

РАЗРАБОТВАНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН НА МИННО ПРЕДПРИЯТИЕ (МЕТОДИЧЕСКИ ПОДХОД И СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ)

Богдана Бранкова, Светла Джурова, Валентин Велев

Минно-геоложки университет „Св.Иван Рилски“, 1700 София

РЕЗЮМЕ. Особеностите на минния отрасъл изискват специфичен подход при съставянето на бизнес плановете. Това изисква реално оценяване на пазарните тенденции и възможности на фирмата, правилно определяне на нейните цели и потребности от ресурси. Целта на настоящата разработка е да улесни минните специалисти при разработването на бизнес плановете както за стартиране на нов бизнес, така също и за кредитиране на различни инвестиционни проекти.

DEVELOPMENT OF A BUSINESS PLAN IN A MINING ENTERPRISE (METHODICAL APPROACH AND SPESIFIC FEATURES)

Bogdana Brankova, Svetla Djurova, Valentin Velev

University of mining and geology "St. Ivan Rilsky", 1700 Sofia

ABSTRACT. The specific features of mining require specific approach to developing business plans. This requires real estimation of market tendencies and abilities of a company, unmistakable definition of its aims and resource needs. The aim of the present work is to help mining specialists in developing business plans not only for starting a new business but as well as for crediting various investment projects.

Въведение

В процеса на своето функциониране минните предприятия се сблъскват както с множество трудности, така и с благоприятни възможности за развитие. Техен носител в повечето случаи е бързо променящата се обкръжаваща среда с нейните елементи, като: динамика на пазара и конкуренцията, промяна в общоикономическата, политическата и правната обстановка, технологични промени и много други. Адекватното реагиране на съответните ситуации е в ръцете на ръководителите на минните предприятия. Те не само трябва да притежават необходимите знания и опит, но непрекъснато да следят тенденциите на изменение на елементите на обкръжаващата среда и да се опитват да предвидят бъдещото им въздействие върху дейността на предприятията им. Много често некомпетентното ръководство е основната причина за влошаване на финансовите резултати и достигане дори до фалит. В тази връзка с разработката се цели: първо, да се разгледат методическите подходи за стартиране на нов бизнес; второ, да се отчете спецификата на миннодобивната промишленост; трето, на основата на нормативните документи да се предложи типова схема на бизнес план на минно предприятие.

Подходи за стартиране на нов бизнес

Преди да се разгледат подходите за стартиране на нов бизнес е необходимо да се направи уточнението, че бизнес планирането е израз на стопанското планиране, доколкото под чуждата дума бизнес се разбира работа,

вид стопанска или търговска дейност. В тази връзка под бизнес планиране следва да се разбира вътрешнофирмено планиране или всички предвиждания и разчети на предприятието (фирмата) за неговата (нейната) бъдеща дейност.

Бизнес планирането се възприема като "социално ориентирани разчети за бъдещото развитие на конкретна стопанска дейност....., разработка на един започващ или разширяващ се бизнес, включващ в себе си съображения и разчети за целите, продуктите, услугите, технологиите, ресурсите, пазарното участие и стратегия, и преди всичко основните финансови резултати и очаквания в предвидения бъдещ период" [Коларов, Н., Инвестиционен баланс - план, С., 1992, с. 12/1]. Следователно бизнес планът е цялостно виждане за развитието на предприятието.

Вътрешнофирменото планиране е непрекъсната, широкомащабна и доста сложна управленска дейност. Тя има за основа или главна цел и задача рационализиране и повишаване на ефективността на стопанската дейност и упражняване на контрол върху нея.

Прилагат се два основни подхода за стартиране на нов бизнес. Единият е базиран на производството на определен продукт, а другият - на някакви незадоволени потребности на пазара. При първия, така наречен продуктов подход, предприемачът има идея за нов продукт. Той притежава знания, опит и ресурси, за да го произведе и след това да търси пазар за него.

При втория, така наречен пазарен подход – предприемачът установява, че на пазара има незадоволено търсене на даден продукт. Този подход изисква, на първо място, да бъде идентифициран и анализиран пазара, да се определят неговите потребности и желания, след което да се формулират основните критерии към продукта и той да бъде разработен и произведен. Често пъти двата подхода се съчетават.

Независимо от избора подход, възможни са различни начини за стартиране в бизнеса. Основният избор се прави между започването на нов бизнес и закупуването на съществуващ. Всеки от тези два начина за стартиране има свои варианти.

