



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Организация строительства»

**Практикум**  
«Составление бизнес-плана»  
по дисциплине

**«Организация, планирова-  
ние, управление в строи-  
тельстве»**



Авторы  
Побегайлов О. А.

Ростов-на-Дону, 2018

## Аннотация

Практикум предназначен для обучающихся по направлению 08.03.01 «Строительство», профилю подготовки «Промышленное и гражданское строительство». Позволяет научиться (на практических занятиях или самостоятельно) составлять документацию по планированию деятельности организации на этапе её создания.

## Авторы

к.э.н., доцент кафедры «Организация  
строительства»  
Побегайлов О.А.



## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>Краткая методика составления бизнес-плана .....</b>	<b>4</b>
<b>Требования к подготовке бизнес-плана.....</b>	<b>6</b>
<b>Резюме проекта.....</b>	<b>6</b>
<b>Сущность проекта.....</b>	<b>7</b>
<b>Анализ положения дел в отрасли и рыночной конъюнктуры .....</b>	<b>7</b>
<b>План маркетинга .....</b>	<b>7</b>
<b>План производства.....</b>	<b>8</b>
<b>Организационный план .....</b>	<b>8</b>
<b>Оценка рисков и страхование .....</b>	<b>8</b>
<b>Финансовый план.....</b>	<b>9</b>
<b>Стратегия финансирования.....</b>	<b>13</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>14</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>15</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-план является основным инструментом для составления макета нового бизнеса. Целью бизнес-плана является привлечение инвесторов для участия в новом проекте. При рассмотрении бизнес-плана инвестор должен оценить привлекательность описываемого проекта и убедиться в эффективности своих инвестиций. Общепринятой структуры бизнес-плана, которая бы устроила любой бизнес, не существует, но можно выделить главные его составляющие.

### КРАТКАЯ МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Отечественная практика бизнес-планирования в значительной мере опирается на зарубежный опыт. Одним из наиболее известных документов, структурирующих и унифицирующих процесс разработки бизнес-плана, является Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований, разработанное Организацией промышленного развития Объединенных наций (ЮНИДО) (*UNIDO "Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies". Vienna, UNIDO ID/206, 1986*). Данную методику используют в своей деятельности Мировой банк (*International Bank for Reconstruction and Development*) и Европейский банк реконструкции и развития (*European Bank for Reconstruction and Development*), являющиеся крупнейшими зарубежными институциональными инвесторами. На основе данной методики были разработаны Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов.

В Рекомендациях основное внимание уделяется методологическим вопросам оценки эффективности проектов. Жесткая регламентация перечня разделов и содержания бизнес-плана отсутствует, так как она зависит от цели разработки и вида бизнес-плана. Например, рассматривается только специфика оценки экономической эффективности таких типов проектов, в которых:

- предусматривается производство продукции для государственных нужд;
- участником является действующее предприятие;
- реализация проекта предусматривает аренду (лизинг) основных фондов;
- взаимоотношения инвесторов и государства устанавливаются соглашением о разделе продукции.

Это лишь небольшая часть из обширного многообразия ви-

дов проектов и соответствующих им бизнес-планов.

Логика и последовательность разработки бизнес-плана позволяют выделить основные сегменты информации, которые желательно отразить в данном документе. Это разделы:

- рыночный;
- производственный;
- финансовый.

Обычно бизнес-план включает следующие разделы:

– титульный лист: название фирмы, юридический адрес, имена и адреса учредителей, суть проекта, ссылка на неразглашение коммерческой тайны;

- резюме;
- сущность проекта;
- анализ положения дел в отрасли и рыночной конъюнктуры;

ры;

- план маркетинга;
- план производства;
- организационный план;
- оценка рисков и страхование;
- финансовый план;
- стратегия финансирования;
- приложения к бизнес-плану.

Данный перечень является примерным и в зависимости от вида бизнес-плана (инвестиционный проект, создание нового предприятия, развитие предприятия и т.п.) может дополняться разделами, расширяющими круг предоставленной в нем информации.

