

**Проект «Интегрированное Управление Водными ресурсами
в Ферганской долине (IWRM-FV)**

Швейцарское Агентство Развития и Сотрудничества (SDC)

**Международный Институт Управления Водными Ресурсами
(IWMI)**

**Научно-информационный Центр Межгосударственной
Координационной Водохозяйственной Комиссии
(НИЦ МКВК)**

**РУКОВОДСТВО ПО СОСТАВЛЕНИЮ
БИЗНЕС – ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ СОЮЗА
ВОДОПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ МАГИСТРАЛЬНОГО
КАНАЛА**

ТАШКЕНТ - 2007

Предисловие.

В отрасли водохозяйственных услуг в Центральной Азии произошли большие перемены. Управление водой переходит от административного принципа к гидрографическому, то есть бассейновой системе управления на основе принципа Интегрированного Управления Водными Ресурсами (ИУВР). Создаются новые организации, учреждения состоящие из водопользователей, где они полностью или частично сами участвуют в управлении и финансировании ремонта и эксплуатации основных фондов внутриводохозяйственной ирригационной дренажной сети. Сами эти организации и их члены пока экономико-финансовом плане не сильны и нуждаются в поддержке.

Данное пособие содержит рекомендации по составлению бизнес-плана для существующих, а также вновь создаваемых по принципу ИУВР водохозяйственных организаций. Под бизнес-планом – подразумевается внедрение стратегического (перспективного) и годового планирования (основные положения).

Целевой аудиторией этого документа являются члены руководящего органа, руководители исполнительного органа и ведущие специалисты учреждения «Союза Водопользователей Магистрального Канала» созданных по проекту ИУВР-Фергана на пилотных магистральных каналах.

Данное пособие подготовлено в рамках проекта «Интегрированное Управление Водными Ресурсами в Ферганской Долине», осуществляемое IWMI и НИЦ МКВК при поддержке SDC (Швейцарское Агентство по Развитию и Сотрудничеству).

В основу данного пособия вошли материалы проекта GTZ «Оказание содействия сети водоснабжения в Иерусалиме», учебные материалы FAO по осуществлению стратегического планирования для водохозяйственных организаций и материалы Всемирного Банка по проекту «Внутриводохозяйственное орошение».

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

	Термины	Определения
1.	Водное хозяйство	Отрасль экономики, связанная с использованием, охраной и воспроизводством водных объектов.
2.	СВК	Является некоммерческим общественным объединением водопользователей канала и имеет статус юридического лица. Основной целью СВК является проведение общей технической и экономической политики обеспечивающей эффективное функционирование всей инфраструктуры канала
3.	Управление Магистрального Канала (УМК)	Учреждение по эксплуатации пилотных магистральных каналов
4.	Миссия	Краткое вдохновляющее изложение цели существования
5.	Общие цели	Главные действия, посредством которых достигают миссию.
6.	Устав	Основа любой организации, на которой она создана. Применяются разные названия этого документа: «устав», «положение», «конституция».
7.	Анализ SWOT	Аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы, является диагностическим, ситуационно – управленческим инструментом, который анализирует внутренние сильные и слабые стороны организации и выявляет внешние возможности и угрозы
8.	Стратегия	путь к тому, чтобы сократить слабые стороны, воспользоваться благоприятными возможностями, укрепить сильные стороны и преодолеть риски организации.
9.	Руководящий орган пилотных Магистральных каналов в проекте «ИУВР-Фергана»	является Водный Коммитет Канала, которые принимает различные формы, он может создаваться в структуре одной организации, что в принципе и планируется проектом на долгосрочную перспективу, так и в форме совместного органа создаваемого независимыми организациями (например государства и водопользователи) на определённый переходный период. Функции данного руководящего органа является определение основополагающих принципов (политики) управления магистрального канала.
10.	Исполнительный орган пилотных Магистральных Каналов в проекте ИУВР-Фергана	Является Управление (дирекция) Канала со всеми его производственными подразделениями для эксплуатации и технического обслуживания магистрального канала в проекте ИУВР-Фергана
11.	Водопользователи	В широком смысле слова – все физические и юридические лица (заинтересованные стороны – стейкхолдеры), имеющие непосредственное или косвенное отношение к водопользованию в зоне канала (системы). В узком смысле слова – все физические и юридические лица, использующие воду для производственных, культурно-технических, экологических и прочих целей.
12.	Водохозяйственные организации	Юридические лица, деятельность которых связана с регулированием, доставкой, воспроизводством вод, водоподготовкой, отведением сточных вод и эксплуатацией водных объектов.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ:

SDC	<i>Swiss Agency for Development and Cooperation</i> <i>Швейцарское Агентство по Развитию и Сотрудничеству</i>
ИУВР	<i>Интегрированное Управление Водными Ресурсами</i>
IWMI	<i>International Water Management Institute</i> <i>Международный Институт Управления Водными Ресурсами</i>
НИЦ МКВК	<i>Научно-информационный Центр Межгосударственной Координационной Водохозяйственной Комиссии</i>
GTZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH</i> <i>Немецкое Агентство по Техническому Сотрудничеству</i>
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i> <i>Организация по Продовольствию и Сельскому Хозяйству ООН</i>
УМК	<i>Учреждение, Управление Магистрального Канала</i>
СВК	<i>Союз Водопользователей Магистрального Канала</i>
АВП	<i>Ассоциация Водопользователей</i>
ЭТО	<i>Эксплуатация и техническое обслуживание</i>
ВХО	<i>Водохозяйственные организации</i>
ССВУ	<i>Сбор средств за водохозяйственные услуги</i>
СВК	<i>Союз Водопользователей Канала</i>
ПИУ	<i>Плата за ирригационные услуги</i>
SWOT	<i>Аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы, является диагностическим, ситуационно – управленческим инструментом, который анализирует внутренние сильные и слабые стороны организации и выявляет внешние возможности и угрозы</i>
РВР	<i>Ремонтно-восстановительные работы</i>
КДС	<i>Коллекторно-дренажная система</i>
ИУС	<i>Информационно-управленческая система</i>
СРОМК	<i>Совместный руководящий орган магистрального канала, состоящий из представителей СВК и государственного водохозяйственного органа</i>

СОДЕРЖАНИЕ:

