

УДК 658.15

## **СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ИНВЕСТИЦИОННОГО БИЗНЕС-ПЛАНА**

Л.М. КОРОТКЕВИЧ<sup>1</sup>, А.Е. КУКСИНА<sup>2</sup>

<sup>1</sup> кандидат экономических наук, доцент кафедры

«Инженерная экономика»

<sup>2</sup> студент учебной группы 30302121

Белорусский национальный технический университет

Минск, Беларусь

*Аннотация. В статье рассмотрены основные задачи бизнес-плана. Определены принципы бизнес-планирования. Дана характеристика этапам составления бизнес-плана.*

*Ключевые слова: бизнес-план, инвестиционный проект, основные принципы и этапы составления бизнес-плана для инвестиционного проекта.*

## **ESSENCE AND STAGES OF DEVELOPING AN INVESTMENT BUSINESS PLAN**

L.M.KOROTKEVICH<sup>1</sup>, A.E.KUKSINA<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Candidate of Economics, Associate Professor of the Department «Engineering Economics»

<sup>2</sup> student of study group 30302121

Belarusian National Technical University

Minsk, Belarus

*Abstract. The article considers the main objectives of a business plan. The principles of business planning are defined. The characteristics of the stages of drawing up a business plan are given.*

*Keywords: business plan, investment project, basic principles and stages of drawing up a business plan for an investment project.*

В Республике Беларусь под инвестиционным бизнес-планом понимается документ, содержащий взаимосвязанные данные и сведе-

ния, подтвержденные соответствующими исследованиями, обоснованиями, расчетами и документами, о сложившихся тенденциях деятельности организации (ее потенциале) и об осуществлении в прогнозируемых условиях инвестиционного проекта на всех стадиях его жизненного цикла (предынвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной, при необходимости ликвидационной), позволяющие произвести оценку эффективности и финансовой реализуемости проекта, вклада в экономику организации, региона, отрасли, страны (влияния на показатели социально-экономического развития республики).

Задачи, которые решает бизнес-план представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Задачи, которые решает бизнес-планирование

Бизнес-планы в соответствии с объектами планирования можно классифицировать на две группы:

- бизнес-планы развития предприятия (объект планирования – деятельность предприятия);
- бизнес-планы инвестиционных проектов (объект планирования – инвестиционный проект, реализуемый на предприятии).

Необходимо отметить, что между указанными видами бизнес-планов нет чётких границ, так как с одной стороны развитие предприятия всегда предполагает осуществление инвестиционной деятельности, которая выражается в виде инвестиционных проектов, информация о которых приводится в бизнес-плане развития предприятия, с другой – оценка эффективности инвестиционного проекта предполагает разработку его бизнес-плана в двух вариантах – бизнес-план развития предприятия в условиях реализации проекта и без него.

Таким образом, в настоящее время бизнес-план описывает процесс функционирования предприятия, показывает, каким образом его руководители собираются достичь своих целей и задач.

Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри предприятия, так и с изменениями на рынке, где оно действует, и в экономике в целом. Бизнес-план увязывает внутрифирменный и макроэкономический анализ, проводимый специализированными научными организациями. Его, как правило, составляет каждое предприятие, хотя возможности подготовки таких документов могут быть различны: мелкая фирма для разработки бизнес-плана может привлекать специалистов консалтинговых организаций.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности предприятия (продукта или услуг) на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);

- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;

- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план является одним из основных документов, конкретизирующих стратегию функционирования предприятия. Вместе с тем он базируется на общей концепции его развития, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Реализация стратегии основывается на широких инвестиционных программах, составленных как целая система взаимосвязанных технических, организационных и экономических изменений на определенный период. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой, как правило, ограничен несколькими годами (часто корреспондирующими со сроками среднесрочных или долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

Порядок организации разработки бизнес-плана в Республике Беларусь регламентируется «Рекомендациями по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов», разработанными во исполнение постановления Совета Министров Республики Беларусь от 5 марта 1999 г. N 326 «О совершенствовании методологии анализа, текущего и перспективного планирования и разработки бизнес-планов субъектов хозяйствования». Подготовка технико-экономических обоснований инвестиционных проектов должна осуществляться в соответствии с требованиями, изложенными в Порядке разработки, согласования, утверждения и составе обоснований инвестиций в строительство предприятий, зданий и сооружений (БНБ 1.02.03-97), утвержденном приказом Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 27.08.98 г. N 358.

Настоящий документ устанавливает основные рекомендации по составлению бизнес-планов, выделяет ключевые этапы и последовательность проведения исследований, систематизирует наиболее важные определения и понятия, связанные с бизнес-планированием, определяет единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов инвестиционных проектов (включая упрощенные требования к проектам Государственной программы импортозамещения), представляемых в соответствии с действующими в республике нормативно-правовыми актами на рассмотрение органам государственного управления всех уровней.