1. При започване на нов бизнес има възможност да се подходи по два различни начина:

- *стартиране отначало* т.е. създаване на ново самостоятелно предприятие за осъществяване на бизнесидеята;

- *франчайзинг* - това е бизнес споразумение, според което едната страна (франчайзер или лицензодател) дава право на другата страна (франчайзий или лицензополучател) да използва фирменото му име, търговската му марка, реномето му, опитът му и др. при производството и продажбата на стоки и услуги; в този случай лицензополучателя остава юридически независим търговец, който за ползването на договорените права заплаща на франчайзора годишните вноски, обикновено определени като процент от размера на нетните продажби.

2. При закупуване на съществуващ бизнес практиката позволява да се подходи по няколко начина:

- *цялостно закупуване на бизнеса*; чрез закупуването на предприятието, купувачът придобива и лиценз;

- *закупуване на част от бизнеса*; това става чрез закупуване на акции или на капиталов дялове от дадено търговско дружество;

- *откупуване на дадено производство от мениджърите* (персонала).

Специфика на подхода за стартиране на нов бизнес в минно-добивната промишленост

Минните предприятия са от индустриален тип и като такива реализират своята бизнес дейност в съответствие със законови изисквания за регламентиране и протичане на стопанския живот в България. Същевременно предвид определени обективни предпоставки, които са намерили отражение в законовите документи, функционирането на минните предприятия е съобразено със специфични особености, които се проявяват от идеята и стартирането на бизнеса до момента на неговото прекратяване. Основната причина за възникването на специфични изисквания към минните предприятия произтича от характера на обекта на тяхната дейност, а именно **подземните природни богатства**, обособени в **находища от запаси и ресурси**.

Основното в оценъчната им характеристика като природни ресурси, са техните ограниченост и физическа невъзстановимост и произтичащите от това предпоставки за формиране на монополни отношения от страна на производителите на национални, регионални и планетарни

равнища. Това означава, че този който притежава съответния потенциал от даден вид или видове подземни богатства може да реализира икономическа дейност при монополни условия, които в известна степен да му осигуряват бонусни позиции спрямо другите икономически субекти в стопанския живот. От друга страна, във финансовите и инвестиционните среди е утвърдена оценката, че минните дейности се отнасят към едни от **най-рисковите** и следователно с нисък инвестиционен рейтинг. Ето защо в редица страни, в това число и в България, чрез дейността на формални и неформални структури обществеността обръща специално внимание на механизмите, чрез които се търси удовлетворяване от една страна на интересите на обществото във връзка с оползотворяването на невъзстановимите подземни природни богатства и от друга на предприемачите, които чрез своята инвестиционна политика се стремят да получат икономическа изгода в годишен и дългосрочен аспект.

Постулатът, който е в основата на тези взаимоотношения е залегнал в основния закон на Република България - **Конституцията**, съгласно който подземните природни богатства са държавна собственост и като такива могат да бъдат обект на икономически дейности от страна на заинтересувани лица само чрез прилагането на специален режим за експлоатация. Това означава, че стартирането на бизнес дейност насочена към добив и преработка на запасите от полезни изкопаеми и следващото ѝ реализиране се подчинява на специфични правила и процедури, непознати при другите промишлени дейности.

Законовата база, в която тези процедури са регламентирани е представена от **Закона за подземните богатства** и от **Закона за концесиите** и от подзаконовни актове за диференциране на някои особености при различните видове полезни изкопаеми. Наличието на изложените съображения формира пред стартиращите минен бизнес необходимостта от познаване, прилагане и спазване на сложна процедура насочена към удовлетворяването на административни, технологични, финансови, екологични и социални изисквания с цел получаването на разрешение за експлоатация на подземните богатства т.е. на **концесия**. В тази процедура участват редица административни органи на централната власт, при което се изисква отлична координация по вертикала и хоризонтала в дейността на съответните координиращи и управляващи субекти.

Получаването на концесия за добив на подземни природни богатства се предхожда от реализирането на редица дейности, като:

а) подаване на заявления за получаване на разрешение за търсене и /или/ проучване в съответните компетентни органи;

б) при положителен резултат от т.а - извършване на геоложки проучвания и изготвяне на доклад;

в) защита и оценка на доклада и утвърждаване на запасите на подземните богатства;

г) издаване на удостоверение за търговско откритие, предоставящо права за получаване на концесия по смисъла на чл.29 от ЗПБ;

д) участие в конкурс – пряко или с търг, за предоставяне на концесия за добив на подземни богатства;

е) при спечелване на конкурса или търга се подготвя договор за концесия, в който централно място заема **проектът за разработване на находището**. Това може да се определи като най-важната дейност в цялата процедура, защото чрез параметрите които се обосновават зависят отношенията на концесиониране за дълъг период от време;

ж) проектът се съгласува с ресорното министерство, МОСВ и други оторизирани органи и институции; след положителна оценка по всички раздели на проекта се подписва окончателния договор.

