

## **Бизнес-план проекта**

Бизнес-план представляет собой документ, в котором формулируются цели предлагаемого к реализации проекта (на базе уже существующего или создаваемого предприятия), определяется необходимый комплекс мер в области производства, маркетинга и организационных структур, конечные результаты реализации проекта и необходимые для этого средства.

Результатом этой работы должен быть документ, который позволил бы лучше организовать работу на начальном этапе становления предприятия и дал бы убедительные аргументы при контактах с потенциальными инвесторами.

Разработка бизнес-плана носит перспективный характер - он готовится на ряд лет вперед. При этом данные по первому году реализации бизнес-плана разрабатываются обычно с разбивкой по месяцам, а на последующие годы приводятся в годовом исчислении.

Разработка бизнес-плана позволяет решить следующие задачи:

- представить перспективную рыночную идею;
- определить на ее основе конкретные цели предприятия и количественно их оценить;
- определиться с конечными сроками и графиком работы;
- разработать комплекс программ в различных сферах деятельности предприятия (НИОКР, производство, маркетинг, организационные меры), которые обеспечат реализацию проекта;
- определить систему контроля за реализацией проекта;
- определить общую стоимость проекта, его доходность и рентабельность;
- подготовить предложения по объемам и формам внешнего финансирования;
- выявить трудности реализации проекта и заранее к ним подготовиться;
- убедить на основе всего вышеперечисленного потенциальных инвесторов в перспективности и надежности проекта.

Бизнес-план должен отвечать ряду требований, которые были определены в ходе мировой практики. Среди этих требований можно выделить в первую очередь следующие:

- бизнес-план должен быть полным, т. е. содержать всю информацию, которая необходима инвестору для принятия решения;
- бизнес-план должен быть разработан на срок, достаточный для завершения проекта или вывода на запланированный уровень производства и сбыта;
- бизнес-план должен быть доказательным, т. е. опираться на реальные и обоснованные предложения;
- бизнес-план должен быть комплексным, т. е. содержать систему взаимосогласованных мер в различных областях деятельности фирмы;
- бизнес-план должен быть перспективным, т. е. предоставлять возможность его дальнейшего развития;
- бизнес-план должен быть достаточно гибким, чтобы в него можно было вносить коррективы с учетом хода реализации;
- бизнес-план должен быть инструментом контроля, позволяющим отслеживать по системе конкретных показателей и сроков график работ и соответствие фактических результатов плановым заданиям;
- бизнес-план должен быть понятным, т. е. написан простым и ясным языком с четкими формулировками;
- бизнес-план при всем этом должен быть компактным, не превышая 20-25 страниц даже для достаточно масштабных и сложных проектов.

Все перечисленные выше задачи бизнес-плана и требования к нему с достаточной степенью определенности формируют общую структуру этого документа.

Рекомендуемая структура бизнес-плана является типовой, однако содержание конкретных бизнес-планов в значительной степени зависит от характера реализуемого проекта. Объем документа, степень соответствия его типовой структуре, детализация информации и характер ее представления не могут в полной мере совпадать для различных проектов.

Предлагаемый макет следует рассматривать в качестве своеобразного перечня вопросов, на которые должны быть даны ответы при подготовке документов, по своему характеру соответствующих бизнес-плану. Конкретные показатели, наполняющие те или иные его разделы, будут безусловно носить специфический характер в каждом отдельном случае.

### **4.1. Содержание бизнес-плана проекта**

Бизнес-план имеет типовую структуру включающую следующие разделы:

1. Общая характеристика проекта (резюме).
2. Цели разработки проекта.

3. Анализ рынков сбыта.
4. Стратегия маркетинга.
5. План производства.
6. Организационный план.
7. Юридический план .
8. Экологическая информация.
9. Социальная реакция.
10. Финансовый план.
11. Показатели финансово-экономической эффективности инвестиций.
12. Стратегия финансирования.
13. Приложения.

