DOI: 10.17277/voprosy.2015.03.pp.102-115

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОГО ПОСТРОЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

В. И. Ирадионов

ОАО «Тамбовский НИИ радиотехники «Эфир», г. Тамбов

Рецензент д-р техн. наук, профессор Н. С. Попов

Ключевые слова: бизнес-модель; бизнес-план; инвестиционный проект; организационный механизм; стратегия.

Аннотация: Приведены основные положения методики совместного использования элементов стратегического планирования, инвестиционного проектирования и бизнес-моделирования при разработке и реализации инвестиционных проектов на производственном предприятии. Проведенное исследование показало, что инвестиционная политика должна строиться в рамках разработки общей стратегии развития компании. Пренебрежение этим условием, даже при возможном наличии локальных улучшений параметров деятельности компании, неизбежно будет иметь следствием нарастание диспропорций в ее развитии и возникновение «организационных патологий». Инвестиционные проекты имеет смысл формировать, опираясь на выработанные в ходе подготовки стратегии развития стратегические инициативы и инвестиционные программы. Только в этом случае может быть гарантировано их соответствие долговременным интересам компании и бесконфликтная реализация. В свою очередь, перевод параметров стратегических инициатив и инвестиционных программ в термины, которыми оперируют плановые службы компании, требует применения современных инструментов бизнес-планирования, инвестиционного проектирования и управления проектами. Реализация любого инвестиционного проекта неизбежно влечет за собой внесение соответствующих корректив в бизнес-модель компании. При этом наивысший приоритет имеют не только рациональные изменения основных компонент бизнес-модели, но их взаимосвязанная трансформация, проводимая в соответствии с определенной технологией.

Ирадионов Валерий Иванович – временно исполняющий обязанности генерального директора ОАО «Тамбовский НИИ радиотехники «Эфир», e-mail: 3646410@mail.ru, г. Тамбов.

Подробный сравнительный анализ результатов инвестиционной деятельности ведущих производственных компаний позволяет утверждать, что секрет их успеха заключается в умелом сочетании ряда современных инструментов и технологий организации своей деятельности в области политики капитальных вложений. Речь идет о взаимосвязанном применении элементов стратегического планирования, инвестиционного проектирования и бизнес-моделирования. Представим собственную точку зрения на технологию организации подобной работы, обобщающую опыт производственных компаний, реализующих эффективную инвестиционную политику. С тем, чтобы избежать разночтений в ходе дальнейшего изложения результатов исследования, приведем наиболее корректные определения тех понятий, о которых пойдет речь в настоящей статье.

Стратегия развития – управленческий документ, который содержит взаимоувязанное изложение:

- долгосрочных целей деятельности компании, сформулированных преимущественно в количественном выражении;
- путей достижения поставленных целей и методов организации движения по избранным путям. В стратегии закладываются основы цепочки работ и событий, показывающих кто, что, когда должен делать для достижения целей;
- оценок ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и др.),
 /необходимых для достижения поставленных целей, а также способов их распределения и организации использования;
- имеющихся и намечаемых к развитию и привлечению потенциалов, реализация которых позволит достичь успеха при выполнении стратегии [1].

Бизнес-план — управленческий документ, который содержит техникоэкономическое обоснование того или иного проекта, намечаемого к реализации в рамках действующей или вновь создаваемой компании.

Бизнес-модель — управленческий документ, который содержит схематическое описание бизнеса компании, отражает существенные его элементы, находящиеся в определенной взаимосвязи, и позволяет наглядно представить процесс зарабатывания денег компанией [2].

Приняв за основу данные определения, перейдем к формулировке основных положений рекомендуемого механизма эффективного построения и реализации инвестиционного проекта. Результаты проведенных исследований позволяют представить оптимальную, на наш взгляд, последовательность действий, обеспечивающую эффективную разработку и реализацию инвестиционного проекта для конкретного производственного предприятия, состоящую из трех основных блоков (рис. 1). Изложим коротко суть наших предложений.

1. Заниматься инвестиционным проектированием, не имея четко сформулированной долгосрочной стратегии развития — бесперспективно. Хаотичное расходование собственных или привлеченных инвестиционных ресурсов может на первых порах дать некоторые результаты в виде прироста количественных или качественных показателей деятельности компании.