Бъдещият концесионер извършва и допълнителни дейности във връзка с промяна предназначението на земята на предвиждания периметър и урежда взаимоотношенията със собствениците за бъдещите си намерения.

Изложеното показва, че процедурите предхождащи стартирането на минен бизнес са сложни, обременени с редица административни ограничения и изисквания и предполагат извършването на разходи, които в редица случаи са относително високи.

Неразделна част от проекта за разработване на находището е бизнес-плана на минното предприятие.

Бизнес план на минно предприятие

Бизнес планът на минното предприятие е писмен документ, в който накратко се излага същността на бизнес-начинанието. Съдържанието му показва каква печалба ще се реализира, каква възвращаемост на инвестициите ще има, управленският екип притежава ли необходимите качества, за да осъществи проекта. Важна цел на плана е да формира у предприемача стратегическо мислене и пълно разбиране на дългосрочните перспективи и тактически задачи стоящи пред фирмата му.

Бизнеспланът се разработва на основата на плановете на предприемача и с помощта на редица проучвания и изчисления. Той трябва да бъде достатъчен по обем, за да постигне поставените цели, да е ясно структуриран и илюстриран, прогнозите да се подкрепят с доказателствен материал, да не бъде прекалено амбициозен.

Бизнеспланът може да има следната примерна структура:

1. *Начална страница* - съдържа информация за пълното наименование на фирмата, организационно-правната ѝ форма, пълен адрес, предприемачите, начин за свързване с тях, дата на изготвяне на плана;

2. *Съдържание* - в него се посочват разделите и подразделите на бизнес плана и съответната им страница;

3. *Резюме* - кратко описание на начинанието (проекта). Резюмето е една от най-важните части на бизнес плана, защото от него читателя получава първото впечатление за проекта и за предприемача, който ще го осъществява. Затова в него трябва да се посочи в сбита и ясна форма : как е възникнала идеята и какво налага осъществяването

й; какви продукти ще се произвеждат и за какви пазари; какви продажби и финансови резултати се очакват от реализацията на проекта; общия размер на необходимата инвестиция, както и евентуалните източници за финансирането ѝ (в това число и размера на собствените средства, които ще вложи предприемача); изброяват се всички разполагаеми документи, необходими за осъществяването на проекта, които се прилагат допълнително.

4. *Мисия и основни цели на проекта*

5. *Описание на бизнеса*. Описват се сферата на дейност, имуществото на фирмата, основните продукти, целевите пазари и техните характеристики, главните потребители, нивото на конкуренцията и др.

6. *Маркетингов анализ* - обхваща анализ на отрасъла за разкриване на неговите икономически характеристики и тенденциите на развитие, анализа на ключовите конкуренти, на пазара и неговата сегментация, нивото на цените и тенденциите за изменението им и др.

7. *Производствена дейност* – производствен процес, структура и локализация, материално-техническо и технологическо осигуряване;

8. *Информационно осигуряване на проекта* – изградена ли е УИС, каква е нейната структура, как е организирано поддържането ѝ, какви източници на информация се използват и др.; това е важно по отношение на маркетинговите прогнози и оценки, финансовите разчети и разчетите свързани с кадровото осигуряване.

9. *Организационна структура и управление на фирмата* - описва се правната форма на бизнеса и структурата на собствеността; организационната схема на управление и управленския апарат, като численост и квалификация.

10. *Финансов план* – включва източниците на финансиране на дейността, краткосрочното финансово планиране или планирането на платежоспособността (ликвидността) на предприятието и инвестиционно (дългосрочно) финансово планиране, приходните и разходни парични потоци, методите за оценка на финансовите решения (статични и динамични)

Решението за осъществяването на един или друг инвестиционен проект може да се вземе само върху базата на надеждни и убедителни разчети за ефективността му, като се използват статични и особено динамичните методи за анализ и оценка на ефективността на инвестициите. Важен критерий за делението на методите на статични и динамични е отчитането на стойността на парите във времето. Съвременната инвестиционна теория отчита влиянието на фактора време и приема факта, че дадена парична сума е толкова по-ценна, колкото по-рано или по-бързо във времето се придобие. Един лев днес е по-ценен и струва повече от един лев утре. В случая се има предвид не само влиянието на инфлацията, а способността на парите да нарастват при инвестирането им и да приемат формата на доход от инвестиции в лихва, печалба и дивиденди. Именно към тези бъдещи доходи са насочени бизнес интересите на инвеститорите.