Например, при разработке бизнес-плана создания нового предприятия целесообразно вводить в качестве самостоятельного раздел "Местоположение предприятия", так как существенное значение при оценке реализуемости и эффективности подобного проекта имеет информация о наличии инфраструктуры, близости поставщиков ресурсов и потребителей продукции, наличии квалифицированных кадров, об экономической ситуации в регионе. В данном разделе должны рассматриваться и оцениваться варианты размещения предприятия. Подобный раздел целесообразен и при разработке бизнес-планов, реализуемых на действующих предприятиях, по предусматривающих их расширение, что также требует выбора района размещения, расчета стоимости земельного участка или арендной платы.

При создании нового предприятия в отдельный раздел может выделяться информация по юридическому статусу предприя-

тия.

При разработке проектов, связанных со строительством, реконструкцией или модернизацией производства, отличающихся длительным периодом реализации и этапностью выполнения работ, как правило, вводится раздел "Сроки реализации проекта".

При создании предприятия с иностранным капиталом, при получении поставок из-за рубежа или экспорте продукции может выделяться в отдельный раздел "Внешнеэкономическая деятельность" информация о порядке регистрации предприятия и технологии проведения внешнеторговых сделок.

При разработке бизнес-плана для внутреннего пользования, при определении перспектив развития компании, в случае разработки мероприятий по выводу предприятия из кризисного состояния перечень и содержание разделов будут меняться.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА**

написать бизнес-план необходимо ясным, четким языком, без длинных и сложных формулировок;

желательный объем – 20-25 страниц;

в бизнес-плане должна быть освещена вся требуемая инвестору информация в полном объеме;

документ обязательно должен строиться на реальных фактах, обоснованных рациональных предложениях;

план обязан иметь стратегический фундамент: строгий, очерченный и заверченный, с четкими целевыми установками;

взаимосвязанность, комплексность и системность – важные особенности составления плана;

инвестор должен видеть будущее, перспективы развития идеи проекта.

## **РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА**

Данный раздел формируется на заключительном этапе разработки бизнес-плана и содержит его основные положения и финансовые показатели. Этот раздел часто отождествляют с рекламной частью бизнес-плана или презентацией проекта, его объем не должен быть более 2–3 страниц. Знакомясь с разделом, инвестор решает, насколько убедительна и интересна ему предлагаемая бизнес-идея и стоит ли продолжать изучение бизнес-плана. В разделе отражаются: цель проекта, новизна продукции, сведения об объемах продаж, стоимость и схема финансирования проекта, показатели эффективности проекта.

## **СУЩНОСТЬ ПРОЕКТА**

Содержит формулировку бизнес-идеи, характеристику свойств продукта или услуги, предлагаемой в бизнес-плане, его основные отличия от товаров конкурентов, описание применяемой технологии, определение сегмента потребителей, на который рассчитан продукт (услуга). При характеристике продукции желательно воздерживаться от технической терминологии и акцентировать внимание на потребительских свойствах продукции, так как бизнес-план предназначен для широкого круга инвесторов с различным уровнем подготовки к восприятию подобного материала. Для доказательства реальности проекта целесообразно приложить фотографию опытного образца изделия и привести данные о степени защищенности патентами при использовании изобретений.

## **АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ В ОТРАСЛИ И РЫНОЧНОЙ КОНЪЮНКТУРЫ**

Информация данного раздела должна отражать хорошее владение разработчиками спецификой отраслевого производства. Необходимо проанализировать историю развития отрасли, ее состояние на данный момент времени, определить перспективы развития и дать характеристику новинок, появившихся на отраслевом рынке.

Должна даваться оценка емкости рынка, долей рынка, занимаемых конкурентами, и сегмента, который будет занимать предприятие.

Необходимо провести анализ продукции конкурентов, выявив сильные и слабые стороны, и подчеркнуть основные преимущества предлагаемого продукта по отношению к продукции конкурентов. Также желательно уделить внимание ценовой политике конкурентов, используемым ими методам рекламы и сбыта продукции.

## **ПЛАН МАРКЕТИНГА**

Содержит основные традиционные составляющие компоненты.

В данном разделе должны приводиться прогнозируемые объемы продаж в целом и по рынкам, на которых будет работать предприятие.

Необходимо определить уровень цен, по которым будет реализовываться продукция на различных рынках и через различные каналы распределения. Также желательно очертить ценовую политику предприятия на перспективу, отражающую динамику цен, возможность применения стимулирующих скидок.