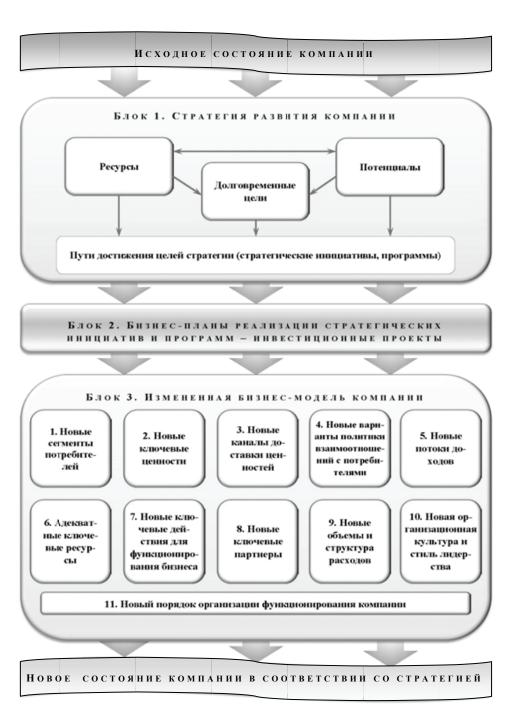


Рис. 1. Логика разработки и реализации инвестиционного проекта

Однако, со временем, в условии отсутствия сбалансированной линии общего долговременного развития организации, эти результаты с высокой долей вероятности будут нивелированы нарастающими диспропорциями в ее работе. Поэтому, инвестиционная политика компании должна формироваться в рамках разработки стратегии развития.

- 2. Бизнес-планы и инвестиционные проекты разрабатываются в развитие стратегических инициатив и инвестиционных программ, содержание которых сформировано, исходя из анализа долговременных целей, ресурсов и потенциалов компании, проведенного в рамках разработки ее стратегии. Тем самым решается несколько важнейших задач:
- а) руководство компании получает всестороннюю картину перспективных потребностей в инвестициях, которые обеспечивают достижение долгосрочных целей. Тем самым создаются условия для непрерывного планирования инвестиционной деятельности с учетом (но не приоритетом) текущих бюджетных ограничений;
- б) появляется возможность ранжирования очередности выполнения инвестиционных проектов в зависимости от наличия необходимых ресурсов при неизменности поставленных целей;
- в) использование современных инструментов бизнес-планирования, инвестиционного проектирования и управления проектами позволяет успешно транслировать параметры стратегического планирования в термины, которыми оперируют плановые службы компании.
- 3. Реализация любого бизнес-плана или инвестиционного проекта требует внесения соответствующих корректив в бизнес-модель компании. При этом предпочтение должно быть отдано не какие-либо отдельным изменениям компонент бизнес-модели, но их взаимосвязанной трансформации, проводимой в соответствии с определенной технологией.
- 4. Нарушение предложенного порядка событий недопустимо, так как оно имеет следствием возникновение серьезных «организационных патологий» в терминологии отечественного классика теории организации А. И. Пригожина¹, таких как:
- неконструктивные конфликты, когда в них вовлекается межличностное содержание и они переходят «на личности». В таком случае сотрудничество между работниками и конструктивное взаимодействие между ними становятся невозможными. Цели перестают быть общими, люди не могут находить совместные решения;
- неуправляемость, когда несогласованность целей и действий, а также неосуществляемость решений ставят под вопрос достижение целей организацией;
- *бессубъектность*, возникающая в силу того, что сотрудники либо не могут, либо не хотят делать что-то за пределами минимально предписанного им должностными инструкциями;
- автаркия подразделений замкнутость отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенность их на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и компании в целом;
- *маятниковые решения*, возникающие тогда, когда подлинная проблема, которая стоит за ними, не опознана или ее не хотят решать;
- инверсия ситуация, при которой результаты каких-то решений оказываются противоположными их замыслам.

¹ Под организационными патологиями обычно понимают «причины устойчивого целенедостижения организаций. Это значит, что, если организация по каким-то объяснимым причинам постоянно не в состоянии достичь поставленных целей либо это достижение существенно затруднено (по затратам, по времени, по полноте), значит, в ней завелась некоторая патология, которую... предстоит раскрыть и преодолеть» [3].

Раскроем содержание наших предложений подробнее.

Потребность в выработке стратегии развития (см. рис. 1, блок 1), помимо того, что это – неотъемлемый элемент любой современной системы управления, возникает в нескольких случаях.

