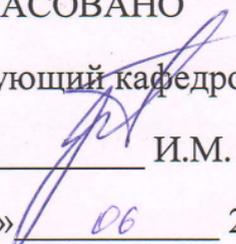


Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»
Факультет экономический
Кафедра менеджмента

СОГЛАСОВАНО

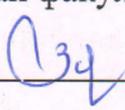
Заведующий кафедрой


_____ И.М. Гарчук

«20» 06 2025 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета


_____ В.В. Зазерская

«20» 06 2025 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по учебной дисциплине
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ
7-06-0732-01 Строительство
Профилизация: Промышленное и гражданское строительство

Составитель: Козинец М.Т. – доцент кафедры менеджмента, к.э.н., доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета
университета 26.06.2025 г., протокол № 4.

Рег.№ УМК 24/25-246

ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ В ЭЛЕКТРОННОМ УЧЕБНО–МЕТОДИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

- 1.1. Краткий конспект лекций по учебной дисциплине «Бизнес-планирование в строительстве»

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

- 2.1. Материалы для практических занятий по учебной дисциплине «Бизнес-планирование в строительстве»

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

- 3.1. Список вопросов к экзамену по дисциплине «Бизнес-планирование в строительстве» для студентов углубленного высшего образования специальности 7-06-0732-01 Строительство

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

- 4.1. Учебная программа дисциплины «Бизнес-планирование в строительстве»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Современный этап развития системы экономических отношений формирует повышенные требования к качеству принимаемых управленческих решений во всех сферах экономической деятельности, в том числе и в строительном комплексе. Это является следствием необходимости осуществления деятельности на качественно ином уровне, способном адекватно реагировать на требования рынка в сочетании с оптимальным использованием собственного экономического потенциала строительных организаций.

Указанное выше предполагает, что принимаемые управленческие решения должны базироваться на анализе различных аспектов среды функционирования предприятия. На базе ретроспективного ее анализа реализуется одна из функций управления – планирование. Для организаций строительного комплекса основным из основных документов, при помощи которых обоснуется целесообразность принятия тех или иных управленческих решений на стадии планирования, является бизнес-план. В рамках его разработки осуществляется перспективный анализ деятельности хозяйствующего субъекта и (или) его структурных подразделений, определяется финансовая состоятельность плана развития, а также окупаемость осуществленных инвестиционных вложений.

Бизнес-планирование выступает самостоятельным направлением в системе планирования современной коммерческой организации, решает спектр конкретных задач, оперирует маркетинговым и финансово-экономическим инструментарием для их обоснования и реализации. Бизнес-план является необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся на сегодняшний день экономической ситуацией. Без планирования различных аспектов деятельности организации строительного комплекса видится невозможным обеспечение конкурентоспособности, устойчивости и эффективности ее функционирования в долгосрочной перспективе.

Целью дисциплины является: подготовка высококвалифицированных кадров и компетентных специалистов в сфере строительства; формирование у обучающихся устойчивых навыков в разработке бизнес-планов, овладение технологией реализации бизнес-планов инвестиционных проектов, оценки их надежности и экономической эффективности.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по дисциплине «Бизнес-планирование в строительстве» представляет собой гармоничное сочетание систематизированных учебных и методических материалов. Он предназначен для подготовки студентов углубленного высшего образования специальности 7-06-0732-01 Строительство.

ЭУМК разработан в соответствии со следующими нормативными документами:

– Положением об электронном учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь №427 от 08.11.2011 г.

– Положением об электронном учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине учреждения образования «Брестский государственный технический университет» № 12 от 31.01.2019 г.

– Учебной программой по дисциплине «Бизнес-планирование в строительстве» (утвержденной 28.06.2024, регистрационный номер № УД-24-1-333/уч.).

Цели ЭУМК:

– обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения будущих специалистов строительного комплекса современным знаниям в области бизнес-планирования в сфере получаемой специальности;

– организация эффективной самостоятельной работы студентов углубленного высшего образования.

Содержание и объем ЭУМК полностью соответствуют образовательному стандарту углубленного высшего образования специальности 7-06-0732-01 Строительство, а также учебно-программной документации образовательных программ углубленного высшего образования. Материал представлен на требуемом методическом уровне и адаптирован к современным образовательным технологиям.

ЭУМК разработан в электронном виде.

Структура ЭУМК по дисциплине «Бизнес-планирование в строительстве»:

Теоретический раздел ЭУМК представлен кратким курсом лекций для студентов углубленного высшего образования специальности 7-06-0732-01 Строительство.

Электронный вариант текстов лекций имеется в библиотеке и находится в открытом для студентов доступе.

Практический раздел ЭУМК содержит материалы для проведения практических занятий, который состоит из 7 практических работ. Практический раздел представлен в ЭУМК в электронном виде, а также бумажные экземпляры находятся на кафедре.

Раздел контроля знаний ЭУМК содержит материалы текущей и итоговой аттестации: перечень вопросов для подготовки к экзамену. Указанные перечни имеются на бумажном носителе и в электронном виде, размещенном в локальной вычислительной сети университета в открытом для студентов доступе.

Вспомогательный раздел включает учебную программу по дисциплине «Бизнес-планирование в строительстве» (утвержденную 28.06.2024, регистрационный номер № УД-24-1-333/уч.) и другие средства обучения, помогающие студентам в освоении дисциплины.

Перечень рекомендуемой литературы

1. Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 31.08.2005, № 158 (в ред. постановлений минэкономики РБ от 07.12.2007 № 214, 29.02.2012 № 15, от 25.07.2014 № 55, от 02.07.2015 № 40, от 22.08.2016 № 53, от 10.05.2018 № 15) // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=W20513184>. – Дата доступа: 25.03.2025.
2. Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год : Постановление Министерства экономики Респ. Беларусь от 30.10.2006 N 186 (ред. от 15.05.2023) // Онлайн-сервис готовых правовых решений по бухучету, налогообложению и праву [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/207364/бизнес-планов?searchKey=hu0p&searchPosition=2# M103167>. – Дата доступа: 25.03.2025.
3. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке бизнес-планов развития на год организаций Минстройархитектуры : Приказ Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 22 декабря 2016 г. № 294 // Информационно-правовая система «Эталон-онлайн» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://etalonline.by/document/?regnum=u616e2612>. – Дата доступа: 25.03.2025.
4. Бизнес-планирование и менеджмент наукоемких производств [Текст] : пособие для студентов направления специальности 1-55 01 01 «Интеллектуальные приборы, машины и производства» и 1-55 01 02 «Интегральные сенсорные системы» / Н. В. Комина [и др.] ; Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Инженерная экономика». – Минск : БНТУ, 2021. – 58 с.
5. Владыко, А. В. Бизнес-планирование. Практикум [Текст] = Практикум : учебное пособие / А. В. Владыко, Р. П. Валевиц, Е. А. Соколовская ; под ред. Р. П. Валевиц. – Минск : БГЭУ, 2020. - 235 с.
6. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине "Бизнес-планирование" для студентов специальности 1-26 02 05 "Логистика" / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет, Кафедра менеджмента ; составители: М. Т. Козинец, А. В. Федоров. – Брест : БрГТУ, 2023. – 25 с.

Рекомендации по организации работы с ЭУМК

Использование разработанного ЭУМК предполагает работу студентов углубленного высшего образования с конспектом лекций при подготовке к выполнению и

защите практических работ, к сдаче экзамена по одноименной дисциплине. Материал также полезен при подготовке магистерской диссертации.

ЭУМК направлен на повышение эффективности учебного процесса и организацию целостности системы учебно-предметной деятельности по дисциплине «Бизнес-планирование в строительстве», что является одним из важнейших направлений стратегических инноваций в образовании. В этом контексте организация изучения дисциплины на основе ЭУМК предполагает продуктивную учебную деятельность, позволяющую сформировать профессиональные компетенции будущих специалистов, обеспечить развитие познавательных и созидательных способностей личности.

ЭУМК способствует успешному усвоению студентами углубленного высшего образования учебного материала, дает возможность планировать и осуществлять самостоятельную работу обучающихся, обеспечивает рациональное распределение учебного времени по темам учебной дисциплины и совершенствование методики проведения занятий.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Краткий конспект лекций по дисциплине
«Бизнес-планирование в строительстве»**

Тема 1. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

1. Планирование в системе управления предприятием. Функции и принципы планирования
2. Система планов и методическая основа планирования
3. Организация планирования на предприятии

1. Планирование в системе управления предприятием

Управление – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации, которые определяются в рамках функции «прогнозирование – планирование».

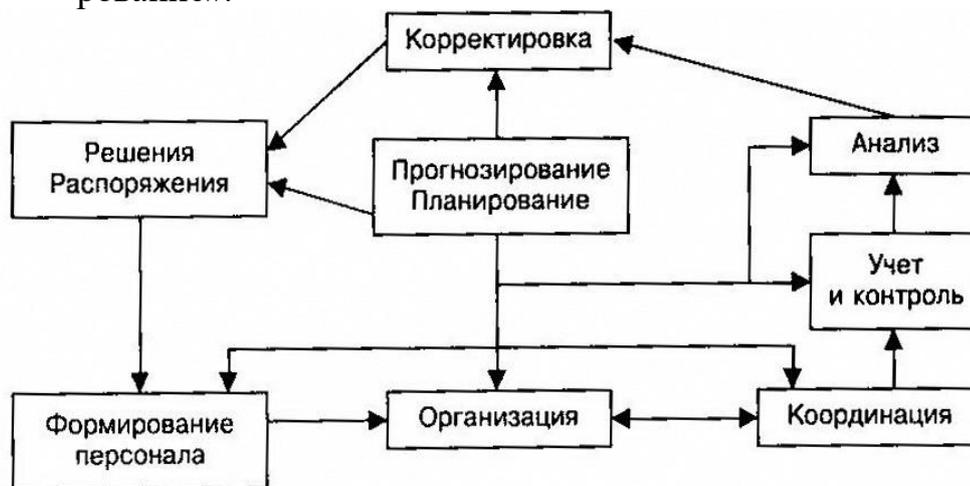


Рис. 1 Планирование в системе управления предприятием

Прогнозирование – вероятностное определение состояния изучаемого объекта (рынок, уровень продаж, спрос) в будущем на основе имеющихся данных.

Планирование – целенаправленная деятельность организации, связанная с постановкой целей на определённую временную перспективу для оптимального распределения ресурсов и достижения миссии компании.

Преимущества планирования:

1. Способствование рациональному решению задач с наименьшими затратами.
2. Помощь руководителям мыслить перспективно, использовать будущие возможности.
3. Подготовка предприятия к возможным изменениям.
4. Обеспечение контроля за событиями и управления ими.
5. Способствование улучшению координации действий исполнителей.
6. Способствование повышению образовательного уровня менеджеров и др.

Основные ограничители возможностей планирования

1. Неопределенность, многомерность и стохастичность среды.
2. Издержки планирования.
3. Масштаб деятельности предприятия.
4. Субъективные факторы.

Основные функции бизнес-планирования:

- 1) **иницирование** – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;
- 2) **прогнозирование** – предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;
- 3) **оптимизация** – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;
- 4) **координация и интеграция** – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;
- 5) **безопасность управления** – обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;
- 6) **упорядочение** – создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;
- 7) **контроль** – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;
- 8) **воспитание и обучение** – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;
- 9) **документирование** – представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы.

Основные принципы внутрифирменного планирования:

- 1) необходимость;
- 2) непрерывность;
- 3) эластичность и гибкость;
- 4) единство и полнота (системность);
- 5) участие;
- 6) итеративность;
- 7) точность и детализация;
- 8) адекватность и согласованность с внешней средой;
- 9) оптимальность; ранжирование объектов планирования;
- 10) экономичность и сбалансированность.

2. Система планов и методическая основа планирования

Система планов предприятия – комплексная программа обеспечения его функционирования и развития.

Основные задачи развития системы планирования предприятия:

- выявление потребности в необходимых ресурсах;
- своевременное и равномерное выполнение плановых заданий.
- взаимная увязка деятельности подразделений, ее согласованность;
- обеспечение:
 - высокой прибыльности
 - роста производительности труда
 - максимального использования ресурсов.

Форма планирования – совокупность различных видов планов, применяемых одновременно на конкретном хозяйствующем субъекте.

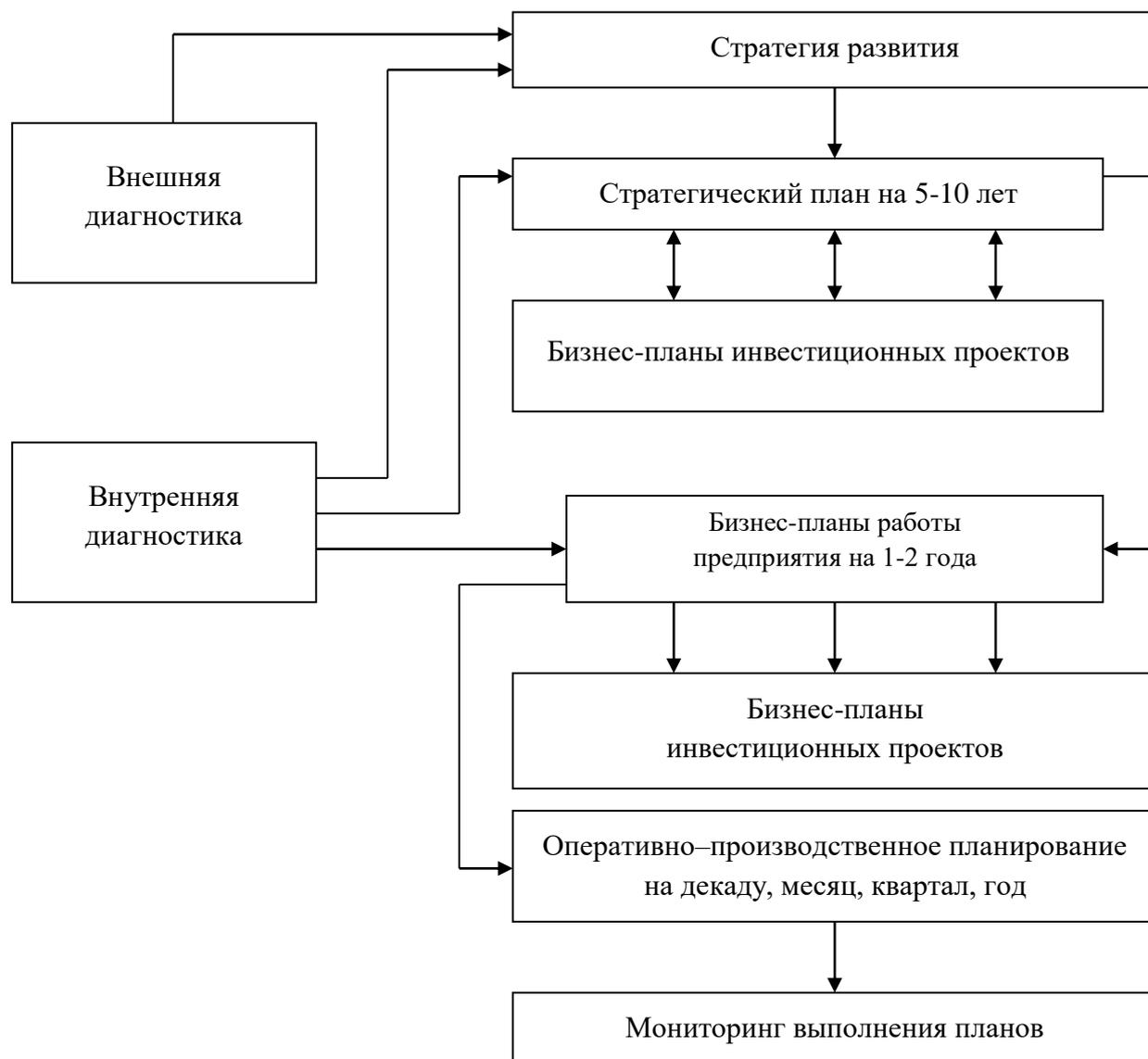


Рис. 2. Система планирования деятельности предприятия в условиях рынка

План – заранее разработанная система мероприятий, предусматривающая:

- цели,
- содержание,
- сбалансированное взаимодействие ресурсов,
- объем,
- методы,
- последовательность
- сроки выполнения работ по производству и реализации определенной продукции или оказанию услуг.

