

**Лео Грамм**  
**Алгоритм управления проектами в недвижимости.**  
**Методика формирования бизнес-планов для защиты в**  
**кредитно-банковском секторе и экспертизах**



На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф): учебники, дипломы, диссертации.

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

ISBN 9785449333148

## **Аннотация**

*Это моё третье по счёту издание, оно чисто техническое и связано с моей первой профессиональной специальностью: Девелопер. Содержит всю необходимую методику подготовки бизнес-планирования на уровне государственной и банковской экспертизы. Книга представляет интерес для всех заинтересованных лиц как наиболее полная внятная методика на эту тему, с учётом российского менталитета инвестора и финансиста, выполненная по форме, как учебник для предпринимателя в сфере недвижимости.*

# **Алгоритм управления проектами в недвижимости Методика формирования бизнес-планов для защиты в кредитно-банковском секторе и экспертизах**

**Лео Грамм**

© Лео Грамм, 2018

ISBN 978-5-4493-3314-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## **Введение**

Настоящая Методика разработана с целью оказания методической поддержки руководителям и специалистам по управлению проектами в недвижимости. Предполагает контроль за формированием и исполнением бюджета проекта. Подробно описана стадия формирования бизнес-плана инвестиционного проекта, для принятия инвестором решения о выборе проекта.

Рекомендуется для изучения и использования специалистам в недвижимости и банковской сфере, инвестиционным компаниям, студентам строительных специальностей для широкого круга профильных учебных заведений. Надеюсь, что по данной методике будет работать Сбербанк РФ при отборе достойных кандидатов по формированию портфеля кредитов. Словом, это тот инструмент, нехватка которого привела к затяжному кризису и без применения которой невозможно правильно управлять денежными средствами и употреблять их по назначению.

В данной методике в расчетах применяются рыночные цены как на покупные ресурсы, так и на реализуемую продукцию (товары, работы, услуги). Для целей оценки эффективности проектов, в отношении которых планируется применение трансфертного ценообразования, там, где это возможно, необходимо проводить оценку эффективности проекта в рыночных ценах. При этом, в резюме проекта необходимо указать о применении трансфертного ценообразования и осуществлении оценки эффективности проекта в рыночных ценах.

Методика направлена на обеспечение единого подхода к оценке эффективности инвестиционных проектов и унификацию содержания документации, предоставляемой для Совета директоров для принятия обоснованных решений.

Описательная (текстовая) и расчетная (таблицы) части бизнес-плана должны удовлетворять требованию уместности. Уместность предполагает обязательное и исключительное использование в бизнес-плане информации, способной повлиять на принятие решения о признании или не признании проекта эффективным. Иными словами, любая информация в бизнес-плане должна использоваться, упоминаться или участвовать

в расчетах при определении эффективности. В случае нецелесообразности заполнения отдельных разделов бизнес-плана это должно быть детально аргументировано.

Бизнес-план инвестиционного проекта оформляется и подписывается в **трех экземплярах**: один экземпляр хранится у инициатора (инвестора) проекта, два экземпляра – для участников проекта и других заинтересованных сторон (в случае необходимости тиражируются).

## **1. Структура бизнес-плана инвестиционного проекта**

Бизнес-план инвестиционного проекта – это документ, на основании которого инвестор (кредитор, акционер) принимает обоснованное решение о реализации инвестиционного проекта. В связи с этим, бизнес-план должен содержать всю необходимую информацию о планируемой деятельности и результатах реализации проекта с необходимой степенью проработки, расчеты эффективности и окупаемости инвестиций, анализ возможных рисков и методы их минимизации, а также другую важную информацию.

Настоящая методика предусматривает следующую структуру бизнес-плана инвестиционного проекта:

### **Титульный лист**

#### **1. Резюме Бизнес-плана ПРОЕКТА**

- 1.1. Концепция проекта
- 1.2. Маркетинговый план
- 1.3. Производственный план
- 1.4. План персонала
- 1.5. Финансовый план
- 1.6. Оценка рисков

#### **2. Концепция проекта**

- 2.1. Цели и задачи реализации проекта
- 2.2. Конкурентные преимущества
- 2.3. Описание проекта
- 2.4. Участники проекта и их взаимоотношения
- 2.5. Возможности выхода из бизнеса

#### **3. маркетинговый план**

- 3.1. Анализ рынка и конкурентов
- 3.2. Позиционирование проекта на рынке
- 3.3. Обоснование доходной части проекта

#### **4. Производственный план**

- 4.1. Календарный график реализации проекта
- 4.2. Описание каналов реализации продуктов, проектов, технологий
- 4.3. Описание технологического процесса проекта и организация производства
- 4.4. Техническое задание на проведение тендеров (поставщики, подрядчики, проектировщики и др.)

#### **5. План персонала**

- 5.1. Состав проектной команды
- 5.2. Штатное расписание
- 5.3. Аттестация (квалификационные требования)
- 5.4. Стратегия подбора персонала
- 5.5. Мотивация персонала

#### **6. Финансовый план**

- 6.1. Профайл инвестиционного проекта
- 6.2. Инвестиционные затраты
- 6.3. Источники и структура финансирования
- 6.4. Бюджет

6.5. Показатели эффективности проекта

6.6. Анализ чувствительности проекта

## **7. Оценка рисков**

7.1. Рыночные риски

7.2. Производственные риски

7.3. Финансовые риски

7.4. Юридические риски

## **8. Экспертиза предприятия-проектоустроителя**

*(обязателен для проектов на сторонних предприятиях)*

8.1. Характеристика производственно-хозяйственной деятельности

8.2. Юридическая чистота и обременения

8.3. Оценка финансового состояния

8.4. Аудит персонала

8.5. Аудиторское заключение

## **9. Экспертиза БИЗНЕС-ПЛАНА**

9.1. Концепция проекта

9.2. Маркетинговый план

9.3. Производственный план

9.4. План персонала

9.5. Финансовый план

9.6. Оценка рисков

## **10. Приложения**

10.1. Резюме бизнес-плана проекта

10.2. Маркетинговый план (оригиналы документов)

10.3. Календарный график реализации проекта

10.4. Техническое задание на проведение тендеров (поставщики, подрядчики, проектировщики и др.)

10.5. Штатное расписание

10.6. Бюджет

10.7. Юридическое заключение

10.8. Экспертиза предприятия-проектоустроителя

10.9. Аудиторское заключение

10.10. Экспертиза бизнес-плана проекта

*Предлагаемая структура бизнес-плана определяет объем предоставляемой информации по инвестиционному проекту. Если дополнительно необходимо привести важную информацию по проекту, не раскрытую в предложенном содержании, в структуру бизнес-плана дополнительно включается соответствующий раздел, либо данная информация оформляется отдельным приложением.*

Документацию по инвестиционному проекту можно условно подразделить на документы 3-х порядков:

· Документ первого порядка – *Резюме бизнес-плана инвестиционного проекта*: содержит результирующую информацию и основные выводы всех разделов бизнес-плана и поэтому структура резюме повторяет структуру бизнес-плана. Этот документ позволяет сформировать мнение инвестора (кредитора, акционера) о проекте и ответить на вопрос: «Насколько интересен представленный проект?»;

· Документ второго порядка – *собственно Бизнес-план инвестиционного проекта*: содержит полную информацию о проекте, структурированную в соответствии с выше предложенными разделами. Это основной документ, комплексно и подробно характеризующий инвестиционный проект;

· Документы третьего порядка – *приложения к бизнес-плану*: содержат первоисточники документов, на основании которых разрабатывался бизнес-план проекта, а также дополняют, подтверждают, конкретизируют и расширяют информацию из бизнес-плана.