Бизнес-план инвестиционного проекта может включать разделы, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структура бизнес-плана

В соответствии с «Рекомендациями по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов», разработанными во исполнение постановления Совета Министров Республики Беларусь от 5 марта 1999 г. N 326 «О совершенствовании методологии анализа, текущего и перспективного планирования и разработки бизнес-планов субъектов хозяйствования» бизнес-план должен давать полное представление обо всех аспектах проекта и состоять из следующих основных разделов: «Резюме»; «Характеристика предприятия и стратегия его развития»; «Описание продукции (услуги)»; «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»; «Производственный план»; «Организационный план»; «План реализации проекта»; «Инвестиционный план»; «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»; «Показатели эффективности проекта»; «Юридический план»; «Информация о разработчике бизнес-плана».

Ориентировочный объем бизнес-плана должен составлять (без приложений): около 40 страниц – при стоимости проекта менее 500 тыс. долларов США и до 80 страниц при стоимости проекта свыше 500 тыс. долларов США.

Общие требования к подготовке основных разделов, таблиц и приложений бизнес-плана:

каждый раздел формируется на основании проверенных исходных данных, подтвержденных исследованиями и оформленных соответствующими документами;

расчетные таблицы бизнес-плана составляются исходя из специфики деятельности субъекта хозяйствования по макетам, приведенным в приложениях к Методическим рекомендациям, которые содержат основные элементы (исходные данные, расчетные показатели) проекта;

- для проектов Государственной программы импортозамещения, а также проектов с эквивалентной стоимостью до 500 тыс. долларов США в органы государственного управления представляется только основной табличный материал, определенный в приложении к Методическим рекомендациям, в остальных случаях – в полном объеме;

- отдельными приложениями к бизнес-плану оформляются документы, подтверждающие исходные и другие данные, используемые в бизнес-плане (копии контрактных и предконтрактных, учредительных и отчетных документов, материалов аудиторской проверки);

- информация по обоснованию включения производств, предприятий, основанных на новых и высоких технологиях, в Реестр высокотехнологичных производств и предприятий оформляется в соответствии с действующими в республике нормативными документами и помещается в состав соответствующего раздела бизнес-плана или оформляется в виде приложения;

- раздел «Информация о разработчике бизнес-плана» заполняется в случае привлечения к разработке бизнес-плана других организаций (проектных, консалтинговых, аудиторских и т.д.).

Принципы бизнес-планирования представлены на рисунке 3.

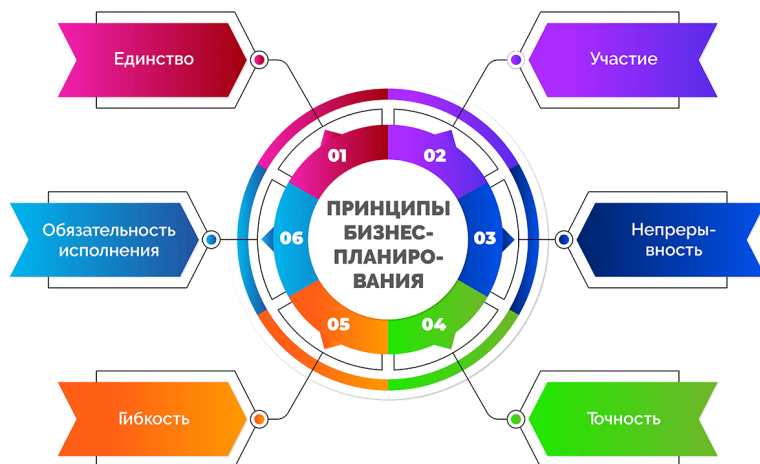


Рисунок 3 – Принципы бизнес-планирования

При разработке бизнес-плана рекомендуется соблюдать следующие принципы и подходы:

- при разработке производственной и финансово-экономической частей бизнес-плана использовать методы имитационного моделирования и дисконтирования, позволяющие оценивать влияние изменения исходных параметров проекта на его эффективность и реализуемость;
- при создании или реконструкции отдельных производств показывать влияние инвестиционного проекта на производственную деятельность предприятия в целом и наоборот;
- при решении вопроса о строительстве нового предприятия проводить альтернативные расчеты и обоснования его расположения на имеющихся площадях (посредством реконструкции) или новых;
- для проектов, реализуемых с участием средств или предоставлением преференций государства, выполнять расчеты платежей в бюджет и внебюджетные фонды без предоставления льгот и при предоставлении льгот, а также потерь государства и компенсации этих потерь;

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

- шаг отображения информации в таблицах, представляемых в органы государственного управления, принимать равным 1 году;

- расчеты бизнес-плана проекта, для реализации которого не требуются средства в свободно конвертируемой валюте (СКВ), производить в белорусских рублях (прогнозных ценах с учетом инфляции), в остальных случаях в двух вариантах – условных единицах (у.е.) и белорусских рублях. За условную единицу принимается, как правило, 1 доллар США или другая свободно конвертируемая валюта.

Пошаговый пример составления бизнес-плана представлен на рисунке 4.