#### **4.2. Общая характеристика проекта**

Кратко излагаются выводы из всех следующих разделов бизнес-плана (объемом в 3-4 страницы):

- Название проекта.
- Общее описание проекта, его целей.
- Общая характеристика технологии и оборудования (например для электростанций: установленная мощность, тип, количество и технико-экономические характеристики энергоблоков, включая удельный расход топлива; режим работы электростанции и т.д.).
- График реализации проекта (по блокам для электростанций): дата начала и окончания проекта, период сооружения, период освоения, период производства.
- Размещение предприятия: характеристика местности, расстояние от ближайшего крупного города, площадь занимаемого земельного участка, условия и документы отвода земельного участка, незадействованная земельная площадь, транспортные коммуникации, связывающие город с другими регионами - железные и автомобильные дороги, водные пути, межсистемные и внутрисистемные линии электропередачи, системы связи и телекоммуникации.
- Производственные здания: количество и общая площадь зданий.
- Характеристика инфраструктуры и гражданского строительства.
- Обеспеченность топливом в случае его доставки.
- Характеристика персонала (численность, квалификация и т.д.).
- Управление реализацией проекта в период его сооружения и эксплуатации.
- Форма собственности и правовой статус предприятия: государственное владение, независимая акционерная компания, совместное предприятие и т.д.
- Обеспеченность сбыта энергии.
- Экологическая характеристика.
- Социальная реакция.
- Требуемая сумма капитальных вложений и предполагаемые источники финансирования.
- Результаты финансового анализа.

#### **4.3. Цели разработки проекта**

- Дается краткое обоснование идеи проекта.
- Перечисляются виды продукции - основные, побочные, сопутствующие.
- Определяется расположение предприятия. Производится выбор района и конкретной площадки для размещения объекта. Приводятся условия и документы отвода земли. Этот раздел особенно важен, если проект предусматривает создание нового объекта.
- Если проводится технико-экономическое обоснование проекта, осуществляемого действующим предприятием, то оценивается необходимость выделения и расширения площадей, возможность их перераспределения и т. д.
- Рассчитываются стоимости земельного участка, арендной платы и т. п. по выбранному варианту размещения. Оцениваются затраты на инфраструктуру.
- Обсуждаются международные и межотраслевые аспекты проекта.

#### **4.4. Анализ рынков сбыта**

Анализ рынков сбыта включает проработку вопросов по следующим направлениям:

- Устанавливается насыщенность рынка предлагаемой продукцией (основной, побочной и сопутствующей).
- Определяются современная и перспективная структура потребителей.
- Анализируются факторы, оказывающие влияние на изменение спроса.

- Оценивается конкуренция со стороны крупнейших производителей аналогичной продукции. Выделяется свой собственный сегмент рынка.
- Выбирается стратегия обеспечения конкурентоспособности. Как правило такая стратегия может относиться к одной из перечисленных ниже категорий или их комбинации:
  - ориентация на низкие издержки;
  - высокое качество и, в силу этого, более высокие издержки.
- Прогноз тарифов на электроэнергию и тепло и цен на остальные виды продукции. Приводятся документы, определяющие принципы формирования цен на перспективу.

#### 4.5. Стратегия маркетинга

Для формирования стратегии маркетинга рассматриваются:

- Схема реализации товара: на оптовом и розничном рынках, конкретным потребителям и т. д.
- Принципы ценообразования на собственную продукцию.
- Предполагаемый уровень прибыльности на вложенные средства.
- План расширения объемов продаж.
- Эластичность спроса.

Возможности маневра при выборе цены напрямую зависят от издержек. Формула определения минимально приемлемого уровня цены:

$$Ц = S / (1 - \beta_n), \quad (4.1)$$

где:  $S$  - себестоимость производства единицы продукции;  $\beta_n$  - минимально приемлемая для предприятия доля прибыли в цене.

Последний показатель ( $\beta_n$ ) зависит от потребности прибыли для погашения долгов, выплаты дивидендов, осуществления инвестиций. Учитывается также и действующая система налогообложения, круг возможных поставщиков оборудования, необходимого для реализации проекта и цены на оборудование, комплектующие, влияние изменения цен на экономическую эффективность проекта.

