Тема 5 – Бизнес-план: его назначение, структура

5.1 Назначение бизнес-плана и его разработчики

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим документом, используемым во всех сферах деятельности.

<u>Цель бизнес-плана:</u> спланировать хозяйственную деятельность организации на ближайший и отдельные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Хорошо разработанный бизнес-план помогает решению проблемы привлечения инвестиций в создаваемые, действующие и развивающиеся предприятия, организации.

Классификация бизнес-планов

В связи с тем, что ***бизнес-план*** представляет собой результаты исследовательской и организационной работы с целью изучения конкретного направления деятельности организации на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на ***исходные данные полученные в результате***:

1) всестороннего анализа производственно-хозяйственной деятельности организации (целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм);

2) изучения конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач;

3) анализа себестоимости и прибыли, получаемой организацией с учетом всех видов затрат и налогооблажения в республиканский и местный бюджеты в соответствии с законом РБ.

Бизнес-план помогает организации решать следующие ***основные задачи:***

1) определение конкретных направлений деятельности организации и ее места на рынке строительной продукции;

2) формулировка долговременных и краткосрочных целей организации, стратегии и тактики их достижения;

3) определение ожидаемых финансовых результатов деятельности;

4) определение состава маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, ценообразованию;

5) оценка материального и финансового положения фирмы и соответствие финансовых и материальных ресурсов достижению поставленных целей.

Основанием для разработки бизнес плана является ***директивный документ***, изданный руководителем предприятия (приказ, распоряжение), которым определяются и утверждаются:

1. руководитель разработки бизнес-плана;

2. состав исполнителей и распределение обязанностей между ними;

3. разработчик бизнес–плана (предприятие-инициатор проекта или привлеченные организации);

4. смета затрат на проведение работ и источники финансирования (при необходимости).

Рекомендуется создание ***рабочей группы*** из числа руководителей, специалистов предприятия с предоставлением определенных полномочий, способствующих подготовке взаимосвязанных исходных данных.

Источниками финансирования разработки бизнес-плана могут быть:

1. собственные средства предприятий и организаций;

2. внебюджетные фонды министерств, других органов государственного управления, объединений, подчиненных правительству (если положением о соответствующем фонде предусмотрено его использование на подобные цели);

3. средства потенциальных инвесторов.

5.2 Стадии разработки бизнес-плана

Характер выполняемых работ по подготовке бизнес-плана позволяет выделить следующие основные ***стадии его разработки***:

1) принятие решения о разработке бизнес-плана, его масштабности, рамках с учетом его идеи, ресурсоемкости, времени реализации;

2) подготовка системы финансового обеспечения разработки бизнес-плана и открытие финансирования;

3) создание группы по разработке бизнес-плана (при необходимости привлечение специалистов-экспертов);

4) определение цели плана исходя из проблем, которые призваны решить бизнес-план;

5) определение источников нужной информации, сбор исходных данных;

6) выбор методики расчета количественных и качественных показателей;

7) установление структуры бизнес-плана;

8) проведение технико-экономических расчетов и исследований (объем производства и реализации продукции или услуг; цена реализации и сумма доходов; величины постоянных и переменных затрат, в том числе на единицу продукции или услуги; объем необходимых трудовых и материальных ресурсов, сумма инвестиций и источники финансирования, механизм финансирования и возвратности инвестиций и другие показатели);

9) утверждение рабочего варианта бизнес-плана;

10) экспертиза бизнес-плана, в том числе с привлечением внешних экспертов, особенно для бизнес-планов инвестиционных проектов;

11) определение возможностей реализации бизнес-плана своими силами или с привлечением внешних инвесторов;

12) проведение переговоров с потенциальными партнерами по реализации бизнес-плана, включая потенциальных инвесторов, поставщиков сырья, оборудования и материалов, подрядчиков;

13) внесение коррективов в бизнес-план с учетом предложений партнеров;

14) согласование интересов участников и их вклада в реализацию бизнес-плана и оформление договорных отношений;

15) организация реализации бизнес-плана.

5.3 Структура бизнес-плана

В состав бизнес-плана ***входят***: *титульный лист, содержание, текст основных разделов бизнес-плана, приложения*.

Бизнес план должен давать полное представление обо всех аспектах проекта и состоять из слебдующих ***основных разделов***:

1) возможности организации (резюме);

2) виды товаров (работ и услуг);

3) рынки сбыта;

4) конкуренция на рынках сбыта;

5) план маркетинга;

6) план производства;

7) организационный план;

8) правовое обеспечение деятельности организации;

9) оценка рисков и страхование

10) финансовый план;

11) стратегия финансирования;

12) информация о разработчике бизнес-плана.