Во-первых, при создании новой компании. Как правило, одних благих намерений предпринимателя, изобретателя, инициатора нового дела оказывается недостаточно для воплощения его замысла в устойчиво работающий бизнес. Консультанты в подавляющем большинстве случаев рекомендуют начинающему бизнесмену разработать бизнес-план его проекта, под который можно получить кредитование в банке, или начать реализацию проекта за счет средств инициаторов. Это допустимый путь, однако, как показывает практика, через непродолжительное время предприниматель сталкивается с массой проблем, оказывающих негативное воздействие на его бизнес, о которых он не мог и предположить, начиная дело. Речь идет о таких, на первый взгляд, не относящихся к конкретному проекту вопросах, как дефицит трудовых ресурсов в регионе локализации компании, нехватка доступных площадей для бизнеса; изменение условий хозяйствования, связанное с новацией законодательства; изменение курса валют; появление эффективных конкурентов и т.п. Опыт показывает, что подобных неожиданностей можно избежать, если не концентрироваться исключительно на технико-экономических аспектах нового дела, как это обычно бывает при первичном бизнес-планировании, но расширить горизонт исследования перспектив предмета бизнеса, использовать методы, инструменты и технологии стратегического планирования и управления, достаточно подробно исследованные и охарактеризованные в специальной литературе [4 - 6].

Во-вторых, необходимость выбора новой стратегии действий возникает в случае, когда компания оказывается на стадии «позднего расцвета» [7]. Согласно изложенной в [7] и получившей многократное подтверждение теории, организация в своем развитии проходит стадии, схожие со стадиями развития человека — отсюда и происходит название «жизненный цикл» (рис. 2).



Рис. 2. Кривая жизненного цикла организации

Однако, как показывает практика, многие организации существуют в течение десятилетий и даже столетий. В чем состоят особенности таких компаний, позволяющие им стать исключением из правила? При разумном научно обоснованном руководстве компанией существует выход, позволяющий преодолеть кризис роста и не продолжить движение по нисходящей траектории к прекращению бизнеса. Осуществить такие изменения позволяет кардинальный пересмотр стратегии развития компании и основных составляющих ее бизнес-модели. В научной литературе подробно описаны те «ловушки», которые ожидают предпринимателя на различных стадиях жизненного цикла организации, и приведены способы, как их избежать. Однако, неизменным остается пересмотр или разработка стратегии развития в новых условиях работы компании.

В-третьих, разработка или модификация реализуемой стратегии развития необходима для любой компании, не намеренной останавливаться в своем развитии. В современном бизнесе, несмотря на его стремительность, существуют решения, имеющие весьма отдаленные последствия. Особенно это касается предприятий с длительным циклом производства (например, судо-, авиа- и двигателестроение, производство ряда изделий в отраслях ОПК, строительство гидротехнических сооружений и т.д.). В данных условиях не представлять себе долгосрочных стратегических последствий предпринимаемых действий — непозволительная роскошь. Перефразируя известное высказывание выдающегося авиаконструктора А. С. Яковлева в данной ситуации можно сказать: «Экономить на стратегическом планировании — все равно, что экономить на прицеливании при стрельбе».

Разработка стратегии развития не ограничивается лишь выдвижением долговременных целей (см. рис. 1). Поставленные на основе анализа перспектив изменения внешней среды и внутренних особенностей компании цели балансируются с имеющимися ресурсами и потенциалами (пока не раскрытыми возможностями) развития организации. На этой основе вырабатываются пути достижения целей стратегии, обобщенно называемые «стратегическими инициативами», под которыми понимаются более привычные для нас программы (федеральные целевые, региональные, научнотехнические, производственные, инвестиционные). Программы также носят долгосрочный характер и реализуются в течение длительного времени.

Однако, стратегическая инициатива или программа, хотя и является управленческим документом, — все же инструмент скорее прогнозирования, как это считалось в отечественной теории. Для того чтобы представить ее в терминах, позволяющих реализовать намеченное в конкретных производственных условиях, необходима разработка плановых документов следующего, более глубокого уровня конкретики, а именно бизнеспланов и, если для их выполнения необходимы инвестиционные затраты, — инвестиционных проектов (см. рис. 1, блок 2). Данной проблематике также посвящено значительное число научных исследований и практических работ [8 – 13]. Вместе с тем специалисты по вопросам бизнес-планирования, как правило, ограничивают свои рекомендации описанием технологии подготовки исходных данных для планирования, финансовой, производственной и рыночной сторон проекта, а также структуры выходного

документа. Редко встречается описание так называемого «организационного» раздела бизнес-плана, в котором излагаются позиции разработчика в области внесения необходимых изменений в организацию деятельности самой компании, связанные с достижением поставленной цели (одно из первых упоминаний о целесообразности организационного раздела бизнес-плана встречается в [14]). Однако, как показывает практика, без внесения соответствующих цели и характеру бизнес-плана или инвестиционного проекта изменений в модель бизнеса, их реализация весьма проблематична.