Виды планирования:

1) с точки зрения обязательности плановых заданий:

1.1. директивное планирование – процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования.

1.2. индикативное планирование носит рекомендательный характер.

2) в зависимости от срока, на который составляется план

- 2.1 долгосрочные (перспективные) планы
- 2.2 среднесрочные планы
- 2.3 краткосрочные (текущие, оперативные) планы.

3) По содержанию плановых решений

- 3.1 стратегические планы
- 3.2 тактические планы
- 3.3 оперативно-производственные (календарные) планы

4) по сферам планирования:

- 4.1. план маркетинга (сбыта);
- 4.2. план производства (производств. программа, подготовка производства и др.);
- 4.3. планирование персонала (потребности, переподготовки);
- 4.4. план издержек производства и обращения;
- 4.5. план финансов;
- 4.6. план материально-технического обеспечения.

5) в производственно-структурном аспекте:

- 5.1. корпоративные;
- 5.2. самостоятельных экономических единиц;
- 5.3. отдельных подразделений.

6) по форме планов:

- 6.1. **программа** – документ, определяющий развитие одного из важных аспектов жизни экономической организации.
- 6.2. **проект** – документ, излагающий процесс реализации какого-либо замысла (задачи, проблемы) и необходимые средства его реализации с целью достижения желаемого результата.
- 6.3. **инвестиционные проекты** – планы капитальных вложений, направленные на создание новых производственных мощностей.
- 6.4. **бизнес-план** – документ, представляющий собой результат комплексного исследования основных сторон деятельности предприятия и решения конкретных поставленных задач
- 6.5. **ТЭО проекта** – обоснование затрат ресурсов и экономических результатов в натуральном и стоимостном выражениях по возможности реализации целевой проблемы, комплекса работ, различных проектов для принятия управленческих решений.
- 6.6. **бюджеты** – сметы денежных доходов и расходов на определенный период времени.

Этапы бизнес-планирования как процесса научно-практической деятельности:

1. определение целей;
2. анализ проблем;
3. поиск альтернатив;
4. определение потребностей;
5. оценка;
6. оформление плана в виде единого документа.



Рис. 3 Назначение плана предприятия и его основные элементы

3. Организация планирования на предприятии

Схемы организации работ по составлению бизнес-планов:

1. сверху вниз:

1.1. на высшем уровне управления определяются:

- цели,
- основные направления,
- главные хозяйственные задачи развития,
- механизм их реализации,
- проводится взаимоувязка всех плановых предложений.

1.2. по мере продвижения на более низкие уровни структуры – в более детализированной и конкретной форме включаются в планы подразделений:

- устанавливаются пропорции
- объемы производства по всем видам выпускаемой продукции.
- согласование с конкретными исполнителями
- окончательно утверждаются высшим руководством предприятия.

2. снизу вверх по иерархической структуре предприятия:

от планов на местах и планов подразделений к общему плану путем согласований, объединений и корректировок.

3. круговой способ

(встречное планирование, объединяет оба предыдущих способа устраняя их недостатки)

3.1. сверху вниз

- на уровне управления предприятием – предварительное планирование по главным целям и составление общего плана.
- на более низких уровнях – конкретизация планов.

3.2. снизу вверх

- в план встраиваются более эффективные решения;
- устраняются разногласия;

3.3. может быть осуществлен многократный интернативный процесс согласования плана.

Тема 2. ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

- 1. Сущность и общие требования к подготовке и разработке бизнес-плана инвестиционного проекта.**
- 2. Принципы и подходы разработки бизнес-плана, варианты разработки бизнес-плана.**

1. Сущность и общие требования к подготовке и разработке бизнес-плана инвестиционного проекта.

Сущность и общие требования к подготовке и разработке бизнес-плана инвестиционного проекта в Республики Беларусь сформулированы в следующих основных нормативно-правовых актах, формирующих методическую основу бизнес-планирования:

- 1) Положение о разработке, утверждении, согласовании и реализации прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет, бизнес-планов их развития на год (Постановление Совета Министров Республики Беларусь 08.08.2005 № 873 в ред. постановления от 28.08.2006 № 1091).
- 2) Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет; Рекомендации по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год (Постановление Минэкономики Республики Беларусь №186 от 30.10.2006 г. с изм. и доп.).
- 3) Методические рекомендации по разработке бизнес-планов развития на год и прогнозов развития на пять лет организаций Минстройархитектуры (Приказ Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 21 декабря 2012 г. № 403).
- 4) Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов (Постановление Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31.08.2005 г. с изм. и доп.).
- 5) Положение о порядке организации разработки, утверждения и рассмотрения бизнес-планов инвестиционных проектов, а также проведения экспертизы инве-

стиционных проектов (Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26.05.2014 № 506 с изм. и доп.).

- 6) Об установлении формы заключения по инвестиционному проекту, подготавливаемого по результатам проведения локальной экспертизы инвестиционного проекта... (Постановление Минэкономики Республики Беларусь от 25 июля 2014 г. № 55).
- 7) Об установлении формы заключения государственного экспертного совета по бизнес-плану инвестиционного проекта (Постановление Государственного комитета по науке и технологиям и Министерства экономики Республики Беларусь от 5 сентября 2017 г. № 16/22).
- 8) О финансово-экономических обоснованиях (Постановление Минэкономики Республики Беларусь от 9 октября 2024 г. № 16).
- 9) Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов (Протокол коллегии комитета экономики Брестского ОИК № 4 от 23.09.2005 г.).
- 10) Временные методические рекомендации по разработке плана финансового оздоровления (утв. Комитетом по санации и банкротству при Министерстве по управлению государственным имуществом и приватизации Республики Беларусь 8 июня 1998 г.).

Общие требования к подготовке бизнес-плана:

1. Формирование осуществляется на основании достоверных и сопоставимых исходных данных.
2. Исходные и выходные данные, заложенные в бизнес-плане, должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в органах управления.
3. Составление производится с учетом особенностей осуществления видов экономической деятельности и специфики деятельности организации и проекта.
4. По мере реализации проекта финансово-экономическая часть бизнес-плана может пересчитываться с целью всестороннего анализа экономических и финансовых показателей, а также выработки и принятия мер, направленных на обеспечение эффективности реализуемого проекта.

2. Принципы и подходы разработки бизнес-плана, варианты разработки бизнес-плана

Принципы и подходы разработки бизнес-плана:

- 1) горизонт расчетов – весь срок реализации проекта;
- 2) базовый год – последний отчетный год;
- 3) шаг отображения информации – 1 год;
- 4) многовариантный расчет при:
 - реализации проекта в действующей организации (с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта);
 - создании в действующей организации производственного объекта, не связанного с функционированием существующего производства (отдельно по проекту и по организации с учетом реализации проекта);
 - для проектов, реализуемых с участием средств или предоставлением преференций государства (без предоставления льгот и при предоставлении льгот);
- 5) валюта расчетов:

- иностранная – по проекту, для реализации которого требуются средства в СКВ
 - иностранная (как правило USD) или национальная (в текущих ценах без учета инфляции) – в остальных случаях;
- 6) ставка дисконтирования – средневзвешенная норма дисконта с учетом структуры капитала (как правило);
 - 7) горизонт расчета для определения основных показателей эффективности инвестиций – динамический срок окупаемости проекта, увеличенный на 1 год;
 - 8) необходимо приводить аргументированные обоснования по всем исходным данным, используемым в финансово-экономических расчетах бизнес-плана;
 - 9) прогнозируемые отпускные цены на продукцию на протяжении горизонта расчета принимаются условно-постоянными;
 - 10) планирование объемов производства осуществляется с учетом возможности реализации всей произведенной продукции;
 - 11) себестоимость реализованной продукции с учетом управленческих расходов и расходов на ее реализацию приравнивается к затратам на производство и реализацию продукции;
 - 12) объемы производства и реализации новых видов продукции указываются отдельно;
 - 13) при анализе чувствительности проекта приводятся значения показателей, рассчитанные при критическом значении изменения параметров;
 - 14) наиболее приемлемой является доля собственных средств не менее 25-30 % от требуемого размера финансирования.

Варианты разработки бизнес-плана:

- 1) проведение расчетов в соответствии с упрощенными требованиями (ориентировочный объем описательной части – не менее 20 страниц; основной табличный материал, определенный в приложении 5 Правил, утвержденных Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31.08.2005 г.; оформляется инвестиционное предложение) в случаях при реализации проектов:
 - не предусматривающих оказания мер государственной поддержки, независимо от их стоимости;
 - предусматривающих оказание мер государственной поддержки, стоимостью до 1 млн. долларов США;
 - программ импортозамещения;
 - реализуемых организациями, расположенными на территории радиоактивного загрязнения;
- 2) проведение расчетов в полном объеме (приложениям 2-4 к Правилам, утвержденным Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31.08.2005 г., ориентировочный объем описательной части – не менее 40 страниц, оформляется паспорт инвестиционного проекта).

Основные особенности финансово-экономических расчетов при реализации проекта в действующей организации:

- 1) двухвариантный расчет – с учетом и без учета реализации проекта;
- 2) программа производства и реализации продукции без учета реализации проекта составляется на основании планируемых (доводимых) показателей по увеличению выпуска и реализации продукции;

- 3) следующие величины определяются как разница между значением показателя, рассчитанными с учетом и без учета реализации проекта:
- прирост чистого оборотного капитала по проекту, учитываемый в общих инвестиционных затратах;
 - чистый доход по проекту по каждому периоду (году) – при расчете чистого потока наличности;
 - показатели добавленной стоимости по проекту.

Тема 3. СТРУКТУРА И ОСНОВА РАЗРАБОТКИ ОПИСАТЕЛЬНЫХ РАЗДЕЛОВ ОСНОВНОЙ ЧАСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА

1. **Титульный лист. Резюме.**
2. **Раздел «Характеристика организации и стратегия ее развития».**
3. **Раздел «Описание продукции (услуги)».**
4. **Раздел «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».**
5. **Организационный и юридический планы.**

1. Титульный лист. Резюме.

Требования к титульному листу

На титульном листе указываются названия проекта, организации - инициатора проекта, привлеченной организации - разработчика бизнес-плана, утверждающие подписи их руководителей, дата утверждения бизнес-плана, требования конфиденциальности документа.

В случае, если для реализации проекта предусматривается оказание мер государственной поддержки, то на титульном листе необходимо наличие согласующей подписи руководителя (его заместителя) органа управления, в подчинении которого находится (в состав, систему которого входит) инициатор, если такое подчинение инициатора имеется, либо к компетенции которого относятся вопросы, связанные с производством продукции, и даты согласования бизнес-плана.

Требования к содержанию раздела «Резюме».

Резюме отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Его содержание должно в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана. Целесообразно привести информацию о технологической новизне проекта (при наличии), его социальной значимости. Сводные показатели по проекту (отдельные исходные данные, выходные показатели экономической эффективности проекта) оформляются в соответствии с установленной таблицей.

Раздел «Резюме» составляется на завершающем этапе разработки бизнес-плана, когда имеется полная ясность по всем остальным разделам. Обычный объем резюме (кроме таблицы) - 2-3 страницы.

2. Раздел «Характеристика организации и стратегия ее развития».

В данном разделе дается общее описание секции (класса, подкласса), в которой осуществляет свою деятельность организация. Приводится информация о вкладе ор-

ганизации в создание добавленной стоимости основных видов экономической деятельности.

При описании организации отражаются следующие вопросы:

- краткая история создания;
- краткая характеристика производственно-хозяйственной деятельности (в том числе ее сильные и слабые стороны, сезонный характер сбыта продукции, серийный или мелкосерийный характер производства);
- располагаемые мощности по выпуску продукции;
- сведения о правах на имеющиеся основные средства, о наличии земельного участка и правах на него;
- реализуемые (реализованные) организацией иные проекты, источники их финансирования, оценка достижения установленных (ожидаемых) показателей;
- краткий анализ финансово-хозяйственной деятельности организации за 3 года, предшествующих планируемому, а также за текущий период;
- факторы, негативно влияющие на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

При описании стратегии развития организации раскрываются следующие вопросы:

- главные цели и задачи перспективного развития, направления повышения инновационной активности;
- актуальность и новизна проекта, намечаемой к выпуску продукции, взаимосвязь с существующими приоритетами развития экономики Республики Беларусь, включая участие в государственных и межгосударственных программах;
- обоснование потребности в дополнительных производственных мощностях, способ их создания;
- перечень и обоснование требуемого оборудования и технологий;
- обоснование выбора оборудования;
- обоснование объема инвестиционных затрат;
- информация о наличии предпроектной (предынвестиционной) и проектной документации, заключений государственной экспертизы проектной документации, о проведении (намерении проведения) торгов, об имеющихся договорах (их проектах) на поставку оборудования, об условиях и о сроках его поставки, монтажа и наладки;
- экологическая оценка проекта.