Рисунок 4 – Этапы составления бизнес-плана

Описание компании, постановка целей. На данном этапе дается описание отрасли и характеристика предприятия, его роль и место в отраслевой иерархии и народном хозяйстве в целом, заполняется паспорт предприятия. При описании предприятия отражаются следующие вопросы: история создания; основные достижения и неудачи в деятельности предприятия; слабые и сильные места в производ-

ственно-хозяйственной деятельности, ее особенности (сезонный характер сбыта продукции, серийный или мелкосерийный характер производства и т.д.);

Описание продукции. В данном разделе представляется информация о продукции, которую будет производить предприятие согласно бизнес-плану: область применения (назначение); внешний вид; основные характеристики (потребительские, бытовые и функциональные); соответствие международным и национальным стандартам качества; контроль качества (контролируемые показатели и используемые методы контроля).

Описание и анализ рынка. Анализ рынков должен включать: общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт товаров (услуг) предприятия, оценку их размера; долю предприятия на разных рынках; динамику развития рынка и прогноз тенденций изменения его в будущем; основные факторы, влияющие на изменение рынка; основные требования потребителей к продукции (услуге); оценка возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции – технический уровень, цена, уровень качества; технологическое и финансовое состояние конкурирующих предприятий и степень их влияния на рынок данной продукции (услуги); преимущества предприятия перед конкурентами.

Производственное планирование. На данном этапе происходит составление коммерческого прогноза. Иными словами, менеджеры считают, какое количество продукта определенного типа можно будет реализовать.

Финансовое планирование. Структура финансового раздела может отличаться в зависимости от типа бизнеса и его особенностей. Однако, в целом, финансовый план должен содержать следующие разделы. Потребности в финансировании: на этом этапе определяются затраты на запуск и поддержание проекта.

Основанием для разработки бизнес-плана является директивный документ, изданный руководителем предприятия (приказ, распоряжение), которым определяются и утверждаются: руководитель разработки бизнес-плана; состав исполнителей и распределение обязанностей между ними; разработчик бизнес-плана (предприятие – инициатор проекта или привлеченные организации); смета затрат на проведение работ и источники финансирования (при необходимости).

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

Источниками финансирования разработки бизнес-плана могут быть: собственные средства предприятий и организаций; внебюджетные фонды министерств, других органов государственного управления, объединений, подчиненных Правительству (если положением о соответствующем фонде предусмотрено его использование на подобные цели); средства потенциальных инвесторов.

Ошибки при составлении бизнес-плана представлены на рисунке 5.

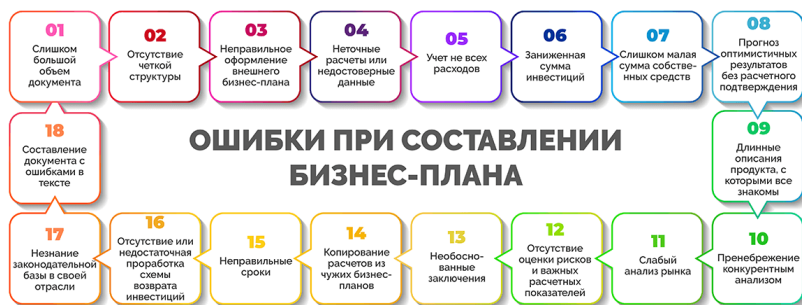


Рисунок 5 – Ошибки при составлении бизнес-плана

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-план: учебно-методическое пособие по дисциплинам «Экономика производства» и «Организация производства и менеджмент» / Э. М. Гайнутдинов [и др.]; Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Экономика и управление на транспорте». – Минск: БНТУ, 2006. – 189 с.

2. Постановление министерства экономики Республики Беларусь 31 августа 2005 г. N 158 об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов (в ред. постановлений Минэкономики от 07.12.2007 N 214, от 29.02.2012 N 15, от 25.07.2014 N 55, от 02.07.2015 N 40, от 22.08.2016 N 5)

3. Григорьева, Н. А. Инвестиционное проектирование: учебно-методическое пособие для выполнения курсового проекта для студентов направления специальности 1-27 01 01-17 «Экономика и организация производства (строительство)» / Н. А. Григорьева, Л. К. Корбан; Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Экономика, организация строительства и управление недвижимостью». – Минск: БНТУ, 2022. – 105 с.

#### REFERENCES

4. Business plan: a teaching aid for the disciplines «Production Economics» and «Organization of Production and Management» / E. M. Gainutdinov [et al.]; Belarusian National Technical University, Department of «Economics and Management in Transport». - Minsk: BNTU, 2006. - 189 p.

5. Resolution of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus dated August 31, 2005 N 158 on approval of the rules for developing business plans for investment projects (as amended by the Resolutions of the Ministry of Economy dated December 7, 2007 N 214, dated February 29, 2012 N 15, dated July 25, 2014 N 55, dated July 2, 2015 N 40, dated August 22, 2016 N 5

6. Grigorieva, N. A. Investment design: a teaching aid for completing a course project for students majoring in 1-27 01 01-17 «Economics and Organization of Production (Construction)» / N. A. Grigorieva, L. K. Korban; Belarusian National Technical University, Department of Economics, Organization of Construction and Real Estate Management. – Minsk: BNTU, 2022. – 105 p.