Естественно, приступая к выполнению бизнес-плана или реализации инвестиционного проекта, компания занимается вопросами расширения и модернизации производства, созданием новых рабочих мест, приобретает необходимые ей активы и т.д. Однако, успех дела состоит именно в комплексности принимаемых решений, наилучшим способом учитываемой в процессе бизнес-моделирования.

Технология разработки и/или модификации бизнес-модели компании (см. рис. 1, блок 3) применительно к задаче, на решение которой направлен бизнес-план или инвестиционный проект, — проблема, пока мало изученная. Поэтому сформулируем ряд положений, которыми, как нам представляется на основе проведенных исследований, целесообразно руководствоваться, приступая к этой сложной работе. В составе третьего блока схемы (см. рис. 1) приведены компоненты бизнес-модели, справедливость присутствия которых в ее составе разделяется большинством исследователей данной проблематики [15-20]. Какие ее компоненты будут претерпевать изменения, ориентируясь на достижение целей, поставленных на предыдущем этапе? Наш ответ — все.

- 2. Подлежит пересмотру или уточнению компонента 1 сегменты потребителей. Очевидно, что намеченные в бизнес-плане действия предполагают, как минимум, расширение клиентской базы компании, и как максимум, выход на новые сегменты рынка. Поэтому, для актуализации или формирования данной компоненты бизнес-модели потребуется проведение соответствующих маркетинговых исследований; если же они уже проведены на этапе бизнес-планирования, внесение корректировок в работу подразделений, непосредственно ориентированных на клиента подразделений маркетинга, сбыта, PR, ИТ, розничных продаж и других.
- 2. Как правило, бизнес-планом или инвестиционной программой предполагается предложение потребителю нового продукта (услуги) или, используя терминологию бизнес-моделирования, новых ключевых ценностей (компонента 2). Под этим понимается не только продукт или услуга, обладающие новыми потребительскими свойствами, но и множество всевозможных сопутствующих ему решений: тара, упаковка, послепродажное обслуживание, доставка, кастомизация и проч. Новые ключевые ценности требуют соответствующих взаимосвязанных изменений во многих бизнес-процессах компании: производственной системе, работе сбытовых и снабженческих подразделений, сфере НИОКР и т.д.

 $^{^{1}}$ Кастомизация – адаптация массовой или серийной продукции под требования конкретного потребителя.

- 3. Взаимоотношения с новыми клиентами по поводу доставки им новых ценностей потребует пересмотра существующих каналов доставки (компонента 3). Речь идет о таких изменениях в сбытовой политике, которые обеспечат максимум удобств для покупателя и превратят его в лояльного клиента компании на долгие годы. Например, развитие собственной розничной или дистрибьюторской сети, открытие фирменных магазинов или, как это сегодня широко практикуется буквально во всех сферах, прием заказов посредством Интернета и фирменная доставка.
- 4. Появление новых сегментов потребителей, на которых ориентированы ключевые ценности компании, влечет за собой внесение изменений в характер и способы взаимоотношений с клиентами (компонента 4). Если ранее, например, культивировался принцип скрытного создания продукта сугубо в рамках компании и затем его неожиданного вбрасывания на рынок, то сегодня все большее признание приобретает иной подход. Его можно назвать «совместным участием производителя и потребителя в создании продукта». Отличительными признаками данного подхода, например, в области выпуска продукции производственно-технического назначения, являются: вовлечение потребителя во взаимодействие с изготовителем на ранних стадиях создания изделия (НИОКР, проектирование, технологическая подготовка); взаимное проникновение систем обеспечения качества; использование производственной и опытно-лабораторной базы потребителя для проведения работ по отладке параметров комплектующих поставщика; заключение долговременных контрактов между сторонами и другие.
- 5. Рассмотренные выше новации бизнес-модели требуют иных подходов к организации потоков доходов (компонента 5). Спектр современных решений в данном случае достаточно широк. Все большее распространение получают способы «платы за использование», которые не предполагают приобретение продукта (услуги), а лишь его временную эксплуатацию без перехода к покупателю прав собственности. Оплата подписки, аренда, рента, лизинг, продажа лицензии эти вроде бы достаточно хорошо известные формы организации потока доходов находят применение в новых сферах. Например, сегодня никого не удивляет то обстоятельство, что не обязательно ехать в отпуск на своей автомашине ее можно взять в аренду на курорте. Или, разработчик программного обеспечения вместо его продажи предоставляет клиенту на определенное время права пользования по лицензионному соглашению.
- 6. Формируемая новая бизнес-модель предполагает новые решения в области ресурсного обеспечения деятельности компании, понимаемого в широком смысле (компонента 6). Ресурсы могут иметь материальную, финансовую, интеллектуальную или трудовую природу. Компания имеет возможность приобретать их в собственности, привлекать их на условиях найма (аутсорсинг¹) или же получать от ключевых партнеров (например, лизинг персонала). В некоторых областях деятельности (НИОКР, ІТ) набирают популярность так называемые «открытые бизнес-модели», суть