	<i>Стр</i>
ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ	6
I НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ	8
1.1. Основные понятия	8
А. Зачем планировать?	8
Б. Кто осуществляет планирование?	9
В. Шаги разработки бизнес-плана	9
II ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА	10
2.1. Резюме деятельности СВК и мероприятия по ее усовершенствованию	11
2.2. Описание СВК	11
2.2.1. Предпосылки/История	11
2.2.2. Миссия и общие цели СВК	11
2.2.3. Задачи и функции СВК	13
2.3. Анализ текущей внутренней среды деятельности и состояния СВК	13
2.3.1. Управленческий аппарат и персонал	14
2.3.2. Организация Управления	14
2.3.3. Техническое состояние инфраструктуры СВК	16
2.3.4. Финансовое состояние СВК	16
2.4. Описание внешней среды деятельности СВК	16
2.4.1. Краткое описание отрасли	16
2.5. Анализ SWOT	17
2.6. Определение стратегии	18
2.7. Перспективный план мероприятий	19
2.8. Годовое планирование	21
2.8.1. Определение мероприятий	21
2.8.2. Дееспособность штата СВК выполнению запланированных мероприятий	22
2.8.3. Назначение средств и источники финансирования мероприятий	22
2.8.3.1. Расчет необходимых стартовых вложений	24
2.8.3.2. Оценка необходимого внешнего финансирования	24
2.8.4. Бюджет	27
2.8.5. Оценка и контроль выполнения плана мероприятий	28
Список литературы	29
Приложение Пример Бизнес-плана СВК Магистрального Канала «Араван Ак-Бура»	30

ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ в водном хозяйстве

Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, вынуждает водохозяйственные общественные (с участием водопользователей в руководстве) организации по-новому подойти к планированию своей деятельности. Сегодня уже недостаточно подготовить «промфинплан» или «технико-экономическое обоснование». Как правило, эти варианты планирования не могут дать достоверную оценку деятельности организации или ответить на все вопросы, стоящие перед организацией. Руководители организаций вынуждены искать формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес план.

«Бизнес-план» – это документ, который предполагает внедрение в практику постановку перспективных целей, комплексного анализа ситуации, выработку стратегий и согласованных программ действий в соответствии с выявленными приоритетами и возможностями развития Союза Водопользователей Канала.

Бизнес-план – это некое подобие дорожной карты для СВК, без него СВК путешествует вслепую. Как СВК узнает, где она находится в будущем, если не установит, откуда она начала и куда намеревается придти?

Независимо от того, владеете ли вы большой или малой организацией, начинаете ли дело или развиваете уже давно существующее, бизнес-план поможет вам:

- Поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о достигнутом прогрессе;
- Просчитать возможные варианты развития организации;
- Предусмотреть, предотвратить или смягчить последствия возможных негативных явлений;
- Принимать важные деловые решения;
- Подробно ознакомиться с финансовым состоянием вашей организации;
- Быть более убедительным при поиске финансирования.

Любой бизнес-план разрабатывается для каких-то определенных целей. Мы можем выделить несколько различных причин, которые определяют характер вашего

бизнес-плана в зависимости от целей, для решения которых вы разрабатываете бизнес-план:

- 1. Для внутренних целей.** Это своего рода самоконтроль: правильно ли вы поступаете, начав новое дело, развивая новое направление деятельности? Прежде всего, вы должны убедить себя в том, что вы приняли верное решение, и что вложенные средства и усилия оправдаются и принесут прибыль.
- 2. Вы хотите получить банковский кредит.** До недавнего времени для получения кредита в банке было необходимо просто предоставить лишь двухстраничное ТЭО (технико-экономическое обоснование), которое, впрочем, не являлось решающим для принятия банком или другой финансовой организацией решения о предоставлении кредита. Решающими же были личные связи, рекомендации, а также осведомленность банкиров о состоянии дел кредитополучателя. В последнее время все больше и больше Национальные и Зарубежные банки требуют бизнес-план для принятия окончательного решения о выдаче (или невыдаче) кредита.
- 3. Вы хотите привлечь средства инвесторов.** Независимо от того, из каких источников вы хотите привлечь средства, вам понадобится грамотно составленный бизнес-план. Несмотря на то, что инвесторы в подавляющем своем большинстве руководствуются интуицией, решая, «давать или не давать» деньги, бизнес-план становится хорошим подспорьем при получении средств. Если речь идет о привлечении средств из иностранных источников, без бизнес-плана вам не обойтись. И хотя даже правильно составленный план не гарантирует получения средств, без плана у вас не будет никаких шансов. Даже если вам удалось заинтересовать иностранного инвестора своим предложением и заключить предварительное соглашение о предоставлении финансирования, в 99 случаях из 100 инвестор потребует от вас все тот же бизнес-план.

График 1. Планирование – это процесс, а не только план. Бизнес-план будет трудноосуществимым, если он не будет простым, конкретным, реальным и детальным.

План может помочь вам продвигаться вперед, принимать решения и добиваться успеха в вашем бизнесе.



1. НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ СВК

*Действие без видения = Путаница
Видение без действия = Мечтания
Видение с действием = Изменяет мир*

Основные понятия

Без чёткого направления СВК только реагируют на текущую ситуацию. Как человек на беговой дорожке, они двигаются, но никуда не идут. **Предусмотрительные СВК** предвидят проблемы и решают их до того, как они возникают. Они ценят возможности и пользуются ими, выбирая свои действия и мероприятия. Другими словами СВК, которые планируют свой бизнес, учитывают все возможные случаи и, действуя соответствующим образом, становятся сильнее и продвигаются успешно.

А. Зачем планировать?

Большинство руководителей отечественных организаций концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления и, соответственно, на краткосрочном уровне планирования. Вопросы перспективного развития нередко оказываются «на обочине» хозяйственной деятельности. Но бывает и так, что даже когда составляются планы, события развиваются иначе. Мы не можем



контролировать все, что происходит или может произойти в мире. Однако, можно планировать собственные направления. В этом и состоит цель бизнес планирования, мы выбираем направление и следуем по нему, пока ситуация не изменится. Планирование повышает вероятность того, что **«мы идём туда, куда хотим идти»**.

Есть по крайней мере два типа планирования:

➤ **Стратегическое планирование на более долгий срок**

Стратегический план устанавливает направление на будущий период – обычно на следующие пять лет.

➤ **Годовое планирование на предстоящий год**

Каждый год многие организации составляют годовой план, чтобы достичь прогресс по стратегическому плану. «Годовой План» сопоставляет действия с ресурсами. Он включает План мероприятий и бюджет.

Два вышесказанных планов объединяются в единый взаимоувязанный бизнес-план.

Б. Кто осуществляет планирование?