# 1. Методические рекомендации по разработке основных разделов бизнес-плана

## 2.1. Титульный лист

Титульный лист бизнес-плана инвестиционного проекта должен содержать следующую информацию:

- отметка об утверждении, Ф.И.О. и должность лица, утвердившего бизнес-план, дата утверждения;
- полное наименование инвестиционного проекта;
- наименование разработчика, Ф.И.О., должность и подпись ответственных лиц;
- Ф.И.О., должность и подпись лиц, согласовавших документ с указанием даты согласования.

Форма титульного листа приведена в приложении 1.

## 2.2. Резюме бизнес-плана проекта

Резюме бизнес-плана – это самостоятельный документ, содержащий основные положения всего бизнес-плана. Цель резюме – представить инвестору (кредитору, другим заинтересованным лицам) краткую и наиболее важную информацию о проекте, позволяющую оценить привлекательность проекта и степень его проработки.

Резюме составляется после разработки всех разделов бизнес-плана, а его структура полностью повторяет структуру бизнес-плана.

В бизнес-план проекта целесообразно включить **2 резюме**: в начале бизнес-плана приводится краткое резюме (1–2 страницы), основная цель данного раздела – дать первоначальную информацию о проекте читателю бизнес-плана; в приложении к бизнес-плану приводится развернутое резюме, основная цель которого – сформировать мнение (оценку) читателя о проекте (объем резюме бизнес-плана – 10–30 страниц).

Краткое и развернутое резюме составляются по единому плану и содержат следующие разделы:

### 1.1. Концепция проекта

Описание бизнес-идеи (акцент на «изюминку»), продукта/услуги, принятая схема реализации проекта, основные участники проекта и распределение ролей, выход из бизнеса и др. существенные аспекты концепции проекта.

### 1.2. Маркетинговый план

Планируемые объемы реализации продукции/услуг, потенциал рынка, уровень конкуренции, конкурентные преимущества

### 1.3. Производственный план

Сроки строительства и выхода на запланированные объемы производства, характеристика используемой технологии производства

### 1.4. План персонала

Общее количество персонала, в том числе по группам, наличие квалифицированных кадров

### 1.5. Финансовый план

Потребность в инвестициях, в том числе по укрупненным статьям, источники финансирования, показатели эффективности

### 1.6. Оценка рисков

Описание наиболее существенных рисков проекта и их минимизация

## 2.3. Концепция проекта

Данный раздел бизнес-плана является ключевым – от того, насколько оптимально выбрана концепция проекта зависят показатели его эффективности и, следовательно, фактическая реализация проекта. В общем виде, *главной целью разработки концепции проекта является выработка комплексного решения по максимально эффективному использованию ресурсов проекта (земли, прав собственности или аренды движимого и недвижимого имущества, технологий, лицензий и др.), принимая во внимание цели и интересы инвестора, базируясь на критериях финансовой, физической и юридической реализуемости.*

Разрабатывая концепцию проекта, необходимо учитывать следующие факторы:

- макроэкономическая и микроэкономическая среда реализации проекта;
- соотношение *цена/качество/создание конкурентных преимуществ* при выборе применяемых технологий, оборудования, подрядчиков проекта и др.;
- возможные сроки строительства и ввода в эксплуатацию объектов инвестирования;
- альтернативные варианты использования ресурсов проекта;
- возможности привлечения сторонних инвесторов и варианты их участия в проекте;
- возможные риски реализации проекта;
- интересы потенциальных потребителей/покупателей услуг/товаров реализуемого проекта и некоторые другие.

Центральным элементом концепции проекта являются **конкурентные преимущества**, на основании которых появилась бизнес-идея. Таким образом, *концепция проекта представляет собой комплексный способ реализации бизнес-идеи, оптимальный для рассматриваемого периода и максимизирующий изначальные конкурентные преимущества проекта в долгосрочной перспективе.*

*Важность правильного выбора концепции проекта подчеркивает тот факт, что на основании одного и того же набора ресурсов (земля, технологии, права и т.д.) и идентичности предоставляемых услуг/производимых товаров возможны как убыточные, так и эффективные проекты. Отсюда, основная задача менеджеров проекта – разработать такую концепцию, которая позволит достичь поставленных целей (ожидаемых результатов проекта) с минимальными затратами и рисками, тем самым, обеспечивая максимизацию эффективности реализации проекта.*

*Следует также отметить, что на начальном этапе рассмотрения проекта довольно сложно разработать оптимальную концепцию, поэтому на практике оценивают различные концепции проекта, выявляют «драйверы» эффективности (к примеру, через анализ чувствительности) и последовательно создают оптимальную концепцию.*

### 2.3.1. Цели и задачи реализации проекта

Цель проекта – желаемый результат деятельности, достигаемый в пределах некоторого интервала времени.

Задача – желаемый результат деятельности, **достижимый** за намеченный интервал времени и характеризующийся набором **количественных данных** или **параметров** этого результата. Таким образом, цель становится задачей, если указан срок ее достижения и заданы количественные характеристики желаемого результата. Кроме того, очевидно, что цель – более общая категория, чем задача. Она достигается в результате решения ряда задач. Отсюда следует, что задачи можно упорядочить по отношению к целям. В этом кроется свойство множественности целей – каждая цель может быть декомпозирована на составляющие ее задачи или подцели.

Нахождение цели проекта равнозначно определению проекта и составляет важный этап в разработке концепции проекта. Для каждого проекта может быть построено множество взаимосвязанных целей, отражающих структуру самого проекта и его участников.

Основные цели инвестиционного проекта могут быть следующими:

- экономически выгодное вложение свободного собственного капитала;

- создание эффективного бизнеса, обеспечивающего высокую доходность в долгосрочном периоде (в количественном измерении);
- организация выпуска продукции, выполнения работ и оказания услуг, необходимых в процессе осуществления основной производственно-хозяйственной деятельности инициатора проекта;
- повышение эффективности деятельности компании через внедрение новой технологии, техническое перевооружение, реконструкцию действующего предприятия;
- разработка и организация выпуска нового или модернизированного изделия (оказания нового вида услуг);
- региональная и продуктовая диверсификация бизнеса;
- создание аффилированных структур, сопровождающих операционные товарно-финансовые потоки, финансово-инвестиционные проекты, операции, связанные с имуществом и активами и др.

### 2.3.2. Конкурентные преимущества

**В основе концепции проекта – уникальные преимущества, которые обеспечат в долгосрочной перспективе конкурентные преимущества создаваемому бизнесу** (такими преимуществами могут быть месторасположение земельного участка, эксклюзивные права, используемые технологии, наличие возможностей снижения первоначальных инвестиций и т.д.).

В данном разделе приводится перечень основных конкурентных преимуществ проекта, лежащих в основе концепции.

### 2.3.3. Описание проекта

Основной подраздел «Концепции проекта», целью которого является описание инвестиционного проекта с детализацией, необходимой инвестору для получения целостного представления о предлагаемом проекте.

Описание проекта можно выполнить по следующей схеме:

- описание бизнес-идеи, которая заложена в основу проекта, с описанием и кратким обоснованием наличия конкурентных преимуществ;
- краткое описание объекта инвестиций (основные характеристики производственного комплекса (мощности, используемые технологии и т.д.) или зданий (архитектурно-функциональная концепция, в том числе площади, этажность, конструктивные особенности и т.д.);
- оценка сроков и требуемого объема инвестиций для реализации проекта (полезно приводить удельные инвестиции на единицу мощности объекта);
- оценка будущих доходов проекта (среднегодовые объемы реализации продукции/услуг в натуральном выражении и среднегодовая выручка от реализации, среднегодовая чистая прибыль, планируемая доля рынка и т.д.). Приведенная информация должна дать представление о масштабах проекта;
- описание земельного участка, на котором планируется реализовать проект (географическое положение, права на данный участок, близость к сырьевым рынкам и рынкам сбыта, описание существующей инфраструктуры, в приложении приводится план участка);
- описание продукции/услуг, производимой/предоставляемых в результате реализации проекта, с указанием следующей информации:
  - краткая характеристика продукта/услуги;
  - потребности, которые продукт/услуга призваны удовлетворять (прямое и альтернативное использование/предназначение);
  - соответствие национальным и международным стандартам качества;

– основные преимущества продукции/услуг (по возможности сравнить технические, качественные параметры своей продукции/услуги с той продукцией/услугой, которая сегодня имеется на рынке, их цены);

– время, в течение которого этот продукт/услуга будет новинкой на рынке (примерная оценка с учетом ранее сложившихся тенденций);

– патенты или авторские свидетельства, защищающие данный продукт и другая важная информация.