¹ Аутсорсинг – передача производственных или бизнес-функций независимым внешним подрядчикам, специализирующимся в данной области.

которых состоит в привлечении к разработке продукта широкого круга разработчиков из различных сфер науки и техники на бесплатной основе, с опорой лишь на научный энтузиазм и состязательность. При этом, когда новый продукт создан, ключевые участники его разработки получают щедрое вознаграждение.

- 7. Перемены в работе компании, ориентированные на создание условий для реализуемости инвестиционного проекта, затрагивают и ключевые виды ее деятельности (компонента 7). Новая продукция требует новых технологий, кадрового обеспечения и организации работы. Современной тенденцией здесь является переход от производства продукта к комплексному решению проблемы, стоящей перед клиентом. Сегодня уже недостаточно просто произвести какое-либо изделие. Необходимо обеспечить: гарантии его сохранности (страхование), техническое обслуживание в период эксплуатации, обновление, последующую утилизацию и замену на новый товар с более совершенными потребительскими свойствами то есть сопровождение в течение жизненного цикла продукта 1. Хорошую практику в данном направлении демонстрируют дилерские центры по продаже автомобилей и технически сложных товаров.
- 8. Реализация новых идей в производственной деятельности компании требует поиска и отбора новых ключевых партнеров по бизнесу (компонента 8). Сегодня уже достоверно установлено, что при относительно равной технической и кадровой оснащенности участников того или иного рынка в конкуренции побеждает та компания, которая может предложить наилучшие решения в сфере организации своей деятельности. Поэтому, актуальным трендом в области построения партнерских отношений становится создание организационных систем и юридических конструкций, обеспечивающих обоюдовыгодное взаимодействие межу недавними конкурентами в рамках целевых консорциумов и других неформальных объединений. Примером подобного взаимодействия является деятельность таких автоконцернов, как немецкий Volkswagen Group (объединяющий вроде-бы конкурирующие компании: Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Volkswagen Commercial Vehicles, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Scania AB, MANAG, Porsche) и французский PSA Peugeot Citroën. Последний уже на протяжении четырех десятилетий сотрудничает с множеством автопроизводителей-конкурентов из других стран:
 - c BMW по бензиновым моторам и гибридным технологиям;
- FIAT разработке и производству минивэнов и легких коммерческих автомобилей;
 - Ford дизельным моторам;

¹ Для наилучшей организации и автоматизации данной работы получили свое развитие так называемые CALS-технологии (англ. Continuous Acquisition and Lifecycle Support – непрерывная информационная поддержка поставок и жизненного цикла изделий), или ИПИ (информационная поддержка процессов жизненного цикла изделий) – подход к проектированию и производству высокотехнологичной и наукоемкой продукции, заключающийся в использовании компьютерной техники и информационных технологий на всех стадиях жизненного цикла изделия.