Для многих есть свои роли в планировании:

- *Руководящий орган СВК, то есть Общее Собрание Представителей Канала устанавливает общие цели и обеспечивает взаимодействие с внешним миром.*
- *Руководитель исполнительного органа СВК, то есть Совет Союза Водопользователей Магистрального Канала добавляет свои собственные цели и даёт руководящие указания по управлению.*
- *Специалисты Правления СВК вместе могут решить, как они смогут помочь руководителю исполнительного органа в составлении бизнес-плана.*



Как мы видим, планирование особенно стратегическое (перспективное) – это одно из наиболее важных дел исполнительного органа вместе с руководящим органом СВК каждый год. По-этому, для СВК может понадобиться коллективная работа при составлении бизнес-плана.

В. Разработка бизнес-плана, включает следующие шаги:

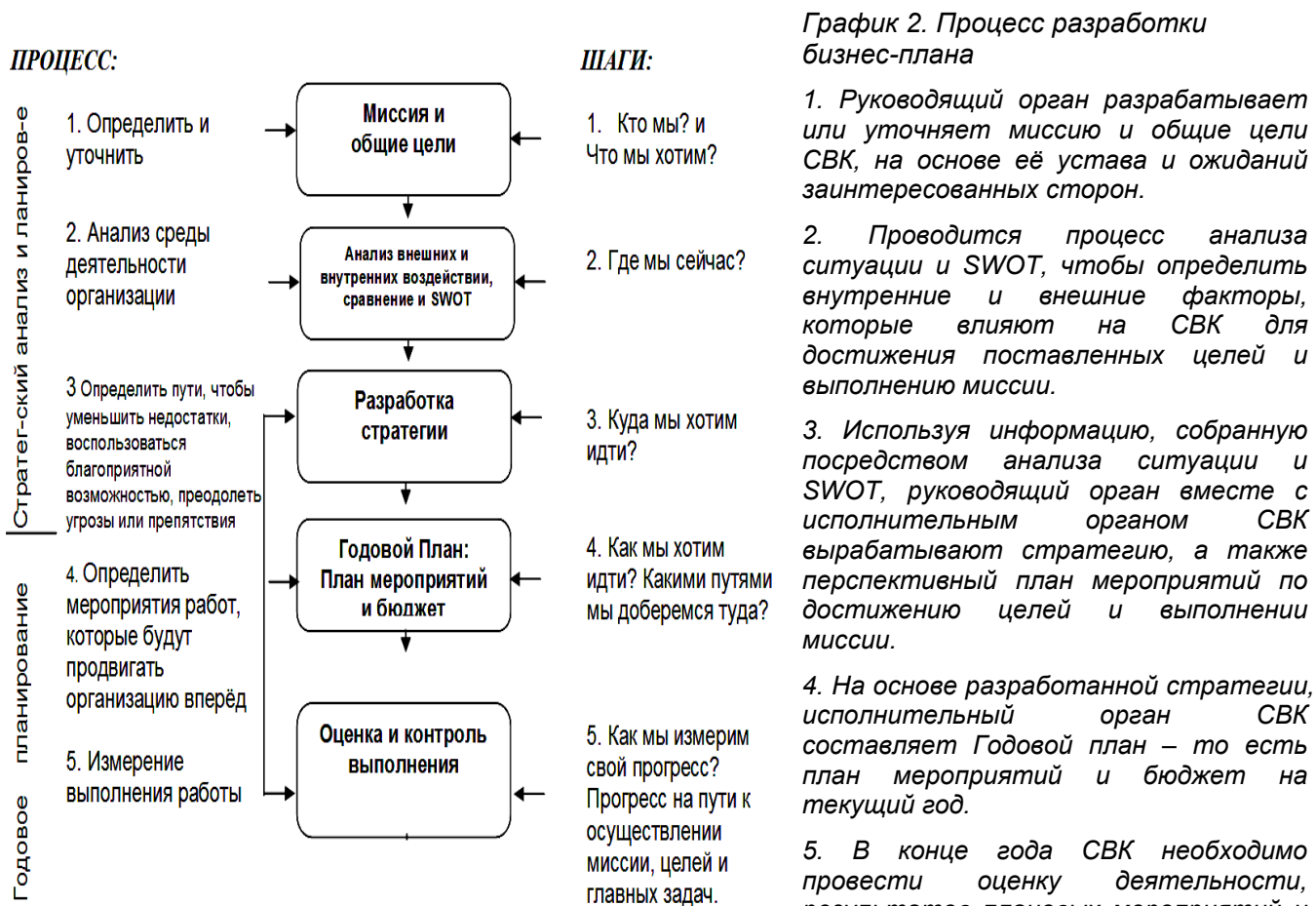


График 2. Процесс разработки бизнес-плана

1. *Руководящий орган разрабатывает или уточняет миссию и общие цели СВК, на основе её устава и ожиданий заинтересованных сторон.*

2. *Проводится процесс анализа ситуации и SWOT, чтобы определить внутренние и внешние факторы, которые влияют на СВК для достижения поставленных целей и выполнению миссии.*

3. *Используя информацию, собранную посредством анализа ситуации и SWOT, руководящий орган вместе с исполнительным органом СВК вырабатывают стратегию, а также перспективный план мероприятий по достижению целей и выполнению миссии.*

4. *На основе разработанной стратегии, исполнительный орган СВК составляет Годовой план – то есть план мероприятий и бюджет на текущий год.*

5. *В конце года СВК необходимо провести оценку деятельности, результатов плановых мероприятий и*

бюджета. Оценка производится руководящим органом СВК, чтобы убедиться в реальности выполнения разработанных стратегий, достижения поставленных целей и выполнении миссии.

2. ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА:

Предложенная схема является лишь основой, которая может быть использована при разработке бизнес-плана и состоит из следующих разделов:

- 2.1. Резюме деятельности СВК и мероприятия по ее усовершенствованию
- 2.2. Описание СВК
 - 2.2.1. *Предпосылки/История*
 - 2.2.2. *Миссия и общие цели СВК*
 - 2.2.3. *Задачи и функции СВК*
- 2.3. Анализ текущей внутренней среды деятельности и состояния СВК
 - 2.3.1. *Управленческий аппарат и персонал*
 - 2.3.2. *Организация Управления*
 - 2.3.3. *Инфраструктура СВК*
 - 2.3.4. *Финансовое состояние СВК*
- 2.4. Описание внешней среды деятельности СВК
 - 2.4.1. *Краткое описание отрасли*
- 2.5. Анализ SWOT
- 2.6. Определение стратегии
- 2.7. Перспективный план мероприятий
- 2.8. Годовое планирование
 - 2.8.1. *Определение мероприятий*
 - 2.8.2. *Дееспособность штата СВК выполнению запланированных мероприятий*
 - 2.8.3. *Назначение средств и источники финансирования мероприятий*
 - 2.8.4. *Бюджет*
 - 2.8.5. *Оценка и контроль выполнения плана мероприятий*

2.1. РЕЗЮМЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СВК И МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЕЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

Краткое описание деятельности СВК размещается в начале документа после того, как закончена разработка всего бизнес-плана. В этом разделе в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь бизнес-план. Основой для написания этого раздела служит информация, содержащаяся во всех разделах разработанного бизнес-плана.