3. Раздел «Описание продукции (услуги)».

В данном разделе представляется информация о продукции, которая будет производиться организацией:

- область применения;
- основные характеристики;
- соответствие международным и национальным стандартам качества;
- обеспечение сервисного, гарантийного и послегарантийного обслуживания;
- наличие патентов, лицензий, сертификатов;
- новизна технических и технологических решений, потребительских свойств.

Приводится план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения ее конкурентоспособности.

4. Раздел «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».

В данном разделе излагаются ключевые моменты обоснования объемов продаж продукции, основанные на анализе рынков сбыта и выработке стратегии маркетинга.

Анализ рынков должен включать:

- общую характеристику рынков, оценку их емкости, в том числе свободной;
- долю организации на разных рынках;
- динамику развития рынков за последние 3-5 лет и прогноз тенденций их изменения в течение горизонта расчета;
- основные факторы, влияющие на изменение рынков;
- оценку возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции;
- оценку новизны и конкурентоспособности продукции.

Обоснование стратегии маркетинга приводится в отдельном подразделе, в котором отражаются:

- стратегия сбыта;
- расчет и обоснование прогнозируемых цен;
- обоснование объемов производства и реализации продукции в перспективе;
- тактика по реализации продукции на конкретном сегменте рынка;
- политика по сервисному обслуживанию;
- информация о наличии договоров (протоколов о намерении) поставки продукции, намечаемой к выпуску в рамках проекта;
- затраты на маркетинг и рекламу;
- план мероприятий по продвижению продукции на рынки, в том числе по интеграции в созданные (создаваемые) логистические системы, включая основные этапы его реализации.

5. Организационный и юридический планы.

Требования к содержанию раздела «Организационный план».

В данном разделе приводятся:

- комплексное обоснование организационных мероприятий;
- обоснование штатной численности организации;
- количество вновь создаваемых и модернизируемых рабочих мест;
- выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом;
- возможности инициаторов проекта по подбору и подготовке персонала;
- определяются необходимая квалификация и численность специалистов;
- обосновывается введение многосменности в работе.

Требования к содержанию раздела «Юридический план».

В юридическом плане описывается:

- организационно-правовая форма;

- основные юридические аспекты деятельности;
- особенности внешнеэкономической деятельности;
- обоснования по реорганизации организации и изменению ее структурных подразделений, созданию холдинга с указанием целей и задач;
- информации об изменении долей участников в уставном фонде.

В случае создания коммерческой организации с иностранными инвестициями отдельно указываются:

- форма участия иностранного инвестора;
- доля иностранного инвестора в уставном фонде организации;
- порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении организации;
- иные условия привлечения инвестиций.

Тема 4. СТРУКТУРА И ОСНОВА РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РАЗДЕЛОВ ОСНОВНОЙ ЧАСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА

1. Раздел «Производственный план».
2. Раздел «Инвестиционный план. Источники финансирования».
3. Раздел «Прогнозирование финансово-экономической деятельности предприятия».
4. Раздел «Показатели эффективности инвестиционного проекта»
5. Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана.

1. Производственный план.

Производственный план разрабатывается на срок реализации проекта (горизонт расчета). Данный раздел должен состоять из следующих подразделов:

1) программы производства и реализации продукции;

Программа производства и реализации продукции составляется на основании проведенных маркетинговых исследований, прогнозируемых цен на продукцию с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей.

2) материально-технического обеспечения;

В подразделе излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями, топливно-энергетическими и другими ресурсами:

- перечень наиболее значимых видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков;
- периодичность приобретения основных видов сырья и материалов;
- требования поставщиков по форме оплаты;
- обоснование и расчет потребности в сырьевых ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;
- обоснование схемы материально-технического обеспечения;
- обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах;
- риски ресурсного обеспечения.

3) затрат на производство и реализацию продукции.

В подразделе «Затраты на производство и реализацию продукции» даются обоснования по каждому элементу затрат на производство и реализацию продукции, прогнозируются их изменения в перспективе:

- расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников;
- расчет амортизационных отчислений;
- сводный расчет затрат на производство и реализацию продукции.

2. Раздел бизнес-плана «Инвестиционный план, источники финансирования»

I. Общие инвестиционные затраты определяются как сумма:

1) инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость.

Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для:

- строительства;
- реконструкции;
- приобретения и монтажа оборудования;
- осуществления иных предпроизводственных мероприятий.

2) затрат под прирост чистого оборотного капитала.

При планировании общих инвестиционных затрат отдельно рассчитывается потребность в чистом оборотном капитале в первый период реализации проекта и (или) его последующем приросте, учитываются структурные изменения в производстве, которые могут возникнуть на эксплуатационной стадии проекта.

II. Сводные данные по инвестиционным затратам и источникам их финансирования по проекту, в том числе:

- по видам государственного участия в проекте указывается основание предоставления мер государственной поддержки;
- приводятся финансовые издержки по проекту (плата и проценты по кредитам (займам), комиссии банков и другие платежи) и источники их финансирования;
- по каждому привлекаемому долгосрочному кредиту (займу) указываются условия его предоставления и погашения;
- расчет погашения долгосрочных обязательств по кредиту.

III. Согласованные во времени мероприятия по реализации проекта (временная диаграмма либо сетевого графика) на период от начала использования инвестиций до выхода на проектную мощность.

3. Раздел «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».

В данном разделе приводится:

- 1) расчет прибыли от реализации продукции;
- 2) расчет налогов, сборов и платежей;
- 3) прогнозирование потока денежных средств;
- 4) проектно-балансовая ведомость.

Расчет прибыли от реализации

№ п/п	Наименование показателей	Базовый период	1	...	t
1	Выручка от реализации продукции				
2	Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку				
3	Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей)				
4	Условно-переменные издержки				
5	Маржинальная (переменная) прибыль				
6	Условно-постоянные издержки				
7	Прибыль (убыток) от реализации				
8	Прочие доходы и расходы	x	x	x	x
8.1	Прочие доходы по текущей деятельности				
8.2	Прочие расходы по текущей деятельности				
8.3	Прибыль (убыток) от текущей деятельности				
8.4	Доходы от инвестиционной деятельности				
8.5	Расходы от инвестиционной деятельности				
8.6	Доходы от финансовой деятельности				
8.7	Расходы от финансовой деятельности				
8.7.1	Проценты по долгосрочным кредитам, займам				
8.7.2	Проценты по краткосрочным кредитам, займам				
8.7.3	Прочие финансовые издержки				
8.8	Иные доходы и расходы				
9	Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности				
10	Прибыль (убыток) до налогообложения				
11	Налог на прибыль				
12	Изменение отложенных налоговых активов				
13	Изменение отложенных налоговых обязательств				
14	Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)				
15	Чистая прибыль (убыток)				
16	Чистый доход				
17	Погашение задолженности по долгосрочным кредитам, займам				
18	Погашение задолженности с учетом возмещения из бюджета части процентов по кредитам, займам				

Расчет потока денежных средств по организации

№ п/п	Наименование показателей	Базовый период	1	...	t
1	Приток денежных средств				
1.1	Выручка от реализации продукции				
1.2	Государственное участие (указать)				
1.2.1	В том числе возмещение из бюджета части процентов по кредитам, займам				
1.3	Долгосрочные кредиты, займы и другие привлеченные средства по проекту (указать)				
1.4	Существующие долгосрочные кредиты, займы и другие привлеченные средства по организации				
1.5	Краткосрочные кредиты, займы				
1.6	Прочие источники и поступления (указать)				
1.7	Итого приток денежных средств				
2	Отток денежных средств				
2.1	Капитальные затраты с НДС				
2.2	Затраты на производство и реализацию продукции (за вычетом амортизации)				
2.2 ¹	НДС по приобретенным материальным ресурсам, прочим товарно-материальным ценностям, работам и услугам				

№ п/п	Наименование показателей	Базовый период	1	...	t
2.3	Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из выручки				
2.4	Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из прибыли (доходов)				
2.5	Расходы и платежи из прибыли				
2.6	Прирост чистого оборотного капитала				
2.7	Погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам по проекту				
2.8	Погашение процентов и прочих издержек по долгосрочным кредитам, займам по проекту				
2.9	Погашение основного долга по существующим долгосрочным кредитам, займам				
2.10	Погашение процентов и прочих издержек по существующим долгосрочным кредитам, займам				
2.11	Погашение прочих долгосрочных обязательств организации				
2.12	Погашение краткосрочных кредитов, займов				
2.13	Прочие расходы в деятельности организации (указать)				
2.14	Итого отток денежных средств				
3	Излишек (дефицит) денежных средств				
4	Накопительный остаток (дефицит) денежных средств				

Таблица 3

Проектно-балансовая ведомость по организации

№ п/п	Наименование показателей	Базовый период	1	...	t
	Активы	x	x	x	x
I	Долгосрочные активы	x	x	x	x
	Основные средства, нематериальные активы, доходные вложения				
	Вложения в долгосрочные активы				
	Долгосрочная дебиторская задолженность				
	Иные долгосрочные активы				
	Итого по разделу I				
II	Краткосрочные активы	x	x	x	x
	Запасы				
	НДС по приобретенным товарам, работам, услугам				
	Дебиторская задолженность				
	Денежные средства				
	Прочие краткосрочные активы				
	Итого по разделу II				
	Баланс				
	Собственный капитал и обязательства	x	x	x	x
III	Собственный капитал	x	x	x	x
	Уставный капитал				
	Добавочный капитал				
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)				
	Прочий собственный капитал				
	Итого по разделу III				
IV	Долгосрочные обязательства	x	x	x	x
	Долгосрочные кредиты и займы				
	Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам				
	Прочие долгосрочные обязательства				
	Итого по разделу IV				
V	Краткосрочные обязательства	x	x	x	x
	Краткосрочные кредиты и займы				
	Краткосрочная часть долгосрочных обязательств				
	Кредиторская задолженность				
	В том числе: поставщикам, подрядчикам, исполнителям				

№ п/п	Наименование показателей	Базовый период	1	...	t
	по оплате труда				
	по налогам и сборам, социальному страхованию и обеспечению				
	прочая кредиторская задолженность				
	Прочие краткосрочные обязательства				
	Итого по разделу V				
	Баланс				

4. Раздел «Показатели эффективности проекта».

В данном разделе приводится:

I. Оценка эффективности инвестиций, в том числе:

- расчет чистого потока наличности;
- основные показатели оценки эффективности инвестиций:
 - чистый дисконтированный доход;
 - индекс рентабельности (доходности);
 - внутренняя норма доходности;
 - динамический срок окупаемости;
- расчет окупаемости государственной поддержки;
- валютоокупаемость проекта (при привлечении для реализации проекта средств в свободноконвертируемой валюте).

II. Оценка эффективности текущей деятельности, в том числе:

- прогнозируемые коэффициенты ликвидности;
- показатели деловой активности;
- показатели структуры капитала и др.;
- оценки факторов внутренней и внешней среды организации;

III. Риски реализации проекта и чувствительности проекта на изменения исходных данных, включая:

- оценку политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды организации, оказывающих влияние на проект (PEST-анализ);
- сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организации (SWOT-анализ);
- общие свойственные для проектов риски (с указанием причин их возникновения):
 - организационные риски;
 - маркетинговые риски;
 - технические и технологические риски;
 - инвестиционные риски;
 - финансовые риски;
 - экологические риски;
 - юридические риски;
 - производственные риски;
 - экономические риски;
 - иные риски.
- пути минимизации влияния рисков на проект и управления ими.

5. Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана.

Процесс разработки бизнес-планов представляет, с одной стороны, творческую деятельность, а, с другой, регламентированный процесс. При этом могут возникать различного рода ошибки:

Таблица 4

Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана

№ п/п	Тип ошибки	Сущность или проблема
НЕВЕРНЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА И ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА ИСХОДНЫХ ДАННЫХ		
1.	Использование неправильного горизонта расчета	Для различных участников проекта срок может определяться исходя из различных оснований (срок кредита, срок действия договора между участниками сделки, требования собственника).
2.	Использование неверного интервала планирования	Внутри интервала расчета деятельность не всегда может быть достоверно описана суммарными значениями потоков поступлений и платежей за более мелкие промежутки времени внутри интервала.
3.	Неправильное определение временных параметров реализации проекта, а также расходов, связанных с ними.	Недооценивается продолжительность: <ul style="list-style-type: none">– инвестиционной фазы;– продолжительность процедуры регистрации;– продолжительность процедуры сертификации.
4.	Использование усредненных показателей, недостаточная конкретизация проекта	Усредненные цены на оборудование, ресурсы, работы.
5.	Применение несопоставимых данных.	Доходы, затраты, налоговое окружение, кредитные характеристики приведены по состоянию на один момент времени. Имеет место прямое копирование параметров компаний-аналогов.
6.	Схема реализации проекта ограничивается процессом производства продукции.	Не проанализирована вся производственно-финансовая цепочка от поставщиков до потребителей, в результате чего могут быть неучтены вопросы: <ul style="list-style-type: none">– связанные с транспортными аспектами доставкой сырья и готовой продукции;– связанные с условиями платежей (авансы и окончательная оплата);– необходимости расширения инфраструктуры предприятия и приобретения дополнительных основных фондов (вспомогательное оборудование, коммуникации, автотранспорт, складские помещения, демонтаж оборудования, оформление документации, компьютеры и программное обеспечение, офисная мебель);– связанные с расходами на содержание и ремонт основных фондов;– связанные с складскими расходами;– связанные с коммерческими расходами.

