. Прослеживаемость – все данные взаимосвязаны в цифровой среде (1С, ERP).
3. Финансовая сбалансированность – затраты по направлениям; ROI портфеля проектов (направления) – не менее 150 % за 2-3 года.
4. Децентрализация ответственности – кураторы направлений утверждают планы и обеспечивают контроль исполнения.

5. Ежегодная актуализация – планирование ведётся на 3-летний горизонт (2026-2028 гг.) с ежегодной корректировкой.

3. Управление по задачам

Центральным элементом Концепции является управление по задачам. Вместо обобщенных статей расходов проект рассматривается как совокупность конкретных, измеримых задач. Этот подход позволяет достичь следующих целей:

- Стоимость проекта формируется суммой стоимостей отдельных задач.
- Каждая задача обеспечивается необходимыми трудозатратами (в чел-дн.), которые напрямую связаны с командой проекта.
- Проект, разбитый на задачи, становится управляемым.

Разработанный инструмент планирования базируется на четырех взаимосвязанных блоках:

1. Ресурсная модель («Участники проекта»)
2. Операционная модель («Задачи проекта»)
3. Финансовая модель («Прочие затраты» и «Прогноз выручки»)
4. Временная модель («Плановые периоды»)

4. Алгоритм формирования бизнес-плана на основе проектного принципа

Процесс бизнес-планирования представляет собой последовательность этапов, обеспечивающих переход от децентрализованной инициативы к консолидированному стратегическому документу.

Этап 1. Инициация и первичная валидация проекта

- *Источник:* инициатива сотрудника, руководителя отдела или лаборатории.
- *Инструмент:* электронная форма «Заявка на реализацию проекта». Форма является не просто средством сбора данных, а цифровым фильтром и инструментом первичного моделирования.
- *Действия:* инициатор проекта заполняет все разделы формы, включая декомпозицию проекта на задачи, определение команды, расчет трудозатрат (чел-дн.), оценку стоимости и прогноз выручки (подписки). Встроенные в форму механизмы автоматически проверяют сбалансированность ресурсов и задач, а также рассчитывают коэффициент финансовой эффективности.
- *Результат:* заполненная и прошедшая первичную валидацию заявка на проект, готовая для рассмотрения куратором. Проекты с неудовлетворительными финансовыми показателями или несбалансированными ресурсами отсеиваются или отправляются на доработку на этом же этапе.

Этап 2. Экспертиза и утверждение проекта

- *Источник:* поступившая заявка на проект.
- *Действия:* куратор соответствующего направления (например, «Цифровая трансформация и кибербезопасность») проводит экспертизу заявки. Оценивается соответствие проекта стратегическим целям направления, реалистичность плановых показателей и наличие ресурсов.
- *Результат:* утвержденное проектное предложение. Куратор принимает решение о включении проекта в портфель направления, его отклонении или возврате на доработку инициатору.

Этап 3. Формирование портфеля проектов направления

- *Источник:* накопленные утвержденные проектные предложения.
- *Действия:* в рамках планового периода на 2026 год куратор направления консолидирует все утвержденные проекты. Проводится приоритизация проектов внутри портфеля, их взаимная увязка по срокам и ресурсам.
- *Результат:* сформированный пакет (портфель) проектов направления.

Этап 4. Разработка модуля бизнес-плана направления

- *Источник:* портфель проектов направления.
- *Действия:* куратор и ответственные исполнители готовят описательную и аналитическую часть направления (приоритета): анализ рынка, SWOT-анализ, операционный план, оценка рисков и т.д. Финансовые показатели модуля (выручка, затраты) агрегируются автоматически на основе данных из утвержденных заявок.
- *Результат:* готовый модуль бизнес-плана направления (например, «Бизнес-план направления «Научно-техническое развитие» на 2025-2027 гг.»).

Этап 5. Формирование сводного бизнес-плана

- *Источник:* пять готовых модулей бизнес-планов по каждому направлению.
- *Действия:* планово-экономическое управление или ответственная рабочая группа сводит пять модулей в единый документ. Происходит консолидация всех финансовых, ресурсных и целевых показателей. Пишется исполнительное резюме и общие разделы документа.
- *Результат:* проект сводного бизнес-плана организации.

Этап 6. Утверждение и запуск в исполнение

- *Источник:* проект сводного бизнес-плана.

- *Действия:* документ проходит финальное согласование и утверждается владельцем организации.
- *Результат:* утвержденный бизнес-план на плановый период, являющийся руководством к действию и основой для системы мониторинга.

5. Общая структура агрегированного документа

1. Титульный лист и сведения об организации
2. Исполнительное резюме
3. Стратегическое видение и миссия
4. Организационная структура и система управления проектами
5. Пять модулей направлений (по 15-25 стр. каждый)
6. Консолидированные финансовые показатели
7. Система мониторинга и корректировки
8. Приложения (проектные, финансовые, аналитические, нормативные)

6. Описание модулей направлений

Каждое направление включает:

- 6.1. Характеристику направления – цели, задачи, проектный портфель;
- 6.2. Анализ рынка и конкурентов – SWOT и PESTLE-анализ;
- 6.3. Операционный план – структура процессов от заявки до коммерциализации;
- 6.4. Финансовый план – бюджеты, ROI, KPI;
- 6.5. Коммерциализация и маркетинг – каналы и прогноз выручки;
- 6.6. Риски и меры управления – вероятности, резервы, сценарии реагирования.