Оно должно содержать:

- а) основную суть деятельности СВК: чётко описывающая миссию и общие цели;
- б) задачи и функции СВК;
- в) описание текущей состоянии СВК включая, кадры, организационная структура; инфраструктура и финансовое состояние;
- г) описание какими возможностями располагает СВК и стратегию СВК по воспользованию благоприятной возможностью; сокращению слабых сторон; укреплению сильных сторон и преодолению рисков;
- д) планы мероприятий на следующие 3-5 лет и годовые программы их реализации и
- е) потребность к финансовым ресурсам.
 - Объем требуемого внешнего финансирования;
 - Прогноз объема реализации услуг СВК;
 - Возврат займов инвесторам.

Основное требование к резюме – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 1-2 машинописных страниц.

2.2. ОПИСАНИЕ СВК

2.2.1. Предпосылки/История

В этом разделе необходимо представить базовую информацию относительно СВК. Особенно, необходимо осветить следующие вопросы:

- Где и когда была образована и создана СВК?
- Юридическая форма, кто является учредителями организации?
- Как развивалась СВК, краткая история СВК и условия ее деятельности?

2.2.2. Миссия и общие цели СВК

У каждой организации есть своя цель существования. Каждому нужно и необходимо знать, в чем она заключается. В Уставе СВК, то есть в основополагающем документе, который образовал деятельность и функционирование СВК обычно определена миссия, т.е. долгосрочная цель и суть существования и общие цели функционирования организации..

Исходя из этого документа необходимо определить:

- Миссию – это краткое изложение долгосрочной цели и сути существования:

Например из Устава «Союза Ассоциаций Водопользователей Араван-Ак-Буринского Канала», миссией можно определить следующее: «координация деятельности, защита интересов своих членов и совместно с управлением Араван-Ак-Буринским каналом организовать эффективное управление каналом на основе принципов Интегрированного Управления Водными Ресурсами» или же из примерного Устава СВК, миссией СВК может быть «проведение общей технической и экономической политики, обеспечивающей справедливое, стабильное, равномерное и эффективное управление водораспределением в зоне канала».



➤ Общие Цели

Общие цели (задачи) – это главные действия, посредством которых достигают миссию. Общие цели формируются непосредственно исходя от изложения миссии СВК. Они устанавливают большие ожиданий для СВК в целом.

Итак, чтобы определить общие цели, взгляните на формулировку миссии СВК. Подумайте о том, что нужно сделать, чтобы осуществить её.

Миссия и общие цели являются первыми шагами в создании целеустремлённой и инициативной рабочей силы. Они также являются основой планирования.

Примеры, основных целей СВК являются:

- Реализация принципов интегрированного управления водными ресурсами;
- Содействие процессу справедливого, равномерного и стабильного распределения воды;
- Обеспечение установленного порядка водопользования по каналу;
- Обеспечение технической надежности канала и водохозяйственных сооружений;
- Совершенствование системы достоверного учета и отчетности о водозаборе, водоподаче и водоотведении;
- Постоянное ведение учета и представление отчетности о водозаборе, водоподаче и водоотведении;
- Внедрение водосберегающих технологий, повышение эффективности использования водных ресурсов;
- Разработка краткосрочных и долгосрочных планов развития и эксплуатации канала, осуществление контроля их исполнения.

2.2.3. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ СВК

Здесь, необходимо описать основные задачи и функции, которые СВК выполняет;

➤ *Привести суть задач и функции СВК;*

Например из Примерного Устава СВК(Руководство по организационному совершенствованию управления водораспределением на основе общественного участия и гидрографического принципа на уровне пилотных каналов. Мирзаев Н. и др):

СВК является ответственным за проведение общей технической и экономической политики, обеспечивающей справедливое, стабильное, равномерное и эффективное управление водораспределением в зоне канала.

В этих целях СВК осуществляет следующие функции:

- *Согласование плана водораспределения;*
- *Контроль за соблюдением УМК принципов справедливости, стабильности, равномерности и эффективного водораспределения;*
- *Согласование плана техобслуживания;*
- *Согласование сметы расходов УМК;*
- *Формирует стратегию и методы для содействия УМК в сборе платы за водные и другие услуги от водопользователей;*
- *Привлечение необходимых дополнительных источников финансирования деятельности СВК и УМК;*
- *Оказание (в перспективе – при наличии средств) консультативных услуг по совершенствованию планирования водораспределения, организации АВП, СВК, УМК и прочих;*
- *Решение конфликтных ситуаций, то есть рассмотрение спорных вопросов и конфликтных ситуаций, возникающих между водопользователями, а также между водопользователями и УМК.*

2.3. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ и СОСТОЯНИЯ СВК

«Если вы не знаете, куда вы идёте, любая дорога приведёт вас туда ...»

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать СВК в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели.



Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры организации, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- финансы организации;

Чтобы обнаружить внутренние воздействия, взгляните внутрь СВК. Какие тенденции влияют на большинство сотрудников? Довольны ли сотрудники в целом и продуктивны ли их действия, или наоборот? Есть ли участки, где сотрудники борются, чтобы выполнить работу? Есть ли у СВК достаточно ресурсов?

Когда организация занимается планированием, обычно от людей слышат следующее:

- Нам нужно больше людей
- Нам нужно больше денег
- Нам нужны квалифицированные кадры
- Нам нужно больше оборудования

На этапе внутренних воздействий мы выявляем общие тенденции, которые могут влиять на работников в СВК. Обучение или же повышение квалификации сотрудников СВК – хороший пример намечаемых мероприятий.

2.3.1. Управленческий аппарат и персонал

Необходимо дать краткую характеристику сотрудников исполнительного органа СВК, то есть Правления СВК, указав число сотрудников, образование, квалификацию и опыт работы в данной области. Здесь также, необходимо выяснить укомплектован ли полностью штат и если необходимость повышения квалификации сотрудников СВК.

2.3.2. Организация Управления

Организационный раздел плана СВК должен ознакомить заинтересованных лиц с вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, особенностями организационной структуры СВК. При описании организационной структуры необходимо четко показать: какова структура и стиль управления организации? Кто и чем занимается или будет заниматься? Как все службы взаимодействованы или будут взаимодействованы между собой и как намечается координация и контроль их деятельности?

Представляется схематическое описание организационной структуры управления СВК.



