

# **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ИНВЕСТИЦИОННО- СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ**

**СКИФ**



**Кафедра «Экономика, менеджмент и  
логистика в строительстве»**

**Лекционный курс**

**Автор**

**Небритов Б.Н.**

## Аннотация

Изложены основные положения по бизнес-планированию в инвестиционно-строительной сфере. Приведены различные аспекты составления бизнес-плана, представляемого как неотъемлемая часть планирования на предприятии, описывающая основные аспекты будущей инвестиционно-строительной деятельности, обосновывающая и оценивающая создание новых продуктов и услуг, строительство зданий и сооружений.

Предназначены для студентов направления подготовки 08.04.01 «Строительство».

Могут быть использованы обучающимися по другим направлениям подготовки.

## Автор

**Небритов Борис Николаевич –**

**к.т.н., профессор кафедры «ЭМиЛС»**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ .....	3
ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ В ЭКОНОМИКЕ ФИРМЫ .....	5
2. СУЩНОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНОВ .....	9
3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА.....	13
4. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА .....	17
<b>4.1. Процесс бизнес-планирования .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2. Последовательность разработки бизнес-плана .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3 Интернет и компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании .....</b>	<b>20</b>
5. РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС ПЛАНА .....	22
<b>5.1 Организация процесса реализации бизнес-плана.....</b>	<b>22</b>
<b>5.2 Стадии реализации бизнес-плана .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3 Управление реализацией бизнес-плана .....</b>	<b>29</b>
6. УЧЕТ РИСКОВ ПРИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ.....	33
<b>6.1 Непредвиденные обстоятельства в бизнесе .....</b>	<b>33</b>
<b>6.2. Оценка рисков при бизнес-планировании.....</b>	<b>35</b>
<b>6.3 Типичные ошибки в бизнес-планировании .....</b>	<b>38</b>
7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНВЕСТИЦИОННЫХ БИЗНЕС-ПЛАНОВ.....	41
<b>7.1 Система показателей эффективности инвестиционного бизнес-проекта .....</b>	<b>41</b>
<b>7.2 Исходные данные для расчета эффективности бизнес-плана .....</b>	<b>42</b>
<b>7.3 Расчет экономической эффективности бизнес-плана.....</b>	<b>43</b>
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	47

## **ВВЕДЕНИЕ**

Бизнес-планирование – специфический вид плановой деятельности в составе обще функции планирования.

В основе бизнес-планирования на строительном предприятии лежит бизнес-план инвестиционного проекта. Бизнес- план является комплексным документом, который обосновывает и оценивает проект с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий. В успешном завершении проекта заинтересованы все его участники.

Следовательно, бизнес-план должен содержать аргументированную информацию, удовлетворяющую их интересы. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта дает множество преимуществ, среди которых возможность делать и исправлять ошибки на бумаге, а не в условиях реальной деятельности компании. Руководитель может еще раз проверить идею проекта до того, как приступит к его воплощению.

Бизнес- план инвестиционного проекта позволяет всесторонне оценить качество разработанного проекта, его эффективность, спрогнозировать и оценить возможные риски, определить коммерческую и бюджетную эффективность проекта, довести идею и цель проекта до акционеров, потенциальных партнеров и инвесторов. В бизнес-плане отражаются все стадии жизненного цикла проекта: от зарождения идеи проекта и начала его осуществления до его завершения, т.е. сдачи объекта в эксплуатацию.

В материалах учебного пособия рассматриваются различные аспекты составления бизнес-плана.

# 1. БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ В ЭКОНОМИКЕ ФИРМЫ

В рыночной экономике строительная организация как предпринимательская структура не сможет добиться стабильного успеха, если не будет четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии строительного рынка, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. Рабочим документом, раскрывающим перспективу хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, является бизнес-план.

В бизнес-плане описывают основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируют проблемы, с которыми можно столкнуться, а также определяют способы их решения.

Бизнес-план помогает строительной организации:

- определить конкретные сферы деятельности и направления своего развития;
- определить целевые рынки строительной продукции и ее место на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели, стратегию и тактику их достижения;
- рассчитать ожидаемые финансовые результаты деятельности;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламы, ценообразованию;
- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие этого положения достижению поставленных целей;
- оценить соответствие кадров фирмы задачам, поставленным в ее планах;
- предусмотреть трудности и “подводные камни”, которые могут помешать выполнению поставленных целей и задач.

Каждая задача плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основная цель бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов. Именно бизнес-план является важным средством для увеличения капитала организации.

Бизнес-план ориентирован не только на внутрифирменного пользователя, но и на внешнего. Он может быть использован для привлечения инвесторов, кредиторов и деловых партнеров. Главное назначение бизнес-плана в этом случае – привлечь внимание, например, потенциального инвестора и вызвать его интерес к рассматриваемому проекту. Бизнес-план служит основой бизнес-предложений строительной организации при проведении переговоров или торгов с заказчиками.

При составлении бизнес-плана, ориентированного на внешнего пользователя, желательно придерживаться следующих правил:

- бизнес-план должен быть кратким (15-20 стр.);
- начало бизнес-плана не должно быть перегруженным;
- не должно быть общих и расплывчатых формулировок;
- сведения, приведенные в бизнес-плане, не должны быть недостоверными или приукрашенными.

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

Последний принцип связан с тем, что при заинтересованности инвесторов в проекте данные в бизнес-плане будут неоднократно проверены.

Структура бизнес-плана не является жестко регламентированной как в России, так и за рубежом. Состав его и степень детализации зависят от объемов производства, характера сооружаемых объектов, размера предполагаемого рынка сбыт, наличия конкурентов и перспектив развития организации.

Для разработки стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Фирмы, работающие в стабильной ситуации и производящие продукции (работы, услуги) для достаточно устойчивого рынка при росте объемов производства, разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование производства и поиск путей снижения его издержек. Однако все эти фирмы постоянно разрабатывают мероприятия по модернизации производимой продукции (работ, услуг).

Бизнес-планирование не подменяет традиционную систему внутрифирменного планирования, а дополняет и развивает ее. Практика планирования подтверждает тесное взаимодействие бизнес-планов и социально-экономических планов. Однако между этими видами планов существуют и различия, свидетельствующие о наличии у каждого из них своего собственного предмета и места, как в сфере внутрифирменного планирования, так и во всей системе рыночного хозяйствования.

*Во-первых*, бизнес-планирование в отличие от внутрипроизводственного или корпоративного планирования, включает весь комплекс общих целей предприятия или корпорации, а одну из важнейших задач, определяющих конкретное содержания планирования нового вида деятельности или бизнес-проекта.

Бизнес-план ориентируется, главным образом, на разработку новой стратегии или тактики развития фирмы, тогда как социально-экономическое планирование может включать различные виды совместной текущей и перспективной деятельности.

*Во-вторых*, бизнес-планы разрабатываются на инновационные проекты, четко очерченные временными сроками их выполнения, по истечении которых работа над бизнес-проектом завершается. Внутрифирменное планирование производится и осуществляется непрерывно на всех уровнях управления хозяйством. По мере выполнения одного годового плана фирмы после соответствующей корректировки переходят к осуществлению очередного плана и т.д. Бизнес-план имеет не только четкие временные, но и более узкие пространственные границы, тогда как любой внутрифирменный план таких четких ограничений не имеет.

*В-третьих*, основное назначение бизнес-плана состоит в открытии предпринимателями нового дела и получении на выполнение проекта необходимых производственных ресурсов и, в первую очередь, денежных средств. Поиск надежных инвесторов требует наиболее тщательного обоснования многих финансовых показателей с учетом существующей степени риска не только во внутренней производственно-хозяйственной деятельности, но и во внешних кредитно-финансовых и банковских структурах. Внутрифирменные планы необходимы в большей степени для собственного использования, тогда как бизнес-планы нужны для внешних инвесторов и кредиторов.

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

*В-четвертых*, бизнес-планы разрабатываются непосредственно под руководством и при личном участии предпринимателя – учредителя фирмы. Внутрифирменным планированием, как правило, занимаются профессиональные экономисты-менеджеры и плановики линейных и функциональных подразделений предприятия. Личное участие каждого бизнесмена-предпринимателя в разработке делового плана своего нового предприятия не только способствует выработке реальной стратегической и оперативной цели, но и обеспечивает в будущем наиболее совершенную организацию выполнения бизнес-проекта на основе соизмерения затрат и результатов.

К числу основных целей обращения к процедурам бизнес-планирования относятся:

- создание стратегии развития бизнеса;
- определение тенденций развития фирмы;
- совершенствование какого-либо продукта, работ и услуг и, в конечном итоге, технологических и управленческих процессов;
- моделирование бизнес-процессов.

Существующие подходы к бизнес-планированию направлены на реализацию следующих функций:

1) стандартное представление фирмы, проекта сокращает затраты на описание проекта или фирмы и предоставляет более широкие возможности для презентации уникальных возможностей инвестиционных предложений;

2) бизнес-план – эффективная форма общения и предоставления информации на цивилизованном рынке; многолетний опыт составления бизнес-планов привел к тому, что он обрел удобную форму для предоставления информации;

3) аргументированная заявка на привлечение капитала: если даже при разработке бизнес-плана не ставилась цель привлечения капитала, его содержание позволяет составить подобную заявку без привлечения новой информации;

4) демонстрация солидного подхода к собственному бизнесу: затрачивая усилия на составление бизнес-плана, разработчик тем самым подтверждает собственное уважительное отношение к своему бизнесу и ожидает такого же отношения от своих партнеров; кроме того, бизнес-план может стать составной частью программы формирования имиджа фирмы;

5) взвешенная оценка принимаемых решений: отвечая на вопросы при составлении бизнес-плана, разработчик имеет возможность комплексно оценить ситуацию и принимать решение в условиях достаточной информации;

6) возможность обнаружения проблем, угроз и неиспользованных возможностей для развития бизнеса: технологии бизнес-планирования содержат целый ряд методик, предоставляющих самостоятельную ценность и позволяющих аргументировано выявлять проблемы и возможности;

7) обеспечение целенаправленности бизнеса: сам факт наличия бизнес-плана говорит о наличии цели, к достижению которой стремится предприниматель, что в значительной мере увеличивает эффективность бизнеса;

8) инструмент для управления и контроля: бизнес-план является основой для управления проектом, прежде всего, ресурсами, затратами, сроками,

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

персоналом и т.д.; наличие бизнес-плана позволяет осуществлять контроль выполнения и принимать рациональные решения;

9) средство самообучения – одна из наиболее значимых функций, так как подготовка бизнес-плана заставляет разработчиков пополнять свои знания в тех или иных областях, учиться делать выводы из финансовой информации и умело пользоваться результатами анализа.

Можно назвать следующие причины, в силу которых необходимо планировать бизнес:

1. Сам процесс бизнес-планирования, включая осмысливание идеи, заставляет объективно, критически и беспристрастно посмотреть на деятельность фирмы. Бизнес-план способствует предотвращению ошибок, дает возможность более глубоко отражать строгую очередность действий и приоритеты в условиях ограниченных ресурсов. Это финансовый план (бюджет), в котором рассчитаны доходы и расходы от основной производственной, инвестиционной и финансовой деятельности.

2. Бизнес-планирование является тем рабочим инструментом, который при умелом использовании позволяет эффективно принимать решения, контролировать и управлять фирмой, что, в конечном счете, является основой успеха.

3. Законченный план бизнеса является средством для информирования других заинтересованных лиц. Он позволяет производить благоприятное впечатление на людей, с которыми предполагается сотрудничать, таких как инвесторы, банки, совладельцы, менеджеры и др.