- Mitsubishi разработке и производстве машин SUV и электромобилей;
 - Renault моторам и агрегатам трансмиссии;
 - Toyota разработке и производстве машин рыночного сегмента «А».
- 9. Деятельность измененной компании естественно влечет изменение структуры издержек (компонента 9). Оно логически следует как из произошедших преобразований в деятельности компании, так и может быть выбрано в рамках новой политики затрат. В зависимости от того, на какой сегмент потребителей ориентирована инвестиционная программа, компания может предпочесть стратегию ориентации на создание высококачественного, элитного продукта, в структуре цены которого издержки играют соподчиненную ценности бренда продукта или гудвилла компании роль. В случае ориентации на массовое производство доступных продуктов, выбрать модель, которая предполагает минимизацию издержек и сервиса, а также максимальную автоматизацию в обслуживании и широкое привлечение более дешевых сторонних ресурсов.
- 10. Рассмотренные радикальные изменения в бизнесе, которые произведены для адаптации инвестиционного проекта к условиям конкретной организации, не смогут быть реализованы без внесения адекватных корректив в организационную культуру компании (компонента 10). Согласно теории организационных изменений, для закрепления преобразований в деятельности компании необходимо реализовать достаточно сложную процедуру, затрагивающую интересы персонала организации, его менталитет и психологию. Как считает основоположник данной теории Дж. Коттер [21, 22], решение задачи требует прохождения так называемых «восьми шагов» (рис. 3).
- 11. Завершают процессы преобразований бизнес-модели решения в области общей организации деятельности (компонента 11), которые вводят регламенты функционирования обновленного организационного механизма компании [23]. В качестве примера действий, реализуемых в рамках данной компоненты, можно привести содержание пятого, седьмого и восьмого «шагов» процедуры организационных изменений Дж. Коттера.

Таким образом, обобщая представленные результаты исследований, кратко повторим главные, рекомендуемые нами принципы организации разработки и выполнения инвестиционных проектов на промышленных предприятиях:

1) инвестиционная политика должна строиться в рамках разработки общей стратегии развития компании. Хаотичное расходование инвестиционных ресурсов, даже при наличии локальных улучшений параметров деятельности компании, неизбежно будет иметь следствием нарастание диспропорций в ее развитии и возникновение «организационных патологий»;

¹ Гудвилл (англ. Goodwill) – экономический термин, используемый в оценке бизнеса для отражения реальной рыночной стоимости компании без привязки к величине ее активов и пассивов. Гудвилл олицетворяет нематериальную долю стоимости компании, которая обеспечивается наличием успешных организационных, маркетинговых и иных интеллектуальных решений, примененных в компании.

- 1. Создать атмосферу безотлагательности действий (изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании; выявив и проанализировав реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности).
- 2. Сформировать влиятельные команды реформаторов (объединив усилия влиятельных сотрудников, агентов перемен; поощряя деятельность участников сформированной команды).
- 3. Создать видение (создавая образ желаемого будущего с целью повышения активности сотрудников; разработав стратегию достижения видения).
- 4. Пропагандировать новое видение (используя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов).
- 5. Создать условия для претворения нового видения в жизнь (устраняя блокирующие новое поведение препятствия; изменяя структуры и обязанности, противоречащие новому видению; поощряя творческий подход и готовность рисковать).
- 6. Спланировать и достичь ближайших результатов (планируя обязательные первые шаги; вознаграждая и пропагандируя первые успехи).
- 7. Закрепить достижения и расширить преобразования (создавая атмосферу доверия к новым подходам; меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки; распространяя успешный опыт по всей организации).
- 8. Институциализировать новые подходы (формализуя правила поведения; выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями; создавая условия развития для новых качеств сотрудников)

Рис. 3. Восьмиступенчатая методология управления изменениями Дж. Коттера

- 2) инвестиционные проекты имеет смысл формировать, опираясь на выработанные в ходе подготовки стратегии развития стратегические инициативы и инвестиционные программы. Только в этом случае может быть гарантировано их соответствие долговременным интересам компании и бесконфликтная реализация;
- 3) успешный перевод параметров стратегических инициатив и инвестиционных программ в термины, которыми оперируют плановые службы компании в своей повседневной деятельности, требует применения современных инструментов бизнес-планирования, инвестиционного проектирования и управления проектами;
- 4) реализация любого бизнес-плана или инвестиционного проекта неизбежно влечет за собой внесение соответствующих корректив в бизнесмодель компании. При этом наивысший приоритет имеют не отдельные изменения компонент бизнес-модели, но их взаимосвязанная трансформация, проводимая в соответствии с определенной технологией.