#### 4.6. План производства

План производства готовится организацией, осуществляющей проект с тем, чтобы продемонстрировать потенциальному инвестору свою готовность управлять производством, наращивать его мощность, устойчиво получать прибыль, в том числе за счет снижения издержек, надежной системы материального снабжения предприятия и т.д. В этом разделе определяются:

- Мощность предприятия и ее изменение по годам на рассматриваемый период.
- Материальные затраты производства. Оценивается потребность в топливе, материалах, полуфабрикатах и т.д. Указываются поставщики, анализируется их репутация, надежность договорных отношений с ними. Если есть заключенные контракты, они приводятся в Приложении к бизнес-плану.
- Описание технологии и оборудования. Приводятся данные, полученные на основе проектно-конструкторской документации о технологии производства и требуемом оборудовании, в том числе информацию о необходимых НИОКР, лицензиях и импортном оборудовании. Осуществляется отбор наилучших технологических решений. Проводится сравнительная оценка потенциальных поставщиков необходимого оборудования.
- Оценка возможных издержек на материальные факторы производства и их динамика на перспективу.

#### 4.7. Организационный план

В составе организационного плана рассматриваются:

- Организационная схема предприятия, функции подразделений предприятия, схема взаимодействия их друг с другом, координация их деятельности и контроль.
- Характеристика персонала. Указывается профиль специалистов и их количество, образование, опыт работы, заработная плата.
- Вопросы оплаты и стимулирования труда руководящего персонала. Например, будет ли применяться система участия в прибыли или иные формы поощрения.

#### 4.8. Юридический план

Юридический план должен содержать следующие вопросы.

- Форма собственности и правовой статус организации: частное владение, государственное владение, независимая акционерная компания, совместное предприятие и т.д.
- В случае организации государственного предприятия указывается система подчиненности и границы вмешательства "сверху" в хозяйственную деятельность предприятия.

- В случае создания акционерного общества определяется будущее распределение акционерного капитала между возможными акционерами.

#### **4.9. Экологическая информация**

В разделе должна быть приведена информация о состоянии природной среды в районе, где будет осуществляться проект, и планируемых мероприятиях по обеспечению требуемых экологических норм, включая информацию о:

- Результатах проверок и оценок экологической ситуации.
- Предлагаемых мерах контроля состояния среды.
- Ожидаемому влиянию проекта на экологию.
- Потенциальных обязательствах по охране среды, которые должны быть сделаны в случае реализации проекта.
- Документах, согласовывающих проект или его разработку.

#### **4.10. Социальная реакция**

В данном разделе отражается информация о социальной реакции на строительство (расширение, реконструкцию) энергообъекта, характеризующая:

- Формы участия населения, затрагиваемого строящимся энергообъектом, в обсуждении проекта.
- Формы и объем компенсационных мероприятий населению, затрагиваемому строящимся объектом.
- Ожидаемое влияние проекта на население.
- Наличие, количество, состав общественных объединений, выступающих против (за) строительство объекта, их политическая и техническая ориентация.

#### **4.11. Финансовый план**

Данный раздел содержит информацию, на основе которой производится оценка всего проекта, рассчитываются основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия: срок окупаемости затрат, уровень рентабельности, финансовая устойчивость или ликвидность предприятия.

Для разработки хода подготовки этого раздела становится окончательно ясна реальность и возможность осуществления проекта.

С точки зрения инвестора этот раздел является центральным, так как позволяет определить привлекательность проекта по сравнению с другими направлениями вложения средств. Вся остальная информация бизнес-плана служит для обоснования надежности данных этого раздела.

Финансовый план должен включать подразделы:

- Общие исходные данные.
- Объем реализации.
- Капиталовложения.
- Ежегодные издержки производства.
- Финансирование проекта.
- Отчет о прибылях.
- Отчет о движении денежных средств ( потоки наличности).
- Балансовый отчет.
- Показатели финансовой оценки работы объекта.