## 2. СУЩНОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Основными объектами бизнес-планирования в свободных экономических отношениях являются инновационные проекты. Создание таких проектов требует предварительного экономического обоснования их целесообразности, последующего планирования необходимых затрат на их осуществление и ожидаемых конечных результатов. Бизнес-планирование не только позволяет экономистам-менеджерам обосновать необходимость разработки того или иного инновационного проекта, но и создает условия для его реализации в действующих рыночных условиях. Именно бизнес-планы способствуют выходу на рынок высококонкурентных новых видов товаров и услуг. В рыночных отношениях бизнес-план сам превращается в своеобразный товар, продвижение которого в окружающую предприятие внешнюю банковско-кредитную или финансово-инвестиционную среду должно принести максимальный доход разработчикам нового проекта.

Бизнес-план инвестиционного проекта – это развернутое обоснование, дающее возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект.

Бизнес-план должен:

во-первых, показать, что продукт или услуга найдут своего потребителя, установить емкость рынка сбыта и перспективы его развития;

во-вторых, оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукта, предоставления его на рынке работ и услуг;

в-третьих, определить прибыльность будущего производства и показать его эффективность для фирмы (инвестора) или местного, регионального, государственного бюджета.

Бизнес-планы разрабатываются на различные инновационные объекты или процессы, связанные с проектированием или созданием новых фирм и их подразделений, разработкой и поставкой на рынок требуемых товаров и услуг, реконструкцией предприятий и расширением выпуска продукции, совершенствованием технологии и организации производства, повышением качества товаров и производительности труда.

На вновь создаваемые или открываемые фирмой предприятия разрабатывается в соответствии с проектом комплексный бизнес-план, включающий подробные технико-экономические расчеты по всем разделам и показателям проектирования, строительства и освоения нового производства товаров и услуг.

На действующих предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных направлений, или задач, связанных с дальнейшим развитием производственных или функциональных подразделений, реструктуризацией или расширением организации и т.д. При стабильной и устойчивой работе предприятия бизнес-план может быть направлен на обновление основных производственных фондов и развитие новых технологий. При значительном спаде производства, имеющем место в переходный период, бизнес-план должен предусматривать поиск новых

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

рынков, расширение сбыта продукции и т.п. В одних случаях требуется разработка комплексных бизнес-планов, в других – локальных бизнес-проектов.

Эксперты и аналитики отмечают, что причины возникновения проблем на российских предприятиях кроются в:

- неопределенности целей;
- низкой эффективности управления;
- деструктивном (ненормальном) подходе к бизнес-планированию;
- принятии необоснованных управленческих решений из-за отсутствия оперативной управленческой информации;
- неэффективности планирования и управления финансами и издержками производства;
- неправильном оформлении пакета документов для получения инвестиций.

Устранение этих причин требует решения разработчиками бизнес-планов целого ряда важных задач.

Первая задача, которую должны решить разработчики, – получение и подготовка достоверной информации для проработки проекта. Следует понимать, что результаты принятых решений, полученных в итоге, напрямую зависят от качества исходных данных. Кроме того, любые изменения, вносимые в информацию на конечной стадии разработки проекта, влекут за собой пересчет всего проекта.

Вторая задача, стоящая перед разработчиками бизнес-плана, – четкое понимание содержания инвестиционных мероприятий, их предназначения. Это обеспечит возможность поиска наиболее рациональных и эффективных путей реализации поставленных целей.

Третья, наиболее важная задача – всесторонняя и объективная оценка эффективности планируемых инвестиций. Инициаторам и разработчикам важно понимать, что все исследования и расчеты они проводят, прежде всего, для себя. Они сами должны убедиться в эффективности перспективности задуманного проекта, а затем убедить в этом и потенциального инвестора.

В качестве объектов бизнес-планирования могут выступать различные субъекты предпринимательской деятельности:

- организационные единицы, к которым относятся: фирма в целом, ее структурные подразделения, а также рынки и группы потребителей;
- проекты – ограниченные во времени целевые ориентированные структуры;
- интегрированные системы, состоящие из организационных единиц и проектов.

Для организационных единиц, неограниченных во времени своего функционирования, система бизнес планирования должна соответствовать организационной структуре фирмы таким образом, чтобы у каждой организационной единицы имелся свой план, в рамках которого на определенные периоды времени планируются цели, мероприятия и необходимый потенциал. Совокупность планов и процессов будет представлять собой непрерывную систему периодического планирования.

Бизнес-планирование проектов относится как к планированию ограниченных во времени целевых ориентированных комплексов, так и к предприятию в целом.

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

Последнее в этом случае представляет собой всеобъемлющее разовое целевое ориентированное планирование процессов и потенциала, а система планов полностью соответствует организационной структуре предприятия.

В интегрированных системах объединение всех периодических и непериодических планов достигается при помощи ориентированных на результат и ликвидность плановых расчетов, результаты которых отражаются в сводных и консалтинговых общих фирменных планах или финансовых планах.

Следует отметить, что в развитой рыночной экономике бизнес-планирование используется во всех сферах предпринимательства и является рабочим инструментом, позволяющим исследовать и оценить любое конкретное направление и перспективы деятельности фирмы на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях.

В России выделяют четыре типа бизнес-планов:

- 1) внутренний бизнес-план;
- 2) бизнес-план для привлечения инвесторов;
- 3) бизнес-план финансового оздоровления;
- 4) бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения текущих активов (оборотных средств).

Процессы бизнес-планирования и отдельные планы характеризуются содержанием, объемом и временными параметрами. С точки зрения содержания, планы должны быть проблемно ориентированы. С точки зрения масштаба представления и степени детализации информации, планы бывают укрупненными и детализированными. С точки зрения временных параметров (срочности), различают: краткосрочные (на 1 год и меньше), среднесрочные (2 – 3 года), долгосрочные (более 3 лет) планы. При планировании проектов в качестве плановых периодов выделяют: подготовительный период, эффективный период (период реализации).

Система бизнес-планирования с точки зрения ее предмета состоит из отдельных плановых комплексов (подсистем) или разделов общего плана:

- 1) планирование целей: предметом являются высшие материальные стоимостные и социальные цели, в совокупности, определяющие политику фирмы; к предмету целевого планирования относятся также программы и отдельные мероприятия;
- 2) планирование потенциала – охватывает планирование по видам, объемам и структуре потенциала;
- 3) планирование процессов и объектов – определяет во времени и пространстве последовательность осуществления процессов, необходимых для достижения целей, и тем самым устанавливает виды и объем использования в соответствующих процессах имеющегося потенциала;
- 4) плановые расчеты – количественное выражение планирования, основанное на объемных и временных показателях и производных от них стоимостных показателях.

Современное бизнес-планирование заключается в определении будущего желаемого состояния всей фирмы, которое основывается на процессах исследования ее прошлого и настоящего состояния, моделирования, прогнозирования уровня развития фирмы в будущем. С позиций системного

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

подхода бизнес-планирование должно обладать целенаправленностью, целостностью и полнотой, а также специфическим описанием и целевой ориентированной структурой.

Целенаправленность предполагает, что формирование отдельных разделов общего плана или частных планов должно вытекать из целей верхнего уровня (целей фирмы) и, наоборот, после проверки возможностей достижения этих целей – сводится к ним. Планы служат инструментом наглядного представления целевых показателей и возможностей их достижения. Все расчеты должны строиться на основе важнейшей стоимостной цели – стремления к возможно более высокому финансовому результату и, прежде всего, к обеспечению ликвидности.

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

В общем виде бизнес-план состоит из следующих разделов:

1. **Возможности фирмы (резюме).** Объем данного раздела не должен превышать нескольких страниц. Текст должен быть понятен, предельно прост, лаконичен и содержать описание ключевых моментов, которые позволят лицам, принимающим решение, сформировать свое отношение к предлагаемому проекту, работе, услуге.

В целом раздел должен дать ответы будущим заказчикам строительной организации или кредиторам (в том числе и ее акционерам) на вопросы: “Что они получат при успешной реализации бизнес-плана?” и “Каков риск по нерациональному использованию денег?”

В разделе определяются все направления деятельности организации на этих рынках, цели по каждому направлению и стратегии их достижения. По каждой стратегии определяется перечень необходимых мероприятий и назначаются ответственные лица. Указывается, чем будет заниматься фирма в планируемом периоде, какие средства потребуются для этого и где их планируется получить, в чем заключается конкурентоспособность продукции (работ, услуг) строительной организации, какие объемы работ прогнозируются на ближайшие годы и каковы планируемые затраты, выручка и прибыль от их реализации. В этом же разделе проводятся характерные условия работы организации. В этом же разделе приводятся характерные условия работы организации, данные об ее создании и регистрации, а также телефоны руководителей.

2. **Виды продукции (работ и услуг).** В разделе дается описание существующей и новой номенклатуры строительной продукции (работ и услуг), которую строительная организация может предложить заказчикам (застройщикам) и которая должна стать основой ее бизнеса, разъясняется, в чем состоит основное преимущество предлагаемых организационно-технологических решений по строительству зданий и сооружений, какими патентами или авторскими свидетельствами они защищены, возможности усовершенствования и внесения изменений в организацию и технологию строительного производства с учетом специфики возводимых объектов и условий производства работ на них.

Кроме того, в этом разделе приводятся стоимостные показатели продукции (работ и услуг)

3. **План маркетинга.** В данном разделе дается оценка рыночных возможностей строительной организации. Он состоит из нескольких частей.

*В первой части* – описание существующей ситуации на строительном рынке: структура; анализ инвестиционного спроса; емкость; структура текущего спроса на строительную продукцию и перспективу его изменения; доли рынка, контролируемой организацией; заключение о необходимости освоения новых рынков; меры по расширению сферы влияния и др.

*Во второй части* необходимо дать описание существующей конкуренции на рынке:

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

- основные предприятия-конкуренты, работающие на рынке, их продукция, конкурентные преимущества, стратегия и тактика;
- тип конкуренции (по номенклатуре продукции, работ и услуг или сегменту рынка);
- важность существующего или предполагаемого рынка для конкурентоспособности организации;
- препятствия при освоении рынка;
- законодательные ограничения и прогнозируемые изменения в законодательных требованиях;
- факторы обеспечения успеха на рынке.

Для оценки своих сравнительных преимуществ необходимо привести сведения о достоинствах и недостатках организации и технологии производства работ, используемых конкурентами, цены на выполняемые ими работы, информацию об “имидже” организаций-конкурентов.

Анализируя условия конкуренции на рынке, надо стремиться учесть все факторы, влияющие на спрос заказчиков, и постараться убедить их в выгоде своих предложений.

*В третьей части* раздела необходимо привести результаты анализа конкурентных качеств строительной продукции (работ и услуг) организации, которые оказывают значительное влияние на разработку ценовой и сбытовой стратегии маркетинга и используются при формировании плана производства.

Анализ конкурентоспособности строительной продукции (работ и услуг) проводят, как правило, по показателям потребительских качеств и стоимостным показателям. Сопоставление продукции (работ и услуг) с имеющимися аналогами определяет ее место среди них.

*В четвертой части* приводится описание ценовой стратегии организации. В качестве варианта стратегии ценообразования можно использовать следующие подходы:

- высокое качество – высокая цена;
- цена в зависимости от цен организаций-конкурентов;
- низкие производственные издержки – низкая цена.

Выбор методики ценообразования определяют в основном два фактора: тип рынка (рынок свободной конкуренции, олигополистический и монополистический рынки); характер целей организации (максимизация текущей прибыли, завоевание определенной доли на рынке и лидерства на рынке по качеству продукции, работ, услуг и др.).