Список литературы

- 1. Бобрышев, А. Д. Модернизация организационного механизма в целях создания устойчивой производственной компании / А. Д. Бобрышев. М. : Экспо-Медиа-Пресс, 2011.-336 с.
- 2. Бобрышев, А. Д. Организационные аспекты формирования бизнес-модели устойчивой производственной компании : монография / А. Д. Бобрышев, М. Б. Тарабрин, К. М. Тарабрин. М. : МАРТИТ, 2014. 248 с.

- 3. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. М. : МЦФЭР, 2003. 864 с.
- 4. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. Аакер. СПб. : Питер, 2007. 495 с.
- 5. Ансофф, И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. М. : Экономика, 1989. 519 с.
- 6. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. Изд. 2-е, перераб. и доп. М. : Экономистъ, 2008. 296 с.
- 7. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. СПб. : Питер, 2007. 384 с.
- 8. Берд П. Бизнес-план: пошаговое руководство / П. Берд ; пер. с англ. Ю. Бушуевой. М. : Фаир-Пресс : Гранд-Фаир, 2007. 299 с.
- 9. Горемыкин, В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. 3-е изд., доп. и перераб. М. : Ось-89, 2002. 864 с.
- 10. Бизнес-план : учеб.-практ. пособие / Т. П. Лобанова [и др.]. М. : Книгасервис, 2004. 96 с.
- 11. Мазур, И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогте ; под общ. ред. И. И. Мазура. М. : Омега-Л, 2007.-664 с.
- 12. Макаревич, Л. М. Бизнес-план для иностранного инвестора : метод. пособие для практического применения / Л. М. Макаревич. М. : Финпресс, 1998. 208 с.
- 13. Орлова, Е. Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок / Е. Р. Орлова. 8-е изд., испр. и доп. М.: Омега-Л, 2011. 159 с.
- 14. Пособие по разработке планов внешнего управления несостоятельными предприятиями / А. Д. Бобрышев [и др.]. М. : Центр делового консультирования, $1999.-106\ c.$
- 15. Бобрышев, А. Д. Организационные аспекты формирования бизнесмодели устойчивой производственной компании : монография / А. Д. Бобрышев, М. Б. Тарабрин, К. М. Тарабрин. М. : МАРТИТ, 2014. 248 с.
- 16. Котельников, В. Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями / В. Ю. Котельников. М.: Эксмо, 2007. 92 с.
- 17. Маллинс, Д. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план / Д. Маллинс, Р. Комисар ; пер. с англ. М. Пуксант и Е. Бакушевой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.-336 с.
- 18. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, Ив. Пинье ; пер. с англ. М. Кульневой. М. : Альпина Паблишер, 2013. 288 с.
- 19. Чесбро, Γ . Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Γ . Чесбро. М. : Поколение, 2008. 352 с.
- 20. Калюжный, И. Л. Особенности разработки бизнес-модели создания и продвижения инновационного продукта на рынок / И. Л. Калюжный, Т. В. Калюжная // Вісник СевНТУ. 2010. Вип. 109/2010. Серія: Економіка і фінанси.
- 21. Коттер, Дж. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации : пер. с англ. / Дж. Коттер, Д. Коэн. М. : Олимп-Бизнес, 2004. 256 с.
- 22. Коттер, Дж. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений : пер. с англ. / Дж. Коттер, Х. Ратгебер. М. : Эксмо, 2008. 128 с.
- 23. Бобрышев, А. Д. Модернизация организационного механизма в целях создания устойчивой производственной компании / А. Д. Бобрышев. М. : Экспо-Медиа-Пресс, 2011.-336 с.