– описание и краткое обоснование принятой технологии реализации проекта (структурирование проекта). Здесь раскрываются предполагаемые источники и условия финансирования проекта, основные участники, их взаимоотношения и роли в проекте (в том числе сфера ответственности каждого), механизмы распределения результатов проекта между участниками и другая важная информация;

– краткое описание и обоснование стратегии выхода из проекта (подробно этот вопрос исследуется в соответствующем разделе бизнес-плана);

– резюме основных рисков проекта и технологии их снижения.

*Предложенная структура описания проекта является примерной: в зависимости от специфики проекта необходимо включать дополнительную информацию. Единственный критерий – описание проекта должно содержать минимум информации, позволяющей получить целостное представление инвестора (кредитора или партнера) о проекте.*

#### **2.3.4. Участники проекта**

В данном разделе необходимо в лаконичной форме представить информацию об основных участниках инвестиционного проекта – инициаторе, операторе, инвесторах, кредиторах, генеральных подрядчиках, проектировщиках, заказчиках, потенциальных потребителях продукции/услуг, планируемых поставщиках сырья и материалов и других заинтересованных сторонах. Кроме этого, акцентируется внимание на вновь создаваемых и действующих организациях – участниках проекта.

Информация по инициатору, оператору и инвесторам проекта предоставляется с указанием следующих данных:

– полное и сокращенное наименование организации;

– организационно-правовая форма организации;

– юридический адрес и каналы связи (телефон, факс, e-mail);

– сведения о руководителях, ответственных за реализацию проекта;

– уставные цели и основные направления деятельности организации;

– основные виды выпускаемой продукции (перечисляются) с указанием годовой мощности и объемов производства за последний период;

– включено ли предприятие в государственный реестр РФ предприятий-монополистов (федеральный, субъекта РФ, местный);

– размер и структура уставного капитала, сведения о фондах и стоимости акций и т. д. (данные приводятся в соответствии с учредительными документами на дату заполнения бизнес-плана);

– сведения об учредителях (участниках);

– сведения о членах органов управления учредителя организации;

– сведения о членах Совета Директоров (наблюдательного совета) организации. Какое количество акций (долей) находится у Совета и кто из Совета Директоров является владельцем наибольшего количества акций (долей);

– дочерние и зависимые общества организации;

– территориально обособленные подразделения (филиалы, цеха, представительства).

Перечислить с указанием назначения и вида деятельности;

– краткая характеристика финансового состояния организации, основные показатели деятельности;



- опыт реализации подобных проектов;
- план инвестирования в другие компании (краткое описание), если такой имеется.

По другим участникам проекта информация предоставляется в сокращенной форме (наименование, адрес, контактные телефоны, наличие соответствующего опыта) с обязательным указанием роли участника в проекте.

Кроме этого, необходимо привести информацию о существующих договоренностях, контрактах, меморандумах о намерениях между участниками проекта.

***В этом разделе обязательно приводится информация о планируемом распределении результатов реализации проекта между участниками.***

### 2.3.5. Возможности выхода из бизнеса

В данном разделе производится анализ возможных вариантов выхода из проекта с позиций основных инвесторов на различных этапах реализации проекта. В частности, отражается следующая информация:

1. Анализ вариантов выхода из инвестиционного проекта. Формами выхода из инвестиционного проекта являются:

- отказ от реализации проекта до начала строительно-монтажных работ;
- продажа частично реализованного инвестиционного проекта в форме объекта незавершенного строительства;
- продажа инвестиционного объекта на стадии его эксплуатации;
- привлечение дополнительного паевого капитала с минимизацией своего паевого участия (на любой стадии реализации инвестиционного проекта);
- акционирование инвестиционного проекта с минимизацией своей доли акционерного капитала в проекте (на любой стадии реализации инвестиционного проекта);
- продажа реализуемого инвестиционного проекта по частям.

2. Оценка ликвидности инвестиционного проекта (бизнеса), которая включает ответы на следующие вопросы:

- кому этот проект потенциально интересен (заинтересованные стороны);
- насколько развит рынок покупки / продажи для данного типа бизнеса;
- насколько быстро можно продать бизнес;
- какие возможны потери и затраты на продажу инвестиционного проекта.

3. Оптимальный момент выхода из бизнеса.

*Возможность выхода из проекта может быть представлена в качестве реального опциона на отказ. Наличие такого опциона у высокорисковых проектов (как на стадии инвестирования, так и эксплуатации) может оказаться ценным, особенно в отношении проектов со значительным потенциалом убытков. На каждом этапе проекта в случае изменения внешней среды (появления более сильных конкурентов, более эффективных технологий, неблагоприятного изменения ситуации на рынке и т.д.) инвестор может сопоставлять затраты на реализацию опциона на отказ с потенциальными убытками от продолжения участия в проекте. Если на определенном этапе ценность отказа от проекта становится более выгодной, чем его продолжение, то инвестору целесообразнее реализовать опцион и получить прибыль или, как минимум, зафиксировать убытки. Такой подход к инвестированным проектам позволяет учесть возможности*

*менеджеров принимать оперативные решения и, таким образом, более объективно оценивать проекты.*

## 2.4. Маркетинг

### 2.4.1. Анализ рынка и конкурентов

Данный раздел содержит следующую информацию:

- общая характеристика отрасли в России и мире. Динамика производства отдельных видов выпускаемой продукции (предоставляемых услуг) в России, темпы прироста (спада);
- количество предприятий в стране, относящихся к этой отрасли, их размеры, расположение, примерные доли рынка;
- удельный вес региона в районе расположения предприятия в общероссийском производстве данного вида продукции;
- уровень использования среднегодовой мощности предприятий отрасли по выпуску данных продуктов / оказания услуг;
- степень износа основных фондов основного вида деятельности по предприятиям отрасли, коэффициент обновления основных фондов по отрасли;
- характеристика оборудования в отрасли в целом и на отдельных предприятиях (возраст, импортное, отечественное);
- какие применяются технологии в отрасли, регламентируются ли они, (если да, то легко ли их изменить);
- уровень рентабельности продукта/услуги в среднем по отрасли;
- государственное регулирование отрасли;
- перспективы развития отрасли (расширение или сужение масштабов деятельности – на основе динамики индекса промышленного производства по отрасли);
- место предприятия в отрасли, является ли предприятие монополистом в отрасли.

Представить долю предприятия в отрасли в динамике по объему продаж.

*Сведения приводятся по данным статистических ежегодников, отраслевых обзоров, прогнозов Минэкономразвития РФ, а также на основе информации, имеющейся у маркетинговой службы предприятия или по итогам маркетингового исследования внешними консультантами. По результатам анализа делается вывод об общем фоне в отрасли, об изменении положения предприятия в отрасли, что позволяет перейти к анализу конкурентной среды.*

После того, как исследован рынок на макроуровне, анализируется конкурентная ситуация и приводятся ответы на следующие вопросы:

- уровень конкуренции на рынке предполагаемой работы предприятия;
- как поделен рынок в стране на сферы доминирования отдельных предприятий;
- кто является основными конкурентами при реализации проекта (размер, расположение, их доля на рынке продукта/услуги, виды и объемы продукции, ценовая политика);
- **слабые стороны** предприятия по сравнению с конкурентами (в разрезе маркетинга и сбыта, уровня контроля качества, финансовых возможностей, используемых технологий и т.д.);
- какие факторы способствуют усилению конкуренции и наоборот;

– тенденции, возможности и прогноз деятельности конкурентов.