*В пятой части* раздела формируется план сбыта строительной продукции (работ и услуг) организации. В нем описывается:

- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия роста;
- стратегия приобретения (других предприятий и организаций);
- стратегия предоставления прав другим организациям;
- схемы распространения продукции (работ и услуг), главным образом путем заключения договоров подряда непосредственно в ходе переговоров с заказчиками либо путем участия в подрядных торгах.

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

В *шестой части* раздела обосновывается выбор вида рекламы (информационная, избирательная, сравнительная и т.д.) и форм работы с общественностью (упрочения “имиджа” организации).

**4. План производства.** Главная задача раздела – описание подготовленности строительной организации с производственной и технологических сторон.

Этот раздел должен, кроме того, показать заказчикам, что организация в состоянии выполнить принятые на себя обязательства по договорам подряда.

При разработке раздела необходимо ответить на следующие основные вопросы:

- какова производственная мощность организации;
- какими основными фондами она располагает для производства работ;
- где, у кого и на каких условиях будут закупаться материалы, детали, конструкции и другие материальные ресурсы;
- каковы источники привлечения строительной техники и оборудования, структура персонала и виды затрат на него;
- потребное количество энергии, сжатого воздуха, пара и других энергетических ресурсов;
- перечень услуг сторонних организаций;
- объем внутренних и внешних перевозок по всем видам транспорта;
- затраты на производство и реализацию продукции (работ и услуг). Важным составляющим раздела является описание порядка осуществления планирования и контроля производства.

**5. Организационный план.** В разделе характеризуется организационная структура строительной организации, а также сведения о персонале, работающем в ней, выделяются следующие вопросы:

- организационная схема управления фирмой;
- состав подразделений и их функции;
- организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- потребность в кадрах по профессиям;
- квалификационные требования;
- форма привлечения к труду (постоянная работа, совместительство);
- заработная плата по профессиям;
- вид специальной подготовки, требующейся для работников фирмы;
- материальные льготы;
- режим труда и сменяемость рабочей силы на фирме;
- общие сведения об управленческом персонале (возраст, образование, владение акциями фирмы, опыт работы, достоинства и недостатки);
- система стимулирования труда управленческих работников;
- кадровая политика фирмы (принципы отбора сотрудников, принципы найма, создания системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров и др.).

В этом или самостоятельном разделе приводятся информация о правовом обеспечении деятельности строительной организации: дата создания и

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

регистрации, кем и где зарегистрирована, учредительные документы, адресные данные, форма собственности, информация о пайщиках (акционерах) с указанием доли в акционерном капитале; копии лицензий на виды деятельности (свидетельства о допуске СРО), копии соглашений и договоров с другими организациями и заказчиками по видам деятельности и другие документы.

**6. Оценка рисков и страхование.** Задачи данного раздела – определить возможные риски на пути реализации намеченных целей, указать вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба, дать перечень организационных мероприятий по их профилактике и нейтрализации, представить программу и документы страхования от рисков.

**7. Финансовый план.** Этот раздел бизнес-плана просчитывается по результатам прогноза производства и реализации продукции (работ и услуг).

Дается оценка потенциала фирмы и план финансовой деятельности с целью достижения жизнеспособности фирмы и эффективного использования имеющихся денежных средств. При разработке финансового плана должны быть учтены характеристики и условия среды, в которой развивается деятельность строительной организации: налоговая среда, изменение курса валют, дифференцированная инфляционная характеристика среды и др.

Финансовый план включает в себя следующие документы:

— *оперативный план (отчет)*, отражающий результаты взаимодействия фирмы и её целевых рынков по каждому направлению деятельности, виду продукции (работ и услуг) за определенный период. Совокупность показателей, представленная в оперативном плане, позволяет продемонстрировать руководству фирмы, какая доля на рынке занята ею по каждому виду продукции (работ, услуг) и какую предполагается завоевать в перспективе;

— *план (отчет) доходов и расходов*, отражающий операционную деятельность фирмы в текущий период. С помощью этого документа можно определить размер получаемой прибыли в определенный период времени;

— *план (отчет) движения денежных средств*, показывающий формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств фирмы в динамике от периода к периоду;

— *балансовый отчет (план)*, отражающий финансовое состояние фирмы на конец рассчитываемого периода времени, из анализа которого можно сделать вывод о росте активов и устойчивости финансового положения предприятия в конкретный период времени.

**8. Стратегия финансирования.** Раздел включается в бизнес-план при принятии решения о расширении строительной организации. При составлении этой части бизнес-плана рассматриваются следующие вопросы: средства, необходимые для реализации предлагаемого проекта; источник инвестиций; сроки окупаемости и размеры ожидаемой прибыли от реализации проекта.

Бизнес-план является сложным по структуре документом. Его параграфы и разделы должны охватывать все аспекты деятельности строительной организации. Однако даже идеально составленный бизнес-план не гарантирует его безукоризненного исполнения, поэтому необходимы систематический контроль и корректировка бизнес-плана при сохранении намеченных целей.



## 4. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

### 4.1. Процесс бизнес-планирования

Основными элементами бизнес-плана являются: титульный лист, вводная часть (резюме проекта), аналитический раздел, содержательный раздел (сущность проекта) и разделы внутрифирменного планирования. Ключевые моменты бизнес-планирования – это оценка инициаторами проекта:

- возможности, необходимости и объема выпуска продукции (услуг);
- потенциальных потребителей;
- конкурентоспособности продукта на внутреннем и внешнем рынках;
- своего сегмента рынка;
- показателей различных видов эффективности (коммерческой, региональной, бюджетной);
- достаточности капитала у инициатора бизнес-идеи и возможных источников финансирования.

Итак, бизнес-план – это:

- изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгоды проекта;
- определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия;
- предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на компанию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

Процесс бизнес-планирования от возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками показан на рис. 4.1.

Наиболее распространенными областями бизнес-планирования в современной экономической ситуации в России являются:

1) создание бизнес-линий (продуктовых линий, инвестиционных проектов) как совокупности прав собственности, долгосрочных привилегий и конкурентных преимуществ, специального (по возможному применению) и универсального имущества, технологий, а также контрактов (по закупке ресурсов, аренде имущества, найму работников и сбыту продукта), которые обеспечивают возможность получения определенных доходов (поток доходов или серию денежных потоков – cash-stream или stream of cash-flows);

2) разработка бизнес-планов специального назначения финансово-экономического характера:

- эмиссия новых акций открытыми акционерными обществами;
- подготовка к продаже приватизируемых предприятий;
- подготовка к продаже обанкротившихся предприятий, выставляемых на конкурс;
- выкуп акций (паев) в закрытых компаниях типа ООО и закрытых АО или пая в товариществах при выходе из состава одного из акционеров (учредителей, пайщиков);

Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

– обоснование вариантов санации предприятий-банкротов.

Архитектурное построение процесса разработки бизнес-плана и задачи основных участников приведены на рис. 4.2.

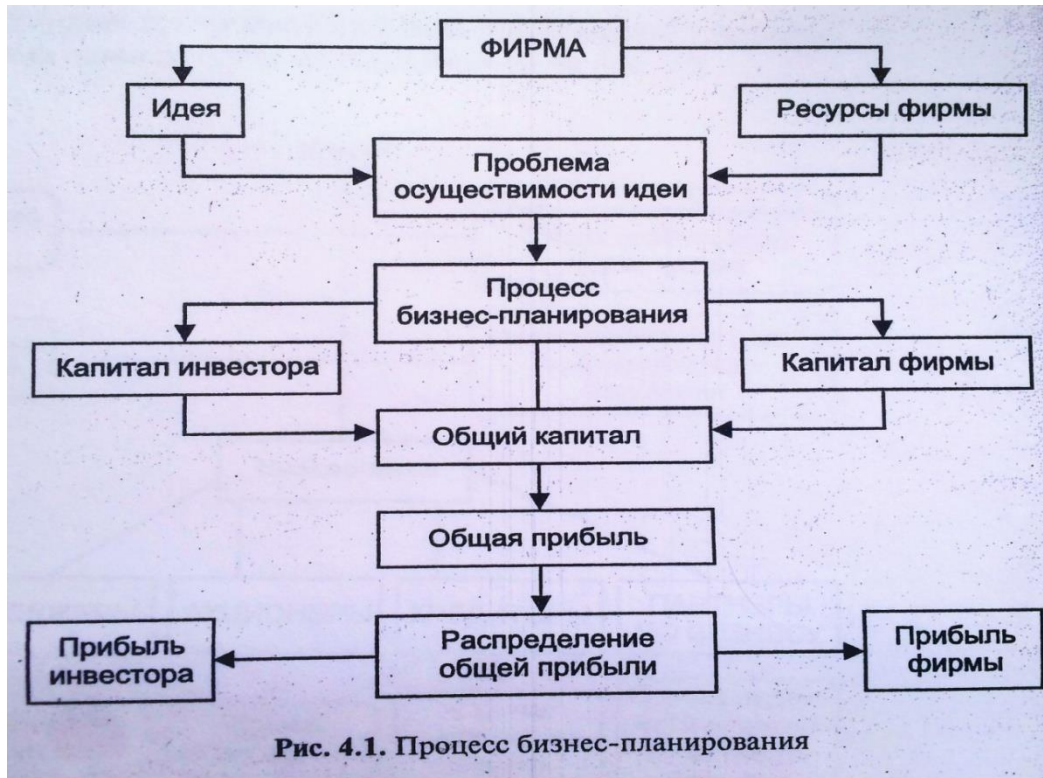


Рис. 4.1. Процесс бизнес-планирования

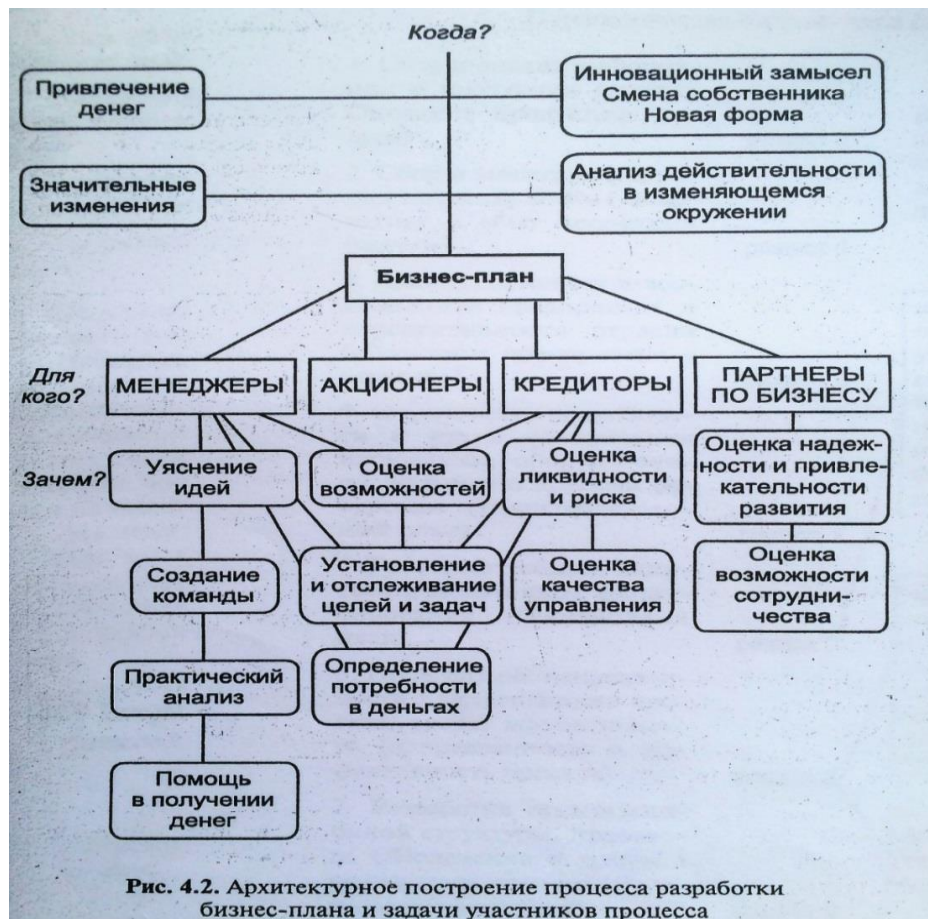


Рис. 4.2. Архитектурное построение процесса разработки бизнес-плана и задачи участников процесса