График 3. Примерная Организационная структура СВК

СВК является представительным саморегулирующимся органом, осуществляющим совместно с УМК руководство эксплуатацией канала и внедрение принципов ИУВР. Представительство подразумевает участие в процессе руководства представителей водохозяйственных органов, представителей секторов водопользования (сельское хозяйство, коммунально-бытовая сфера, промышленность, рыбное хозяйство и пр.), органов местной власти, природоохранных организаций, общественных и неправительственных организаций, то есть представителей всех заинтересованных сторон.

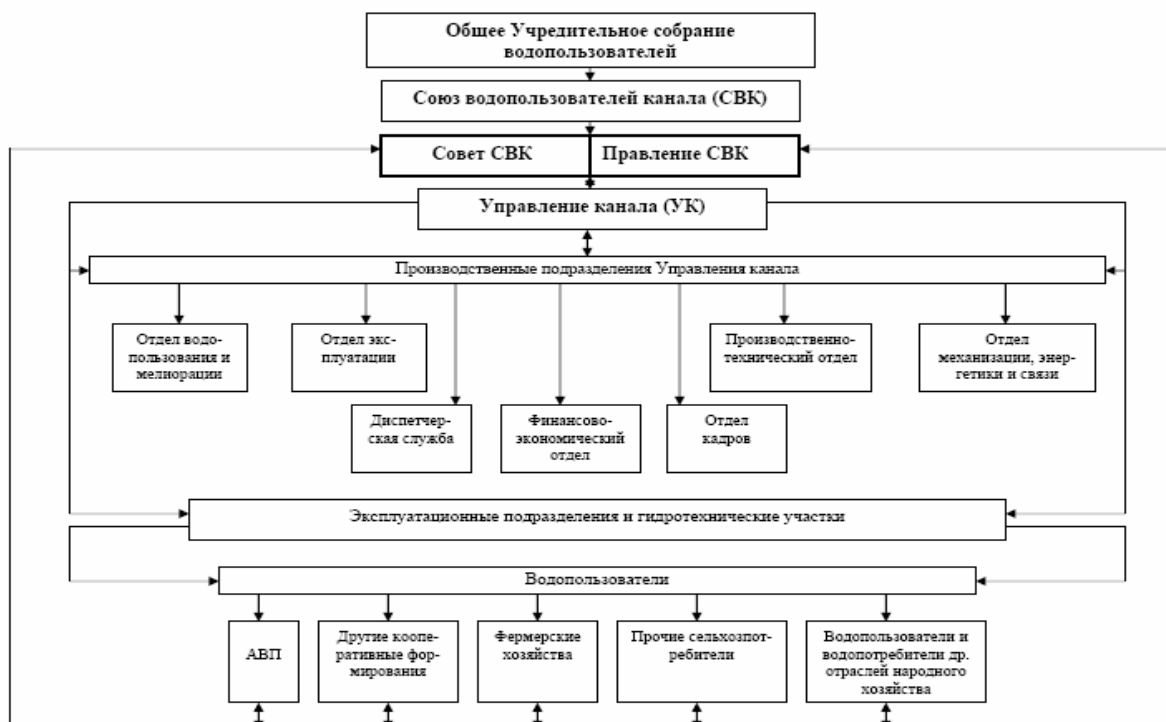


График 4. Общая перспективная структура руководства и управления пилотными каналами в условиях перехода к ИУВР (в условиях создания СВК)

2.3.3. Инфраструктура СВК

В этом разделе необходимо описать всю инфраструктуру СВК.

Состояние оборудования и механизм (количество, тип, техническое состояние, возраст и износ); балансовую и остаточную стоимость, а также рыночную цену помещений и оборудования учреждения.

2.3.4. Финансовое состояние СВК

Необходимо предоставить (рассмотреть) финансовое состояние СВК, показать баланс между задолженностями и начальным капиталом и прочие.

2.4. ОПИСАНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СВК

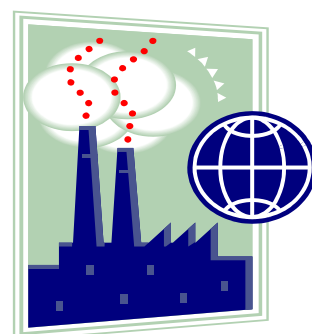
Здесь необходимо привести информацию о внешних воздействиях. О том, что происходит вне СВК и как это влияет или повлияет на деятельность СВК?

Вот примеры факторов внешних воздействий, которые влияют на многие СВК:

- Растущие потребности к оросительной воде заинтересованных сторон
- Новые законы или правила в отношении земли и воды
- Экономическая ситуация
- Общественные нужды водопользователей
- Наличие воды или других ресурсов
- Новые технологии
- Политические события
- Инвестиции доноров

Часто СВК не так много может сделать, чтобы контролировать то, что происходит в этих областях. Однако, СВК может предвидеть, что произойдет и подготовиться к этому.

Руководящий орган СВК, то есть Общее Собрание Представителей Канала или же Совет СВК более информирован и может лучше понимать внешнее воздействие. Члены руководящего органа могут работать в разных отраслях экономики или в государственных органах. Они могут быть

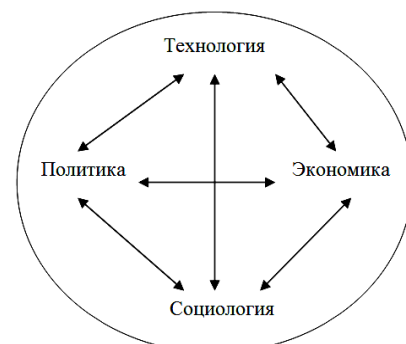


ближе к общественности и должны принять вышесказанную информацию и представить факты, основанные на них.

2.4.1. Краткое описание отрасли

В этот раздел входит описание отрасли и возможностей для развития СВК.

➤ Какие есть возможности для расширения и развития



деятельности СВК в будущем?

- Существуют ли какие-либо серьезные ограничения с точки зрения охраны окружающей среды, законодательства и т.д.?
- Имеется ли возможности дополнительного финансирования деятельности СВК или же дополнительные возможности улучшения деятельности СВК?

2.5. АНАЛИЗ SWOT

Анализ внешних и внутренних факторов предоставляет возможность понять среду функционирования СВК. При SWOT анализе СВК рассматривается в контексте этой среды и определяются:

А. Сильные стороны

Что СВК делает хорошо? Какие у неё преимущества? Какие таланты имеются среди сотрудников? Что есть у СВК такого, чего нет у других СВК?

Б. Слабые стороны

На что жалуются члены СВК при использовании услуг СВК? Что сдерживает СВК? На что жалуются сотрудники? С какими проблемами сталкивается СВК?