Необходимые для построения финансового плана данные берутся из документов бухгалтерской отчетности или вводятся из других источников для действующих энергетических предприятий. Для новых объектов необходимо разработать проектно-балансовые ведомости (перспективный баланс).

Рассмотрим содержание каждого из подразделов.

**1. Общие исходные данные.** Задаются сроки реализации проекта, включая периоды строительства, освоения и эксплуатации.

**2. Объем реализации.** На основе маркетинговых исследований определяются прогнозные значения объемов выпуска продукции, цены продукции и рассчитываются объемы реализации.

**3. Капиталовложения.** Данные по капиталовложениям приводятся с разбивкой по группам. Каждая выделенная группа обладает одинаковой нормой амортизации. В случае необходимости количество групп может быть увеличено. Расчет амортизации производится нарастающим итогом как произведение нормы амортизации на капитальные вложения с разбивкой по группам или на основе средневзвешенной нормы амортизации.

**4. Ежегодные издержки производства.** Они складываются из стоимости израсходованных топлива, материалов, оплаты труда работников, накладных расходов, амортизации основных средств и нематериальных активов, финансовых издержек (процентов по полученным кредитам) и прочих расходов.

**5. Финансирование проекта.** Указываются предполагаемые источники финансирования

капитальных вложений (акции, кредиты и т.д.), условия кредитования (сроки и размеры выплаты кредита, процентные ставки, штрафные санкции). Желательно рассмотреть несколько возможных вариантов финансирования.

**6. Отчет о прибылях.** В отчете о прибылях рассчитываются реализационная прибыль как разница между выручкой от реализации и общими производственными издержками в каждый год рассматриваемого периода; балансовая прибыль, которая кроме этого включает доходы от внереализационных операций и реализации имущества; чистая прибыль, образуемая как разница балансовой прибыли и налога на прибыль; чистая нераспределенная прибыль, равная прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после выплаты дивидендов акционерам.

На стадии проектирования балансовая прибыль принимается равной реализационной. При расчете налога на прибыль следует учитывать налоговые льготы, не превышающие 50 % балансовой прибыли (выплата кредита или прибыль, направленная на инвестиции, средства на природоохранные объекты и т.д.). Подробно отчет о прибылях рассмотрен в разделе 3.2.1 и табл. 3.1.

#### **7. Отчет о движении денежных средств (потоки наличности).**

Отчет представляет собой информацию об источниках образования и использовании финансовых ресурсов предприятия за расчетный период. Для этого рассчитываются притоки и оттоки наличности по годам расчетного периода и нарастающим итогом.

В притоках наличности указываются суммы денежных средств, получаемые от реализации продукции, объемы финансирования по источникам (акционерный, заемный капитал), ликвидационная стоимость основных фондов. В зарубежной практике принято учитывать в притоках вложенный капитал, чистую прибыль, амортизационные отчисления, поступления со счетов кредиторов и банковский кредит.

Оттоки наличности включают средства, направленные на капитальные вложения (основной капитал), прирост оборотного капитала, текущие эксплуатационные издержки (без амортизации и финансовых издержек), возврат кредитов, выплату процентов, налог на прибыль, дивиденды по акциям, финансирование дебиторов.

Сальдо баланса денежных средств (денежная наличность) определяется как разность притоков и оттоков наличности по годам расчетного периода, причем для любого года сальдо должно быть положительным. Денежная наличность рассчитывается и нарастающим итогом, т.е. остаток на конец периода формируется как сумма остатка на начало периода и сальдо за год. При положительном сальдо выявляется излишек средств, при отрицательном сальдо – потребность в средствах. Расчет потоков наличности рассмотрен в разделе 3.2.2 и табл. 3.2.

**8. Балансовый отчет.** На основе исходных данных всех предыдущих подразделов финансового плана составляется перспективный баланс.