№ п/п	Тип ошибки	Сущность или проблема
ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ		
7.	Акцентирование на технологических возможностях в ущерб маркетинговому анализу.	Не учитываются реальная востребованность продукции потребителем, цена продажи конечному потребителю, сезонные колебания спроса.
8.	Недостаточный анализ деловой информации.	Наличие юридической и финансовой проверки ретроспективных данных без учета планируемого изменения деловой среды и возможного изменения параметров проекта.
9.	Неучет жизненного цикла продукции.	Неизменность объемов реализации одной модификации товара в течение длительного промежутка времени, отсутствие финансирования обновления модельного ряда.
ОШИБКИ В ФИНАНСОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ		
10	Неправильное определение величины затрат на основании ретроспективной информации.	При анализе затрат на единицу продукции в базовом периоде и дальнейшем их использовании при планировании не учитываются изменение объемов производства.
11	Неправильное либо некорректное определение отдельных затрат.	Происходит при: <ol style="list-style-type: none"> 1. отсутствии анализа <ul style="list-style-type: none"> – научно обоснованных норм (строительных норм и правил и т.п.); – фактического потребления ресурсов аналогичными (по масштабу и организации производственного процесса) предприятиями отрасли; а также отсутствии проверки их значений при помощи нескольких способов; 2. использовании структуры затрат производств, существенно отличающихся по технологии.
12	Недостаточная конкретизация и учет особенностей проекта.	Применение стандартных экономических статей калькуляции без учета отраслевых, географических и иных особенностей.
13	Чрезмерная детализация расчетов.	Уделяется внимание всем или большинству элементов затрат, в том числе имеющих незначительный удельный вес, что существенно осложняет вычисления и требует значительных временных затрат.
14	Неправильное отнесение затрат к статьям затрат	Включение в текущие затраты затрат будущих периодов (затрат на НИОКР, выпуск опытных образцов, разработку технологической документации), которые являются элементами инвестиционных расходов.
15	Дублирование затрат	В результате недостаточного раскрытия и детализации статей расходов происходит отражение одних и тех же элементов и в составе элементов затрат (заработная плата администрации – «заработная плата»), и в статьях расходов (заработная плата администрации – «общецеховые» и «общезаводские расходы»).

№ п/п	Тип ошибки	Сущность или проблема
16	Неверный учет особенностей, связанных с НДС	<ul style="list-style-type: none"> – Включение при калькуляции себестоимости в стоимость сырья и материала НДС при одновременном отсутствии последующей корректировки в вычислениях. – Не учитывается принцип взимания НДС по стране происхождения и стране назначения по экспортно-импортных операциях. – При определении денежных потоков определяется НДС исчисленный вместо уплаченного и подлежащего к уплате при неравномерности объемов производства и реализации.
17	Игнорирование потребности в финансировании оборотного капитала или неправильное ее определении	<p>Не учитывается:</p> <ul style="list-style-type: none"> – первоначальный прирост потребности в финансировании возникает в периоде, предшествующем началу производства; – при изменении объемов производства и реализации происходит изменение потребности (совпадение доходов и затрат в отчете от движения денежных средств и о прибылях и убытках); – учет в составе базовых параметров для определения потребности некоторых элементов (амортизации, заработной платы); – использование процента от инвестиционных затрат.
18	Неправильное определение потребности в финансировании.	
19	Не соблюдаются правила бюджетного подхода.	<ul style="list-style-type: none"> – Вложения средств не отображаются в период их реального получения. – Сумма заемных средств не обеспечивает неотрицательный остаток свободных денежных средств.
20	Период производства ассоциируется с периодом несения основных трат и периодом реализации продукции.	
НЕВЕРНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИЛИ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ		
21	Использование неправильного метода оценки эффективности.	<ul style="list-style-type: none"> – На действующем предприятии вся его выручка (прибыль) рассматривается как результат реализации проекта вместо использования метода анализа изменений (сравнения). – Для оценки финансовой состоятельности используется метод наложения (объединения). – Использование себестоимости существующего предприятия при проектах расширения.
22	Отсутствие указания условий.	<ul style="list-style-type: none"> – Не указаны ставка и период расчета чистого дисконтированного дохода. – Не указаны период и составляющие потоков по внутренней ставке доходности.

Тема 5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

1. Понятия бизнес-моделей и их основные компоненты.
2. Основные трудности бизнес-моделирования. Мифы бизнес-моделирования.
3. Процесс формирования (модернизации) бизнес-модели.
4. Бизнес-модель Остервальдера.
5. Основные виды бизнес-моделей по генерации доходов в современном бизнесе

1. Понятия бизнес-моделей и их основные компоненты.

Основные варианты определения понятия «бизнес-модель»:

- бизнес-модель – концептуальное описание предпринимательской деятельности;
- бизнес-модель – представление структурных, операционных и финансовых механизмов работы коммерческой организации, её продукты и услуги в настоящий момент времени и их дальнейшее развитие для достижения стратегических целей компании;
- бизнес-модель – логика (метод) ведения бизнеса, формализованная в той или иной степени, которую организация самостоятельно имеет возможность поддерживать и которая дает возможность генерировать доход;
- бизнес-модель – архитектура продукта, услуг и информационных потоков, включая описание различных бизнес-агентов и их ролей, описание потенциальных прибылей для бизнес-агентов, описание источников доходов ;
- бизнес-модель – история, отвечающая на вопросы теории бизнеса П.Друкера «каков клиент?» и «каковы его ценности?»;
- бизнес-модель – сочетание способов создания и предоставления клиенту ценности.



Рис. 1. Основные компоненты бизнес-модели

Бизнес-модель отвечает на вопросы (основные компоненты бизнес-моделей):

1) КТО покупатель (клиент)?

- Каких клиентов и какие потребительские сегменты мы преимущественно обслуживаем?

- Каких взаимоотношений ожидают наши клиенты, и как мы поддерживаем эти отношения?
- Кого можно отнести к самым важным клиентам?
- Какие другие категории заинтересованных лиц необходимо принимать во внимание?
- Какие люди стоят за нашими клиентами?
- Кто оказывает влияние на наших клиентов ?
- С помощью каких каналов дистрибуции мы обслуживаем клиентов?
- Какие подразделения компании ведут себя по отношению к одним и тем же потребительским сегментам?

2) **ЧТО** составляет ценность для покупателя?

- Какие проблемы клиентов мы решаем и какие потребности удовлетворяем?
- Какие товары и услуги для этого используем?
- Какова субъективно воспринимаемая полезность для клиента? Какую стоимость или пользу мы приносим клиентам? В чем она выражается?
- Чем наши предложения отличаются от конкурентов? Какие альтернативы имеются у клиентов?
- В полной мере существующая бизнес-модель отвечает потребностям наших клиентов?

3) **КАК** мы зарабатываем деньги в этом бизнесе?

- Какие основные ресурсы подкрепляют наше предложение товаров / услуг и стоимости ?
- Какие знания, умения и ключевые виды деятельности нам необходимы?
- В полной ли мере цепочка создания стоимости использует наши ключевые знания и умения?
- Кто является нашими важнейшими партнерами? Как они связаны с нашим бизнесом и какую пользу нам приносят?
- Кто является нашими важнейшими поставщиками и партнерами, и каков их вклад?
- Кто является нашими важнейшими поставщиками и партнерами, и каков их вклад?

4) **ПОЧЕМУ** ?

- Почему клиент платит за наш товар или услуг?
- Каковы наши основные источники прибыли?
- Каким образом генерируется прибыль? За что клиенты готовы платить?
- Каковы наши основные расходы и самые существенные источники затрат?
- Каковы главные финансовые риски при существующей системе прибыли?

2. Основные трудности бизнес-моделирования. Мифы бизнес-моделирования.

Основные трудности бизнес-моделирования:

- трудно мыслить вне рамок доминирующей в данной отрасли бизнес-логики;
- трудно мыслить категориями бизнес-моделей, а не технологий и продуктов;
- нехватка системных инструментов.

Основные мифы бизнес-моделирования:

- 1) миф о первопроходцах («коммерческий успех обеспечивается идеями, которые ранее никому не приходили»);
Основной контраргумент:
 - новые бизнес-модели нередко заимствуются из других областей.
- 2) миф о «масштабном мышлении» («инновационные бизнес-модели обязательно должны быть радикальными и абсолютно новыми»);
Основной контраргумент:
 - инновационное преобразование бизнес-модели и продукта может осуществляться постепенно.
- 3) миф о технологиях («любая инновационная бизнес-модель основана на захватывающей дух технологии, приводящей к появлению новых продуктов»);
Основные контраргументы:
 - новые технологии зачастую имеют универсальную природу;
 - истинный революционный шаг – в раскрытии экономического потенциала новой технологии;
 - разница кроется в коммерческом применении и конкретном использовании той или иной технологии.
- 4) миф об удаче («создание инновационной бизнес-модели есть не более чем везение и не может осуществляться на регулярной основе»);
Основные контраргументы:
 - разработка новых бизнес-моделей требует не меньше упорного труда, чем изобретение новых продуктов, технологий, послепродажных процессов и логистических концепций;
 - необходимо тщательно планировать бизнес-моделирование;
 - систематический подход не дает гарантий, но значительно повышает вероятность успеха.
- 5) миф об Эйнштейне («только творческие гении способны выдавать по-настоящему оригинальные идеи»);
Основной контраргумент:
 - сегодня успех все меньше и меньше зависит от отдельных умов, на смену им пришли межотраслевые команды.
- 6) миф о размерах («большие прорывы требуют больших ресурсов»);
 - на долю мелких стартапов приходится большая часть самых важных прорывных бизнес-моделей.
- 7) миф об отделах, занимающихся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками («отделы научных исследований и разработок – источник важных инноваций»);
Основные контраргументы:
 - инновационное преобразование бизнес-модели – процесс междисциплинарный;
 - технологии играют важную роль, но только в совокупности с бизнес-моделью;
 - движение к переменам может начаться где угодно в пределах компании, что явственно демонстрируют нам четыре измерения бизнес-модели (кто-что-как-почему);
 - источник инноваций – не один лишь отдел исследований и разработок, усиливается роль и других отделов.

3. Процесс формирования (модернизации) бизнес-модели.

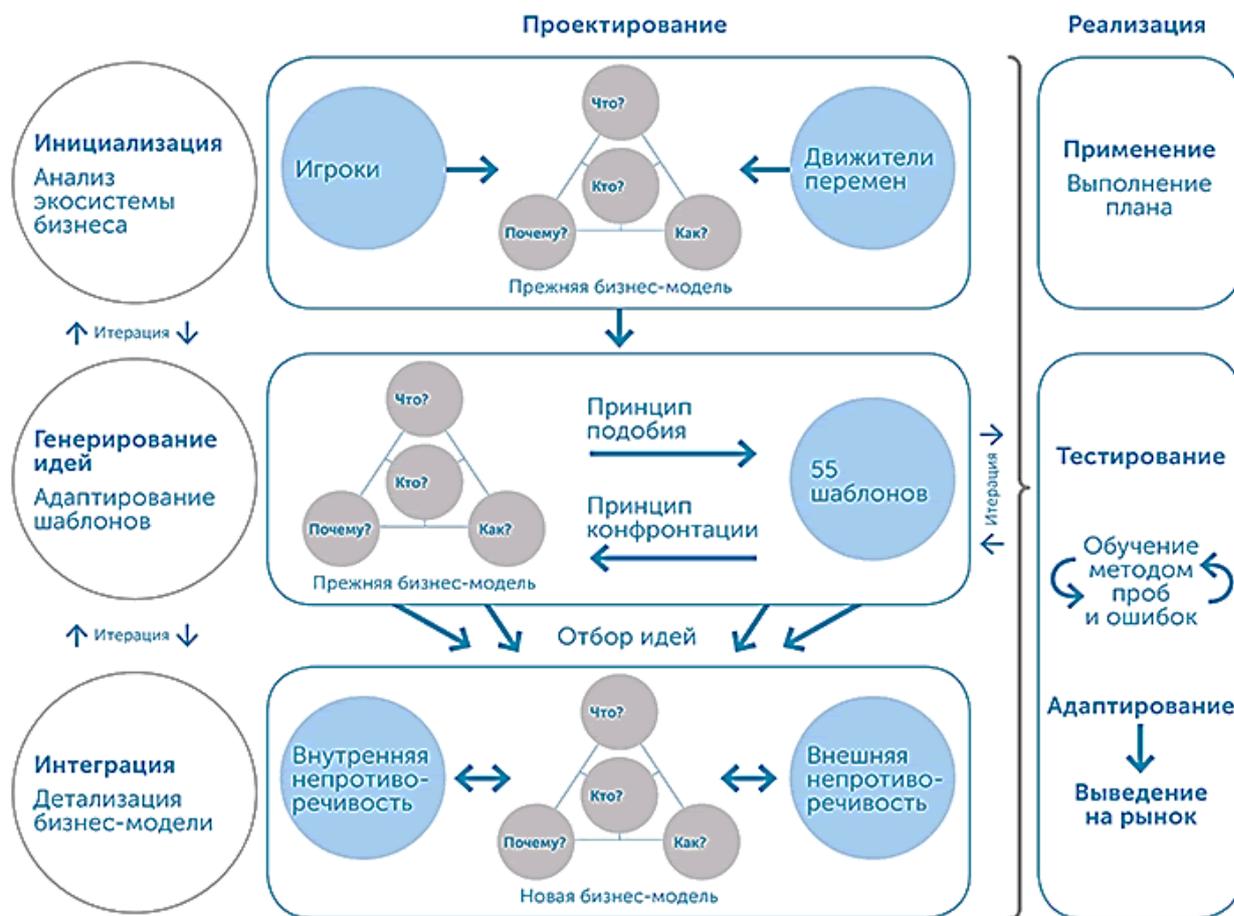


Рис. 2. Процесс формирования (модернизации) бизнес-модели

I. **Инициализация** – определение отправной точки и направления развития.

Осознание ролей в экосистеме организации, каковы связи между ними, каково сегодняшнее место компании в этой экосистеме, анализ игроков экосистемы (партнеров, конкурентов), а также технологий и трендов в занимаемой сфере деятельности.

II. **Генерирование идей.**

Можно сделать на основе существующих шаблонов бизнес-моделей.

Стратегии адаптации существующих шаблонов бизнес-моделей:

- перенос – применение существующей бизнес-модели в другой сфере;
- комбинирование – перенос и интеграция двух бизнес-моделей;
- рычаг – использование успешной бизнес-модели для другой продуктовой линейки.

Принципы работы с шаблонами:

- 1) принцип подобия;
- 2) принцип конфронтации.

III. **Интеграция (сборка бизнес-модели).**

Оформление новых идей в связную бизнес-модель (кто – что – как – почему).

Успешная инновационная бизнес-модель не только идет вразрез с традиционной логикой вашей сферы деятельности, но и отличается высокой степенью внутренней согласованности. Пройдя первые три шага, компания завершает разработку бизнес-модели.

IV. Реализация бизнес-модели

В реальном времени и с реальными контрагентами осуществляется задуманное изменение правил.

Пошаговый подход к внедрению инновационной бизнес-модели – вместо запуска сразу в глобальном масштабе, разумнее готовить и тестировать прототипы на небольшом масштабе (минимизация рисков и возможность для новых открытий).

После нескольких циклов «проектирование – создание прототипа – тестирование» и коррекции стратегии можно выводить бизнес-модель на рынок.