- 1. Bobryshev A.D. *Modernizatsiya organizatsionnogo mekhanizma v tselyakh sozdaniya ustoichivoi proizvodstvennoi kompanii* (Upgrading the institutional mechanism for the establishment of a stable production company), Moscow: Ekspo-Media-Press, 2011, 336 p.
- 2. Bobryshev A.D., Tarabrin M.B., Tarabrin K.M. *Organizatsionnye aspek-ty formirovaniya biznes-modeli ustoichivoi proizvodstvennoi kompanii* (Organizational aspects of the formation of a sustainable business model production company), Moscow: MARTIT, 2014, 248 p.
- 3. Prigozhin A.I. *Metody razvitiya organizatsii* (Methods of organization development), Moscow: MTsFER, 2003, 864 p.
 - 4. Aaker D.A. Strategic Market Management, John Wiley & Sons, 2007, 322 p.
 - 5. Ansoff I. Strategic Management, New York: Wiley, 1979.
- 6. Vikhanskiy O.S. *Strategicheskoe upravlenie (Strategic Management)*, Moscow: Ekonomist", 2008, 296 p.
- 7. Adizes I. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* (Lifecycle Management Corporation), St. Petersburg: Piter, 2007, 384 p.
 - 8. Bird P. Business plans: Teach Yourself, Hodder&Stoughton, 2004, 192 p.
- 9. Goremykin V.A., Bogomolov A.Yu. *Biznes-plan: Metodika razrabotki. 45 real'nykh obraztsov biznes-planov* (Business Plan: Methodology development. 45 real sample business plans), Moscow: Os'-89, 2002, 864 p.
- 10. Lobanova T.P., Myasoedova L.V., Gramotenko T.A., Oleinikova Yu.A. *Biznes-plan* (Business plans), Moscow: Kniga servis, 2004, 96 p.
- 11. Mazur I.I., Shapiro V.D., Ol'derogge N.G. *Upravlenie proektami* (Project management), Moscow: Omega-L, 2007, 664 p.
- 12. Makarevich L.M. *Biznes-plan dlya inostrannogo investora* (The business plan for the foreign investor), Moscow: Finpress, 1998, 208 p.
- 13. Orlova E.R. *Biznes-plan: metodika sostavleniya i analiz tipovykh oshibok* (Business Plan: Method of and analysis of typical errors), Moscow: Omega-L, 2011, 159 p.
- 14. Bobryshev A.D., Kuzenkov A.L., Ostapenkov D.V, Yun G.B. *Posobie po razrabotke planov vneshnego upravleniya nesostoyatel'nymi predpriyatiyami* (Benefit plans external control insolvent enterprises), Moscow: Tsentr delovogo konsul'tirovaniya, 1999, 106 p.
- 15. Bobryshev A.D., Tarabrin M.B., Tarabrin K.M. *Organizatsionnye aspekty formirovaniya biznes-modeli ustoichivoi proizvodstvennoi kompanii* (Organizational aspects of the formation of a sustainable business model production company), Moscow: MARTIT, 2014, 248 p.
- 16. Kotel'nikov V. Yu. *Novye biznes-modeli dlya novoi epokhi bystrykh peremen, dvizhimykh innovatsiyami* (New business models for a new era of rapid change driven by innovation), Moscow: Eksmo, 2007, 92 p.
- 17. Mullins J., Komisar R. Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model, Harvard Business School Press, 2009.
- 18. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and* Challengers, John Wiley & Sons, 2010, 288 p.
- 19. Chesbrough H. *Open business models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- 20. Kalyuzhnyi I.L., Kalyuzhnaya T.V. *Visnik SevNTU*, Sevastopol', 2010, issue 109/2010, series Economics and Finance.
- 21. Kotter J.P., Cohen D.S. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business Review Press, 208 p.

- 22. Kotter J., Rathgeber H. *Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding under Any Conditions*, St. Martin's Press, 2006, 147 p.
- 23. Bobryshev A.D. *Modernizatsiya organizatsionnogo mekhanizma v tselyakh sozdaniya ustoichivoi proizvodstvennoi kompanii* (Upgrading the institutional mechanism for the establishment of a stable production company), Moscow: Ekspo-Media-Press, 2011, 336 p.

Organizational Mechanism of Effective Design and Implementation of Investment Projects

V. I. Iradionov

Tambov Research Institute of Radio Engineering "Efir", Tambov

Keywords: business model; business plan; investment project; organizational mechanism; strategy.

Abstract: The paper explores the main provisions of the method for combined application of strategic planning, investment planning and business modeling in the design and implementation of investment projects at an industrial enterprise. The study showed that the investment policy must be built within the framework of the overall development strategy of the company. Failure to observe this condition even if the company performance improves will inevitably lead to the growth of imbalances in its development, and the occurrence of the so-called "organizational pathology". It is expedient to start investment projects on the basis of the developed strategy, strategic initiatives, and investment programs. Only in this case a company can ensure their compliance with the long-term interests of the company and their trouble-free implementation. In turn, the translation of strategic initiatives and investment programs into the terms that are used by planning department of the company requires the use of modern tools of business planning, investment planning and project management. The implementation of any investment project inevitably entails making appropriate adjustments to the business model. At the same time, top priority should be given to rational changes in the main elements of the business model, and interconnected transformation of these elements in accordance with a specific technology.

© В. И. Ирадионов, 2015