Укрупненно актив баланса включает следующие статьи, характеризующие размещение средств предприятия:

- Необоротные средства (основные фонды и нематериальные активы или так называемые постоянные активы):
  - ♦ Основной капитал (балансовая стоимость основных средств, нематериальных активов, финансовых вложений). Основные средства и вложения рассчитываются нарастающим итогом и берутся из таблицы *Капиталовложения*;
  - ♦ Начисленная амортизация (износ) нарастающим итогом ;
  - ♦ Основной капитал нетто (остаточная стоимость)
- Оборотные средства (текущие активы):
  - ♦ Денежная наличность нарастающим итогом (по отчету о движении денежных средств);
  - ♦ Запасы товарно-материальных ценностей (по специальному расчету) и другие статьи, см. подробнее в разделе 3.2.3. и табл. 3.3.;

Балансовая строка актива представляет собой сумму итоговых строк по постоянным и текущим активам. Итоговая строка по постоянным активам формируется на основе остаточной стоимости основного капитала.

Пассив баланса состоит из статей, отражающих источники средств:

- Собственные средства предприятия (собственный капитал):
  - ♦ Акционерный капитал (принимается на основе *Общих исходных данных*);
  - ♦ Накопленная нераспределенная прибыль (по отчету о прибылях);
- Заемные средства предприятия:
  - ♦ Долгосрочный заемный капитал. В строку заносится дебетовое сальдо по ссуде, определяемое как сумма кредитов при их поступлении, и как разность величины кредита и величины погашения долга, а в последующие годы - как разность дебетового сальдо по ссуде и величины погашения долга.
- Текущие пассивы (кредиты, займы сроком до 1 года и пр.)

Пассив баланса определяется сложением итоговых сумм по собственным средствам, долгосрочным заемным средствам и текущим активам.

#### **9. Показатели оценки работы предприятия.**

Обобщающие показатели оценки финансового состояния характеризуют:

- ликвидность;
- привлечение заемных средств;
- оборачиваемость капитала;
- прибыльность.

Конкретный набор показателей может варьироваться в зависимости от специфики объекта, целей проекта и прочих факторов. Расчет показателей подробно рассмотрен в разделе 3.2.4. и табл.3.4

#### **4.12. Показатели финансово-экономической эффективности инвестиций**

В качестве основных показателей и критериев финансово-экономической эффективности инвестиций в условиях рыночных отношений могут быть использованы:

##### **Простые:**

- простая норма прибыли;
- простой срок окупаемости капитальных вложений;
- срок предельно-возможного полного возврата банковских кредитов и процентов по ним.

##### **Интегральные критерии:**

- чистый дисконтированный доход;
- внутренняя норма доходности;
- срок окупаемости дисконтированных затрат.

В данном разделе проводится также оценка влияния неопределенности и достоверности исходной информации на показатели эффективности проекта по методам, рассмотренным в разделе 3.2.5.

#### **4.13. Стратегия финансирования**

Стратегия финансирования включает рассмотрение следующих вопросов:

- Оценивается общее количество денежных средств для реализации проекта.
- Рассчитываются варианты финансирования и определяются показатели их эффективности.
- Выбирается оптимальный из расчетных вариантов финансирования, где указывается предполагаемый срок полного возврата инвесторам вложенных средств, сумма ежегодных периодических выплат при условии получения кредита, приемлемые условия получения кредита (процентная ставка за кредит). в случае привлечения акционерного капитала - предполагаемые размеры дивидендов на акции и срок начала их получения.

В бизнес-плане расчетные варианты не приводятся, а представляется только выбранный вариант финансирования.

#### **4.14. Приложения**

Последняя часть бизнес-плана состоит из всех документов и источников, на которые опирались разработчики при его подготовке и обосновании. Это могут быть различные справки, письма от клиентов и партнеров, копии контрактов, прейскуранты, статистические обзоры, результаты специальных исследований и т. д. Все эти данные должны быть свидетельством надежности информации, на основе которой отбиралась идея бизнес-плана, строилось ее обоснование и разрабатывалась стратегия реализации.