4. Бизнес-модель Остервальдера.

Бизнес-модель – схема, по которой функционирует компания

Бизнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas) – инструмент стратегического управления, используемый для описания бизнес-моделей новых или уже работающих предприятий.

Применяют – для:

- поиска новых точек роста;
- анализа конкурентов;
- определения лучших практик развития бизнеса.

Модель бизнеса (2010) представлена в виде 9 взаимосвязанных блоков, включающих следующие основные элементы::

- 1) портрет клиента;
- 2) продукт и его ценность
- 3) взаимоотношения с клиентами;
- 4) каналы сбыта
- 5) структура доходов
- 6) ресурсы для бизнеса
- 7) виды деятельности
- 8) партнеры и конкуренты
- 9) структура затрат.



Рис. 3. Бизнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas)

5. Основные виды бизнес-моделей по генерации доходов в современном бизнесе

1) Модель производителя (прямая модель) – модель, позволяющая производителю товара (услуги) сжать канал распределения за счет достичь покупателей напрямую при помощи сети Интернет.

Обеспечивает эффективность за счет:

- лучшего понимания потребительских предпочтений;
- улучшения обслуживания клиентов.

2) Торговая модель – модель оптовой и розничной торговли товарами и услугами на основе использования цен каталога или через аукцион.

3) Посредническая модель (модель доходов, основанная на сделках).

Варианты установления платы:

- размер:
 - фиксированная;
 - процентом от сделки.
- плательщик:
 - продавец
 - покупатель;
 - все участники сделки.

4) Информационно-посредническая модель – модель, базирующаяся на получении дохода от продажи баз данных.

Объект – независимо собранные данные о:

- потребителях и их привычках;
- о производителях и их продукции.

5) Модель доходов от рекламы – модель электронного B2B рынка, предполагающая получение доходов от рекламы.

Существуют также и иные виды моделей.

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Материалы
для проведения практических занятий
по дисциплине
«Бизнес-планирование в строительстве»**

Практическая работа №1

МЕТОДИЧЕСКАЯ ОСНОВА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Цель работы: изучить организационно-правовые основы инвестиционного бизнес-проектирования в Республике Беларусь

Задание 1. Изучить методические основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта

Основой для написания бизнес-планов в Республике Беларусь являются Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденные Постановлением Министра экономики Республики Беларусь № 158 от 31 августа 2005 г. (в ред. пост. Мин. экономики Респ. Беларусь № 15 от 29.02.2012 г., с учетом изменений и дополнений от 25 июля 2014 г. № 55, 2 июля 2015 г. № 40). Они соответствуют основным принципам ЮНИДО (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию).

В сфере строительства следует учитывать требования методических рекомендаций по разработке бизнес-планов развития на год и прогнозов развития на пять лет организаций Минстройархитектуры (в ред. приказа Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 28 февраля 2020 г. № 36).

Разработка и реализация инвестиционного проекта – от первоначальной идеи до завершения проекта может быть представлена в виде цикла, состоящего из четырех стадий: преинвестиционной, инвестиционной, эксплуатационной, ликвидационной.

Ключевым моментом разработки любого инвестиционного проекта является исследование рынка, результаты которого позволяют принять решение о целесообразности производства конкретного вида продукции (услуги) или увеличения объемов его выпуска.

Параллельно проводятся исследования по выбору технологий и оборудования, способных обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции. На этом этапе анализируются предложения от поставщиков оборудования, обобщается информация о технических характеристиках, стоимости и условиях поставки производственного оборудования и технологий.

С учетом результатов маркетинговых исследований и предварительной выработки стратегии по применению технологий и оборудования осуществляется расчет объемов производства и продаж будущей продукции, затрат на ее выпуск и реализацию, определение объема инвестиций и выработка стратегии маркетинга. Прогнозируются альтернативные варианты реализации инвестиционного проекта, производится оценка их эффективности и степени риска с применением методов имитационного моделирования. На преинвестиционной стадии принимается окончательное решение (заказчиком, инвестором и т.д.) об инвестировании проекта.

Инвестиционная стадия включает в себя инженерно-строительное и технологическое проектирование, строительство, приобретение оборудования и ввод проектируемого объекта в эксплуатацию.

Эксплуатационная стадия предусматривает функционирование объекта проекта, выполнение работ по модернизации, расширению, финансово-экономическому и экологическому оздоровлению объекта, замену оборудования.

На ликвидационной фазе осуществляется ликвидация или консервация объекта.

Предлагаемый в курсе «Инвестиционное проектирование» для расчетов бизнес-проект разрабатывается для обоснования эффективности финансирования проектов за счет средств учредителей для создания предприятий.

Практические занятия, выполняемые в рамках дисциплины «Инвестиционное проектирование» направлены на получение навыков по написанию отдельных элементов разделов описательного характера («Характеристика организации и стратегия ее развития», а в частности – заполнение паспорта организации), а также следующих основных расчетных разделов бизнес-плана:

1. «Производственный план».
2. «Инвестиционный план. Источники финансирования».
3. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».
4. «Показатели эффективности проекта».

На практических занятиях при разработке разделов бизнес-планов следует соблюдать следующие принципы и подходы:

- горизонт расчета – 6 периодов (5 лет 3 месяца);
- расчеты осуществляются в белорусских рублях (BYN);
- вычисления округлять до трех знаков после запятой;
- исходные данные могут корректироваться и уточняться преподавателем.

Название разрабатываемого инвестиционного проекта – создание коммерческой организации строительного комплекса, производящей строительные материалы и конструкции.

Задание 2. Изучить исходные данные, используемые при расчете основных разделов бизнес-плана

Таблицы для внесения исходных данных, необходимые для расчета основных разделов бизнес-плана, приведены в приложении А.

Кроме того, для расчета основных разделов бизнес-плана учесть рост численных значений следующих показателей:

Задание 3. Заполнить паспорт организации

Паспорт организации составляется согласно макету в приложении Б. Для заполнения паспорта предприятия необходимо ознакомиться с выдержкой из ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности».

Практическая работа №2 РАЗРАБОТКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНА

Цель работы: на основании исходных данных определить себестоимость выпускаемой продукции

Задание 1. Разработать программу производства и реализации продукции

Программа производства и реализации продукции составляется на основании проведенных маркетинговых исследований и оформляется по макету таблицы 1.

Номинальная производственная мощность за период (производительность) – максимально возможная величина продукции, которую можно выпускать на данном оборудовании в течение заданного периода времени при постоянных условиях (сменности, количестве оборудования и т.п.).

Таблица 1 Программа производства и реализации продукции

Наименование показателей	Ед. изм.	По периодам реализации проекта		
		1 г.	6 г.
1	2	3	...	8
1 Использование производственных мощностей	%			
2 Производительность в месяц				
2.1 строительный материал 1				
2.2 строительный материал 2				
3 Годовой объем производства в натуральном выражении (по основным номенклатурным группам):				
3.1 строительный материал 1				
3.2 строительный материал 2				
4 Годовой объем производства в стоимостном выражении	BYN			
4.1 строительный материал 1				
4.2 строительный материал 2				
5 Выручка от реализации продукции	у.е			
6 Удельный вес реализуемой продукции по рынкам сбыта:				
6.1 внутренний рынок	%			
6.2 ближнее зарубежье	%			
6.3 дальнее зарубежье	%			

Задание 2. Разработать программу материально-технического обеспечения

В подразделе бизнес-плана «Материально-техническое обеспечение производства», являющимся составной частью производственного плана инвестиционного проекта, приводятся перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями и теплоэнергетическими ресурсами. При расчетах потребности в них учитываются периодичность приобретения основных видов сырья и материалов, схемы материально-технического обеспечения, а также возможные риски ресурсного обеспечения.

Расчет потребности в сырьевых ресурсах осуществляется по макету таблицы 2. В рамках данной таблицы не осуществляются вычисления переменных затрат на топливо и электроэнергию.

Количество того либо иного сырьевого компонента в натуральном выражении определяется в разрезе номенклатур выпускаемой продукции на основании объема производства в натуральном выражении в периоде, удельного расхода (нормы расхода) и цены за единицу ресурса.

Таблица 2 Расчет потребности в сырьевых ресурсах и транспортных расходах

Наименование показателей	Ед. изм.	Норма расхода на 1 т.	1 г.			...	6 г.		
			Количество, ед. изм.	Цена единицы, BYN	Стоимость, BYN		Количество, ед. изм.	Цена единицы, BYN	Стоимость, BYN
1	2	3	4	5	6	...	19	20	21
1 Сырьевые ресурсы									
1.1									
Итого затрат на сырьевые ресурсы									
2 Транспортные расходы									

Расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах приводится по макету таблицы 3.

Таблица 3 Расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах

Наименование показателей	Ед. изм.	Норма расхода на 1 т.	1 г.			...	6 г.		
			Количество, ед. изм.	Цена единицы, BYN	Стоимость, BYN		Количество, ед. изм.	Цена единицы, BYN	Стоимость, BYN
1	2	3	4	5	6	...	19	20	21
1 Электроэнергия									
1.1 переменные издержки									
1.2 постоянные издержки									
2 Теплоэнергия									
2.1 переменные издержки									
2.2 постоянные издержки									
3 Итого затрат на ТЭР									
3.1 переменные издержки									
3.2 постоянные издержки									

Определение переменной составляющей ТЭР осуществляется аналогично определению величины сырьевых ресурсов, приведенных в таблице 2.

Постоянные издержки в данной таблице определяются с учетом продолжительности рабочих месяцев в периоде (в случае, если исходные данные представляют месячные значения показателя).

Задание 3. Определить издержки производства и сбыта продукции

В подразделе производственного плана «Стоимость (издержки) производства и сбыта продукции» осуществляется расчет ранее не определенных статей издержек – заработной платы, амортизации – и подсчитывается общая себестоимость продукции.

Сводный расчет потребности в трудовых ресурсах и заработной плате оформляется по макету таблицы 4.

Таблица 4 Расчет потребности в трудовых ресурсах и заработной плате

Наименование показателей	1 г.			...	6 г.		
	Количество работников, чел.	Заработная плата, BYN	Фонд оплаты труда, BYN		Количество работников, чел.	Заработная плата, BYN	Фонд оплаты труда, BYN
1	2	3	4	...	17	18	19
Итого							

Расчет амортизационных отчислений проводится по макету таблицы 5.

Таблица 5 Расчет амортизационных отчислений

Наименование долгосрочных активов	Норма амортизации	По периодам					
		1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
1		3	4	5	6	7	8
1 Первоначальная стоимость основных средств							
2 Амортизационные отчисления (начисленные)							
5. Накопленная амортизация							
5.1 в т.ч. пассивной части основных средств							
6. Остаточная стоимость основных средств							
6.1. в т.ч. пассивной части основных средств							

Расходы на оплату труда и амортизационных отчислений за период производится с учетом продолжительности обозначенного периода в месяцах.

Начисление амортизационных отчислений может осуществляться по одному из существующих в Республике Беларусь способов (линейный, нелинейные – прямой и обратный методы суммы чисел лет и метод уменьшенного остатка, производительный) по указанию преподавателя.

По макету таблицы 6 осуществляется расчет полных издержек на реализуемую продукцию. Исходными данными для них служат рассчитанные показатели таблиц 2-5.

Таблица 6 Полные издержки на реализуемую продукцию, BYN

Виды и статьи затрат	1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
1 Переменные издержки						
1.1 Сырье, материалы, покупные комплектующие						
1.2 Транспортные расходы						
1.3 Топливо и энергия на технологические цели						
1.4 Заработная плата производственных рабочих (переменная часть)						
1.5 Отчисления от средств на оплату труда						
2 Постоянные издержки						
2.1 Аренда						
2.2 Заработная плата вспомогательного персонала						

Виды и статьи затрат		1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
(постоянная часть)							
2.3	Зарплата администрации						
2.4	Отчисления от средств на оплату труда						
2.5	Топливо и энергия на нетехнологические цели						
2.6	услуги связи						
2.7	прочие расходы						
2.8	налог на недвижимость						
2.9	амортизация						
3	Полные издержки на реализуемую продукцию						
3.1	переменные издержки						
3.2	постоянные издержки						

Результаты вычисления таблицы 6 представить иллюстративно.

Практическая работа №3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Цель работы: определить прибыль от реализации проекта и величину налоговых отчислений

Задание 1. Рассчитать чистую прибыль от реализации продукции.

При разработке бизнес-плана инвестиционного проекта определение чистой прибыли формально осуществляется в разделе «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности», который следует после инвестиционного плана. Однако, без определения чистой прибыли от реализации проекта невозможно четко определить величину средств, необходимых для его реализации. Это является следствием того, что от размера прибыли напрямую зависит объем налоговых отчислений, который, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на величину краткосрочных обязательств и оборотного капитала, необходимых для реализации проекта.

Расчет чистой прибыли от реализации продукции оформляется по макету таблицы 7. В данной таблице отражается периодически образующаяся прибыль или убытки. Для анализа безубыточности выделяются переменные и постоянные издержки. В рассматриваемом случае предполагается, что распределение прибыли не осуществляется, т.е. не планируется рефинансирование, поддержание социальной сферы и т.п.

Таблица 7 Расчет чистой прибыли от реализации продукции, ВУН

Показатели	По периодам реализации проекта					
	1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
1. Выручка от реализации						
2. Налоги и отчисления из выручки (НДС)						
3. Выручка от реализации без налогов						
4. Переменные издержки						

Показатели	По периодам реализации проекта					
	1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
5. Переменная прибыль						
6. Постоянные издержки						
7. Прибыль от реализации продукции						
8. Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности						
9. Прибыль (убыток) до налогообложения						
10. Льготируемая прибыль						
11. Налогооблагаемая прибыль						
12. Налоги из прибыли						
13. Чистая прибыль (убыток)						
14. Использование чистой прибыли						
14.1. Погашение задолженности по кредитам						
14.2. Прочее (дивиденды)						
15. Прибыль в распоряжении предприятия						

Результаты вычисления таблицы 7 представить иллюстративно.

Задание 2. Определить общую величину обязательных отчислений.

Расчет обязательных отчислений в бюджет производится согласно макету таблицы 8.

Таблица 8 Расчет величины обязательных отчислений, ВУН

Показатели	По периодам реализации проекта					
	1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
1	2	3	4	5	6	7
1. Налоги, выплачиваемые из выручки						
2. Налоги, выплачиваемые из прибыли						
3. Налоги, включаемые в себестоимость						
4. Всего обязательных отчислений						

Практическая работа №4

РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПЛАНА ПРОЕКТА

Цель работы: на основании определения составляющих оборотного капитала рассчитать общий объем финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта.