В. Благоприятные возможности

Имеются ли новые технологии, что СВК могла внедрить в своей деятельности? Имеются ли новые возможности привлечения финансовых средств для улучшения деятельности СВК?

Г. Угрозы или препятствия

Какие проблемы могут появиться в будущем? Есть ли внешние силы, которые действуют против функционирования СВК? Что стоит на пути СВК когда что-то новое тестируется?

Когда SWOT анализ выполнен, подводится итог. Это легко сделать указав сильные, слабые стороны, благоприятные возможности и угрозы и обосновать мнение фактами.

Многие СВК считают, что они уже лучшие других. Некоторые из них думают, что ничего большего уже делать не надо. Может быть это неплохая позиция, но это состояние не будет длиться вечно, без приложения усилий. Стратегический анализ – это путь даже для самой лучшей СВК, чтобы сохранить свежий взгляд, проверить своё видение реальности и поддержать своё превосходное состояние.

Сильные стороны	Обоснуйте, что это сильная сторона
Слабые стороны	Обоснуйте, что это слабая сторона
Благоприятные возможности	Обоснуйте, что это благоприятная возможность
Угрозы	Обоснуйте, что это угроза

2.6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Когда руководящий орган СВК, то есть Совет СВК в лице Общего Собрания Представителей Канала знает, текущую ситуацию СВК, он вместе с исполнительным органом, то есть Правлением СВК может подумать, куда СВК должна идти и где она должна быть. Используя результаты SWOT, СВК приходит к следующим вопросам:

- Как СВК может укрепить сильные стороны?
- Как СВК может сократить или устранить слабые стороны?
- Как СВК может воспользоваться благоприятными возможностями?
- Как СВК может преодолеть угрозы или препятствия?

Чтобы ответить на выше-указанные вопросы после выявления сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей устанавливается цепочка связей между ними, которая используется для формулирования стратегий организации.

Следующие таблицы удобный способ суммировать ваши стратегии.

Таблица №1. Воспользоваться возможностями СВК

Описание благоприятной возможности	Стратегия <i>Как СВК может воспользоваться благоприятными возможностями?</i>
А)	
Б)	

Таблица №2. Преодоление угроз и препятствий СВК

Описание угроз и препятствий	Стратегия <i>Как СВК может преодолеть угрозы или препятствия?</i>
А)	
Б)	

Таблица №3. Укрепление сильных сторон СВК

Описание сильных сторон	Стратегия <i>Как СВК может укрепить сильные стороны?</i>
А)	
Б)	

Таблица №4. Сокращение и устранение слабых сторон СВК

Описание слабых сторон	Стратегия <i>Как СВК может сократить или устранить слабые стороны?</i>
А)	
Б)	

Многие сотрудники и заинтересованные стороны могут внести свой вклад в это – особенно те, кто близок к повседневным задачам и трудностям деятельности.

После ответов на вышесказанные вопросы СВК разрабатывает **стратегию** – путь к тому, чтобы сократить слабые стороны, воспользоваться благоприятными возможностями, укрепить сильные стороны и преодолеть риски.

2.7. ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

Стратегия – это широкий подход или формулировка того, где СВК должна быть через пять лет. Как СВК доберётся в «туда»? Теперь пришло время определить мероприятия, которые позволят СВК двигаться вперёд.

Логика такова:

В первую очередь, определяем задачу, то есть проблему СВК. Потом прорабатываем стратегию. Затем прорабатываем мероприятия.

Многие организации, в стратегическом плане на будущее, документируют

задачи, с которыми они сталкиваются, стратегии и мероприятия.

Стратегический план устанавливает рамки процесса годового планирования. В этом процессе СВК выбирает действия на следующий год, которые помогут СВК продвинуться по стратегическому плану.

На этой стадии процесса планирования, пришло время превратить ваши идеи в действия/мероприятия - пути к осуществлению вашей стратегии. Также время, по думать о выгодах и затратах каждого запланированного мероприятия.

Необходимо описать мероприятия которые позволят СВК двигаться вперёд, к таким мероприятиям могут относиться перекавалификация сотрудников, привлечение внешних доноров и т.п..

Таблица № 5 способ для Вас суммировать ваши идеи мероприятий.

Задача <i>Где СВК сейчас?</i>
Стратегия <i>Где СВК должна быть?</i>
Мероприятия <i>Как добиться выполнения стратегии</i>

Таблица №5. Мероприятия				
Стратегия: <i>куда СВК хочет идти?</i>	Мероприятия: <i>как СВК достигнет этого?</i>	Ожидае- мые выгоды	Оценка затрат	Установление очередности

Опишите выгоды, которые каждое мероприятие принесёт. Если Вы можете, оцените выгоды в финансовых выражениях. Будьте реалистичны и оптимистичны. Оцените затраты как, лучше Вы сможете. Позже, будет время, чтобы сделать детальный бюджет для каждого мероприятия. Пока, только постарайтесь оценить затраты на рабочую силу и других ресурсов. Снова, будьте реалистичны. Сделав эту работу, у вас будет много идей по укреплению СВК.

2.8. ГОДОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

«Если вы всегда делаете то, что вы всегда делали, вы всегда будете тем, кем вы всегда были».

Каждый год организации составляют свой **Годовой план**, для того чтобы продвигаться по стратегическому, то есть по перспективному плану. «Годовой план» увязывает мероприятия с располагаемыми ресурсами. Он включает **План мероприятий и Бюджет**.

План мероприятий описывает:

- **Мероприятия:** То, что надо делать в следующем году. Некоторые мероприятия будут такими же, как в прошлом году. СВК могут понадобиться новые мероприятия для достижения прогресса.
- **Ресурсы:** СВК нужны специалисты, материалы, деньги и оборудование, чтобы предпринимать мероприятия.
- **Приоритеты:** Каждое мероприятие будет иметь затраты и должно приносить пользу. Некоторые мероприятия крайне необходимы – даже если затраты превышают пользу от них. Подобные факторы являются приоритетными.
- **Бюджет и Финансовые прогнозы:** При формировании бюджета необходимо в мероприятиях предусмотреть ресурсы (согласно приоритетам).

Как составляется годовой план?

2.8.1. Определение мероприятий

Плановики определяют мероприятия многими способами:

- **Из анализа плана выполнения мероприятий прошлого года**

Исходя из плана выполнения из прошлого года Правление СВК вместе с Советом СВК определяют какие мероприятия надо продолжать в следующем году, а какие мероприятия следует исключить, в том числе по:

- Планированию трудовых ресурсов СВК и т.д.