**Заключительной информацией в разделе является перечень конкурентных преимуществ проекта с подробным обоснованием каждой позиции (в том числе с оценкой сроков действия преимуществ, рисков их утраты и т.д.).**

*В данном разделе должна быть представлена реальная оценка конкурентов. Необходимо акцентировать внимание инвестора на пробелах в стратегической политике конкурентов или недостатках характеристик продуктов/услуг конкурентов (если они имеются) для того, чтобы показать преимущества Инициатора проекта и его продукта.*

## 2.4.2. Позicionирование проекта на рынке

Данный раздел раскрывает информацию о целевом сегменте рынка, основных покупателях продукции/услуг, планируемых маркетинговых мероприятиях в рамках стратегии маркетинга, т.е. ответ на вопрос, какую рыночную нишу займет проект (предлагаемая продукция или услуги) и что для этого необходимо предпринять и учесть.

Таким образом, в данном разделе целесообразно выделить следующие подразделы: «Потенциал целевого сегмента рынка и основные покупатели», «Маркетинговые мероприятия в период реализации проекта», «Организация маркетинговой службы».

### 2.4.2.1. Потенциал целевого сегмента рынка и основные покупатели

В этом подразделе необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- **какова емкость рынка**, т.е. общая стоимость продуктов (услуг), которые покупатели определенного региона могут купить за определенный период времени (год, полугодие, квартал и др.). Потенциальная емкость рынка приводится в динамике на период составления бизнес-плана;
- **какова степень насыщенности рынка**;
- **оценка доли рынка** – потенциальной суммы продаж организации, т.е. той доли рынка, которую можно захватить, и максимальной суммы реализации, которую можно получить при имеющихся возможностях. Увеличится ли доля предприятия по мере расширения рынка.

После того, как потенциал рынка изучен, определяется тот сегмент рынка, который является главным для организации. После этого приводится описание структуры потребителей внутри этого сегмента. Приводятся сведения о количестве потребителей (заказчиков), об объемах, приходящихся на отдельных потребителей, о географической концентрации потребителей, их покупательной способности.

Приводятся копии договоров о намерениях, соглашений о сотрудничестве, комфортных писем от потенциальных покупателей продукции/услуг.

Кроме этого, в данном подразделе **формулируются и анализируются факторы, влияющие на спрос на данную продукцию/услугу.**

### 2.4.2.2. Маркетинговые мероприятия в период реализации проекта

Данный подраздел раскрывает следующую информацию:

- план рекламной кампании и оценка соответствующих затрат;
- методы стимулирования продаж;
- перечень мероприятий по обеспечению конкурентоспособности продукции/услуги (в том числе в перспективе), оценка затрат;
- послепродажное обслуживание.

В конце данного раздела формируется сводный бюджет маркетинговых затрат.

#### 2.4.2.3. Организация маркетинговой службы

В данном подразделе формулируются цели и задачи маркетинговой службы предприятия, обосновывается организация собственной службы на предприятии, определяется структура службы маркетинга, ее численность.

### 2.4.3. Обоснование доходной части проекта

Данный раздел обосновывает предлагаемые цены на продукцию/услуги и описывает предполагаемые объемы реализации.

#### 2.4.3.1. Ценообразование

В данном разделе бизнес-плана приводится описание стратегии ценообразования в сравнении с ценовой политикой основных конкурентов на аналогичные продукты (услуги).

Необходимо привести обоснование политики ценообразования на новый продукт (услугу):

- установление первоначально пониженных цен на этапе проникновения на рынок;
- установление цены с высокой долей прибыли – получение наибольшей прибыли;
- установление цен на уровне, обеспечивающем минимальную рентабельность (с учетом возврата инвестиций в срок, приемлемый для инвестора)
- обеспечение стабильности (для сложившегося ассортимента продукции в условиях действующего предприятия);
- возможные скидки с цены и условия их предоставления.

*Для обоснования цены необходимо оценить спрос на продукт (услугу) в зависимости от изменения цены, оценить издержки и возможности их снижения, оценить цену с точки зрения ее достаточности для покрытия затрат в расчете на единицу продукта, провести анализ цен конкурентов на аналогичную продукцию (если имеется информация), оценить влияние цен конкурентов на ценовую политику предприятия, выявить причины различий с ценами конкурентов, проанализировать цены на замещающие продукты/услуги, указать на наличие/отсутствие ценовых ограничений (государственного регулирования).*

#### 2.4.3.2. Планируемые объемы реализации

В данном разделе в приведенной ниже форме представляются данные об объемах реализации продукции/услуг в натуральных показателях по периодам реализации проекта, равным шагу расчетов. Планируемые объемы должны быть обоснованы в разделе «Маркетинг».

Рекомендуется следующая форма предоставления информации:

\*\*\*\*\*

В случае, если планируемые объемы производства существенно не соответствуют планируемым объемам реализации, необходимо дополнительно представить график производства (по аналогичной форме)

## **Методика разработки бизнес-плана инвестиционного проекта и анализ его эффективности**

**Содержание**

**Введение**

Настоящая Методика под редакцией Лео Грамм разработана с целью оказания методической поддержки руководителям и специалистам при подготовке бизнес-плана инвестиционного проекта, а также при принятии инвестором решения о выборе проекта.

В данной методике в расчетах применяются рыночные цены как на покупные ресурсы, так и на реализуемую продукцию (товары, работы, услуги). Для целей оценки эффективности проектов, в отношении которых планируется применение трансфертного ценообразования, там, где это возможно, необходимо проводить оценку эффективности проекта в рыночных ценах. При этом, в резюме проекта необходимо указать о применении трансфертного ценообразования и осуществлении оценки эффективности проекта в рыночных ценах.

Методика направлена на обеспечение единого подхода к оценке эффективности инвестиционных проектов и унификацию содержания документации, предоставляемой для Совета директоров для принятия обоснованных решений.

Описательная (текстовая) и расчетная (таблицы) части бизнес-плана должны удовлетворять требованию уместности. Уместность предполагает обязательное и исключительное использование в бизнес-плане информации, способной повлиять на принятие решения о признании или не признании проекта эффективным. Иными словами, любая информация в бизнес-плане должна использоваться, упоминаться или участвовать в расчетах при определении эффективности. В случае нецелесообразности заполнения отдельных разделов бизнес-плана это должно быть детально аргументировано.

Бизнес-план инвестиционного проекта оформляется и подписывается в **трех экземплярах**: один экземпляр хранится у инициатора (инвестора) проекта, два экземпляра – для участников проекта и других заинтересованных сторон (в случае необходимости тиражируются).

## **Структура бизнес-плана инвестиционного проекта**

Бизнес-план инвестиционного проекта – это документ, на основании которого инвестор (кредитор, акционер) принимает обоснованное решение о реализации инвестиционного проекта. В связи с этим, бизнес-план должен содержать всю необходимую информацию о планируемой деятельности и результатах реализации проекта с необходимой степенью проработки, расчеты эффективности и окупаемости инвестиций, анализ возможных рисков и методы их минимизации, а также другую важную информацию.