## 4.2. Последовательность разработки бизнес-плана

Перспективная бизнес-идея (замысел)

1. Сбор и анализ информации о продукции (услуге).	раздел 3	Возможность выполнения расчетов с помощью компьютерной программы Project Expert и получения документов:
Описание продукции (услуги)		
2. Сбор и анализ информации по рынку сбыта (“Маркетинг и сбыт продукции (услуг)”)	раздел 4	
3. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли (“Описание предприятия и отрасли”)	раздел 2	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     ежемесячно:                      отчет о прибылях и убытках;                      отчет о движении денежных средств;                      прогнозный баланс;                      начисленные налоги;                      финансовые результаты                 </div>
4. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами (Производственный план)	раздел 5	
5. Расчет потребного капитала и источников финансирования (Финансовый план)	раздел 7	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     срок окупаемости РВР;                      индекс прибыльности PI;                      внутренняя норма рентабельности IRR;                      чистый приведенный доход NPV                 </div>
6. Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности (направленности и эффективность проекта)	раздел 8	
7. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта (Организационный план)	раздел 6	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Анализ чувствительности проекта                 </div>
8. Решение вопроса рисков и гарантий (Риски и гарантии)	раздел 9	
9. Подбор материалов и составление приложений	раздел 1	<b>Внимание!</b> На каждом шаге производят анализ и определение возможностей сокращения риска, затрат и сроков реализации проекта
10. Составление краткого содержания проекта (Резюме)	Приложения	
11. Составление аннотации на проект (Аннотация)	Аннотация	
12. Оформление титульного листа	Титульный лист	

Перед составлением бизнес-плана надо убедиться в перспективности бизнес-идеи.

Непосредственно начать разработку бизнес-плана необходимо с описания продукции (услуги), уделяя особое внимание конкурентоспособности и патентно-лицензионным вопросам. Затем разрабатываются разделы маркетинга и продаж с определением рынка и объемов сбыта. Эти разделы являются ключевыми – без

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

решения вопроса сбыта продукции разработка остальных разделов не имеет смысла.

Не надо жалеть времени на первичный сбор и анализ информации, так как вероятнее всего вам придется составить несколько вариантов бизнес-плана для различных целей. И конечно, особое внимание необходимо уделить эффективности реализации проекта, возможным рискам и гарантиями возврата инвестиций.

### **4.3 Интернет и компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании**

В интернете можно найти специализированные системные продукты, используемые в бизнес-планировании.

В составе бизнес-плана существенное место занимают динамические ряды достаточно широкого круга показателей. Расчеты их ведутся с учетом элементов прогнозирования, привлечения экспертных оценок о будущем состоянии того или иного финансового и производственно-экономического процесса не только на конечный момент реализации проекта, но и в варианте поквартального (помесячного) описания ситуации.

Подготовка подобного количественного анализа является основой принятия решений для всех участников проекта и выработки их общей стратегии при условии достижения каждым из них собственного интереса благодаря вариантному подбору исходных и конечных параметров.

Наиболее полный учет динамики реализации проекта при подготовке и анализе бизнес-плана возможен с использованием специализированных компьютерных систем экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач.

Особое значение это имеет для учета фактора инфляции и приведения разновременных затрат, а также для анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды. Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяют значительно улучшить качество самих бизнес-планов. Кроме того, применение авторитетных, лицензированных систем укрепляет авторитет инициаторов проекта и повышает финансово-экономическую привлекательность последнего.

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов: COMFAR (Computer Model for Reporting) и PROPSPIN (Project Profile Screening and Preappraisal Information System), созданные при Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (UNIDO), а также пакет <<Альт-Инвест >> фирмы <<Альт>> (Санкт-Петербург) и пакет <<Project expert>> фирмы <<Про-Инвест-Консалтинг>>.

Системы типа <<Microsoft Project>> , <<Time Line>> и <<Primavera>> предназначены только для разработки календарного плана работ сетевого графика проекта, включая длительность и затраты по его стадиям. Их используют в основном как системы управления проектами.

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

Пакет прикладных программ COMFAR, переведенный на русский язык, существует в различных версиях, в значительной мере адаптированных к экономике конкретных стран.

Пакет <<Project expert>> несколько отличается от предыдущих двух пакетов. Системность при решении многих проблем, учет специфики национальных условий, мощная рекламная кампания – все это обеспечивает данному программному продукту лидерство в этой области. Пакет рекламируется как средство подготовки бизнес-планов международного образца и в определенной мере отвечает декларируемой цели.

Указанные продукты включают достаточно подробный анализ финансового состояния бизнес-пакета с целью отследить основные стадии реализации как всего проекта в целом, так и его основных этапов.

## 5. РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС ПЛАНА

### 5.1 Организация процесса реализации бизнес-плана

Этап реализации бизнес плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до коммерческого производства. Очень важно спланировать эту критическую фазу бизнес-планирования, так как отклонения от первоначальных проектных данных могут подвергнуть опасности весь бизнес-план. Следовательно, первостепенная цель заключается в том, чтобы определить техническую роль и финансовый вклад различных стадий реализации бизнес-плана с целью обеспечения достаточных финансовых средств, для поддержания проекта до и после начала производства. Следует уделить особое внимание выбору источников финансирования и производственным издержкам.

Необходимо определить одновременные и взаимосвязанные действия, происходящие во время фразы реализации.

График внедрения должен отражать издержки реализации проекта, а также окончательные наличные средства (для всех начальных инвестиций) для того, чтобы определить соответствующие притоки фондов, которое требуются для финансирования.

В этой главе рассматриваются цели реализации бизнес-проекта и составления бюджета, описываются характеристики главных рабочих задач реализации, а также основных препятствий, оказывающих особое влияние на реализацию плана. Кратко представлены методы бизнес-планирования, которые обычно применяются при реализации бизнес-проекта.

***Реализовать бизнес-план – значит выполнить все рабочие задачи на фирме и вне её, необходимые для того, чтобы перевести бизнес-проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.***

Необходимо составить реальный график для различных стадий внедрения проекта. Такой график должен первоначально определить различные стадии реализации и продолжительность каждой стадии. План реализации должен содержать график, объединяющий различные стадии реализации в последовательную схему действий. *Это подробное расписание должно охватывать всю инвестиционную фазу, включая период от решения о капиталовложении до начальной стадии производства и дальнейшего функционирования проекта.*

Планирование реализации бизнес-проекта рассматривается здесь также для того, чтобы обратить внимание плановиков и проект-менеджеров к финансовому значению составления графика внедрения и к возможностям раннего определения задержек внедрения и их финансовым последствиям.

Для различных стадий реализации бизнес-проектов требуются неодинаковые периоды времени. Это зависит от обстоятельств, преобладающих в стране, специфической природы плана и особых требований к организации реализации конкретного бизнес-плана. Между моментом принятия решения о капиталовложениях и действительным началом реализации протекает значительное время. Этот период включает в себя следующие основные действия:

- назначение команды реализации бизнес-проекта;

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

- образование фирмы;
- финансовое планирование;
- организационное оформление;
- приобретение и передача технологии;
- основной инжиниринг;
- выбор подрядчиков, консультантов и поставщиков;
- подготовка заявочных документов;
- выставление предложений;
- предложение цены изделия;
- оценка предложений;
- переговоры и заключение контрактов;
- детальный инжиниринг;
- приобретение земли;
- строительные работы;
- установка оборудования;
- закупка материалов и сырья;
- предпроизводственный маркетинг;
- обучение и назначение на должности;
- запуск бизнес-проекта и начало производства.

В реализации бизнес-плана могут принимать участие как местные, так и иностранные стороны.

***В некоторых случаях период внедрения может быть таким продолжительным, что данные бизнес-плана устаревают и нуждаются в пересмотре.*** Необходимо, чтобы данные по затратам были датированы и документированы так, чтобы можно было непрерывно отслеживать цены как методом прогнозов, так и путем сбора реальной информации. Сравнивая реальные данные, накапливающиеся на стадии реализации, с данными, представленными на стадии изучения, можно определить воздействие любых превышений издержек на ликвидность, финансовые требования и общую прибыльность бизнес-проекта (рис 5.1).

Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи:

- определение типа рабочих задач на фирме и вне её, которые необходимы для реализации проекта;
- определение логической последовательности событий в рабочих задачах;
- подготовку графика внедрения, определяющего положение рабочих задач, корректировку по времени, необходимом для завершения каждой индивидуальной задачи;
- определение ресурсов, необходимых для завершения индивидуальных задач, выявление соответствующих издержек;
- подготовка бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование на всем протяжении фаз реализации и эксплуатации бизнес-проекта;

Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

- документирование всех данных реализации, позволяющее корректировать планы и бюджет реализации, равно как и прогнозы, сделанные во время составления бизнес-плана.

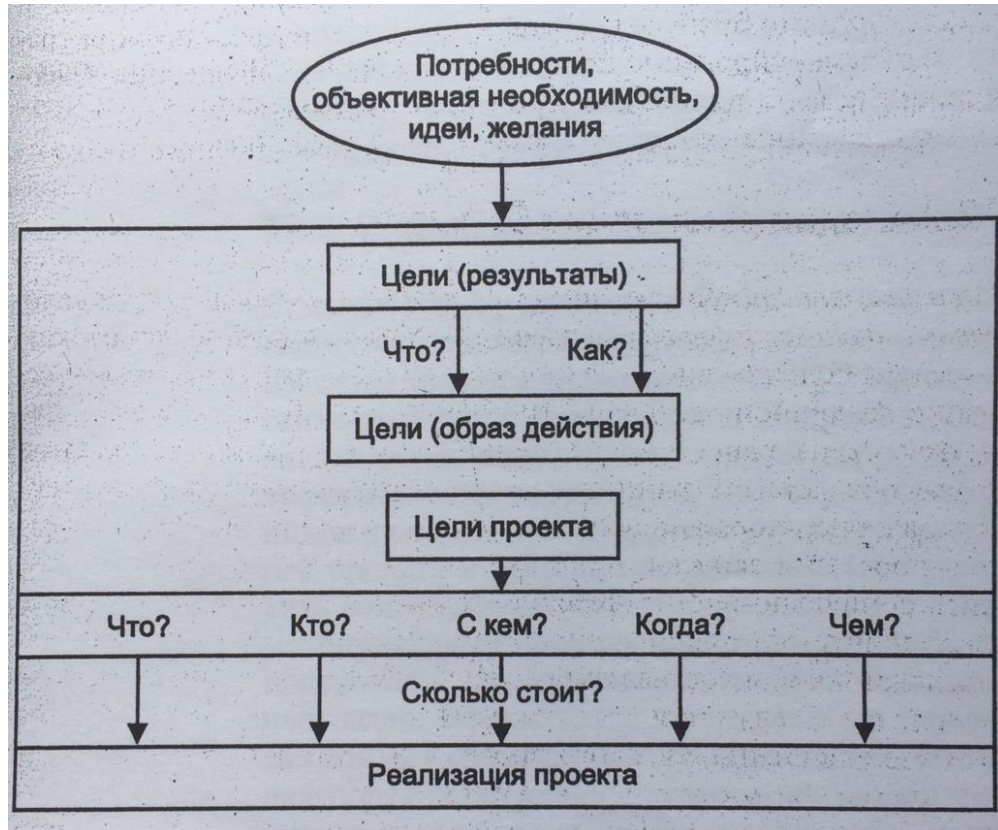


Рис. 5.1. Схема реализации бизнес-проекта

## 5.2 Стадии реализации бизнес-плана

Основные стадии реализации бизнес-плана не всегда поддаются шаговому анализу, когда одна стадия неизменно следует за другой. Неизбежны большое число пересечений и одновременное планирование различной деятельности. Например, обучение может начаться очень рано, когда главный персонал компании долгое время обучается за границей, хотя обучение обслуживающих техников и операторов происходит позже, во время завершения бизнес-проекта и запуска производства. Особенно важно сопоставить социально-экономические условия в стране или районе с мероприятиями периода внедрения для того, чтобы оценить их последствия для составления графика реализации индивидуальных задач. Эффективная организация в порту может оказаться важной для специфического проекта, но если шоссе, соединяющее порт с сооружениями компании, находится в плохом состоянии из-за того, что ответственный за это персонал неопытен или низко оплачивается, весь проект может оказаться в опасности.