При разработке бизнес-плана рекомендуется соблюдать следующие ***принципы***:

1) при разработке производственной и финансово-экономической частей бизнес-плана использовать методы *иммитационного моделирования* и *дисконтирования*, позволяющие оценивать влияние изменения исходных параметров проекта на его эффективность и реализуемость;

2) при создании или реконструкции отдельных производств показывать влияние инвестиционного проекта на производственную деятельность предприятия в целом;

3) при решении вопросов о строительстве нового предприятия проводить альтернативные расчеты и обоснование его расположения на имеющихся площадях (посредством реконструкции) или новых;

4) для проектов, реализуемых с участием средств государства, выполнять расчеты платежей в бюджет и внебюджетные фонды без предоставления льгот и при предоставлении льгот, а также потерь государства и компенсации этих потерь;

5) составлять бизнес-план на весь период реализации инвестиционного проекта (горизонта расчета). Как правило период реализации инвестиционного проекта должен охватывать срок возврата заемных средств плюс 1 год. Допускается установление другого периода реализации инвестиционного проекта;

6) расчеты бизнес плана проекта, для реализации которого не требуются средства в свободно конвертируемой валюте (СКВ), производить в белорусских рублях, в остальных случаях в двух вариантах – условных единицах (у.е.) и белорусских рублях. За уе. Принимается, как правило 1 дол. США или другая свободно конвертируемая валюта.

5.4 Разработка разделов «Возможности организации» («Резюме»), «Виды товаров и услуг»

Раздел ***«Возможности организации» («Резюме»)***, как правило разрабатывается в конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем другим его разделам. В нем определяется в приоритетном порядке все направления деятельности организации. По каждому направлению ***устанавливаются цели***. В качестве таких целей могут быть:

1) увеличение объемов производства;

2) получение чистой прибыли;

3) увеличение доли организации на существующем рынке строительной продукции.

В заключительной части резюме отражаются ***финансовые вопросы***:

1) необходимые затраты на реализацию проекта, источники их финансирования (за счет бюджетных средств, из централизованных фондов, за счет кредита или собственных средств и др.;

2) ожидаемые результаты от реализации проекта (прибыль, окупаемость и т. д.).

Составлению раздела ***«Виды товаров (работ и услуг)»*** предшествует значительная работа по выбору подрядных работ и услуг, которые должны стать основой бизнеса организации. Материалы раздела должны содержать информацию о номенклатуре существующих и новых видов работ и услуг, которые СМО может предложить для выполнения заказчиком (застройщиком), и в чем состоит основное преимущество технологий производства этих работ и услуг, какими потенциальными или авторскими свидетельствами они защищены. В разделе необходимо привести сведения о цене работ и услуг, а также о возможности усовершенствования и внесения изменений в предлагаемые технологии с учетом специфики возводимого объекта и условий производства работ на строительной площадке.

5.5 Разработка разделов «Рынки сбыта», «Конкуренция на рынках сбыта»

В разделе ***«Рынки сбыта»*** проводятся:

1) анализ существующих рынков сбыта по критериям сегментации,

2) определение их емкости и перспективности,

3) доли, контролируемой организацией,

4) заключение о необходимости в новых рынках сбыта,

5) меры по расширению сферы влияния.

В данном разделе отражаются следующие ***вопросы***:

- ✔ положение дел по данной продукции в отрасли, Республике, за рубежом, ведущих фирм производителей данной продукции.
- ✔ реально существующие и потенциальные конкуренты, их слабые и сильные стороны;
- ✔ сфера использования и основные потребители продукции;
- ✔ оценка емкости рынка на 3-5 лет.

Из общего рынка выделяется определенный ***сектор сбыта*** предлагаемой продукции и показывается, за счет чего она будет иметь гарантированный сбыт или использование на практике.

Результатом данного раздела должна быть перспектива использования выполненного проекта или программа выпуска изделий на предприятиях Республики Беларусь на 3-5 лет, в том числе поставка на экспорт.

Программа выпуска продукции представляется в ***натуральном и объемном выражениях.***

Предполагаемое использование и внедрение в производство результатов проекта необходимо подтвердить прилагаемыми к бизнес-плану *заключениями и предложениями* конкретных субъектов хозяйствования.

Материалы раздела ***«Конкуренция на рынках сбыта»*** содержат:

1) анализ рыночной коньюктуры, конкурентов, их стратегии и тактики на рынке строительной продукции;

2) данные о количестве организаций, предлагающих услуги по выполнению подобных строительно-монтажных, специальных, пусконаладочных и других работ;

3) объемы производства и доли рынка, которой владеют конкуренты;

4) сведения о достоинствах и недостатках технологий производства работ, используемых конкурентами, ценах на выполненные ими работы, информацию об «имидже» организаций-конкурентов.

5.6 Разработка разделов «План маркетинга», «План производства», «Организационный план»

В разделе ***«План маркетинга»*** необходимо включать следующие пункты:

1) цели и стратегии маркетинга;

2) ценообразование;

3) схемы распространения работ и услуг;

4) реклама;

5) формирование общественного мнения об организации.