Настоящая методика предусматривает следующую структуру бизнес-плана инвестиционного проекта:

### **Титульный лист**

- **Резюме Бизнес-плана ПРОЕКТА**
- Концепция проекта
- Маркетинговый план
- Производственный план
- План персонала
- Финансовый план
- Оценка рисков
- **Концепция проекта**
- Цели и задачи реализации проекта

- Конкурентные преимущества
- Описание проекта
- Участники проекта и их взаимоотношения
- Возможности выхода из бизнеса
- **маркетинговый план**
- Анализ рынка и конкурентов
- Позиционирование проекта на рынке
- Обоснование доходной части проекта
- **Производственный план**
- Календарный график реализации проекта
- Описание каналов реализации продуктов, проектов, технологий
- Описание технологического процесса проекта и организация производства
- Техническое задание на проведение тендеров (поставщики, подрядчики, проектировщики и др.)
- **План персонала**
- Состав проектной команды
- Штатное расписание
- Аттестация (квалификационные требования)
- Стратегия подбора персонала
- Мотивация персонала
- **Финансовый план**
- Профайл инвестиционного проекта
- Инвестиционные затраты
- Источники и структура финансирования
- Бюджет
- Показатели эффективности проекта
- Анализ чувствительности проекта
- **Оценка рисков**
- Рыночные риски
- Производственные риски
- Финансовые риски
- Юридические риски
- **Экспертиза предприятия-проектоустроителя**  
(обязателен для проектов на сторонних предприятиях)
- Характеристика производственно-хозяйственной деятельности
- Юридическая чистота и обременения
- Оценка финансового состояния

- Аудит персонала
- Аудиторское заключение
- **Экспертиза БИЗНЕС-ПЛАНА**
- Концепция проекта
- Маркетинговый план
- Производственный план
- План персонала
- Финансовый план
- Оценка рисков
- **Приложения**
- Резюме бизнес-плана проекта
- Маркетинговый план (оригиналы документов)
- Календарный график реализации проекта
- Техническое задание на проведение тендеров (поставщики, подрядчики, проектировщики и др.)
- Штатное расписание
- Бюджет
- Юридическое заключение
- Экспертиза предприятия-проектоустроителя
- Аудиторское заключение
- Экспертиза бизнес-плана проекта

*Предлагаемая структура бизнес-плана определяет объем предоставляемой информации по инвестиционному проекту. Если дополнительно необходимо привести важную информацию по проекту, не раскрытую в предложенном содержании, в структуру бизнес-плана дополнительно включается соответствующий раздел, либо данная информация оформляется отдельным приложением.*

Документацию по инвестиционному проекту можно условно подразделить на документы 3-х порядков:

- Документ первого порядка – *Резюме бизнес-плана инвестиционного проекта*: содержит результирующую информацию и основные выводы всех разделов бизнес-плана и поэтому структура резюме повторяет структуру бизнес-плана. Этот документ позволяет сформировать мнение инвестора (кредитора, акционера) о проекте и ответить на вопрос: «Насколько интересен представленный проект?»;
- Документ второго порядка – *собственно Бизнес-план инвестиционного проекта*: содержит полную информацию о проекте, структурированную в соответствии с выше предложенными разделами. Это основной документ, комплексно и подробно характеризующий инвестиционный проект;
- Документы третьего порядка – *приложения к бизнес-плану*: содержат первоисточники документов, на основании которых разрабатывался бизнес-план проекта, а также дополняют, подтверждают, конкретизируют и расшифровывают информацию из бизнес-плана.

## Методические рекомендации по разработке основных разделов бизнес-плана

### 2.1. Титульный лист

Титульный лист бизнес-плана инвестиционного проекта должен содержать следующую информацию:

- отметка об утверждении, Ф.И.О. и должность лица, утвердившего бизнес-план, дата утверждения;
- полное наименование инвестиционного проекта;
- наименование разработчика, Ф.И.О., должность и подпись ответственных лиц;
- Ф.И.О., должность и подпись лиц, согласовавших документ с указанием даты согласования.

Форма титульного листа приведена в приложении 1.

### 2.2. Резюме бизнес-плана проекта

Резюме бизнес-плана – это самостоятельный документ, содержащий основные положения всего бизнес-плана. Цель резюме – представить инвестору (кредитору, другим заинтересованным лицам) краткую и наиболее важную информацию о проекте, позволяющую оценить привлекательность проекта и степень его проработки.

Резюме составляется после разработки всех разделов бизнес-плана, а его структура полностью повторяет структуру бизнес-плана.

В бизнес-план проекта целесообразно включить **2 резюме**: в начале бизнес-плана приводится краткое резюме (1—2 страницы), основная цель данного раздела – дать первоначальную информацию о проекте читателю бизнес-плана; в приложении к бизнес-плану приводится развернутое резюме, основная цель которого – сформировать мнение (оценку) читателя о проекте (объем резюме бизнес-плана – 10—30 страниц).

Краткое и развернутое резюме составляются по единому плану и содержат следующие разделы:

<b>1.1. Концепция проекта</b>	Описание бизнес-идеи (акцент на «изюминку»), продукта/услуги, принятая схема реализации проекта, основные участники проекта и распределение ролей, выход из бизнеса и др. существенные аспекты концепции проекта.
<b>1.2. Маркетинговый план</b>	Планируемые объемы реализации продукции/услуг, потенциал рынка, уровень конкуренции, конкурентные преимущества
<b>1.3. Производственный план</b>	Сроки строительства и выхода на запланированные объемы производства, характеристика используемой технологии производства
<b>1.4. План персонала</b>	Общее количество персонала, в том числе по группам, наличие квалифицированных кадров
<b>1.5. Финансовый план</b>	Потребность в инвестициях, в том числе по укрупненным статьям, источники финансирования, показатели эффективности
<b>1.6. Оценка рисков</b>	Описание наиболее существенных рисков проекта и их минимизация



## 2.3. Концепция проекта

Данный раздел бизнес-плана является ключевым – от того, насколько оптимально выбрана концепция проекта зависят показатели его эффективности и, следовательно, фактическая реализация проекта. В общем виде, *главной целью разработки концепции проекта является выработка комплексного решения по максимально эффективному использованию ресурсов проекта (земли, прав собственности или аренды движимого и недвижимого имущества, технологий, лицензий и др.), принимая во внимание цели и интересы инвестора, базируясь на критериях финансовой, физической и юридической реализуемости.*

Разрабатывая концепцию проекта, необходимо учитывать следующие факторы:

- макроэкономическая и микроэкономическая среда реализации проекта;
- соотношение *цена/качество/создание конкурентных преимуществ* при выборе применяемых технологий, оборудования, подрядчиков проекта и др.;
- возможные сроки строительства и ввода в эксплуатацию объектов инвестирования;
- альтернативные варианты использования ресурсов проекта;
- возможности привлечения сторонних инвесторов и варианты их участия в проекте;
- возможные риски реализации проекта;
- интересы потенциальных потребителей/покупателей услуг/товаров реализуемого проекта и некоторые другие.

Центральным элементом концепции проекта являются **конкурентные преимущества**, на основании которых появилась бизнес-идея. Таким образом, *концепция проекта представляет собой комплексный способ реализации бизнес-идеи, оптимальный для рассматриваемого периода и максимизирующий изначальные конкурентные преимущества проекта в долгосрочной перспективе.*

*Важность правильного выбора концепции проекта подчеркивает тот факт, что на основании одного и того же набора ресурсов (земля, технологии, права и т.д.) и идентичности предоставляемых услуг/производимых товаров возможны как убыточные, так и эффективные проекты. Отсюда, основная задача менеджеров проекта – разработать такую концепцию, которая позволит достичь поставленных целей (ожидаемых результатов проекта) с минимальными затратами и рисками, тем самым, обеспечивая максимизацию эффективности реализации проекта.*

*Следует также отметить, что на начальном этапе рассмотрения проекта довольно сложно разработать оптимальную концепцию, поэтому на практике оценивают различные концепции проекта, выявляют «драйверы» эффективности (к примеру, через анализ чувствительности) и последовательно создают оптимальную концепцию.*

### 2.3.1. Цели и задачи реализации проекта

Цель проекта – желаемый результат деятельности, достигаемый в пределах некоторого интервала времени.