**Назначение команды реализации бизнес-проекта.** Реализация бизнес-проекта обычно возлагается на команду по его осуществлению. Если компания в процессе её образования имеет квалифицированный персонал, то она может назначить команду реализации под собственным управлением. В противном



### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

случае может быть избран профессиональный консультант, действующий в интересах инвестора.

Команда может осуществить либо всю работу, либо её часть. В частности, в случае больших проектов некоторые задачи (например, подробный инжиниринг или надзор за строительством и работами по установке оборудования) часто осуществляются по субконтракту. Главная цель назначения команды проекта – дать гарантию тому, что выполнение всех работ находится в соответствии с планом и бюджетом реализации и что имеется возможность проведения соответствующих контролей в случае, если работы по реализации и издержки отклоняются от плана.

**Создание предприятия и правовые требования.** Создание нового предприятия является необходимым в случае, если, например, инвесторы начинают новый бизнес и проект не будет или не может быть реализован в рамках существующего предприятия. Если же инвестиции осуществляются в действующее предприятие, то некоторые правовые требования, описанные ниже, не будут иметь силы.

**Правовой процесс, регистрация и санкционирование.** Если создание компании необходимо, то на всех стадиях реализации проекта следует выполнять любые местные, национальные, двусторонние или международные правила и инструкции, а также процедуры, предписанные местными властями. Существует ряд национальных и международных документов, и руководств, в которых описывается содержание контрактов, заключаемых между компаниями, и документов, которые должны быть представлены властям. Правила и обычаи неодинаковы в разных странах, поэтому на их изучение потребуется много времени.

Создание компании можно разделить на следующие четыре шага.

1. Подписание письма о намерениях между деловыми партнерами об основании компании. При создании международного совместного предприятия такое письмо о намерениях подписывают местные и иностранные партнеры. Одной из предусмотренных письмом о намерениях тем может быть совместная подготовка бизнес-плана компании. Если его разработка приводит к положительному заключению вовремя предынвестиционные фазы, то следующие три шага являются частью инвестиционной фазы.

2. Соглашение между деловыми партнерами о финансовом устройстве и составление требуемых властями документов.

3. Формальная подача заявления властям.

4. Официальное санкционирование или регистрация новой компании.

Процедура создания совместного предприятия может быть достаточно сложной и потребовать много времени. Прежде чем бизнес-проект может быть выполнен как совместное предприятие, следует утвердить его правовую основу. Во многих странах это может занять от 4 до 6 месяцев и потребовать помощи юриста или эксперта.

**Правительственное санкционирование.** Во многих случаях правительственное одобрение требуется для того, чтобы импортировать машины, оборудование и проводить меры по обеспечению технологией. Поставка импортных материалов, включая производственное сырье, части и компоненты, также может требовать санкций правительственных структур.

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

**Финансовое планирование.** После того как принято решение о капиталовложениях и известны полные инвестиционные расходы и их расписание, необходимо начать детальные приготовления к финансированию бизнес-проекта в соответствии с финансовыми требованиями его реализации.

**Организация и менеджмент.** План и график реализации, подготовленные в бизнес-плане, обычно формируют основу будущей работы команды внедрения. Команда должна обладать необходимой властью над подрядчиками и консультантами, чтобы обеспечить эффективное своевременное внедрение бизнес-плана. Члены команды должны иметь достаточные знания о местных условиях. Команде предстоит действовать не только во время периода внедрения, поэтому следует образовать ядро из управляющего, технического и обслуживающего персонала, которое впоследствии войдет в состав управления компанией при её дальнейшем функционировании.

**Организационное построение.** График пополнения зависит от типа производства и доступности нужных работников. Обучение новых работников может начать на очень ранней стадии, и, возможно, будет необходимо, чтобы кто-то из ключевых фигур обучался за границей. Более того, чтобы начать эффективное обучение, может оказаться необходимым использование инструкторов-эмигрантов и обеспечение учебными материалами и обучающим оборудованием. Очень часто пополнение кадрами проводится на последней стадии. Программы по обучению начинаются только тогда, когда компания готова начать производство, что приводит к низкому использованию мощностей на ранних производственных стадиях.

**Приобретение и передача технологии.** Приобретение технологии – ключевой элемент фазы реализации бизнес-плана. Иногда необходимо решать юридические проблемы, такие, как права на патент, эксплуатационные ограничения или ограничения на передачу технологии и торговые наименования.

**Детальный инжиниринг и заключение контрактов.** Окончательные планировка предприятия и его дизайн, подготовленные в бизнес-плане, являются отправной точкой для детального инжиниринга. Во время фазы реализации тщательно разрабатывают полную документацию подготовки площадки, заказывают машины и заводское оборудование, для чего привлекают инженеров, архитекторов и плановиков, совместная работа которых требует эффективной координации. Стоимость этой работы и необходимое на нее время должны быть оценены в бизнес-плане. Команда реализации бизнес-плана обеспечивается полным набором технической документации задолго до начала строительства и этапа установки оборудования.

Важный аспект, не получающий должного внимания, – это обеспечение детального руководства по обслуживанию и ремонту оборудования. Следует добиться, чтобы текст инструкций, графики и диаграммы могли быть использованы будущими операторами и обслуживающим персоналом.

**Представление предложений, переговоры и заключение контрактов.** Эта стадия включает: определение подрядчиков, консультантов и поставщиков; подготовку, представление и оценку предложений; переговоры и заключение контрактов. Для достижения самых лучших предложений необходимо отвести приемлемое время.

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

Промежуток времени между предложением цены и окончательным заключением контракта может быть запланирован без особых трудностей. Время до поставки оборудования может быть от нескольких месяцев (для относительно небольшой компании) до двух лет (для более сложных установок). Следует так запланировать время поставок, чтобы обеспечить появление оборудования в последовательности, которая была бы оптимальна как для поставок, так и для строительства. Необходимо предвидеть все критические этапы для транспорта по поставкам объемных или тяжелых машин и оборудования. В компании поставщиков необходимо осуществлять контроль качества, организовать погрузку и транспортные пути, подготовить коммерческие и таможенные документы в соответствии с местными законами и правилами. Необходимо иметь промежуточные склады и помещения, где оборудование безопасно будет храниться до установки на предприятии.

Когда устанавливается как импортное, так и местное оборудование, возникают проблемы с последовательностью поставок. Поставки местного оборудования в российских нарушенных кооперированных связях происходят зачастую значительно дольше, чем поставки импортного оборудования. Поэтому заказы должны быть запланированы значительно раньше.

Тест на испытание оборудования является иногда серьезной проблемой. Эти тесты, в особенности их продолжительность и условия тестирования, следует точно и подробно определить в документах контрактов, чтобы в будущем можно было избежать претензий. На этапе разработки бизнес-плана необходимо указать, какие требуются или рекомендуются испытания оборудования с расчетом примерных затрат. Результат проверки оборудования является решающим как для поставщиков, так и для покупателей.

Одобрение теста покупателем – это условие для оплаты поставщику за установку оборудования. Этот тест является решающим и для инвесторов. Неуспешный тест исполнения или испытания оборудования неизбежно означает задержку запуска предприятия и ввода его в эксплуатацию. Хотя поставщики или подрядчики выпускают долговое обязательство по платежам, однако его ценность несравнима с производственными потерями. Плохой документ на тест исполнения оборудования без ясных утверждений о целях деятельности предприятия и методах проверок, равно как и обязанностей всех заинтересованных сторон, часто приводит к задержкам и юридическим проблемам.

Во многих контрактах по проверкам исполнения оборудования следует гарантийный период. В этом случае принятие теста исполнения оборудования является предварительным, а окончательный сертификат о принятии выпускается после окончания срока гарантии.

**Модельные формы контрактов.** Следует составить примерные образцы контрактов для возведения предприятий (производственных участков и линий) в следующих терминах: «под ключ на крупные суммы»; «почти под ключ»; «с компенсированием расходов»; «с обеспечением ноу-хау и прикладным сервисом». Эти примерные образцы контрактов сбалансированно распределяют обязанности сторон. При составлении образцов контрактов выделяют следующие вопросы: своевременное завершение единого объекта (участка, линии), гарантирующее способность поддерживать высокую эффективность работы и производства

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

товаров определенного качества; введение полных инвестиционных издержек вместо стоимости только контракта; сроки оплаты, связанные с выполнением обязательств подрядчика; непрерывность действия технических гарантий; вовлечение покупателя во все стадии поставки; эффективное использование долговых обязательств для того, чтобы обеспечить исполнение их подрядчиком.

Для помощи пользователям образцов контрактов в переговорах по их заключению следует подготовить: обзоры, охватывающие предконтрактную практику; технические спецификации; пояснительные комментарии к принципиальным пунктам образца контракта с описанием рекомендуемых дополнительных соглашений как внутри, так и вне контракта. Это необходимо для устранения недостатков обучения местного персонала, а также для неопытных операторов предприятия.

**Приобретение земли.** Возможности для приобретения земли могут быть рассмотрены на ранней стадии, но следует иметь в виду, что для каждой возможной площадки должен быть подготовлен всесторонний план использования, предусмотрен надлежащий доступ на участок предприятия, а транспортные пути разработаны так, чтобы выдерживать нагрузку интенсивного движения во время строительства и перевозки товаров, произведенных на предприятии. Суровые климатические условия могут препятствовать строительным работам на участке и задерживать их. Необходимо рассмотреть расширение действующих железных дорог, прокладку временных и постоянных водных и электрических линий. Сборка телекоммуникационных сооружений должна быть завершена ко времени начала деятельности на площадке. При получении участка земли может потребоваться заключение местных властей о воздействии предприятия на окружающую среду. Для получения положительного заключения, как правило, требуется много времени. Если в бизнес-плане недостаточно рассмотрены местные правила по избеганию стихийных бедствий, то возникает необходимость в дополнительных работах как на площадке, так и вне её, что приведет к дополнительным издержкам.