Важным фактором достижения планируемого объема продаж является правильный выбор каналов распределения продукции.

Должны определяться методы рекламы и стимулирования сбыта продукции и затраты на проведение рекламных мероприятий.

## **ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА**

Содержит описание базовых процессов по производству продукции. Должны указываться процессы, осуществление которых будет передано контрагентам. Определяются планируемые объемы закупок сырья, материалов, комплектующих, топлива с указанием поставщиков и цен на ресурсы.

Приводится потребность в оборудовании и площадях и способы ее покрытия: строительство, приобретение, аренда, лизинг.

Рассчитываются планируемые затраты на производство продукции и составляется смета затрат на производство.

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН**

Дается характеристика организационной структуры предприятия с указанием лиц, занимающих руководящие должности, и их краткие характеристики.

Определяются потребность в кадрах по профессионально-квалификационным группам и методы привлечения персонала. Приводится уровень оплаты труда для различных категорий работников и определяются расходы на оплату труда.

## **ОЦЕНКА РИСКОВ И СТРАХОВАНИЕ**

Неотъемлемым свойством любого проекта являются риски. Их наличие обусловлено рядом факторов:

- неопределенностью объемов спроса и уровня цен на продукцию;

- нестабильностью экономической ситуации в целом и уровня инфляции в частности;

- характером проекта, что влияет на предсказуемость его результатов (расширение выпуска существующей продукции,



разработку новых изделий и технологий и т. п.);

– техническим прогрессом, обуславливающим высокие темпы обновления продукции и технологии производства, что предопределяет возможность появления принципиально новых изобретений и может привести к снижению востребованности результатов проекта.

Данный перечень не исчерпывает всего многообразия видов рисков, сопутствующих реализации проекта.

В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция) выделяются три типа рисков:

– страновой риск (например, изменение законодательства в отношении повышения налогов или ужесточения требований к производству или производимой продукции по сравнению с предусмотренными в проекте и т.п.);

– риск ненадежности участников проекта (например, неустойчивость финансового положения предприятия, реализующего проект, неплатежеспособность потребителей продукции или поставщиков ресурсов);

– риск неполучения предусмотренных проектом доходов, связанный с характеристиками продукции проекта и колебаниями спроса и цен на продукцию и ресурсы.

Риски учитываются путем введения поправок на риск при определении нормы дисконта проекта, что позволяет более реалистично оценить ожидаемые результаты.

Кроме этого, выявление рисков на начальном этапе позволяет выработать меры по их нейтрализации. Такими мерами могут быть:

– страхование отдельных видов рисков;

– разработка альтернативных стратегий действий.

Наличие тщательно проработанного раздела "Оценка рисков и страхование" в бизнес-плане свидетельствует о качестве его составления и повышает доверие инвесторов к данному документу.

## ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

В данном разделе осуществляется оценка экономической эффективности проекта и формируются документы:

– план-отчет о прибылях и убытках (*The Income Statement*);

– план денежных потоков по проекту (*Cash-Flow*);

– плановый баланс активов и пассивов (*The Balance Sheet*).

Все документы финансового плана на первый год должны разрабатываться с помесечной разбивкой.

Для формирования плановой формы "Отчета о прибылях (убытках)" требуется исходная информация, характеризующая объемы производства и сбыта продукции и затраты на ее производство и реализацию.

Информация, необходимая для определения выручки от продаж продукции, включает данные, определяемые по каждому шагу расчета (периоду планирования):

- годовую производственную мощность;
- уровень использования;
- объемы производства;
- объемы реализации на внутренних рынках;
- цену продукции, реализуемой на внутренних рынках;
- выручку от продаж на внутренних рынках;
- НДС, пошлины, акцизы и другие налоги и сборы, включаемые в цену продукции, реализуемой на внутренних рынках;
- объемы реализации на внешних рынках;
- цену продукции, реализуемой на внешних рынках;
- выручку от продаж на внешних рынках;
- НДС, пошлины, акцизы и другие налоги и сборы, включаемые в цену продукции, реализуемой на внешнем рынке.

Показатели приводятся по каждому виду продукции, планируемой к производству.