Задание 1. Определить потребность в чистом оборотном капитале

Чистый оборотный капитал является составляющим общих инвестиционных издержек и соответствует ресурсам, необходимым для полной или частичной эксплуатации основного капитала. Он представляет собой разность текущих (оборотных) активов и текущих пассивов (краткосрочных обязательств). При планировании инвестиционных издержек учитываются изменения, которые могут возникнуть во время эксплуатации предприятия. Расчет потребности в чистом оборотном капитале выполняется по макету таблицы 9.

Таблица 9 Расчет потребности в чистом оборотном капитале, ВУН

Вид показателей	По периодам реализации проекта					
	1 г	2 г	3 г	4 г	5 г	6 г
1	2	3	4	5	6	7
1. Краткосрочные активы						
1.1. Производственные запасы						
1.2. Дебиторская задолженность						
1.3. Итого краткосрочные активы						
1.4. Прирост краткосрочных активов						
2. Краткосрочные обязательства						
2.1. Задолженность поставщикам						
2.2. Задолженность по оплате труда						
2.3. Задолженность перед бюджетом						
2.4. Итого по краткосрочным обязательствам						
2.5. Прирост краткосрочных обязательств						
3. Чистый оборотный капитал						
4. Прирост чистого оборотного капитала						

Задание 2. Определить общие инвестиционные затраты по проекту

Общие инвестиционные издержки определяются как сумма основного капитала (капитальные затраты) и прироста чистого оборотного капитала. При этом основной капитал представляет собой ресурсы, требуемые для сооружения и оснащения предприятия, а чистый оборотный капитал соответствует ресурсам, необходимым для полной или частичной его эксплуатации.

Таблица 10 Общие инвестиционные затраты по проекту, ВУН

Виды инвестиционных затрат	По периодам реализации проекта						Всего по проекту
	1 г	2 г	3 г	4 г	5 г	6 г	
1	2	3	4	5	6	7	8
Капитальные затраты							
1.1. Прединвестиционные затраты							
1.2. Сметная (расчетная) стоимость проекта							
1.2.1. СМР							
1.2.2. Оборудование							
1.2.3. Таможенные пошлины							
1.3. Предпроизводственные затраты							
1.3.1. маркетинговые исследования, реклама							
1.3.2. разработка конструкторской документации, сертификация продукции							
1.4. Итого капитальные затраты							
Затраты под оборотные средства							
2.1. Прирост чистого оборотного капитала							
3. Итого потребность в инвестициях							

Задание 3. Определить источники финансирования проекта общих инвестиционных затрат по проекту

Сводные данные по источникам финансирования проекта представляются в виде макета таблицы 11.

Таблица 11 Источники финансирования проекта, ВУН

Источники финансирования	По периодам реализации проекта						Всего по проекту
	1 г	2 г	3 г	4 г	5 г	6 г	
1 Собственные средства							
1.1 за счет реализации проекта							
1.2 вклад в уставный фонд							
2 Заемные и привлеченные средства							
2.1 краткосрочный кредит							
2.2 долгосрочный кредит							
Итого по источникам финансирования							
3							
4. Из общего объема финансирования:							
4.1 доля собственных средств							
4.2 доля заемных средств							

Практическая работа №5 ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель работы: определить величину денежных средств, генерируемую проектом, и составить проектно-балансовую ведомость на планируемый период

Данный раздел бизнес-плана включает определение чистой прибыли предприятия (определена в одной из предыдущих практических работ), расчет потока денежных средств и проектно-балансовую ведомость.

Задание 1. Рассчитать поток денежных средств

Поток денежных средств оформляется по макету таблицы 12.

Таблица 12 Расчет потока денежных средств по предприятию, ВУН

Виды поступлений и издержек	По периодам реализации проекта					
	1 г	2 г	3 г	4 г	5 г	6 г
1. ЧИСТЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА						
1.1. Чистая прибыль						
1.2. Амортизация						
2. ИЗМЕНЕНИЯ В ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ						
2.1. Изменение дебиторской задолженности (" - ")						
2.2. Изменение производственных запасов (" - ")						
2.3. Изменение задолженности поставщикам						
2.4. Изменение в задолженности по оплате труда						
2.5. Изменение в задолженности перед бюджетом						
3. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ						
4. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ						
4.1. Инвестиции в основные средства и нематериальные активы (" - ")						
4.2. Реализация основных средств						

Виды поступлений и издержек	По периодам реализации проекта					
	1 г	2 г	3 г	4 г	5 г	6 г
5. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ						
5.1. Дополнительные финансовые вложения						
5.2. Долгосрочные кредиты						
5.3. Краткосрочные кредиты						
5.4. Дивиденды (со знаком «-»)						
6. Чистый поток денежных средств						
7. Накопительный остаток						

В течение всего горизонта расчета проекта предприятие должно иметь положительный накопленный денежный поток.

Задание 2. Составить проектно-балансовую ведомость

Проектно-балансовая ведомость содержит основные статьи, такие, как стоимость основных фондов и текущих активов (запасов, счетов к получению и денежных средств), а также собственного капитала, долгосрочных и краткосрочных обязательств, которые требуются для бесперебойной работы предприятия. Данная ведомость оформляется по макету таблицы 13.

Таблица 13 Проектно-балансовая ведомость по предприятию, ВУН

Статьи баланса	По периодам реализации проекта					
	1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
1. Долгосрочные активы						
1.1. Первоначальная стоимость ОС						
1.2. Накопленная амортизация						
1.3. Остаточная стоимость основных средств						
2. Нематериальные активы						
3. Краткосрочные (оборотные, текущие) активы						
3.1. Производственные запасы						
3.2. Дебиторская задолженность						
3.3. Денежные средства						
4. АКТИВЫ						
5. Собственные средства						
5.1. Уставный капитал						
5.2. Прибыль в распоряжении предприятия						
5.3. Нераспределенная прибыль прошлых периодов						
6. Долгосрочные финансовые обязательства						
7. Краткосрочные финансовые обязательства						
7.1. Краткосрочные кредиты						
7.2. Задолженность поставщикам						
7.3. Задолженность по оплате труда						
7.4. Задолженность перед бюджетом						
8. ПАССИВЫ						

Практическая работа №6
РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Цель работы: составить календарный график реализации проекта

Задание 1. Разработать план реализации проекта

План реализации проекта представляет собой календарный график, то есть совокупность согласованных во времени мероприятий, начиная от принятия инвестиционного решения и подготовительных работ. Подобный график реализации проекта составляется по макету таблицы 14.

Таблица 14 Календарный график реализации проекта

№	Название объекта, перечень основных работ	Всего капитальные затраты (без НДС)	По периодам реализации проекта							
			1 год				2 год	...	6 год	
			I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал				
1	2	3	4	5	6	7	8		12	
А	Производство макаронных изделий									
А _п	Предынвестиционные затраты									
А _и	Разработка проектной документации									
А.1	Строительство объекта А.1									
А.1.1	Закупка оборудования									
А.1.2	Осуществление строительства (реконструкции) приобретения зданий, сооружений, помещений									
А.1.3	Монтаж оборудования									
А.1.4	Шефмонтажные и пусконаладочные работы									
А.1.5	Обучение персонала, обслуживающего объект А									
А.1.6	Ввод в эксплуатацию объекта А									
А.1.7	Выход на проектную мощность									
	ИТОГО за период									
	за год									

Этапы осуществления проекта обозначаются с указанием стоимости каждого этапа. Факт осуществления того либо иного мероприятия также фиксируется графически (путем закрашивания соответствующих ячеек таблицы).

Практическая работа №7

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Цель работы: определить экономическую целесообразность реализации проекта

Задание 1. Определить основные показатели оценки инвестиций.

Оценка инвестиций базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от проекта с инвестированным капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между притоком денежных средств по всем видам деятельности и их оттоком.

Расчет чистого потока наличности осуществляется по макету таблицы 15.

Таблица 15 Расчет чистого дисконтированного дохода, ВУН

Виды поступлений и издержек	По периодам реализации проекта						Всего по проекту
	1 г	2 г	3 г	4 г	5 г	6 г	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Приток наличности							
1.1. Выручка от реализации							
1.2. Прочие доходы							
1.3. Полный приток							
2. Отток наличности							
2.1. Затраты на приобретение основных фондов							
2.2. Прирост чистого оборотного капитала							
2.3. Затраты на производство и сбыт (без амортизации)							
2.4. Налоги и платежи из выручки							
2.5. Налоги из прибыли							
2.6. Погашение процентов по долгосрочному кредиту							
2.7. Полный отток							
3. Чистый поток наличности, ЧПН							
4. ЧПН с нарастающим итогом							-
Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости (по ожидаемой инвестором норме дохода)							
5. Номер периода	0	1	2	3	4	5	-
6. Коэффициент дисконтирования							-
7. Дисконтированный приток							
8. Дисконтированный отток							
9. Дисконтированный ЧПН							
10. Дисконтированный ЧПН (ЧДД)							-
11. Дисконтированные инвестиции							
Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости (по повышенной норме дохода)							
12. Коэффициент дисконтирования							
13. Дисконтированный приток							
14. Дисконтированный отток							
15. Дисконтированный ЧПН							
16. Дисконтированный ЧПН с нарастающим итогом (ЧДД)							-

На основании значения чистого потока наличности рассчитать основные показатели оценки инвестиций:

1. внутреннюю норму доходности (ВНД);
2. сроки окупаемости проекта:
 - 2.1. простой;
 - 2.2. динамический.

Задание 2. Определить точку безубыточности

По заданию преподавателя следует определить точку безубыточности для одного из периодов реализации проекта и построить графическое ее представление (рисунок 1).

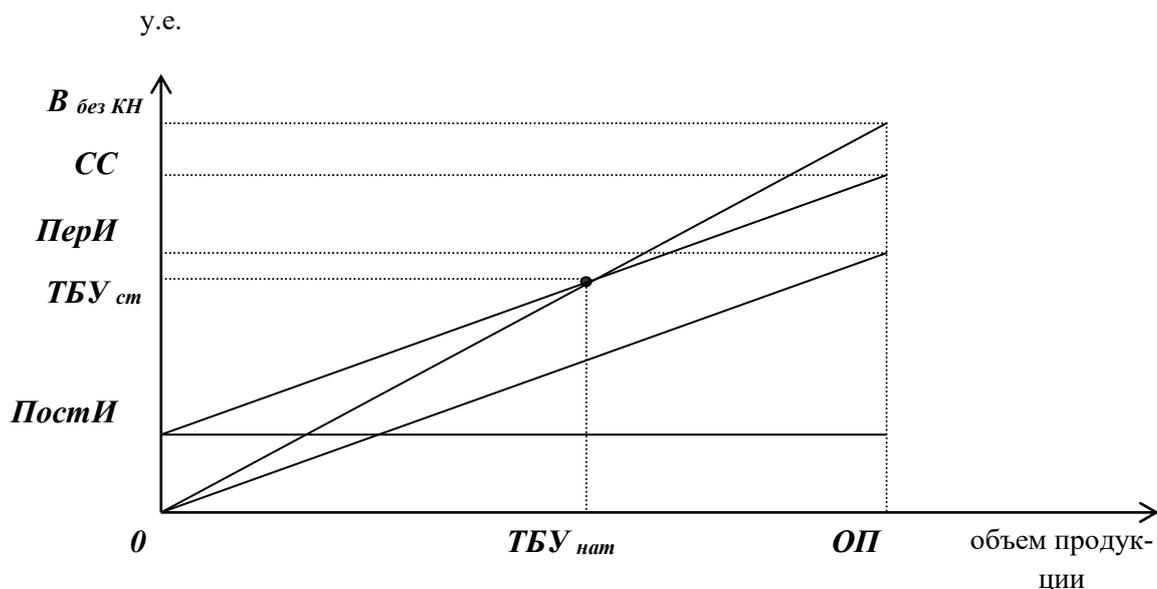


Рисунок 1 Графическое представление точки безубыточности

Задание 4. Определить прогнозируемые показатели эффективности проекта

Показатели эффективности проекта заносятся в таблицу по макету таблицы 16.

Таблица 16 Показатели эффективности проекта

Показатели	В целом по проекту	По периодам реализации проекта		
		1 г.	...	6 г.
1	2	3	...	8
ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА				
1. Простой срок окупаемости, мес.		x	x	x
2. Динамический срок окупаемости, мес.		x	x	x
3. Чистый дисконтированный доход (ЧДД), ВУН		x	x	x
4. Внутренняя норма доходности (ВНД), %		x	x	x
5. Индекс доходности (ИД)		x	x	x
6. Уровень безубыточности	x			
7. Добавленная стоимость				
8. Добавленная стоимость на одного работающего				

Показатели	В целом по проекту	По периодам реализации проекта		
		1 г.	...	6 г.
1	2	3		8
ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ				
9. Рентабельность, %:				
9.1. собственных средств	х			
9.2. инвестиций	х			
9.3. инвестированного капитала	х			
9.4. продаж	х			
9.5. продукции	х			
10. Коэффициент финансовой независимости	х			
11. Коэффициент финансовой напряженности	х			
12. Коэффициент структуры капитала	х			
13. Коэффициенты оборачиваемости:				
14.1. всего капитала	х			
14.2. собственных средств	х			
14.3. заемных средств	х			
14.4. дебиторской задолженности	х			
14.5. кредиторской задолженности	х			
15. Показатели платежеспособности				
15.1. Коэффициент текущей ликвидности	х			
15.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами				
15.3. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами				
16. Соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости, %				
17. Соотношение чистой прибыли и добавленной стоимости, %				

Сделать вывод по вычисленным показателям.

Практическая работа №8 ОЦЕНКА РИСКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Цель работы: определить целесообразность реализации проекта с точки зрения его риска

Задание 1. Определить основные факторы внешней среды организации, оказывающих влияние на проект.

Используя применяемые в мировой практике методики оценки факторов внутренней и внешней среды организации и анализа чувствительности проекта на изменения исходных данных оценить риски реализации проекта.

Оценка политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды организации, оказывающих влияние на проект (далее - PEST-анализ), приводится согласно макету следующей таблицы:

Таблица 17 PEST-анализ внешней среды организации

Политические факторы: 1. 2. 3. ... N.	Экономические факторы: 1. 2. 3. ... N.
Социальные факторы: 1. 2. 3. ... N.	Технологические факторы: 1. 2. 3. ... N.

Задание 2. Оценить общие риски проекта.