**Строительство и монтаж оборудования.** Любые задержки строительства окажут непосредственное воздействие на издержки и предполагаемые доходы, запланированные на этапе составления бизнес-плана. При составлении графика строительных и монтажных работ необходимо учитывать, что они могут начаться только тогда, когда будет подготовлен окончательный макет предприятия (участка), приобретена выбранная площадка и получены все необходимые разрешения от местных властей. Подготовка участка может быть спланирована без больших проблем, но следует позаботиться о выполнении необходимых проверок и технических исследований для того, чтобы предполагаемые гражданские работы являлись адекватными. Подготовка площадки также должна охватывать ограничения в строительстве и оценку доступности имеющихся офисов, жилых помещений, средств транспорта и т.д. Необходимо тщательно определить последовательность гражданских работ и строительной деятельности в соответствии с требованиями инфраструктуры и её доступностью, а также графиком поступления и установки различных типов оборудования. Следует внимательно рассмотреть поток материалов с тем, чтобы расположение открытых складов не мешало другой деятельности на участке.

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

**Обеспечение сырьем и обслуживанием.** Во время реализации бизнес-плана необходимо завершить мероприятия по поставке основных производственных материалов. Если часть товаров импортируется, то следует изучить возможные препятствия в цепочке поставщик – покупатель, а также решить все проблемы, которые могут возникнуть во время транзита. Хотя начальные поставки запасных частей обычно осуществляются поставщиками оборудования, этого может оказаться недостаточно для поддержания работы. Должны быть образованы фонды (иностранная валюта) для обеспечения поставки запасных частей и расходного сырья.

Для решения критических производственных вопросов обязательно использование контрольной системы достаточности качества. Контроль за качеством может быть выполнен агентствами, работающими в странах поставщиков.

**Предпроизводственный маркетинг.** Подготовка рынка продаж должна начинаться заблаговременно, с тем чтобы продукция могла быть продана в запланированные сроки. В противном случае запас непроданной продукции будет расти, и предварительные расчеты о коммерческой прибыльности продукта окажутся неверными. Подготовка рынка заключается в рекламе и обучении продавцов и дилеров, а также в организации сети сбыта и обеспечения специальным оборудованием по продаже товаров (морозильники, выставочные залы, мастерские).

### 5.3 Управление реализацией бизнес-плана

Важными объектами совершенствования управления реализацией бизнес-плана являются:

*В области планирования –*

- усиление конкретности планов и приближение к практике;
- одновременное рассмотрение нескольких вариантов и прогнозирование влияния различных факторов;
- усиление внимания к ключевым результатам, содействующим коммерческой деятельности;
- переход от понятий издержек к понятиям результатов;
- доведение заданий до каждого работника на всех уровнях управления;
- доведение планирования до уровня затрат рабочего времени и создание стимулирующей обстановки;

*В области осуществления планов –*

- усиление внимания к вопросам управления людьми и контролю за внешним окружением родительской организации;
- эффективное использование имеющихся полномочий, а также отказ от мышления типа «это меня не касается» в конкретных ситуациях управления;
- учет морального, физического и социального состояния руководителя, поскольку от него зависит эффективность работы организации;

*В области контроля –*

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

- превращение контроля из формальности в многостороннее обсуждение достигнутых результатов, приводящее к практическим мерам по принятию решений на основе полученных оценок;
  - совершенствование системы премирования, привязка к ее конкретным результатам;
  - повышение требовательности и уровня целей;
  - увеличение эффективности управления.

Из имеющегося опыта можно сделать вывод, что нацеленность на достижение новых результатов является общим для всех объектов развития на основе бизнес-планов. Поскольку критерий результата занимает здесь центральное положение, систему управления, опирающуюся на полученный результат, можно назвать управлением по результатам.

При реализации бизнес-плана важно, чтобы руководители организации четко представляли цели, которые они могут достигнуть в конкретной ситуации. Это позволит руководителю оценить, а при необходимости и уточнить исходные стратегические позиции, которыми могут быть, например, современный уровень выдвигаемых задач, действенность коммерческих идей, промежуточные цели и порядок их важности, а также характер выработанной стратегии развития.

Опыт показывает, что на практике часто поднимается вопрос о том, как довести принятые решения до всех уровней организации таким образом, чтобы они везде реализовывали бы свою направляющую функцию. С этой точки зрения наиболее правильным решением является определение ключевых результатов и целей. Ключевые результаты могут быть трех типов:

- ключевые результаты коммерческой деятельности;
- ключевые результаты функциональной деятельности;
- так называемые результаты поддержки.

Прежде всего необходимо определить наиболее значимые ключевые результаты и цели коммерческой деятельности, ранжировать их в порядке важности и достичь согласованности по ним на всех уровнях предприятия. Итоги коммерческой деятельности наиболее отчетливо проявляются при подсчете результатов и подведении баланса или оценке рассчитанных на их основе контрольных показателей. В качестве примеров таких результатов можно назвать оборот, покрытие расходов, переменные и фиксированные издержки, использование капитала (инвестиции, оборотные средства и др.), рентабельность и т. л. Эти ключевые результаты обычно коррелируются (положительно или отрицательно) разными составляющими баланса.

Результаты поддержки бизнес-плана в соответствии с его названием оказывают содействие достижению коммерческих и функциональных результатов. В качестве примеров внешних результатов поддержки можно назвать имидж и культуру производства отношения с внешней средой. Результаты поддержки внутри организации можно установить, в частности, в отношении мотивированности персонала, атмосферы организации, использования рабочего времени и прохождения информации.

Приведенные примеры показывают, что в управлении по результатам понятие «результат» является весьма широким и многосторонним. Исходным моментом

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

служит то, что для каждого работника или группы работников, участвующих в реализации бизнес-плана, устанавливаются некоторые важнейшие для них ключевые результаты и цели, с помощью которых выполнение заданий и использование рабочего времени и других ресурсов можно направлять на осуществление главных целей, стоящих перед организацией.

#### **Как осуществить управление по результатам?**

Основными этапами процесса управления по результатам являются определение конечных результатов реализации бизнес-плана и контроль за ними. Для определения результатов необходим глубокий анализ намерений, на основе которого устанавливаются желаемые результаты для разных уровней. Затем вырабатывается линия деятельности и определяются коммерческие идеи для ее осуществления. Результаты, соответствующие задачам компании, выражаются в виде определенных целей, стратегий, ключевых результатов и промежуточных целей. Результаты, соответствующие задачам руководства, проявляются в виде ключевых результатов, целей и календарных планов деятельности предприятия. Задача каждого члена компании реализуется в виде планов продвижения по службе. Процесс управления по ситуации можно назвать также управлением по дням. Оно заключается в организации дел, деятельности персонала и окружения таким образом, чтобы планы превращались в желаемые результаты. Особую трудность представляет управление людьми и окружением, поведение которых невозможно предвидеть заранее.

Владение искусством управления по ситуации предполагает, что руководители обладают способностью предвидеть и выявлять внешние и внутренние ситуационные факторы. Кроме того, они должны владеть различными стилями руководства и влияния, чтобы использовать их в соответствии с требованиями сложившейся ситуации, а также обладать необходимой напористостью и иметь творческий подход.

В процессе контроля выясняется, какие результаты реализации бизнес-проекта достигнуты по плану, а какие – случайно. Существенной частью контроля является принятие решения по его результатам с целью проведения соответствующих мер, которые можно запрограммировать для выполнения их в рамках повседневного управления. Если эти меры имеют крупномасштабный характер, то они учитываются при стратегическом планировании.

Исходя из сказанного выше управление по результатам можно определить, как процесс, направленный на достижение коммерческих и поддерживающих их результатов, в котором:

- с помощью планирования определяются в разных интервалах времени задачи компании и ее членов (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты);
- настойчивое осуществление планов подкрепляется ежедневным сознательным управлением делами, людьми и окружением;
- результаты оцениваются для принятия решений по проведению определенных мероприятий.

В содержании управления по результатам последние имеют как принципиальное, так и функциональное значение. При управлении по результатам

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

возможности компании используются так, чтобы планы деятельности простирались от их стратегического уровня до планов индивидуального использования рабочего времени отдельными работниками. Уже на этапе планирования должны активно использоваться воля и мышление всех членом компании.

При управлении по результатам высоко ценятся выполнение планов (оперативное управление) и контроль как равноправные этапы процесса управления наряду с планированием.

Особое внимание уделяется оценке работы персонала и системе поощрения работников. При управлении по результатам осуществляются сбалансированное развитие компании и обеспечение жизнедеятельности работников.

Например, при распределении прибыли различные группы имеют свои цели:

- собственники рассчитывают получить как можно больше дивидендов;
- государство ожидает от предприятия большого количества продукции и роста прибыли, поскольку это ведет к увеличению налогов;
- персонал ждет своей доли прибыли;
- финансисты, предоставившие кредиты, также заинтересованы в прибыли;
- руководство намерено бы удержать как можно большую часть неразделенной прибыли в распоряжении предприятия, поскольку это позволит ему увеличить капитал и облегчит самофинансирование его деятельности.



## 6. УЧЕТ РИСКОВ ПРИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

### 6.1 Непредвиденные обстоятельства в бизнесе

Кризис – это, как правило, непредвиденное и неожиданное событие, которое имеет отношение к компании и характер или значение которого соответствуют следующим трем критериям:

- прерывает нормальный ход работы или ведение бизнеса;
- может быстро привлечь к компании широкое негативное внимание средств массовой информации, официальных лиц или общественности;
- требует срочных координированных руководящих действий в зависимости от масштаба.

Кризис, с одной стороны, можно рассматривать как объективный результат неправильной стратегии руководства, однако, с другой стороны, он может быть вызван внутренними противоречиями, когда диалектика развития компании требует качественных изменений в деятельности, методах и формах работы.

Обстоятельства, приведшие к кризису, должны быть тщательно изучены, проработаны с тем, чтобы не повторять тех же ошибок. И возможности, появившиеся благодаря кризису, должны использоваться. Во время кризиса многое может быть сделано из того, что трудно или невозможно выполнить в обычный период работы.

Нет единого универсального рецепта для эффективного управления кризисом. Однако приведенные в данной главе принципы, если им следовать в комплексе, предлагают основу для принятия правильных решений.

Чтобы понять влияние кризисной ситуации на работу компаний, необходимо считаться с наличием четырех отчетливых стадий, через которые они проходят, когда сталкиваются с непредвиденными проблемами:

1. Потрясение, шок.
2. Оборонительное отступление
3. Констатация происшедшего.
4. Адаптация и перемены.

Имеется реальная возможность того, что возникшая ситуации толкнет компанию на принятие решений, которые только ухудшат ситуацию. Когда, например, Вильям Браун – председатель правления «Bank of Boston»-представил себе, что общественность узнает о незаявленной доставке из-за границы 1,2 млрд долл. наличными, он отреагировал сначала молчанием, а затем обратился с заявлением, которое лишь указало на проступок банка. Он тщетно старался ослабить внимание к проблеме, заявляя, что ничьей вины не обнаружено. Более того, он утверждал, что «нет какого-либо доказательства» того, что в банке кто-то «наживался».

Высшее руководство банка было сильно напугано раскрытием, и кризис быстро развивался, так как по существу не управлялся. Попытки исправить ситуацию путем защищающих себя заявлений лишь вредили банку. Затем банк, который являлся крупнейшим и сильнейшим в США, признал, что он виновен в отмывании денег из сомнительных источников, и на него был наложен штраф в 500 тыс. долл. После разрешения скандала банк признал, что был проинформирован о

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

нелегальных переводах денег и прикрывал операции организованной преступности. Действия сами по себе были нечестными, но не управление кризисом лишь ухудшило ситуацию.

Каждый кризис имеет собственные черты и способы решения.