В целях планирования себестоимости реализованной продукции рассчитываются прямые производственные затраты, включающие:

- прямые материальные затраты;
- расходы на оплату труда производственного персонала;
- начисления на заработную плату.

Помимо прямых производственных затрат также рассчитываются накладные затраты:

- затраты на управление производством;
- затраты на сбыт продукции.

Также планируются прочие расходы, не связанные с производством и реализацией продукции.

В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция) дана типовая форма "Отчета о прибылях (убытках)", представленная в табл. 1.

*Таблица 1*

### **Отчет о прибылях (убытках)**

## Организация, планирование, управление в строительстве

№	Показатели	Номер шага		
	Выручка от продаж за вычетом включаемых в цену налогов и сборов + прочие внереализационные доходы			
	Производственные издержки			
	Амортизационные отчисления			
	Налоги в составе себестоимости			
	Себестоимость (стр. 2 + стр. 3 + стр. 4)			
	Балансовая прибыль (до налогообложения): с.1 – с.5			
	Налоги и сборы из прибыли до налогообложения (относимые на финансовый результат)			
	Налог на прибыль			
	Чистая прибыль			
0	Чистая прибыль нарастающим итогом			
1	Расходы и отчисления из чистой прибыли (стр. 12 + стр. 13)			
2	Дивиденды			
3	Другие расходы из чистой прибыли			
4	Нераспределенная прибыль (стр. 9 стр. 11)			
5	Нераспределенная прибыль нарастающим итогом			

Плановый отчет о прибылях и убытках содержит информацию, отражающую текущую (операционную) деятельность предприятия, связанную с производством и продажей продукции и используемую для оценки размера ожидаемой прибыли и рентабельности деятельности.

Амортизационные отчисления выделяются в "Отчете о прибылях (убытках)" отдельной строкой, так как амортизация – это "условное" начисление в составе себестоимости продукции, она начисляется в целях определения всех затрат на производство и продажу продукции и расчета налогооблагаемой прибыли, но не выплачивается, а возвращается на предприятие в составе выручки от продаж. Это приводит к тому, что амортизация в сумме с чистой прибылью образует возвратный денежный поток от опе-

рационной деятельности, что находит отражение в Плане денежных потоков.

План денежных потоков, в отличие от "Отчета о прибылях (убытках)", формируется на основе бюджетного подхода и заключается в определении поступлений и выплат денежных средств по каждому шагу расчета.

В плане денежных потоков планируются притоки и оттоки денежных средств в разрезе трех видов деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой.

При расчете денежных потоков по операционной деятельности предварительно рассчитывается налогооблагаемая прибыль и налоговые отчисления по каждому шагу расчета. Алгоритм зависимости потоков приведен ниже.

Операционная деятельность

*Притоки:*

- выручка от продаж;
- прочие доходы.

*Оттоки:*

- затраты на производство и продажу продукции;
- налоги.

---

Сальдо денежного потока = притоки – оттоки.

### **Инвестиционная деятельность**

*Притоки:*

- поступления от продажи активов на всех шагах расчета (за минусом налогов);
- поступления за счет уменьшения оборотного капитала на всех шагах расчета;
- доходы от ликвидации проекта за минусом налогов.

*Оттоки:*

- вложения в основные средства и нематериальные активы на всех шагах расчета;
- ликвидационные затраты на ликвидацию проекта;
- вложения в прирост оборотного капитала на всех шагах расчета.

---

Сальдо денежного потока = притоки – оттоки.

### **Финансовая деятельность**

*Притоки:*

- поступления от размещения акций;
- поступления от размещения облигаций;

## Организация, планирование, управление в строительстве

- получение кредитов и займов;
- получение субсидий и дотаций.

*Оттоки:*

- затраты на возврат и обслуживание кредитов;
- затраты на обслуживание и погашение размещенных облигаций;
- затраты на выплату дивидендов по акциям предприятия.

---

Сальдо денежного потока = притоки – оттоки.