Горепосочените методи се разграничават както следва:

- Първо, **Статични методи** включващи:
 - метод за сравняване на разходите,
 - метод за сравняване на печалбата и

- рентабилността,
- амортизационен метод или срок за възвръщане на инвестиционните разходи;

- Второ, **Динамични методи** включващи:
 - метод на нетната настояща капиталова стойност,
 - метод за оценка на крайната стойност,
 - метод за вътрешна норма на рентабилност или за вътрешно олихвяване,
 - анюитетен метод,
 - метод за установяване на динамичен срок за откупуване.

Статичните и динамични методи са добре известни в литературата. Затова, ще бъдат разгледани само най-често прилаганите:

• Нетна настояща стойност

Водещият показател да оценката на финансовата ефективност на инвестиционния проект е NPV (Net Present Value). **Неговото съдържание се идентифицира с превишението на общата сума на всички дисконтирани парични потоци над извършените инвестиционни разходи. В прагматичен план изчислението се свежда до разликата между общата съвременна стойност на нетните парични потоци и съвременната стойност на инвестициите:**

$$NPV = -C + \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+d)^i} + \frac{A_n}{(1+d)^n},$$

където: C са сумарните първоначални инвестиции за проекта;

NCF_i – нетните парични потоци;

d – нормата на дисконтиране;

A_n – остатъчната пазарна стойност на активите на фирмата след n години;

i – конкретната година от плановия хоризонт (i = 1,2,..., n).

n – годините на плановия хоризонт.

Съществен момент при определянето на дисконтовата норма е отчитането на риска. Колкото по-голям е той, толкова по-висока норма на възвръщаемост се изисква от инвеститора.

Когато NPV е отрицателна величина, реализирането на инвестиционния проект е финансово нецелесъобразно. Когато NPV е положителна величина, инвестиционният проект е финансово привлекателен. Всяка положителна NPV доказва ефективно разходване на ресурсите. При нулева величина на NPV инвестиционният проект няма да донесе възвръщаемост, по-висока от алтернативните инвестиционни решения.

Предимството на този метод е, че може да се използва и като показател за оценяване на пакет от проекти, т.е. нетната настояща стойност на различни проекти в днешни левове може да бъде сумирана. Недостатъците на метода са свързани с невъзможността да се сравняват качествата на проекти с различни мащаби. NPV е твърде чувствителна към използвания коефициент на дисконтиране и в

зависимост от избора му може да доведе до противоречиви оценки.

• Вътрешна норма на възвръщаемост (IRR)

Вторият основен показател за оценка на финансовата ефективност на инвестиционния проект е вътрешната норма на възвръщаемост – IRR (Internal Rate of Return of Investment). **Тя се дефинира с онази условно взета норма на дисконтиране, която изравнява алгебричната сума на дисконтираните положителни и отрицателни парични потоци, породени от инвестиционния проект.** Интерпретацията на вътрешната норма на възвръщаемост се свежда до дисконтовата норма r, която привежда NPV=0:

$$-C + \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i} + \frac{A_n}{(1+r)^n} = 0$$

Получаването на този показател представлява по същество обратен процес на получаването на NPV. На практика изчисляването на IRR става чрез предварително задаване на значения на r, при което се търси такова значение на целия израз, при което той става равен на нула. Коефициентът r, при който NPV=0, се нарича *коефициент на рентабилност*. Вътрешната норма на възвръщаемост измерва финансовата ефективност на инвестиционните проекти в относително измерение. Между NPV и IRR съществуват следните връзки:

$$NPV > 0 \rightarrow IRR > 0$$

$$NPV = 0 \rightarrow IRR = 0$$

$$NPV < 0 \rightarrow IRR < 0.$$

Когато инвестицията има дълъг жизнен цикъл и различни величини на паричните потоци калкулациите стават доста сложни. В този случай за изчисляване на IRR може да се използва методът на пробите и грешките. За целта се прилага следната функция:

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) \cdot \frac{NPV_{r_1}}{NPV_{r_1} - NPV_{r_2}},$$

където: r₁ и r₂ са предварително зададени стойности на дисконтовата норма, като:

r₁ е нормата на дисконтиране, при която NPV > 0,

r₂ е нормата на дисконтиране, при която NPV < 0.