Задача – желаемый результат деятельности, **достижимый** за намеченный интервал времени и характеризующийся набором **количественных данных** или **параметров** этого результата. Таким образом, цель становится задачей, если указан срок ее достижения и заданы количественные характеристики желаемого результата. Кроме того, очевидно, что цель – более общая категория, чем задача. Она достигается в результате решения ряда задач. Отсюда следует, что задачи можно упорядочить по отношению к целям. В этом кроется

свойство множественности целей – каждая цель может быть декомпозирована на составляющие ее задачи или подцели.

Нахождение цели проекта равнозначно определению проекта и составляет важный этап в разработке концепции проекта. Для каждого проекта может быть построено множество взаимосвязанных целей, отражающих структуру самого проекта и его участников.

Основные цели инвестиционного проекта могут быть следующими:

- экономически выгодное вложение свободного собственного капитала;
- создание эффективного бизнеса, обеспечивающего высокую доходность в долгосрочном периоде (в количественном измерении);
- организация выпуска продукции, выполнения работ и оказания услуг, необходимых в процессе осуществления основной производственно-хозяйственной деятельности инициатора проекта;
- повышение эффективности деятельности компании через внедрение новой технологии, техническое перевооружение, реконструкцию действующего предприятия;
- разработка и организация выпуска нового или модернизированного изделия (оказания нового вида услуг);
- региональная и продуктовая диверсификация бизнеса;
- создание аффилированных структур, сопровождающих операционные товарно-финансовые потоки, финансово-инвестиционные проекты, операции, связанные с имуществом и активами и др.

### *2.3.2. Конкурентные преимущества*

**В основе концепции проекта – уникальные преимущества, которые обеспечат в долгосрочной перспективе конкурентные преимущества создаваемому бизнесу** (такими преимуществами могут быть месторасположение земельного участка, эксклюзивные права, используемые технологии, наличие возможностей снижения первоначальных инвестиций и т.д.).

В данном разделе приводится перечень основных конкурентных преимуществ проекта, лежащих в основе концепции.

### *2.3.3. Описание проекта*

Основной подраздел «Концепции проекта», целью которого является описание инвестиционного проекта с детализацией, необходимой инвестору для получения целостного представления о предлагаемом проекте.

Описание проекта можно выполнить по следующей схеме:

- описание бизнес-идеи, которая заложена в основу проекта, с описанием и кратким обоснованием наличия конкурентных преимуществ;
- краткое описание объекта инвестиций (основные характеристики производственного комплекса (мощности, используемые технологии и т.д.) или зданий (архитектурно-функциональная концепция, в том числе площади, этажность, конструктивные особенности и т.д.);
- оценка сроков и требуемого объема инвестиций для реализации проекта (полезно приводить удельные инвестиции на единицу мощности объекта);

- оценка будущих доходов проекта (среднегодовые объемы реализации продукции/услуг в натуральном выражении и среднегодовая выручка от реализации, среднегодовая чистая прибыль, планируемая доля рынка и т.д.). Приведенная информация должна дать представление о масштабах проекта;
- описание земельного участка, на котором планируется реализовать проект (географическое положение, права на данный участок, близость к сырьевым рынкам и рынкам сбыта, описание существующей инфраструктуры, в приложении приводится план участка);
- описание продукции/услуг, производимой/предоставляемых в результате реализации проекта, с указанием следующей информации:
  - краткая характеристика продукта/услуги;
  - потребности, которые продукт/услуга призваны удовлетворять (прямое и альтернативное использование/предназначение);
  - соответствие национальным и международным стандартам качества;
  - основные преимущества продукции/услуг (по возможности сравнить технические, качественные параметры своей продукции/услуги с той продукцией/услугой, которая сегодня имеется на рынке, их цены);
  - время, в течение которого этот продукт/услуга будет новинкой на рынке (примерная оценка с учетом ранее сложившихся тенденций);
  - патенты или авторские свидетельства, защищающие данный продукт и другая важная информация.
- описание и краткое обоснование принятой технологии реализации проекта (структурирование проекта). Здесь раскрываются предполагаемые источники и условия финансирования проекта, основные участники, их взаимоотношения и роли в проекте (в том числе сфера ответственности каждого), механизмы распределения результатов проекта между участниками и другая важная информация;
- краткое описание и обоснование стратегии выхода из проекта (подробно этот вопрос исследуется в соответствующем разделе бизнес-плана);
- резюме основных рисков проекта и технологии их снижения.

*Предложенная структура описания проекта является примерной: в зависимости от специфики проекта необходимо включать дополнительную информацию. Единственный критерий – описание проекта должно содержать минимум информации, позволяющей получить целостное представление инвестора (кредитора или партнера) о проекте.*

#### 2.3.4. Участники проекта

В данном разделе необходимо в лаконичной форме представить информацию об основных участниках инвестиционного проекта – инициаторе, операторе, инвесторах, кредиторах, генеральных подрядчиках, проектировщиках, заказчиках, потенциальных потребителях продукции/услуг, планируемых поставщиках сырья и материалов и других заинтересованных сторонах. Кроме этого, акцентируется внимание на вновь создаваемых и действующих организациях – участниках проекта.

Информация по инициатору, оператору и инвесторам проекта предоставляется с указанием следующих данных:

- полное и сокращенное наименование организации;
- организационно-правовая форма организации;
- юридический адрес и каналы связи (телефон, факс, e-mail);

- сведения о руководителях, ответственных за реализацию проекта;
- уставные цели и основные направления деятельности организации;
- основные виды выпускаемой продукции (перечисляются) с указанием годовой мощности и объемов производства за последний период;
- включено ли предприятие в государственный реестр РФ предприятий-монополистов (федеральный, субъекта РФ, местный);
- размер и структура уставного капитала, сведения о фондах и стоимости акций и т. д. (данные приводятся в соответствии с учредительными документами на дату заполнения бизнес-плана);
- сведения об учредителях (участниках);
- сведения о членах органов управления учредителя организации;
- сведения о членах Совета Директоров (наблюдательного совета) организации. Какое количество акций (долей) находится у Совета и кто из Совета Директоров является владельцем наибольшего количества акций (долей);
- дочерние и зависимые общества организации;
- территориально обособленные подразделения (филиалы, цеха, представительства). Перечислить с указанием назначения и вида деятельности;
- краткая характеристика финансового состояния организации, основные показатели деятельности;
- опыт реализации подобных проектов;
- план инвестирования в другие компании (краткое описание), если такой имеется.

По другим участникам проекта информация предоставляется в сокращенной форме (наименование, адрес, контактные телефоны, наличие соответствующего опыта) с обязательным указанием роли участника в проекте.

Кроме этого, необходимо привести информацию о существующих договоренностях, контрактах, меморандумах о намерениях между участниками проекта.

***В этом разделе обязательно приводится информация о планируемом распределении результатов реализации проекта между участниками.***

### *2.3.5. Возможности выхода из бизнеса*

В данном разделе производится анализ возможных вариантов выхода из проекта с позиций основных инвесторов на различных этапах реализации проекта. В частности, отражается следующая информация:

1. Анализ вариантов выхода из инвестиционного проекта. Формами выхода из инвестиционного проекта являются:

- отказ от реализации проекта до начала строительно-монтажных работ;
- продажа частично реализованного инвестиционного проекта в форме объекта незавершенного строительства;
- продажа инвестиционного объекта на стадии его эксплуатации;
- привлечение дополнительного паевого капитала с минимизацией своего паевого участия (на любой стадии реализации инвестиционного проекта);
- акционирование инвестиционного проекта с минимизацией своей доли акционерного капитала в проекте (на любой стадии реализации инвестиционного проекта);

– продажа реализуемого инвестиционного проекта по частям.