7. Мониторинг и корректировка

Контроль выполнения бизнес-планов направлений осуществляется куратором ежемесячно, консолидация результатов – ежеквартально. Отчетность подается владельцу организации. При отклонении показателей более чем на 10 % реализуется корректировка.

8. Состав и назначение приложений

Приложения (общим объемом 200-300 стр.) включают: проектные бизнес-планы (см. заявку), финансовые сметы.

9. Организационно-цифровая реализация

Ведение планов осуществляется в цифровой среде (1С, ERP, сайт организации). Все версии документов идентифицируются и хранятся централизованно.

9. Демонстрационный пример заявки на реализацию проекта

<https://www.blog.8m.by/zajavka-na-realizaciju-proekta>

Заявка на реализацию проекта

1. Информация о заявителе и проекте

ФИО инициатора проекта *	Должность *
Иванов Иван Иванович	Заведующий отделом разработки
Отдел/лаборатория *	Название проекта *
Выберите отдел	Разработка модуля ERP-системы для автоматизации
Код проекта (если имеется)	Тип работ *
НИОКР-2025-001	Выберите тип
Ссылка на документ-обоснование (если имеется)	
https://example.com/docs/my-plan	

2. Направление проекта

Выберите направление проекта *

- Научно-техническое направление (НИОКР, инновации, экономика технологий)
Выполнение НИОКР, разработка комплексных решений для модернизации промышленности и научное обеспечение промышленной политики.
- Цифровая трансформация и кибербезопасность
Разработка и внедрение промышленных цифровых платформ, обеспечение киберустойчивости, а также консалтинг и обучение.
- Национальные цифровые системы и операторские функции
Развитие и сопровождение государственных цифровых систем, выполнение функций национального оператора и интеграция сервисов.
- Инфраструктурно-инвестиционное направление
Модернизация материально-технической базы, создание современной исследовательской и цифровой среды, инвестиции в оборудование и ПО.
- Коммуникационно-организационное направление
Развитие отраслевого взаимодействия (выставки, форумы), деятельность оператора «виртуальной выставки» и функции офиса цифровизации.

3. Плановые периоды

План на: *	Период разработки проекта
Выберите год	<input type="radio"/> Да
	<input type="radio"/> Нет
Период апробации проекта	Период коммерческой эксплуатации проекта (подписки)
<input type="radio"/> Да	<input checked="" type="radio"/> Да
<input type="radio"/> Нет	<input type="radio"/> Нет
	Период коммерческой эксплуатации, мес. *
	12
	Начало коммерческой эксплуатации *
	дд.мм.yyyy
	<small>Должен совпадать с периодом подписки в финансовом плане!</small>

4. Финансовый план (в рублях)

Участники проекта

Профиль участника	Чел-дн.	Стоимость чел-дн.	Стоимость	Действие
Добавить участника				

Итого: 0 участников, трудозатраты: 0.0, чел-дн.: 0.0, средняя стоимость чел-дн.: 0.0

Задачи проекта

Задача	Трудозатраты (чел-дн.)	Стоимость	Действие
Добавить задачу			

Итого: 0 задач(и), по задачам: 0.0, чел-дн.: 0.0

Прочие статьи затрат

Статья	Стоимость	Действие
Добавить статью		

Итого прочие затраты: 0.0

Прогноз выручки по услугам (подписка)

Услуга	Тариф	Кол-во подписчиков	Период (мес.)	Выручка	Действие
Добавить услугу					

Общая выручка: 0.0

Итоговые финансовые показатели

Общие затраты на проект: 0.0
Трудозатраты, чел-дн.: 0.0
Фактическое отношение (Выручка / Затраты): N/A

[Очистить форму](#) [Сохранить в PDF](#)

Пример заполнения раздела «Финансовый план (в рублях)» для промышленного проекта «Локализация производства трансмиссий»

Раздел 4. Финансовый план (в рублях)

Участники проекта

Профиль участника	Чел-дн.	Стоимость чел-дн.	Стоимость
Руководитель проекта	60	9 000	540 000
Инженеры-конструкторы	320	7 000	2 240 000
Технологи по мехобработке	280	6 500	1 820 000
Специалисты по снабжению и логистике	180	5 500	990 000
Финансово-экономическая группа	90	6 000	540 000
Итого	930	средняя ставка \approx 6 774	6 130 000

Задачи проекта

Задача	Трудозатраты (чел-дн.)	Стоимость
1. Анализ импортных компонентов трансмиссий	120	840 000
2. Разработка технической документации на локализуемые узлы	200	1 400 000
3. Подбор отечественных поставщиков и аудит производств	150	975 000
4. Подготовка технологического процесса и оснастки	180	1 170 000
5. Наладка производственной линии и обучение персонала	160	1 040 000
6. Финансово-экономическое обоснование и отчетность	120	705 000
Итого	930	6 130 000