Предимствата при използването на IRR се свърждат до възможностите на показателя да измерва финансовата ефективност на алтернативни инвестиционни проекти с различна мащабност.

• Анализ „приходи – разходи“

Краен резултат от анализа е коефициентът BCR (Benefit – cost analysis). Същността на този показател се заключава в съотнасянето на дисконтираната сума на всички приходни парични потоци към дисконтираната сума на всички разходни парични потоци, т.е.

$$BCR = \frac{\sum BCF}{\sum CCF},$$

където: BCF е приходният дисконтиран паричен поток;
CCF - разходният дисконтиран паричен поток.

Ако коефициентът $BCR < 1$, то това е свидетелство за финансова непривлекателност на проекта и обратно, всяко отклонение на съотношението над единица е индикация за финансова привлекателност на проекта.

Достоинството на този метод е приложимостта му при съпоставяне на проекти с различни мащаби, отразяването на времевата стойност на парите и несигурността и влиянието на всеки реализиран паричен поток.

Недостатъците на метода са свързани с неприложимостта му при анализ на проекти в условията на лимитирани инвестиционни разходи, не държи сметка за различния мащаб при класиране на взаимноизключващи се варианти, не дава възможност за агрегиране на няколко малки проекта в пакет и сравняването им с по-голям проект.

● Период на възвръщаемост

Периодът на възвръщаемост (Payback period) е един от най-популярните методи за оценка и избор на инвестиционни варианти. **Чрез метода се определя продължителността от време, за което инвестиранияте парични ресурси се възвръщат от породения от тях нетен паричен поток.**

$$PBP = \frac{IC}{CF},$$

където: PBP е периодът на възвръщаемост (откупуване);
IC - инвестиционните разходи (инвестиции);
CF - средногодишният нетен паричен поток.

Някои от предимствата на този метод са:

- лесен е за разбиране и за приложение;
- сравнително бърз е при оценка на риска за дадения инвестиционен проект;
- счита се, че колкото по-рано се възвръщат първоначалните инвестиции, толкова по-малко рискове е проектът.

Някои от недостатъците са:

- периодът на възвръщаемост не държи сметка за фактора време; величините на инвестициите и постъп-

ленията не са претеглени от гледна точка на времето (т.е. не са дисконтирани);

- периодът на възвръщаемост измерва възстановяването на първоначалния капитал от печалбата, но той може да отклони вниманието от рентабилността, постигната с проекта;

- при този метод се игнорират постъпленията след срока на възвръщане. По такъв начин се дискриминират проекти, при които най-съществените постъпления са в края на икономическия живот на проекта.

11. *Очакван риск.* Посочват се основните източници на риск във връзка с реализацията на проекта. Реалната оценка на риска показва възможността на предприемача да го избегне или да се справи с него. За целта задължително се прави SWOT анализ.

12. *Приложения.* Прилагат се копия от документи, техническа документация, резултати от проучвания и всяка друга информация.

Посоченото примерно съдържание на бизнес плана не е задължително за всеки проект. В зависимост от конкретния случай се акцентира върху едни части, а други могат да отпаднат.

Заклучение

Важно е да се отбележи, че за да се разработи един добре структуриран и работещ бизнес-план са необходими знания, разнообразна информация, сериозна прогнозна и аналитична дейност. Такава подготовка често пъти липсва на много от работещите в минните предприятия специалисти. Целта на разработката е да ги подпомогне при изготвянето на бизнес планове както за стартиране на нов бизнес, така и за разработването на бизнес проекти на вече действащи предприятия.

Литература

- Коларов, Н. 1992. *Инвестиционен баланс - план*, С., 12/1.
- Стоянов, В., Михалкова Л. 1998. *Финанси*. С., ИК Люрен, 448 с.
- Каменов, Д. 2002. *Бизнес планиране. Наръчник на начинаещия предприемач*. С., ИИОМ „ОКОМ“, 436 с.
- Тодоров, К.. 1998. *9 бизнес плана за стартиране на собствен бизнес в условията на валутен съвет*. С., НЕКСТ.
- Тодоров, К. 1997. *Стратегическо управление в малките и средни фирми*. С., НЕКСТ