2. Оценка ликвидности инвестиционного проекта (бизнеса), которая включает ответы на следующие вопросы:

- кому этот проект потенциально интересен (заинтересованные стороны);
- насколько развит рынок покупки / продажи для данного типа бизнеса;
- насколько быстро можно продать бизнес;
- какие возможны потери и затраты на продажу инвестиционного проекта.

3. Оптимальный момент выхода из бизнеса.

*Возможность выхода из проекта может быть представлена в качестве реального опциона на отказ. Наличие такого опциона у высокорисковых проектов (как на стадии инвестирования, так и эксплуатации) может оказаться ценным, особенно в отношении проектов со значительным потенциалом убытков. На каждом этапе проекта в случае изменения внешней среды (появления более сильных конкурентов, более эффективных технологий, неблагоприятного изменения ситуации на рынке и т.д.) инвестор может сопоставлять затраты на реализацию опциона на отказ с потенциальными убытками от продолжения участия в проекте. Если на определенном этапе ценность отказа от проекта становится более выгодной, чем его продолжение, то инвестору целесообразнее реализовать опцион и получить прибыль или, как минимум, зафиксировать убытки. Такой подход к инвестированным проектам позволяет учесть возможности менеджеров принимать оперативные решения и, таким образом, более объективно оценивать проекты.*

## 2.4. Маркетинг

### 2.4.1. Анализ рынка и конкурентов

Данный раздел содержит следующую информацию:

- общая характеристика отрасли в России и мире. Динамика производства отдельных видов выпускаемой продукции (предоставляемых услуг) в России, темпы прироста (спада);
- количество предприятий в стране, относящихся к этой отрасли, их размеры, расположение, примерные доли рынка;
- удельный вес региона в районе расположения предприятия в общероссийском производстве данного вида продукции;
- уровень использования среднегодовой мощности предприятий отрасли по выпуску данных продуктов / оказания услуг;
- степень износа основных фондов основного вида деятельности по предприятиям отрасли, коэффициент обновления основных фондов по отрасли;
- характеристика оборудования в отрасли в целом и на отдельных предприятиях (возраст, импортное, отечественное);
- какие применяются технологии в отрасли, регламентируются ли они, (если да, то легко ли их изменить);
- уровень рентабельности продукта/услуги в среднем по отрасли;
- государственное регулирование отрасли;

- перспективы развития отрасли (расширение или сужение масштабов деятельности – на основе динамики индекса промышленного производства по отрасли);
- место предприятия в отрасли, является ли предприятие монополистом в отрасли. Представить долю предприятия в отрасли в динамике по объему продаж.

*Сведения приводятся по данным статистических ежегодников, отраслевых обзоров, прогнозов Минэкономразвития РФ, а также на основе информации, имеющейся у маркетинговой службы предприятия или по итогам маркетингового исследования внешними консультантами. По результатам анализа делается вывод об общем фоне в отрасли, об изменении положения предприятия в отрасли, что позволяет перейти к анализу конкурентной среды.*

После того, как исследован рынок на макроуровне, анализируется конкурентная ситуация и приводятся ответы на следующие вопросы:

- уровень конкуренции на рынке предполагаемой работы предприятия;
- как поделен рынок в стране на сферы доминирования отдельных предприятий;
- кто является основными конкурентами при реализации проекта (размер, расположение, их доля на рынке продукта/услуги, виды и объемы продукции, ценовая политика);
- **слабые стороны** предприятия по сравнению с конкурентами (в разрезе маркетинга и сбыта, уровня контроля качества, финансовых возможностей, используемых технологий и т.д.);
- какие факторы способствуют усилению конкуренции и наоборот;
- тенденции, возможности и прогноз деятельности конкурентов.

**Заключительной информацией в разделе является перечень конкурентных преимуществ проекта с подробным обоснованием каждой позиции (в том числе с оценкой сроков действия преимуществ, рисков их утраты и т.д.).**

*В данном разделе должна быть представлена реальная оценка конкурентов. Необходимо акцентировать внимание инвестора на пробелах в стратегической политике конкурентов или недостатках характеристик продуктов/услуг конкурентов (если они имеются) для того, чтобы показать преимущества Инициатора проекта и его продукта.*

#### 2.4.2. Позиционирование проекта на рынке

Данный раздел раскрывает информацию о целевом сегменте рынка, основных покупателях продукции/услуг, планируемых маркетинговых мероприятиях в рамках стратегии маркетинга, т.е. ответ на вопрос, какую рыночную нишу займет проект (предлагаемая продукция или услуги) и что для этого необходимо предпринять и учесть.

Таким образом, в данном разделе целесообразно выделить следующие подразделы: «Потенциал целевого сегмента рынка и основные покупатели», «Маркетинговые мероприятия в период реализации проекта», «Организация маркетинговой службы».

##### 2.4.2.1. Потенциал целевого сегмента рынка и основные покупатели

В этом подразделе необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- **какова емкость рынка**, т.е. общая стоимость продуктов (услуг), которые покупатели определенного региона могут купить за определенный период времени (год, полугодие, квартал и др.). Потенциальная емкость рынка приводится в динамике на период составления бизнес-плана;

– **какова степень насыщенности рынка;**

– **оценка доли рынка** – потенциальной суммы продаж организации, т.е. той доли рынка, которую можно захватить, и максимальной суммы реализации, которую можно получить при имеющихся возможностях. Увеличится ли доля предприятия по мере расширения рынка.

После того, как потенциал рынка изучен, определяется тот сегмент рынка, который является главным для организации. После этого приводится описание структуры потребителей внутри этого сегмента. Приводятся сведения о количестве потребителей (заказчиков), об объемах, приходящихся на отдельных потребителей, о географической концентрации потребителей, их покупательной способности.

Приводятся копии договоров о намерениях, соглашений о сотрудничестве, комфортных писем от потенциальных покупателей продукции/услуг.

Кроме этого, в данном подразделе **формулируются и анализируются факторы, влияющие на спрос на данную продукцию/услугу.**

#### 2.4.2.2. Маркетинговые мероприятия в период реализации проекта

Данный подраздел раскрывает следующую информацию:

- план рекламной кампании и оценка соответствующих затрат;
- методы стимулирования продаж;
- перечень мероприятий по обеспечению конкурентоспособности продукции/услуги (в том числе в перспективе), оценка затрат;
- послепродажное обслуживание.

В конце данного раздела формируется сводный бюджет маркетинговых затрат.

#### 2.4.2.3. Организация маркетинговой службы

В данном подразделе формулируются цели и задачи маркетинговой службы предприятия, обосновывается организация собственной службы на предприятии, определяется структура службы маркетинга, ее численность.

#### 2.4.3. Обоснование доходной части проекта

Данный раздел обосновывает предлагаемые цены на продукцию/услуги и описывает предполагаемые объемы реализации.

##### 2.4.3.1. Ценообразование

В данном разделе бизнес-плана приводится описание стратегии ценообразования в сравнении с ценовой политикой основных конкурентов на аналогичные продукты (услуги).

Необходимо привести обоснование политики ценообразования на новый продукт (услугу):

- установление первоначально пониженных цен на этапе проникновения на рынок;
- установление цены с высокой долей прибыли – получение наибольшей прибыли;
- установление цен на уровне, обеспечивающем минимальную рентабельность (с учетом возврата инвестиций в срок, приемлемый для инвестора)
- обеспечение стабильности (для сложившегося ассортимента продукции в условиях действующего предприятия);
- возможные скидки с цены и условия их предоставления.