Такой документ позволяет:

- оценить финансовую реализуемость проекта; рассчитать показатели эффективности проекта, основанные на учетных оценках (без приведения по фактору времени): чистую стоимость проекта (*Net Value, NV*), простую норму прибыли (*simple rate of return, SRR*), бухгалтерскую расчетную норму прибыли (*accounting rate of return, ARR*), срок окупаемости проекта (*Pay Back Period, PP*);

- проанализировать важнейшие показатели эффективности бизнес-плана, основанные на дисконтировании денежных потоков: чистую дисконтированную стоимость проекта (*Net Present Value, NPV*), дисконтированный срок окупаемости (*discount pay back period, DPP*), индекс рентабельности (*profitability index, IP*), внутреннюю норму рентабельности проекта (*Internal Rate of Return, IRR*).

Формирование планового баланса активов и пассивов, содержащего данные об имуществе проекта и источниках его формирования, дает возможность провести финансовый анализ и рассчитать показатели финансовой устойчивости и ликвидности.

Для оценки устойчивости проекта к изменениям внутренних и внешних факторов проводится анализ безубыточности проекта. Определение уровня безубыточности проекта заключается в нахождении критического объема производства (*Break Even Point, BEP*), при котором выручка от продаж покрывает затраты на производство и продажу продукции, т.е. по достижении которого проект начинает приносить прибыль.

Таким образом, финансовый раздел бизнес-плана позволяет провести экономическую оценку целесообразности реализации проекта.

## СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

В данном разделе обосновывается схема финансирования проекта. Могут использоваться различные варианты финансирования в зависимости от характера проекта:

- создание нового предприятия;
- реализация проекта на действующем предприятии.

В последнем случае появляется возможность для использования в целях финансирования проекта прибыли и амортизационных отчислений, а также средств фондов, формируемых для данных целей. Например, в крупных компаниях создается централизованный инвестиционный бюджет, из которого выделяются средства для финансирования проектов, реализуемых в отделениях компании.

В качестве источника финансирования проекта на действующем предприятии может также использоваться такой способ привлечения заемных средств, как кредиты и размещение облигаций.

Кредиты являются наиболее распространенной формой финансирования инвестиционных проектов. Основными недостатками данного вида финансирования являются:

- сложность получения, в частности, долгосрочных кредитов;
- необходимость внесения залога;
- погашение кредитов и процентов;
- жесткий график погашения.

В случае взятия нескольких кредитов необходимо привести расчет и обоснование возврата по каждому кредиту в отдельности.

При создании нового предприятия источником финансирования, в зависимости от его организационно-правовой формы, в первую очередь являются средства, полученные от продажи акций и вклады участников. Инвесторы, предоставившие данные средства, участвуют в доходах предприятия.

Использовать можно различные комбинации указанных способов финансирования проекта, что позволяет выделить три типовые схемы финансирования:

- за счет собственных средств;
- за счет заемных источников;
- смешанную схему.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

*Приложения к бизнес-плану* включают документы, которые

подтверждают информацию, содержащуюся в бизнес-плане:

- копии учредительных документов;
- прейскуранты;
- копии контрактов и лицензий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ковалев В.В. Финансовый анализ. Управления капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. 2-е изд., дополненное и переработанное. – М.: Финансы и статистика. 1998. – 512 с.

2. Костюченко В. В., Крюков К. М., Кудинов О. А. Менеджмент строительства : учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2002. 448 с.

3. Костюченко В.В., Кудинов Д.О. Организация, планирование и управление в строительстве. – Ростов-н/Д: Феникс, 2006.

4. Костюченко В.В., Кудинов Д.О. Управление строительным производством в условиях рыночной экономики: учебное пособие. – Ростов н/Д: РГСУ, 2012. – 123 с.

5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Перевод с англ. Москва. Издательский дом «Вильямс». 2004. 420 с.

6. Маркарьян Э.А. Герасименко Г.П. Финансовый анализ. – М.: Приор, 1997. – 160 с.

7. Организация, планирование и управление строительным производством: Примеры, задачи, упражнения: учебное пособие / Под общ. ред. проф. П. Г. Грабового: Учебное пособие для вузов, Москва: МГСУ, 2009.

8. Побегайлов О.А. Трудовые ресурсы: оценка и планирование. Организация совещаний. – Ростов-на-Дону: РВИ РВ, 2011. – 44 с.

9. Побегайлов О.А. Планирование городской деятельности. – Ростов-на-Дону: РВИ РВ, 2009. – 80 с.