Общие свойственные для проектов риски могут включать в себя организационные, маркетинговые, технические и технологические, инвестиционные, финансовые, экологические, юридические, производственные, экономические и др. виды рисков.

Проанализировать возможные причины и источники возникновения следующих основных видов рисков инновационного проекта:

- инвестиционные риски (вероятность корректировок проектной документации, увеличения стоимости строительно-монтажных работ и оборудования, срыва сроков их выполнения и поставок, дефицит работников строительных и иных профессий);
- технические и технологические риски (просчеты при определении мощности создаваемого производства и инфраструктуры, выборе места расположения объекта, технологии и оборудования, фирм - изготовителей оборудования, неудовлетворительное качество приобретаемого оборудования, невозможность оперативного устранения неполадок при его эксплуатации, отсутствие у работников опыта работы с высокотехнологичным оборудованием, импортозависимость при закупке запасных частей, дополнительной оснастки, инструментов);
- производственные риски (высокая сырьевая импортозависимость, вероятность повышения цен и тарифов на материальные ресурсы, увеличения транспортных расходов на их доставку, недостаток собственных оборотных средств, низкое качество продукции, простои оборудования, вероятность снижения объемов производства и реализации продукции);
- экологические риски (вероятность нанесения вреда окружающей среде, применения мер ответственности);
- организационные риски (недостаток квалифицированных менеджеров и иного управленческого персонала, обеспечивающего выработку стратегии развития организации, а также мониторинг реализации проекта);
- маркетинговые риски (недооценка перспектив развития рынков сбыта, вероятность снижения спроса и цен на выпускаемую продукцию, неотлаженность либо отсутствие собственной сбытовой сети);
- иные риски.

Указать возможные пути минимизации влияния рисков на проект.

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

**Материалы итоговой аттестации
по дисциплине
«Бизнес-планирование в строительстве»**

СПИСОК

вопросов к экзамену по дисциплине «Бизнес-планирование в строительстве» для студентов специальности 7-06-0732-01 Строительство заочной и очной форм обучения

1. Планирование в системе управления предприятием
2. Функции и принципы планирования на предприятии
3. Система планов предприятия. Виды планирования
4. Методическая основа бизнес-планирования в Республике Беларусь.
5. Общие требования к подготовке бизнес-плана. Принципы и подходы к разработке бизнес-плана.
6. Варианты разработки бизнес-плана. Состав бизнес-плана. Наименования разделов основной части бизнес-плана.
7. Раздел бизнес-плана «Характеристика организации и стратегия ее развития»
8. Разделы бизнес-плана «Описание продукции (услуги)», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».
9. Раздел бизнес-плана «Производственный план».
10. Разделы бизнес-плана «Организационный план», «Юридический план»
11. Разделы бизнес-плана «Инвестиционный план, источники финансирования», «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»
12. Раздел бизнес-плана «Показатели эффективности проекта».
13. Основные ошибки, возникающие при составлении бизнес-плана.
14. Особенности составления программы производства и реализации продукции
15. Особенности расчета потребности в сырьевых ресурсах и транспортных расходах
16. Особенности расчета потребности в топливно-энергетических ресурсах
17. Особенности расчета потребности в трудовых ресурсах и заработной плате
18. Особенности расчета амортизационных отчислений
19. Особенности расчета полных издержек на реализуемую продукцию
20. Особенности расчета чистой прибыли от реализации продукции
21. Особенности расчета потребности в чистом оборотном капитале
22. Определение общих инвестиционных затрат по проекту и источников их финансирования
23. Особенности расчета потока денежных средств по предприятию
24. Особенности составления проектно-балансовой ведомости
25. Особенности расчета чистого дисконтированного дохода
26. Особенности расчета показателей эффективности проекта
27. Основные понятия и компоненты бизнес-модели.
28. Основные трудности и мифы бизнес-моделирования.
29. Процесс формирования (модернизации) бизнес-модели.
30. Бизнес-модель А. Остервальдера: понятие, основные блоки.
31. Основные виды бизнес-моделей по генерации доходов в современном бизнесе.

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

**Учебно-программная документация образова-
тельной программы высшего образования
(учебная программа по дисциплине
«Бизнес-планирование в строительстве»)**

Учреждение образования

«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

М.В. Нерода

28.06 2024

Регистрационный № УД-24-1-333/уч.

Бизнес-планирование в строительстве

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине

для специальности:

7-06-0732-01 Строительство

Профилизация: Промышленное и гражданское строительство

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта ОСВО 7-06-0732-01-2023, утв. Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 28.07.2023 г. № 210, примерного учебного плана рег. № 7-06-07-026/пр., утв. 30.01.2023 г. и учебных планов УО БрГТУ по специальности 7-06-0732-01 Строительство (профилизация: Промышленное и гражданское строительство) для дневной и заочной форм получения образования .

СОСТАВИТЕЛЬ:

Козинец М.Т., доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент

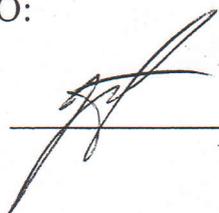
РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Проровский А.Г., заведующий кафедрой мировой экономики, маркетинга, инвестиций учреждения образования «Брестский государственный технический университет», кандидат технических наук, доцент;

Мельниченко А.Н., директор частного предприятия «Тевком»

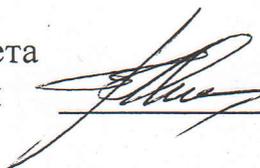
РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой менеджмента
Заведующий кафедрой
(протокол № 11 от 17.06.2024);



И.М. Гарчук

Методической комиссией
архитектурно-строительного факультета
Председатель методической комиссии
(протокол № 04 от 28.06.2024);



В.И. Юськович

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 5 от 28.06.2024)

Меморисси член А.И. Седов

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Место учебной дисциплины.

Учебная программа по учебной дисциплине «Бизнес-планирование в строительстве» разработана в учреждении высшего образования Республики Беларусь «Брестский государственный технический университет» в соответствии с требованиями образовательного стандарта углубленного высшего образования, обеспечивающего получение квалификации «Магистр», и учебного плана по специальности 7-06-0732-01 Строительство (профилизация Промышленное и гражданское строительство).

Бизнес-планирование выступает самостоятельным направлением в системе планирования деятельности любой современной коммерческой организации, в том числе функционирующей в области строительства (включая заказчика, застройщика, генеральных подрядчика и проектировщика, подрядчиков и субподрядчиков, разработчиков проектной документации, инженерной организации, исполнителей госстройэкспертизы, эксплуатационных организаций), а также производства строительных материалов. Оно решает спектр конкретных задач, оперирует экономическим, финансовым, производственно-техническим и иным инструментарием для обоснования и реализации стратегических и тактических плановых документов и принимаемых на их основе решений.

Бизнес-план является необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся на сегодняшний день экономической ситуации. В рыночных условиях организации в области строительства широко используют преимущества планирования в конкурентной борьбе. Наличие детально разработанного плана позволяет им активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы. Поэтому бизнес-планирование осуществляется организациями любых сфер деятельности, масштабов и организационно-правовых форм.

Место учебной дисциплины «Бизнес-планирование в строительстве» в системе подготовки специалиста с углубленным высшим образованием определяет возможности при помощи реализации научно обоснованной системы бизнес-планирования решить следующие актуальные задачи управления современной организацией:

- четко скоординировать и синхронизировать во времени и в пространстве работу различных связанных между собой структурных подразделений;
- оперативно реагировать на изменения в макро- и микросреде инвестиционно-строительного рынка путем своевременного внесения необходимых коррективов в текущую деятельность;
- выявлять сильные и слабые стороны деятельности организаций как в сфере строительства, так и в сфере эксплуатации возведенных промышленных и гражданских объектов строительства, что послужит важной информационной базой для разработки научно обоснованной стратегии их развития;
- способствовать реальному достижению главной (глобальной) цели развития организаций, а также выполнению ими своих миссий;
- уменьшить степень неопределенности информации и риска в осуществлении основной деятельности организации и оценить ее эффективность.

Овладение методологическим аппаратом и методикой составления бизнес-планов (включая технологии проведения финансово-экономических расчетов, формирования программы подрядных работ, производственного плана, маркетинговых исследований и др.) способствуют формированию и становлению высококвалифицированных специалистов, обладающих соответствующими профессиональными компетенциями.

Целью преподавания учебной дисциплины «Бизнес-планирование в строительстве» является подготовка высококвалифицированных кадров и компетентных специалистов в сфере промышленного и гражданского строительства; формирование у обучающихся устойчивых навыков в разработке бизнес-планов различных типов, в овладении технологией реализации бизнес-планов инвестиционных проектов, оценки их надежности и экономической эффективности.

Задачи учебной дисциплины:

- приобретение знаний:
 - о сущности бизнес-планирования, его место в системе планирования организации;
 - об основных видах и особенностях планирования работы организации (предприятия) в сфере строительства либо эксплуатации возведенных объектов;
 - о пользователях бизнес-плана;
 - об основных проблемах разработки и реализации бизнес-планов;
 - о типичных ошибках, встречающиеся при разработке бизнес-планов;
 - о структуре бизнес-плана и содержание основных его разделов;
- формирование навыков:
 - стратегического маркетингового планирования;
 - планирования производственной программы и мощности;
 - планирования труда и заработной платы;
 - планирования себестоимости товаров, продукции, работ, услуг и цены;
 - планирования в рамках всех звеньев логистических цепей (включая материально-технического обеспечения);
 - финансового планирования;
- изучение принципов:
 - организации процесса бизнес-планирования и его основных компонентов;
 - ресурсного обеспечения бизнес-планирования;
 - реализации бизнес-плана;
- овладение методами:
 - формирования экономической структуры бизнес-планов;
 - разработки и реализации бизнес-планов различных типов;
 - финансово-экономических расчетов, проводимых в рамках соответствующих разделов бизнес-плана;
 - обоснования экономической эффективности инвестиционного и инновационного проекта;
 - оценки надежности и экономической эффективности бизнес-планов.

В результате изучения учебной дисциплины «Бизнес-планирование в строительстве» формируются следующие компетенции:

универсальные:

- УК-1 Применять методы научного познания в исследовательской деятельности, генерировать и реализовывать инновационные идеи;
- УК-6 Быть способным к прогнозированию условий реализации профессиональной деятельности и решению профессиональных задач в условиях неопределенности;

специальные:

- СК-7 Моделировать бизнес-процессы, проводить анализ рыночных и специфических рисков для планирования производственной деятельности строительной организации.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- основные виды, формы, методы и показатели планирования работы организации (предприятия);
- теорию и практику стратегического планирования деятельности хозяйствующего субъекта;
- теорию и практику планирования производственной программы;
- теорию и практику планирования труда и заработной платы;
- теорию и практику планирования себестоимости товаров, продукции, работ, услуг и цены;
- теорию и практику планирования логистических операций в части материально-технического обеспечения;
- теорию и практику финансового планирования;

уметь:

- рассчитать показатели текущего плана деятельности организации (производственную программу, потребность в материально-технических ресурсах, фонд заработной платы, себестоимость, финансовые результаты и др.);
- обосновать экономическую эффективность инвестиционного проекта;
- составить бизнес-план организации;
- выполнить финансово-экономическое обоснование плана развития организации.

владеть:

- навыками разработки бизнес-планов конкретных продуктов.

Связи с другими учебными дисциплинами

Учебная дисциплина «Бизнес-планирование в строительстве» опирается на предварительное изучение общенаучных и профессиональных дисциплин, предусмотренных учебным планом специальности. Для успешного освоения обозначенного курса, студенту требуются знания и навыки, получаемые в рамках учебных дисциплин, изучаемых на первой ступени высшего образования.

**План учебной дисциплины
для дневной формы получения углубленного высшего образования**

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
7-06-0732-01	Строительство Профилизация: Промышленное и гражданское строительство	2	3	220	6	100	68	–	32	–	–	экзамен

**План учебной дисциплины
для заочной формы получения углубленного высшего образования**

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
7-06-0732-01	Строительство Профилизация: Промышленное и гражданское строительство	2	3	220	6	24	14	–	10	–	–	экзамен

1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1.1. ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

1.1.1. Планирование деятельности предприятия в рыночной экономике

Планирование в системе управления предприятием строительного комплекса.

Функции и принципы планирования.

Система планов и методическая основа планирования.

Организация планирования на предприятии

1.1.2. Основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта

Сущность и общие требования к подготовке и разработке бизнес-плана инвестиционного проекта.

Принципы и подходы разработки бизнес-плана, варианты разработки бизнес-плана.

- 1.1.3. Структура и основа разработки описательных разделов основной части бизнес-плана
Титульный лист. Резюме.
Раздел «Характеристика организации и стратегия ее развития».
Раздел «Описание продукции (услуги)».
Раздел «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».
Разделы «Организационный план» и «Юридический план».
- 1.1.4. Структура и основа разработки финансово-экономических разделов основной части бизнес-плана
Раздел «Производственный план».
Раздел «Инвестиционный план. Источники финансирования».
Раздел «Прогнозирование финансово-экономической деятельности предприятия».
Раздел «Показатели эффективности инвестиционного проекта»
Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана.
- 1.1.5. Проектирование бизнес-моделей
Понятия бизнес-моделей и их основные компоненты.
Основные трудности бизнес-моделирования. Мифы бизнес-моделирования.
Процесс формирования (модернизации) бизнес-модели.
Бизнес-модель Остервальдера.
Основные виды бизнес-моделей по генерации доходов в современном бизнесе.

1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ.

- 1.2.1. Методическая основа бизнес-планирования
Исходные данные, необходимые для расчета финансово-экономической части бизнес-плана проекта. Основные формы первичной документации, содержащие исходные данные. Постановка задач бизнес-проектирования. Заполнение паспорта предприятия.
Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.
- 1.2.2. Разработка производственного плана
Разработка программы производства и реализации продукции. Разработка программы материально-технического обеспечения. Расчет потребности в сырьевых ресурсах и транспортных расходах. Расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах. Определение издержек производства и сбыта продукции.
Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.
- 1.2.3. Определение финансовых результатов реализации проекта
Расчет чистой прибыли от реализации продукции. Определение общей величины обязательных отчислений.
Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.
- 1.2.4. Разработка инвестиционного плана проекта

Определение потребности в оборотном капитале. Определение общих инвестиционных затрат по проекту. Определение источников финансирования общих инвестиционных затрат.

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.

1.2.5. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности

Расчет потока денежных средств. Составление проектно-балансовой ведомости.

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.