- **Из стратегического плана:**

Исходя из мероприятий, которые были выбраны для выполнения в будущем (см таблицу №10. Мероприятия). Теперь пришло время разработать рабочие шаги, которые Вы можете взять в течение года, чтобы делать успехи по перспективным мероприятиям. Стратегический план указывает, составные годового плана, сроки выполнения и согласования.

Результатом этих усилий будет перечень мероприятий/проектов, затем начинается планирование мероприятий или же проектов:

- Каковы рабочие шаги по каждому запланированному мероприятию или проекту?
- Сколько времени придется затратить сотрудникам по каждому мероприятию или проекту?
- Понадобятся СВК новые или дополнительные ресурсы в поддержку этих мероприятий?

2.8.2. Дееспособность штата СВК выполнению запланированных мероприятий

Теперь плановики рассматривают собственные возможности, в частности дееспособность штата СВК для выполнения запланированных мероприятий:

- Какой объем работ могут выполнить имеющиеся сотрудники в следующем году?
- Потребуется ли СВК большее число сотрудников?

Ведь если сотрудникам придется делать слишком много, они не смогут сделать всё хорошо. Чтобы ответить на эти вопросы, плановики сравнивают время, необходимое для запланированных мероприятий, с имеющимся временем.

2.8.3. Назначение средств и источники финансирования мероприятий

Следующий вопрос, который задают плановики:

А) «Какие денежные ресурсы необходимы для покрытия рассчитанных затрат, связанные с мероприятиями?».

Таблица №6. Планирование мероприятий		
Мероприятия	Рабочие шаги	Оценка затрат/Сметные расходы
А)		
Б)		

Деятельность СВК финансируется за счет средств, поступающих от заинтересованных сторон (УМК, водопользователи и т.д) и доноров.

Смета на финансирование СВК составляется членами Правления СВК и утверждается Общим Собранием водопользователей (или Советом СВК если Общее Собрание водопользователей дает ему такие полномочия).

Статьи затрат СВК:

- Зарплата части членов Правления СВК;
- Командировочные расходы;
- Затраты на проведение заседаний Правления СВК, собраний Совета СВК и Общего Собрания Водопользователей канала;
- Плата за аренду помещения;
- Оплата (в перспективе) труда консультантов (юристы, ученые, инженеры и т.д.);
- Прочие расходы.

При переходе к ИУВР, финансирование СВК осуществляется следующим образом:

- СВК и Совет СВК, как общественные органы, состоящие из представителей сторон, заинтересованных в использовании водных ресурсов, работают в соответствии с Уставом СВК на общественных началах, выполняя функции, предусмотренные указанным Уставом.
- Избранное на Общем Собрании СВК, для постоянной работы между его заседаниями, Правления Совета СВК в составе 5-7 человек (Председателя, его заместителя, секретаря и членов Правления) финансируется за счет средств, поступающих от основных заинтересованных сторон (УМК, АВП, ОВП, др. Водопользователей и доноров), а также за счет прибыли от предпринимательской деятельности при условии использования ее для выполнения предусмотренных в Уставе целей, из этих же средств финансируется организация и проведение периодических заседаний СВК и Совета СВК.

Объемы средств на финансирование деятельности Правления Совета СВК могут определяться как исходя из действующих тарифов на воду и цен на услуги, так и через повышение указанных статей, при согласовании с водопользователями. При этом обязательным условием является постоянный поиск как Правлением Совета СВК, так и в целом СВК, дополнительных путей и средств финансирования (донорских, грантовых и пр.).

Б) Когда будут поступать средства?

В) Достаточно ли будет притока наличности, чтобы покрыть их отток?

В этом разделе необходимо представить план финансирования мероприятий, то есть указать сколько необходимо средств для реализации намеченных мероприятий, предполагаемые источники получения средств; ожидаемый срок возврата вложенных средств.

Особое внимание следует уделить источникам, за счет которых будет осуществляться финансирование мероприятий. Источники необходимо разделить на несколько категорий, например:

- Собственные денежные средства СВК (имеющиеся и планируемые);
- Внешнее финансирование (денежные и товарные кредиты, поставка оборудования на условиях лизинга, инвестиции или же гранты доноров).

2.8.3.1. Расчет необходимых стартовых вложений.

Под стартовыми вложениями понимаются затраты на оборудование, оплата аренды, и прочие, которые необходимо для реализации первоначальных планов мероприятий СВК. В стартовые вложения входят также и оборотные средства, которые необходимы для «раскрутки» дела.

Продумайте все требуемые расходы и как можно точнее оцените их величину. Для удобства расчетов рекомендуем использовать таблицу №7. Распишите все расходы и подсчитайте их сумму.

№7. Расчет необходимых стартовых вложений.

НАИМЕНОВАНИЕ РАСХОДОВ		ВЕЛИЧИНА, сум.
1.	Необходимые оборудование, в том числе:	
	А)	
	Б)	
	В)	
2.	Расходы на оплаты аренды, зарплаты и т.д, в том числе:	
	А)	
	Б)	
	В)	
3.	Суммарный объем требующихся оборотных средств	
4.	Прочие расходы по созданию организации	
ИТОГО – Необходимые стартовые вложения (п.1+п.2+п.3+п.4)		

Примечания.

1. При заполнении п.1. следует вносить недостающее оборудование, а также расходы на модернизацию и ремонт оборудования, которым Вы уже владеете. (Имеется в виду, что после необходимой модернизации и ремонта это оборудование может быть использовано для осуществления запланированных мероприятий СВК).

2. При заполнении п.2. следует учитывать затраты, связанные со строительством зданий и сооружений или реконструкцией имеющихся помещений, оплаты аренды и т.д.

3. В прочие расходы могут войти все необходимые расходы связанные с выполнением планов-мероприятий.

2.8.3.2. Оценка необходимого внешнего финансирования.

Привлечение внешнего финансирования расширяет возможности СВК. Для определения необходимого объема внешнего финансирования следует из итоговой суммы таблицы №7. вычесть величину собственных финансовых средств, которую лично СВК способна вложить дело. Для удобства расчета воспользуйтесь таблицей №8.

Таблица №8. Оценка необходимого внешнего финансирования

№	Наименование расходов	Величина, руб
1.	Необходимые стартовые вложения	
2.	Вкладываемые собственные средства	
3.	Требуемое внешнее финансирование (п.1. – п.2.)	

На этом этапе, Финансово-экономический отдел устанавливает лимит по ресурсам.

Сопоставление мероприятий и ресурсов или же прогноз экономической эффективности мероприятий

Плановики распределяют ресурсы от высшего приоритета к низшему. Они останавливаются, когда ресурсы заканчиваются.

Составляется ведомость доходов и расходов, для отражения результатов запланированных мероприятий и движение денежных средств.