Выделяют восемь типов кризисов, которые с наибольшей вероятностью могут произойти на предприятии или в компании независимо от сферы их деятельности:

1. Кризис, связанный с общественным восприятием.
2. Внезапное изменение на рынке (потеря значимого потребителя или рынка).
3. Провал продукции на рынке или дефект продукта, требующий отзыва продукта с рынка.
4. Кризис наличных средств (финансовый кризис).
5. Промышленные отношения:
  - забастовка занятых или ее угроза;
  - остановка производства или ее угроза;
  - угроза террористического акта.
6. Нежелательное или враждебное поглощение.
7. Неблагоприятные международные события.
8. Изменение государственного регулирования, несущее серьезные негативные последствия для организации.

Каждый возникающий кризис кажется уникальным. Однако если изучить его возникновение и последовательность событий, можно выявить много общих элементов.

Общий эффект кризиса общественного восприятия заключается в нежелательном повышении внимания со стороны общественности.

Когда компания попадает в беду, и она становится достоянием общественности, управление информацией сотрудниками и то, как они ведут себя со средствами массовой информации, так же важны, как и их действия по разрешению кризиса. Даже если суммы вовлеченных денег не угрожают существованию компании, ущерб ее репутации может иметь серьезные последствия.

Непредставление информации может быть воспринято средствами массовой информации как попытка скрыть действительный масштаб проблем. Полная открытость при описании ситуации, в которую попала компания, сделает эту тему менее острой и не оставит общественности возможности для домыслов и недопонимания. Компания должна назначить единственного представителя для предоставления информации, избежать возможности противоречивых заявлений.

Корпоративные юристы-консультанты предпочитают противоположный способ. Характер их работы предполагает скрытие информации для посторонних, и такое поведение они будут рекомендовать руководству компании. Однако попытка приуменьшить значение события может иметь обратный результат.

## 6.2. Оценка рисков при бизнес-планировании

К наиболее распространенным методам оценки рисков при осуществлении инвестиций и бизнес-планировании можно отнести:

- экспертный метод;
- метод Делори, основанный на специальном методе анализа информации, использующем ранжирование выделенных параметров риска и вычислении комбинированного индекса риска. На основании такого анализа, проведенного в разрезе различных государств, осуществляется общая оценка благоприятности инвестиционного климата и соответствующее ранжирование стран;
- метод разведки, основанный на изучении вопроса о благоприятности инвестиционного климата специализированными фирмами и сопоставление информации, получаемой из различных источников.

Однако и при этом методе риск субъективности полученного оценочного результата достаточно велик;

- численные методы, основанные на факторном анализе, которые состоят в следующем: каждый выделенный риск определяется рядом политических и экономических факторов (как правило не менее 10). Значение этих показателей нормируется в каком-то диапазоне и определяется расчетным или экспертным путем.

Выделенные факторы в рамках каждого риска могут иметь разное влияние на инвестиционный климат и условия производственно-коммерческой деятельности, что позволяет присвоить им различные веса, отражающие влияние выделенного фактора на общую величину риска. Сумма весов факторов внутри каждого риска равна 1. В математическом описании указанный способ оценки можно представить следующим образом:

$$R_i = \sum_{j=1}^n \delta_j * r_j \quad (6.1)$$

где

$R_i$  – уровень  $i$ -го вида риска

$\delta_j$  – удельный вес  $j$ -го фактора;

$r_j$  – значение  $j$ -го фактора;

$n$  – число факторов, используемых для оценки данного вида риска.

Можно просчитать величины пороговых значений суммарного риска вложений. Под суммарным риском вложений следует понимать величину риска по всем типам рисков, получаемую на основании формулы (6.1):

$$R = \sum_{i=1}^m R_i$$

где  $R_i$  – величина  $i$ -го уровня риска;

Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

$i = 1, \dots, m$ .

Следовательно, блок «Определение эффективности проектов с учетом факторов риска и неопределенности. Анализ чувствительности, проверка устойчивости, формализованное описание неопределенности» заключается в экспертной оценке влияния всех видов рисков на инвестиционный проект, определении суммарного риска и учета его величины при определении эффективности проекта. Подробнее данный процесс можно представить в виде схемы (рис. 6.2).

Рассмотрим подробнее блоки 3 и 4. Не все страхуемые риски должны быть застрахованы вообще или застрахованы полностью. Для определения объемов страхования того или иного риска можно использовать следующую методику (рис. 6.3).



Рис. 6.2. Расшифровка блоков 3 и 4 модели управления риском

Определение вероятности появления источника бедствия проводится на основе статистических данных по отрасли. Определение вероятности эффективности организационно-технических мероприятий, снижающих вероятность возникновения источника бедствия, проводится экспертным методом. Оценивается эта вероятность в долях единицы. Полученные значения используются на следующем шаге: «Расчет вероятности появления страхового случая.» Для расчета вероятности появления страхового случая используют формулу

$$Q_{c.c.} = Q_{и.б.} (1 - Q_m),$$

где  $Q_{и.б.}$  – вероятность появления источника бедствия;

$Q_m$  – вероятность эффективности орг-тех. мероприятий, снижающих вероятность возникновения источника бедствия.

Следующим этапом становится расчет математического ожидания экономических потерь при возникновении страхового случая:

$$M_{п} = C_{м.ц.} \cdot Q_{с.с.},$$

где  $C_{м.ц.}$  – стоимость материальных ценностей объектов;

$Q_{с.с.}$  – вероятность появления страховом случае.



**Рис. 6.3.** Методика рационального страхования рисков

Исходя из разбивки всех проектов по степени рисковости на проекты с низким уровнем риска, проекты с приемлемым уровнем и высокорисковые проекты, предлагается найти величины значений суммарного риска, максимальные для каждой из перечисленных выше классификационных групп. Возьмем для значения низкого риска уровень каждого фактора, равный 3. Для расчета величины приемлемого риска примем значение уровня каждого фактора, равное 5, а для расчета максимального риска – 10. Получаем следующие интервалы величин:

0-12 – низкий суммарный риск;

12-20 – приемлемый суммарный риск;

20-40 – зона высокого риска.

### 6.3 Типичные ошибки в бизнес-планировании

Анализ недостатков при осуществлении бизнес-проектов позволяет выявить типичные ошибки и наглядно продемонстрировать пользу профессионального менеджмента.

Каждый проект, будь то новая разработка или реорганизация предприятия, требует систематической работы с целью максимального достижения результатов при соблюдении:

- установленных сроков;
- фиксированных затрат;
- определенных требований к качеству.

Однако далеко не всегда удается достичь желаемых результатов. В чем причина? Это недостатки в работе и ошибки, которых можно избежать.

Рассмотрим некоторые типичные ситуации.

1. Неполный анализ существующего состояния и недостаточное обоснование требований к проекту не позволяют вскрыть все проблемы, четко определить потребности в изменении состояния системы и подготовить необходимую информацию для принятия решения.

2. Нечетко определены цели проекта. Их можно назвать быстро, но редко они обоснованно определены и документированы.

Нужно проверить:

- на каких данных базируется определение цели;
- к какому горизонту планирования относятся цели;
- какую пользу принесет достижение цели;
- какие сроки и затраты следует обозначить.

*Цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны быть измеримы и заданные параметры выполнимы.*

3. Вместо объективного поиска альтернатив предпочтение отдается излюбленному варианту. Как правило, существует множество альтернативных решений по достижению каждой цели, но зачастую выбирается только одна, излюбленная альтернатива.

Поэтому важно выяснить:

- возможны ли другие альтернативные решения;
- по каким критериям проводятся оценка и выбор альтернатив;
- как определяются и оцениваются риски альтернатив;
- что происходит при нулевой альтернативе «ничего не менять».

Целенаправленно отобранные и полно задокументированные альтернативы позволяют найти рациональное, возможно, лучшее решение и обеспечивают экономичный образ действий.

4. Ответственность по проекту распределена недостаточно четко и согласованно.

Проекты нельзя осуществлять между делом, требуется установление персональной ответственности за проект в целом и его части. Нужно четко определить:

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

- какие квалифицированные специалисты подчиняются руководителю проекта и каким образом;
- кто дает частные задания с целью достижения промежуточных результатов и кто передает их на дальнейшее исполнение;
- кто решает вопросы о затратах, сроках и расходах;
- кто и в какой форме отчитывается перед руководством.

5. Команда планирования и управления проектом недостаточно укомплектована квалифицированным персоналом.

При заданных сроках и лимитированных расходах возникают проблемы трудовых ресурсов по проекту – качественные и количественные. Поэтому при формировании команды проекта нужно определить:

- по каким признакам выбирается персонал для проекта (профессиональные знания, способность работать в команде, руководящие способности и др.);
- является ли работа над проектом дополнительной нагрузкой (наказанием) или предоставляет профессиональный шанс (оказывает честь);
- может ли ответственное за проект лицо отказаться от услуг не справляющихся с работой участников.

6. Игнорировать проблемы или пытаться решить их сидением на месте.

Реализация проекта характеризуется среди прочего тем, что отклонения и изменения – ожидаемое явление, с которым можно и нужно справиться, поэтому следует знать:

- как определить необходимость изменений в постановке цели, каковы допустимые отклонения в ходе работ;
- какие изменения влияют на результат, сроки и расходы;
- как проводится отчет об изменениях.

Знание и проведение изменений предполагают однозначно заданную систему документирования текущего прогресса. Создаваемые документы должны содержать альтернативные решения с представлением неизбежных изменений цели для выбора необходимого решения.

Ответственные лица должны принимать решения и действовать так, чтобы предотвратить дальнейший ущерб.

7. Недооценивать риск и смиряться с судьбой. Каждый проект содержит риск в отношении результата, сроков, расходов и т. д., поэтому важно ответить на вопросы:

- как выявляется, определяется и оценивается риск?
- что можно сделать для его уменьшения?
- как следует применять отчисления в резервный фонд, если имеет место риск?

Все случаи риска подлежат документированию и единой денежной оценке. Образованным руководителем резервным фондом (рисковым фондом) должно распоряжаться только ответственное за проект лицо.

8. Импровизация котируется выше, чем систематическая организация.

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

Не все события в ходе проекта можно спланировать. Невозможно представить себе существование индивидуальной концепции реагирования на каждое отклонение. Важно определить:

- должен ли ответственный за проект отказаться от регулярных отчетов и больше доверять участникам проекта;
- должен ли руководитель проекта ограничиться авральными действиями и положиться на свой дар импровизации и на отношения с заказчиком и начальством.

Большая часть действий по реализации проекта может быть спланирована, следовательно, и систематически организована.

9. Повторение ошибок старых проектов и отсутствие готовности учиться.

Каким бы новым и неповторимым ни был проект, его выполнение во многом зависит от профессиональных знаний и анализа осуществленных старых проектов. Не должно быть сомнений в ответе на вопросы:

- имеет ли смысл анализировать старые проекты?
- можно ли научиться быть менеджером?
- становится ли руководитель проекта ответственным за проект на всю жизнь?

Рабочие данные плана (затраты, сроки, расходы и др.) для новых проектов могут быть получены только путем анализа завершенных проектов. Приемам и методам управления бизнес-проектами можно и нужно учиться.

Анализ недостатков позволяет лучше понять, зачем нужны профессиональное планирование и управление бизнес-проектами и какая польза может быть получена от их применения.



## 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНВЕСТИЦИОННЫХ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

### 7.1 Система показателей эффективности инвестиционного бизнес-проекта

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. Различают следующие показатели эффективности инвестиционного бизнес-проекта:

- показатели **коммерческой** (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации бизнес-проекта для его непосредственных участников;
- показатели **бюджетной** эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления бизнес-проекта для федерального, регионального или местного бюджета;
- показатели **экономической** эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией бизнес-проекта, выходящие за пределы прямых финансовых участников инвестиционного бизнес-проекта и допускающие стоимостное измерение. Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) бизнес-проектов рекомендуется обязательно оценивать экономическую эффективность.