1.2.6. Календарный план реализации проекта

Разработка плана реализации проекта.

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.

1.2.7. Определение показателей эффективности проекта

Определение основных показателей оценки инвестиций (оценки эффективности текущей деятельности, оценки эффективности проекта). Расчет точки безубыточности.

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.

1.2.8. Оценка риска инвестиционного проекта

Анализ чувствительности проекта. Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.

2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
2.1. для дневной формы получения углубленного высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	3-й семестр						
1.	Планирование деятельности предприятия в рыночной экономике	8	–	3	–	12	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, экзамен в устной, письменной или смешанной форме или в форме тестирования
2.	Основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта	16	–	2	–	22	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, экзамен в устной, письменной или смешанной форме или в форме тестирования
3.	Структура и основа разработки описательных разделов основной части бизнес-плана	16	–	7	–	28	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, экзамен в устной, письменной или смешанной форме или в форме тестирования
4.	Структура и основа разработки финансово-экономических разделов основной части бизнес-плана	20	–	16	–	45	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, экзамен в устной, письменной или смешанной форме или в форме тестирования
5.	Проектирование бизнес-моделей	8	–	4	–	13	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, экзамен в устной, письменной или смешанной форме или в форме тестирования
	Итого	68		32		120	

2.2. для заочной формы получения углубленного высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	3-й семестр						
1.	Планирование деятельности предприятия в рыночной экономике	–	–	–	–	23	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, экзамен в устной, письменной или смешанной форме или в форме тестирования
2.	Основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта	2	–	–	–	38	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, экзамен в устной, письменной или смешанной форме или в форме тестирования
3.	Структура и основа разработки описательных разделов основной части бизнес-плана	6	–	–	–	45	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, экзамен в устной, письменной или смешанной форме или в форме тестирования
4.	Структура и основа разработки финансово-экономических разделов основной части бизнес-плана	6	–	10	–	65	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, экзамен в устной, письменной или смешанной форме или в форме тестирования
5.	Проектирование бизнес-моделей	–	–	–	–	25	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, экзамен в устной, письменной или смешанной форме или в форме тестирования
	Итого	14		10		196	

3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

3.1. Перечень литературы

(учебной, учебно-методической, научной, нормативной, др.)

Основная

1. Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 31.08.2005, № 158 (в ред. постановлений минэкономики РБ от 07.12.2007 № 214, 29.02.2012 № 15, от 25.07.2014 № 55, от 02.07.2015 № 40, от 22.08.2016 № 53, от 10.05.2018 № 15) // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=W20513184>. – Дата доступа: 29.04.2024.
2. Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год : Постановление Министерства экономики Респ. Беларусь от 30.10.2006 N 186 (ред. от 15.05.2023) // Онлайн-сервис готовых правовых решений по бухучету, налогообложению и праву [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/207364/бизнес-планов?searchKey=hu0p&searchPosition=2# M103167>. – Дата доступа: 29.04.2024.
3. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке бизнес-планов развития на год организаций Минстройархитектуры : Приказ Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 22 декабря 2016 г. № 294 // Информационно-правовая система «Эталон-онлайн» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://etalonline.by/document/?regnum=u616e2612>. – Дата доступа: 29.04.2024.
4. Владыко, А. В. Бизнес-планирование. Практикум [Текст] = Практикум : учебное пособие / А. В. Владыко, Р. П. Валевич, Е. А. Соколовская ; под ред. Р. П. Валевич. - Минск : БГЭУ, 2020. - 235 с.
5. Плясунков, А. В. Планирование на предприятии : учебно-метод. пособие / А. В. Плясунков ; Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет, Кафедра "Экономика и организация машиностроительного производства". – Минск : БНТУ, 2016. – 79 с.
6. Бизнес-планирование и менеджмент наукоемких производств : пособие для студентов направления специальности 1-55 01 01 «Интеллектуальные приборы, машины и производства» и 1-55 01 02 «Интегральные сенсорные системы» / Н. В. Комина [и др.] ; Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Инженерная экономика». - Минск : БНТУ, 2021. - 58, [2] с.

Дополнительная

1. Телешук, Г. Я. Бизнес-планирование: пособие / Г. Я. Телешук. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2010. – 147 с.
2. Устинович, И. В. Бизнес-планирование. Практикум [Текст] : учебное пособие / И. В. Устинович, С. В. Шевченко, А. Л. Ивашутин. - Минск : РИВШ, 2020. - 162 с.
3. Об установлении типовой формы финансово-экономического обоснования инвестиционного проекта : постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 26 июля 2016 г. N 48 // Национальный правовой Интернет-портал Республи-

ки Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/upload/docs/op/W21631176_1471035600.pdf. – Дата доступа: 03.06.2022.

4. Афи́тов, Э. А. Планирование на предприятии : учеб. пособие / Э. А. Афи́тов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : Вышэйшая школа, 2006. – 302 с.
5. Ильин, А. И. Планирование на предприятии : учебник / А. И. Ильин. – 4-е изд., стер. – Минск : Новое знание, 2003. – 635 с.
6. Гайнутдинов, Э. М. Бизнес-планирование : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Л. И. Поддерегина. - Мн. : Выш. шк., 2011. - 207 с.
7. Горемыкин, В. А. Бизнес-план: методика разработки: 45 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин. – 5-е изд. – Москва : Ось-89, 2011. – 859 с.
8. Бизнес-план на 100%: стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс. - 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 485 с.
9. Бизнес-планирование на предприятии: учебник: для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" / И. А. Дубровин. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2016. - 431 с.
10. Бизнес-планирование: учебник / [Л. В. Бобков и др.]. - Москва : Вузовский учебник, Инфра-М, 2015. – 294 с.
11. Бизнес-планирование: учебник / П. И. Орлова. - 2-е изд., переработанное и дополненное. - Москва : Дашков и К°, 2015. - 285 с.
12. Бизнес-планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям / Е. В. Купцова. - Москва : Юрайт, 2018. – 434 с.
13. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: монография / Б. П. Воловиков. - Москва : Инфра-М, 2017. – 220 с.
14. Орлова, Е. Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок: [примеры бизнес-планов] / Е. Р. Орлова. – 10-е изд. – Москва : Омега-Л, 2013. - 168 с.
15. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик ; Пер. с англ. – 2 изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 432 с.

3.2. Перечень компьютерных программ, наглядных и других пособий, методических указаний и материалов, технических средств обучения, оборудования для выполнения лабораторных работ

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Бизнес-планирование в строительстве» : для студентов специальности 1 - 26 02 05 «Логистика» дневной и заочной форм обучения / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет, Кафедра менеджмента ; сост. М. Т. Козинец, А. В. Федоров. – Брест : БрГТУ, 2023. – 25 с.
2. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине "Инвестиционное проектирование" для студентов специальности 1-27 01 01 "Экономика и организация производства (строительство)" / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет, Кафедра менеджмента ; сост. М. Т. Козинец, М. В. Гордейчик. - Брест : БрГТУ, 2013. - 27 с.

3. Козинец М.Т., Проровский А.Г. Практические аспекты бизнес-планирования: методическое пособие; Комитет экономики Брестского областного исполнительного комитета, БОКУП «Центр внедрения научно-технических разработок». – Брест: Брестский трансграничный информационный центр, 2005. – 80 с.

3.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. собеседования;
2. тесты (включая компьютерные);
3. контрольные опросы
4. отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой;
5. экзамен в устной, письменной или смешанной форме или в форме тестирования.

3.3.1 Текущая и промежуточная аттестация обучающихся

Текущая аттестация проводится в целях периодического контроля и оценки результатов учебной деятельности обучающихся по учебной дисциплине.

Текущая аттестация обучающихся дневной и заочной форм получения образования включает:

- выполнение одного теста по темам 1-2 учебной программы в третьем семестре. Тестирование проводится в технической форме посредством системы тестирования БрГТУ (test.bstu.by).

- выполнение одного теста по темам 3-4 учебной программы в третьем семестре. Тестирование проводится в технической форме посредством системы тестирования БрГТУ (test.bstu.by).

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине, при условии успешного прохождения текущей аттестации.

Допуском к промежуточной аттестации в третьем семестре является успешное выполнение более 50% тестовых заданий в каждом из тестов (Тест № 1 и Тест № 2).

Формой промежуточной аттестации обучающихся является экзамен, который может проводиться в устной или письменной форме в соответствии с локальными нормативными актами учреждения образования или в форме тестирования. Форма проведения зачета определяется решением кафедры менеджмента.

В случае проведения промежуточной аттестации в форме письменного или устного экзамена формируются билеты, которые составляются и подписываются лицом, осуществлявшим чтение лекций по данной учебной дисциплине с указанием даты и номера протокола заседания кафедры, на котором утверждался перечень вопросов. Ознакомление обучающихся с билетами до экзамена не допускается.

В случае проведения промежуточной аттестации в форме тестирования, экзамен проводится без билетов посредством системы тестирования БрГТУ (test.bstu.by) по вопросам, конкретизирующим представленные в примерном перечне, приведенном в учебной программе дисциплины.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Планирование в системе управления предприятием
2. Функции и принципы планирования на предприятии
3. Система планов предприятия. Виды планирования
4. Методическая основа бизнес-планирования в Республике Беларусь.
5. Общие требования к подготовке бизнес-плана. Принципы и подходы к разработке бизнес-плана.
6. Варианты разработки бизнес-плана. Состав бизнес-плана. Наименования разделов основной части бизнес-плана.
7. Раздел бизнес-плана «Характеристика организации и стратегия ее развития»
8. Разделы бизнес-плана «Описание продукции (услуги)», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».
9. Раздел бизнес-плана «Производственный план».
10. Разделы бизнес-плана «Организационный план», «Юридический план»
11. Разделы бизнес-плана «Инвестиционный план, источники финансирования», «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»
12. Раздел бизнес-плана «Показатели эффективности проекта».
13. Основные ошибки, возникающие при составлении бизнес-плана.
14. Особенности составления программы производства и реализации продукции
15. Особенности расчета потребности в сырьевых ресурсах и транспортных расходах
16. Особенности расчета потребности в топливно-энергетических ресурсах
17. Особенности расчета потребности в трудовых ресурсах и заработной плате
18. Особенности расчета амортизационных отчислений
19. Особенности расчета полных издержек на реализуемую продукцию
20. Особенности расчета чистой прибыли от реализации продукции
21. Особенности расчета потребности в чистом оборотном капитале
22. Определение общих инвестиционных затрат по проекту и источников их финансирования
23. Особенности расчета потока денежных средств по предприятию
24. Особенности составления проектно-балансовой ведомости
25. Особенности расчета чистого дисконтированного дохода
26. Особенности расчета показателей эффективности проекта
27. Основные понятия и компоненты бизнес-модели.
28. Основные трудности и мифы бизнес-моделирования.
29. Процесс формирования (модернизации) бизнес-модели.
30. Бизнес-модель А. Остервальдера: понятие, основные блоки.
31. Основные виды бизнес-моделей по генерации доходов в современном бизнесе.

3.4. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы примерно 1,3-1,5 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

Основными направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначальное подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по учебной дисциплине в целом и ее разделам, наличием ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;
- подготовка к практическим занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля;
- подготовка к зачету.

Перечень тем самостоятельной работы:

Вопросы, углубленно изучаемые в рамках самостоятельной работы:

1. Планирование деятельности предприятия в рыночной экономике.

Планирование в системе управления предприятием. Функции и принципы планирования. Система планов и методическая основа планирования. Организация планирования на предприятии.

Рекомендуемая литература – [3.1.04, 3.1.05, 3.1.06, 3.1.Д1, 3.1.Д2, 3.1.Д4, 3.1.Д6]

2. Основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта

Сущность и общие требования к подготовке и разработке бизнес-плана инвестиционного проекта. Принципы и подходы разработки бизнес-плана, варианты разработки бизнес-плана.

Рекомендуемая литература – [3.1.04, 3.1.05, 3.1.06, 3.1.Д1, 3.1.Д2, 3.1.Д4, 3.1.Д6]

3. Структура и основа разработки разделов основной части бизнес-плана

Разделы бизнес-плана «Характеристика организации и стратегия ее развития», «Описание продукции (услуги)», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга», «Организационный план», «Производственный план», «Инвестиционный план, источники финансирования», «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности», «Юридический план», «Показатели эффективности проекта»

Рекомендуемая литература – [3.1.01, 3.1.02, 3.1.03, 3.1.04, 3.1.Д9–3.1.Д13]

4. Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана

Ошибки, возникающие из-за неверных условий реализации проекта и принципы подбора исходных данных. Ошибки, возникающие вследствие проблем маркетингового планирования. Ошибки, возникающие вследствие проблем финансового планирования. Последствия неверного представления или интерпретации результатов бизнес-плана.

Рекомендуемая литература – [3.1.Д14]

5. Проектирование бизнес-моделей

Основные понятия бизнес-модели. Основные компоненты бизнес-модели: целевой клиент (сегмент), ценностное предложение, цепочка создания стоимости, механизм извлечения прибыли. Основные трудности и мифы бизнес-моделирования.

Процесс формирования (модернизации) бизнес-модели.

Бизнес-модель А. Остервальдера: понятие, основные блоки (портрет клиента; продукт и его ценность, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, структура

доходов, ресурсы для бизнеса, виды деятельности, партнеры и конкуренты, структура затрат).

Основные виды бизнес-моделей по генерации доходов в современном бизнесе: понятия, охваченные направления, главные задачи и цели распространения, особенности. Ключевые контролируемые показатели и условия применения.

Рекомендуемая литература – [3.1.Д15]

При изучении учебной дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

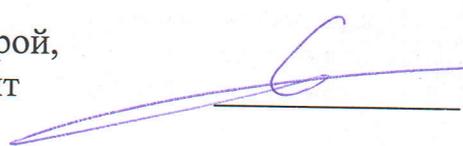
- реферирование статей, отдельных разделов монографий;
- изучение учебных пособий;
- изучение и конспектирование хрестоматий и сборников документов;
- изучение тем и проблем, не выносимых на лекции и занятия;
- выполнение контрольных работ;
- написание тематических докладов, рефератов и эссе на проблемные темы;
- аннотирование монографий или их отдельных глав, статей;
- участие студентов в составлении тестов;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- составление библиографии и реферирование по заданной теме;
- создание карт, графиков и других наглядных пособий по изучаемым темам.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
-	-	-	6

Содержание учебной программы
согласовано с выпускающей кафедрой

Заведующий выпускающей кафедрой,
кандидат технических наук, доцент


А.Б. Шурин