Это разрабатывается с целью обобщения картины предварительных расчетов и прогнозов плана развития организации. Все расчеты представляются в стоимостном выражении. Расчеты финансового плана разрешают прийти к выводу о реальности мероприятий по усовершенствованию деятельности и функционирования СВК исходя из экономической точки зрения. Это также позволит предусмотреть проблемы и сравнить реальный ход дел с запланированным.

Иногда прогноз делается на три года, причем в первый год делается ежемесячная разбивка, во второй – ежеквартальная, а за третий год предоставляются обобщенные результаты за 12 месяцев.

Таблица 10. Плановый отчет по доходам и расходам за 2008-2010 гг.

	2008					2009				2010
	Янв	Фев	Мар	Дек	I – кв	II-кв	III-кв	IV-кв	
Операционные доходы										
Членские взносы										
Дополнительный источник										
Всего операционные доходы										
Операционные расходы:										
Зарплата, премия, соц фонд и налоги										
Офисные расходы										
Транспортные расходы										
Покупка оборудования										
Командировочные расходы										
Разные расходы										
Всего операционных расходов										
Операционная прибыль										
Другие расходы:										
Процентные расходы по кредиту										
Чистый доход										

Таблица 11. Движение денежных средств СВК 2008 – 2010гг

	2008					2009				2010
	Янв	Фев	Мар	Дек	I – кв	II-кв	III-кв	IV-кв	
Поток наличности										
Остаток денежных средств										
Ожидаемая оплата со стороны заинтересованных сторон										
Доступные денежные средства										
Расходы:										
Зарплата, премия, соц фонд и налоги										
Офисные расходы										
Транспортные расходы										
Покупка оборудования										
Командировочные расходы										
Разные расходы										
Общее использование денежных средств										
Чистый Денежный Поток										

Таблица № 12. Балансовая Ведомость СВК на 200

АКТИВЫ		
Текущие активы		
Наличные		0
Материальные Товары. Запасы сельхозпродукции		0
Дебиторская задолженность (невыплаченные ПИО)		0
Дебиторская задолженность (невыпл. вплаты и штрафы)		0
Дебиторская задолженность (невыпл. др. выплаты)		0
Дебиторская задолженность др.		0
	Всего текущие Активы	0
Основные средства		
Здания и оборудования		
Мебель и недвижимость		0
Офисное оборудование		0
Оборудование по техобслуживанию		0
Земли		0
Здания		0
	Всего основные средства	0
ИТОГО АКТИВОВ		
ПАССИВЫ		
Задолженности и собственные средства		
Задолженности		
Текущие задолженности		
Кредитная Задолженность		0
Задолженность по налогам		0
Краткосрочные обязательства		0
	Всего текущие Задолженности	0
Единовременные задолженности		

Долгосрочные обязательства		0
	Всего задолженности	0
Собственные средства		
Собственные средства водопользователей (чистый доход)		0
Всего задолженностей и собственные средств		

Плановики должны корректировать запланированные мероприятия, чтобы уравновесить доходы, затраты и движение денежных средств. Эти корректировки включают:

- Изменение сроков мероприятий или проектов
- Изменение объемов мероприятий или проектов
- Отмену или добавление проектов
- Решение о заимствовании денег или уменьшении долга

2.8.4. Бюджет

Для разработки бюджета со сбалансированными мероприятиями и ресурсами, Финансово-экономический отдел СВК корректирует накладные расходы, проценты и амортизацию. Затем:

- Подробные бюджеты показывают СВК ресурсы, которые будут у него, чтобы предпринимать мероприятия.
- Финансовые графики прогнозируют результаты для предстоящего года.

Бюджет является балансом предполагаемых расходов с ожидаемыми доходами. Расходы или доход корректируются для приведения предполагаемого бюджета к балансу. Ожидаемые статьи в качестве дохода перечислены в бюджете слева, а статьи, предполагаемые в качестве расходов, перечислены справа.

Образцы статьей дохода и расхода показаны в следующей таблице №13:

<i>Доход</i>			<i>Расход</i>		
<i>№ Статьи</i>	<i>Описание</i>	<i>Сумма</i>	<i>№ Статьи</i>	<i>Описание</i>	<i>Сумма</i>
1.	Членские взносы		1.	Заработная плата штата УК за 12 месяцев	
2.	Гранты		2.	Выплата налогов	
3.	Плата за другие услуги		3.	Канцелярские товары	
			4.	Командировочные расходы	
			5.	Оборудования и инструменты	
			6.	ГСМ	
			7.	Аренда офиса	
			8.	Коммунальные услуги	

			9.	Ремонтные работы	
			10.	Непредвиденные расходы	
			11.	Другие расходы	
<i>Всего дохода</i>			<i>Всего расхода</i>		

2.8.5. Оценка и контроль выполнения плана мероприятий Процесс согласования

Теперь в финансовом плане описаны мероприятия и ожидаемые финансовые итоги, которые следует согласовать с руководящим органом СВК, то есть Общим Собранием Представителей Канала и Советом СВК.

Члены руководящего органа могут не согласиться с приоритетами, добавить что-нибудь ещё, отправить план обратно исполнительному органу СВК, то есть Правлению СВК для исправления. С учетом этих поправок, Годовой План – план мероприятий и бюджет на текущий год, утверждается и вступает в силу.

Согласно принципу СВК, утверждение руководящим органом Годового Плана также передаёт руководителю исполнительного органа СВК, полномочия предпринимать мероприятия и расходовать денежные ресурсы согласно бюджету.

2.8.5.1. Действия после согласования

После согласования Годового плана, Председатель Правления СВК начинают его исполнять. План является основой управления по результатам, в котором цели установлены для каждого сотрудника.

В ежемесячных или ежеквартальных отчётах фактические результаты сравниваются с планом.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Анарбеков О. Бизнес-план Туристической Компании “Domestic Leisure”. Магистерская Диссертация. Cyprus International Institute of Management, Кипрский Международный Институт Менеджмента. Никосия, Кипр 2004.
2. Материалы проекта GTZ «Оказание содействия сети водоснабжения в Иерусалиме», 2003.
3. Мирзаев Н. и др. Руководство по организационному совершенствованию управления водораспределением на основе общественного участия и гидрографического принципа на уровне пилотных каналов. Ташкент - Февраль, 2005.
4. Павлов В.А. и Попов С.О. Как разработать бизнес-план и оформить документы на получение кредита. Методическое пособие для предпринимателей. Новгородское региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса, Новгородский государственный фонд поддержки малого предпринимательства. Великий Новгород 1999.
5. Кудашев В. Основы Бизнес-планирования. Украинская Консалтинговая Сеть, 2000.