Прочие статьи затрат

Статья	Стоимость
Приобретение оснастки и инструмента	4 200 000
Лицензирование ПО САД/САМ	600 000
Командировочные расходы (аудит и обучение)	400 000
Маркетинг и сертификация продукции	300 000
Итого прочие затраты	5 500 000

Прогноз выручки (реализация продукции)

Продукция / канал сбыта	Тариф (руб./ед.)	Кол-во единиц	Период (мес.)	Выручка за период	Примечание
I квартал – пилотная партия локализованных трансмиссий	450 000	40	3	18 000 000	Первые поставки, тестовая серия
II квартал – серийные поставки (контракт с тракторным заводом)	430 000	40	3	17 200 000	Запуск серийного цикла
III квартал – расширение объёма	430 000	55	3	23 650 000	Увеличение сбыта на региональных рынках

Продукция / канал сбыта	Тариф (руб./ед.)	Кол-во единиц	Период (мес.)	Выручка за период	Примечание
заказов внутреннего рынка					
IV квартал – поставки по экспортному каналу (пилот СНГ)	420 000	55	3	23 100 000	Контракт через дилерскую сеть
Итого годовая выручка			12	81 950 000	≈ 82,0 млн руб.

Итоговые финансовые показатели

Показатель	Значение
Общие затраты	11 630 000 руб.
Трудозатраты (чел-дн.)	930
Годовая выручка	81 950 000 руб.
Отношение (Выручка / Затраты)	7,05

План управления продуктивной (избыточной) выручкой

(активируется, так как $7,05 > 1,5$)

Направление реинвестирования	% от избыточной выручки
Снижение себестоимости серийного выпуска (тарифная оптимизация)	25 %
Реинвестирование в улучшение технологического процесса и автоматизацию линий	35 %
Инвестиции в НИОКР (разработка нового редуктора для экспортных моделей)	30 %
Формирование резервного фонда (страхование логистических рисков)	10 %
Итого распределено	100 %

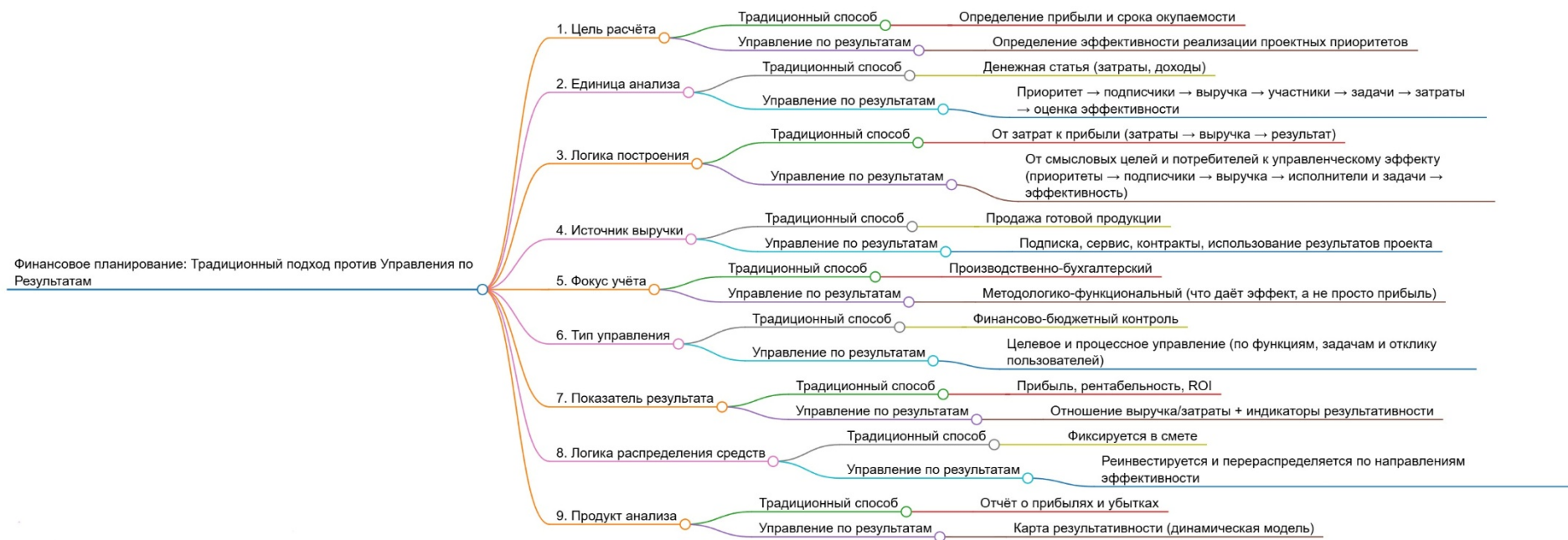


Рис.1 – Финансовое планирование – два подхода