Следует четко представлять масштаб бизнес-проекта с тем, чтобы быть в состоянии подготовить обоснованные прогнозы по инвестиционным, производственным и маркетинговым затратам.

Поскольку бизнес-проекты нередко выходят за границы производственной площадки родительской организации, необходимо определить предельные возможности проекта, т. е. выполнить расчеты затрат и оценки, а также сформулировать предложения относительно поставок комплектующих и вывоза продукции. Поэтому «масштаб проекта» должен охватывать всю деятельность, планируемую на строительной площадке предприятия; вспомогательные операции, относящиеся к производству, удалению и обработке отходов; внезаводские перевозки и хранение комплектующих и продукции, а также жилищное строительство, образовательную и рекреационную деятельность.

Основной причиной такой тщательной подготовки является необходимость контроля за материальным и продуктовым потоками и не только в ходе производства, но и на предыдущих и последующих этапах. Кроме того, это позволит решить, кто должен осуществлять внешние перевозки - сам инвестор или третья сторона, т. е. поставщики комплектующих или дистрибьюторы готовой продукции.

Для лучшего понимания содержания, структуры и масштаба бизнес-проекта, а также облегчения расчетов инвестиционных, производственных и маркетинговых затрат необходимо разбить весь проект на функциональные компоненты, такие, как: производственные цехи, склады, административные здания и вспомогательные помещения, включая электрические, газовые, телефонные сети,

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

водоснабжение, внутренние дороги, системы контроля качества, эксплуатационные подразделения и мастерские. Даже основное оборудование (например, вращающийся барабан на цементном заводе или большой вертикальный башенный сверлильный станок на машиностроительном предприятии) может рассматриваться как компоненты.

При определении масштаба проекта особое внимание следует уделять всем возможным воздействиям на окружающую среду. Таким образом, безотходные технологии (например, замкнутые процессы) и, технологии охраны окружающей среды (например, фильтры и системы по удалению оксида азота) становятся важными компонентами проекта.

### 7.2 Исходные данные для расчета эффективности бизнес-плана

Инвестиционные, производственные и маркетинговые затраты должны определяться или оцениваться максимально точно. Вместе с тем время и затраты, необходимые для получения таких данных, не всегда оправданы. Поэтому следует опираться на допущения. Когда это имеет место, в исследовании необходимо давать примечания. Источники данных должны всегда цитироваться в прединвестиционном исследовании для возможной последующей проверки их надежности и исправления.

Оценки инвестиционных затрат выполняются следующим образом:

- подготовка заявок по спецификациям в соответствии с количеством и ценами на единицу оборудования. Это наиболее точный, но и наиболее дорогой и трудоемкий метод;
- использование цен из подобных проектов для расчета затрат, основанных на спецификациях и счетах на оборудование;
- использование параметров единичных затрат, выводимых из сравнимых действующих проектов, измеряемых, например, в затратах на 1 м<sup>3</sup> замкнутого пространства или затратах на 1 м<sup>2</sup> возводимой площади;
- оценка общих затрат на группы оборудования или функциональные части проекта, основанная на затратах сравнимых функционирующих проектов; в этом случае степень точности уменьшается, а вероятность упущения существенных частей проекта возрастает.

Оценки инвестиционных затрат, основанные на параметрах затрат и на общих суммах, следует корректировать, принимая в расчет:

- ежегодные темпы инфляции, изменения курсов валют;
- различия в местных условиях, например, в климатических условиях, что может потребовать дополнительных расходов на кондиционирование воздуха;
- различные законы и нормы, например, на безопасность;
- доступность строительной площадки;
- возможные ошибки из-за нехватки надежных данных, неточностей в разработке предварительного проекта, в методологии, различные непредвиденные обстоятельства и т.д.

Надежность оценок производственных затрат зависит от наличия данных по материалам, персоналу и накладным расходам. Последние сложно оценить,

## Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

особенно на этапе исследования возможностей инвестирования и предварительных технико-экономических исследований проекта.

Важными источниками данных для прединвестиционных исследований бизнес-проекта являются справочные данные, публикуемые специализированными банками данных, промышленными ассоциациями, производителями оборудования, банками развития и международными организациями. При использовании их следует принимать в расчет дату сбора, размеры предприятия и возможную экономию на масштабе, а также откуда поступили эти данные в страну. При этом рекомендуется указывать дату сбора информации, ответственное лицо или команду и использованные образы и методы. Если применялись данные лабораторных тестов или пилотных заводов, то они должны быть кратко описаны.

### 7.3 Расчет экономической эффективности бизнес-плана

Ниже приведен условный пример расчета экономической эффективности инвестиционного бизнес-плана. В данном примере таблица потока реальных денег (табл. 7.1) считается заданной (с шагом расчета 1 год).

В практических ситуациях эта таблица, в известном смысле, является завершающей. При ее составлении должен учитываться весь план осуществления проекта, зависящий от результатов маркетинговых исследований (объем реализации и условия продаж: в кредит, с авансовыми платежами и т. д.), расчетов производственных и иных издержек, приобретения и изменении активов, условий образования средств для осуществления проекта и т. д.

Таблица потока реальных денег состоит из трех разделов:

- потока реальных денег от операционной или производственной деятельности;
- потока реальных денег от инвестиционной деятельности;
- потока реальных денег от финансовой деятельности.

**Поток реальных денег (поток наличности)**

Номер строки	Наименование показателя	Значение показателя по годам, руб.				
		Первоначальное состояние	2013	2014	2015	2016
1	Операционная деятельность	-1143 530	-16 081 611	39 545 671	118802 834	286 202 823
2	Продажи и другие поступления	10 938	74 241 407	28 545 279	2555 083 476	983 882 326
3	Материалы и комплектующие	0	31 856 982	78 193 876	132 383 685	203 838 836
4	Прочие прямые издержки	0	28 382 422	66 167 219	98 430 906	133 752 926
5	Общие издержки и налоги	24 468	28 688 614	100 511 026	204 791 051	377 772 741
6	Проценты по кредитам	1130 000	1395 000	1035 000	675 000	315 000
7	Инвестиционная деятельность	-1460 182	71 720	0	3428 220	0
8	Поступления от продажи активов	0	71 720	0	3428 220	0
9	Затраты на приобретение активов	1460 182	0	0	0	0
10	Финансовая деятельность	3966 667	-200 004	-1750 004	-3300 004	-6400 004
11	Собственный (акционерный) капитал	3100 000	0	0	0	0
12	Краткосрочные кредиты	0	0	0	0	0
13	Долгосрочные кредиты	1000 000	0	0	0	0
14	Погашение задолженностей по кредитам	133 333	200 004	200 004	200 004	200 004
15	Выплаты дивидендов	0	0	1550 000	3100 000	6200 000
16	Излишек средств	1362 955	-16 209 895	37 795 667	118 931 050	261 802 819
17	Суммарная потребность в средствах	0	16 209 895	0	0	0
18	Сальдо на конец года	1362 955	-14 846 940	22 948 727	141 879 777	403 682 596

В разделе «Поток реальных денег от инвестиционной деятельности» отображаются платежи за приобретенные активы, а источником поступлений служат поступления от реализации активов, которые не используются в производстве. В этом разделе должны быть приведены не только затраты на вновь приобретаемые активы, но и балансовая стоимость имеющихся в собственности предприятия активов на дату начала проекта. Затраты на приобретение активов в будущие периоды должны быть указаны с учетом инфляции на основные фонды.

Основным условием осуществимости проекта является положительное сальдо реальных денег на любом шаге расчета. Если на некотором шаге сальдо реальных денег становится отрицательным, это означает, что первый проект в данном виде *не может быть осуществлен независимо от значений интегральных показателей эффективности.*

Приведенный ниже пример иллюстрирует это утверждение.

Если подобная ситуация возникнет при расчете эффективности реального инвестиционного бизнес-плана, то его необходимо изменить (увеличить доходную часть и/или уменьшить расходную и/или привлечь дополнительные источники финансирования), а затем повторить расчет.

Поток реальных денег (поток наличности) при осуществлении проекта приведен в табл. 7.1.

*Пояснение к табл. 7.1*

Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

Строка 1- $\Phi(t) = (2) - (3) - (4) - (5) - (6)$ .

Строка 7 =  $\Phi_1(t) = -K_t = (8) - (9)$ .

Строка 10 =  $\Phi_3(t) = (11) + (12) + (13) - (14) - (15)$ .

Строка 16 =  $(1) + (2) + (3)$ .

Строка 17 =  $\begin{cases} (1) + (2) + (3), \text{ если эта сумма отрицательна;} \\ 0 - \text{ в противоположном случае.} \end{cases}$

Число в стр. 18 на данном шаге равно сумме значений в этой строке на предыдущем шаге и в стр. 16 на данном шаге.

**Пример расчета показателей эффективности**

Для примера расчета принимаем норму дисконта  $E=200\%$  ( $E=2$ )

Формула для чистого дисконтированного дохода записывается в виде

$$\text{ЧДД} = S - K,$$

$$\text{где } S = \sum_{t=0}^4 \frac{\text{стр.1}}{(1+2)^t}; \quad K = -\sum_{t=0}^4 \frac{\text{стр.7}}{(1+2)^t}.$$

Слагаемое первой суммы представляют собой значения дисконтированного эффекта, в котором из состава затрат исключены капиталовложения; слагаемые второй суммы – дисконтированные капиталовложения, взятые с обратным знаком. Расчет дает следующий результат:

$$S = -1143530 + \frac{-16081611}{3} + \frac{39545671}{9} + \frac{118802823}{27} + \frac{268202823}{81} = 5601147 \text{ руб.}$$

$$K = -(-1460182 + \frac{71720}{3} + \frac{3428220}{27}) = 1309304 \text{ руб.}$$

$$\text{ЧДД} = 4291843 \text{ тыс. руб.}$$

Индекс доходности:  $\text{ИД} = S/K = 4.278$

Следовательно, и по чистому дисконтированному доходу, и по индексу прибыльности проект является выгодным (прибыльным).

Проверим значение внутренней нормы доходности (ВНД) проекта.

ВНД ( $E_{\text{вн}}$ ) определяется как решение уравнения:

$$\sum_{t=0}^4 \frac{\text{стр.1} + \text{стр.7}}{(1 + E_{\text{вн}})^t} = 0.$$

### Бизнес-планирование в инвестиционно-строительной сфере

Решив уравнение, получаем:  $VND=2,651=265,1\%$

Таким образом, внутренняя норма доходности имеет достаточно высокое значение. Из таблицы потока денежных средств получателя видно, что с учетом дисконтирования срок окупаемости больше 3 и меньше 4 лет от начала строительства.

Более точный расчет (с месячным шагом) показывает, что срок окупаемости составляет 3 года и 2 месяца.

#### **Вывод**

Несмотря на высокие показатели эффективности, проект в предложенном виде неосуществим, так как на первом году производственной стадии сальдо реального денежного потока принимает отрицательное значение.

Необходимо изменить проект и провести расчет с новыми данными.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Мазилкина Е.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие - Саратов: Вузовское образование, 2017 г.
2. Небритов Б.Н. Планирование на предприятии строительства: Учебное пособие. – Ростов н/Д. Портал электронного обучения «СКИФ» ДГТУ, 2017-171 с.
3. Торосян Е.К., Сажнева Л.П., Варзунов А.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие – Санкт-Петербург Университет ИТМО, 2015