Решая вопросы ценообразования, организация должна выбрать и обосновать принятую стратегию. В качестве ***вариантов стратегии ценообразования*** можно использовать следующие подходы:

1) высокое качество – высокая цена;

2) цена в зависимости от цен организаций-конкурентов;

3) низкие производственные издержки – низкая цена.

Решая вопросы схем распространения работ и услуг, строительная организация должна исходить из возможности заключения договоров подряда непосредственно в ходе переговоров с заказчиком либо путем участия в подрядных торгах.

Важным элементом маркетинга является ***реклама***, предназначенная для информирования покупателей, заказчиков и привлечения их внимания к предлагаемым работам и услугам с целью их распространения на строительном рынке.

Главная задача раздела ***«План производства»*** - показать своим потенциальным заказчикам, что организация в состоянии выполнить планируемые объемы работ в нужные сроки и с требуемым качеством.

При разработке этого раздела следует ответить на следующие ***основные вопросы***:

1) какова производственная мощность организации;

2) какими основными производственными фондами она располагает для производства работ;

3) где, у кого и на каких условиях будут закупаться материалы, детали, конструкции и другие материальные ресурсы;

4) каковы источники привлечения строительной техники и оборудования;

5) как будет осуществляться планирование производства;

6) каков порядок проведения контроля качества работ.

В разделе ***«Организационный план»*** приводятся сведения, характеризующие организационную структуру, а также данные о персонале, работающем в организации.

Перечисленную информацию можно представить в следующем виде:

1) Организационная структура фирмы:

а) организационная схема управления;

б) состав подразделений и их функции;

в) организация координирования и взаимодействия служб.

2) Рабочая сила, не связанная с управлением:

а) потребность в кадрах по профессиям;

б) форма привлечения (постоянная работа, совместительство, и т.д.);

в) наличие рабочей силы в месте расположения организации;

г) зарплата;

д) режим работы и сменяемость рабочей силы в организации.

3) Управленческий персонал: состав, возраст, образование, опыт работы, достоинства и недостатки отдельных работников, система стимулирования труда управленческих работников.

4) Кадровая политика организации: принципы отбора и найма, наличие системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации кадров, система продвижения работников по службе и другие вопросы.

5.7 Разработка разделов «Правовое обеспечение деятельности организации», «Оценка рисков и страхование»

В разделе ***«Правовое обеспечение деятельности организации»*** приводится информация, связанная с созданием и правовым обеспечением работы организации. В общем виде сведения, входящие в этот раздел, включают:

1) дату создания и регистрации;

2) где и кем зарегистрирована;

3) учредительные документы;

4) зарегистрированный адрес местонахождения;

5) форму собственности;

6) информацию о пайщиках (акционерах) с указанием доли в акционерном капитале;

7) аспекты деятельности, подлежащие государственному контролю;

8) копии лицензий на виды деятельности, предусмотренные в бизнес-плане;

9) копии соглашений и договоров с другими организациями и заказчиками по видам деятельности организации.

В разделе ***«Оценка рисков и страхование»*** освещаются следующие основные моменты:

1) приводится перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба;

2) дается перечень организационных мероприятий по их профилактике и нейтрализации;

3) представляется программа и документы страхования от рисков.

5.8 Разработка разделов «Финансовый план», «Стратегия финансирования», «Информация о разработчике бизнес-плана»

В разделе ***«Финансовый план»*** необходимо осветить вопросы планирования финансового обеспечения деятельности организации. С этой целью в бизнес плане должны быть разработаны и представлены следующие планово-отчетные документы:

1) оперативный план;

2) план расходов и доходов;

3) план движения денежных средств;

4) балансовый отчет.

Раздел ***«Стратегия финансирования»*** включается в бизнес план при принятии решения о расширении строительной организации. В этом случае раздел должен содержать информацию, обосновывающую:

1) сколько нужно средств для реализации предлагаемого проекта,

2) где можно получить необходимые средства и в какой форме,

3) когда можно ожидать возврата вложенных средств и в какой форме,

4) когда можно ожидать возврата вложенных средств и получение дохода и в каком размере.

В разделе ***«Информация о разработчике бизнес-плана»*** дается общее описание и характеристика привлеченных к разработке бизнес-плана организаций. Приводятся следующие данные по созданию, функционированию и развитию организаций, участвующих в разработке бизнес-плана:

1) история и год создания;

2) основные виды деятельности;

3) опыт работы в данной сфере услуг;

4) основные достижения, перечень наиболее значимых инвестиционных проектов, по которым организация разрабатывала бизнес-планы;

5) перечень основных видов деятельности, по которому оказаны услуги в рамках данного инвестиционного проекта.