Для обоснования цены необходимо оценить спрос на продукт (услугу) в зависимости от изменения цены, оценить издержки и возможности их снижения, оценить цену с точки зрения ее достаточности для покрытия затрат в расчете на единицу продукта, провести анализ цен конкурентов на аналогичную продукцию (если имеется информация), оценить влияние цен конкурентов на ценовую политику предприятия, выявить причины различий с ценами конкурентов, проанализировать цены на замещающие продукты/услуги, указать на наличие/отсутствие ценовых ограничений (государственного регулирования).

#### 2.4.3.2. Планируемые объемы реализации

В данном разделе в приведенной ниже форме представляются данные об объемах реализации продукции/услуг в натуральных показателях по периодам реализации проекта, равным шагу расчетов. Планируемые объемы должны быть обоснованы в разделе «Маркетинг».

Рекомендуется следующая форма предоставления информации:

№	Показатели	Номер шага (период планирования)			
		0	1	2	...
1	2	3	4	5	...
<b>1</b>	<b>Продукция (услуга) №1</b>				
1.1	Объем реализации (в натуральном выражении)				
1.1.1	внутренний рынок				
1.1.2	внешний рынок				
1.2	Выручка от реализации, без НДС				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>...</b>
1.2.1	внутренний рынок				
1.2.2	внешний рынок				
1.3	Цена ед. продукции/услуги без НДС (справочно)				
1.3.1	внутренний рынок				
1.3.2	внешний рынок				
1.4	НДС (справочно)				
<b>2</b>	<b>Продукция (услуга) №2</b>				
2.1	Объем реализации (в натуральном выражении)				
2.1.1	внутренний рынок				
2.1.2	внешний рынок				
2.2	Выручка от реализации, без НДС				
2.2.1	внутренний рынок				
2.2.2	внешний рынок				
2.3	Цена ед. продукции/услуги без НДС (справочно)				
2.3.1	внутренний рынок				
2.3.2	внешний рынок				
2.4	НДС (справочно)				
<b>3</b>	<b>Итого</b>				
3.1	Выручка от реализации, без НДС				
3.1.1	внутренний рынок				
3.1.2	внешний рынок				
3.2	НДС (справочно)				

В случае, если планируемые объемы производства существенно не соответствуют планируемым объемам реализации, необходимо дополнительно представить график производства (по аналогичной форме).

## 2.5. Производственный план

### 2.5.1. Календарный график реализации проекта



В данном разделе приводится сетевой график реализации проекта – сроки разработки документации, согласования условий, строительства объектов (цехов, линий), их ввода в эксплуатацию и т. д. Подготовку календарного графика реализации проекта целесообразно осуществлять в виде диаграммы Гантта с использованием специализированных программных продуктов (MS Project, TimeLine и др.). В случае отсутствия возможности использования специальных программ, календарный график реализации проекта представляется по следующей форме:

№	Наименование этапа	Ед. изм.	Объем	Стоимость (ед. изм.)	Сроки реализации					Дата ввода в эксплуатацию	Ответственное лицо
					0	1	2	...	n		
1	Этап 1										
	Работа 1										
	...										
2	Этап 2										
...	...										
n	Производство	-	-	-							

В колонке «Сроки строительства» заштриховываются ячейки, показывающие продолжительность периода строительства на каждом этапе по каждому виду работ. Последним этапом является эксплуатационный этап – производство (указывается дата его начала).

**За реализацию каждого этапа проекта назначаются ответственные лица из проектной команды.**

Также в разделе приводится краткое описание этапов строительства: наименование этапа строительства, перечень объектов, которые предполагается построить на этом этапе, предполагаемые подрядчики и другая существенная информация.

Кроме этого, в данном разделе раскрывается информация о текущем состоянии дел по реализации проекта: что уже выполнено, какие есть согласованные и подписанные документы по проекту и т. д.

### 2.5.2. Описание каналов реализации продуктов, проектов, технологий

Важный подраздел бизнес-плана проекта, который должен ответить на вопрос «Как продавать?».

В разделе подробно описывается организация системы сбыта продукции/услуг (продажа со склада, оптовая торговля, розничная сеть и т. д.), определяются основные каналы сбыта (способы «доставки» товара/услуги потребителю) и обосновывается их выбор, проводится оценка сопутствующих затрат.

### 2.5.3. Описание технологического процесса проекта и организация производства

В данном разделе описывается технологическая часть проекта с двух сторон: с организационной стороны – как будет организована реализация проекта; с технической стороны – описание производственных, технологических и логистических аспектов функционирования организации.

Схема реализации проекта и организации процессов представляется в виде организационной диаграммы, в которой отражаются взаимосвязи и взаимодействие участников проекта, движение сырья и материалов, готовой продукции/услуг, денежных потоков.

Описание организации процесса реализации проекта представляет собой формирование системы мероприятий, каждое из которых имеет конкретную цель, ответственных лиц и сроки реализации.

Для всех предприятий необходимо отобразить организационную сторону технологического процесса в виде схемы всех участников проекта, их взаимосвязи, наличие лицензий, движение сырья, готовой продукции (оказанных услуг) и денежных потоков

Описание технической стороны проекта содержит краткую информацию о производственных процессах (технологии), которая включает:

- функциональную схему с описанием производственных и вспомогательных цехов, объектов гражданского строительства и административных зданий;
- технологическую схему производственного процесса (схематично объемом не более 1 стр.);
- производственные цепочки между производственными подразделениями (движение сырья, материалов, готовой продукции между цехами, от поставщиков, к покупателям, потребителям) – в форме укрупненной блочной схемы;
- управление производственным процессом;
- наличие лицензий на виды деятельности, подлежащие лицензированию (номер лицензии, дата выдачи, срок действия, название органа выдавшего лицензию) и прав на использование принятой технологии;
- организация контроля качества продукции/услуг.

Также приводятся сведения о доступности и достаточности природных ресурсов (вода, газ, энергия) для производственного процесса.

В отдельный подраздел «*Затраты на производство и реализацию продукции/услуг*» рекомендуется выделить информацию о расходах сырья и материалов на производство продукции/услуг и другие статьи затрат.

В данном подразделе приводится информация о ресурсах, необходимых для организации выпуска продукции / оказания услуг в постинвестиционный период реализации проекта.

Все затраты на производство и реализацию продукции/услуг разделяют на следующие группы:

- *прямые* – затраты, которые возможно отнести на конкретный вид продукции/услуги;
- *косвенные* – затраты, относящиеся на весь объем производства продукции/услуг и имеющие постоянный характер (при незначительных изменениях объемов производства сумма затрат не меняется).

Прямые затраты подразделяются на *условно-переменные* (напрямую зависят от объемов производства продукции/услуги) и *условно-постоянные* (не зависят от объемов производства продукции/услуг).

Прямые затраты указываются на единицу **каждого вида** производимой продукции/услуги с указанием количества потребляемого ресурса, цены приобретения и общей суммы затрат.

Рекомендуется следующая форма предоставления информации по прямым затратам на единицу продукции/услуг:

## Прямые расходы на производство ед. изм. наименование продукта/услуги

Наименование статьи	Ед. изм.	Кол-во на ед.изм. продукции	Цена без НДС	Сумма	Коэф. роста в год
1	2	3	4	5	6
<b>Прямые расходы без НДС, всего</b>					
<i>Прямые условно-переменные расходы без НДС, всего</i>					
Материальные затраты					
<i>статья затрат 1</i>					
<i>статья затрат ..</i>					
Топливо-энергетические ресурсы					
<i>статья затрат 1</i>					
<i>статья затрат ..</i>					
Сдельная заработная плата производственных рабочих (в т.ч. ЕСН)					
1	2	3	4	5	6
<i>статья затрат 1</i>					
<i>статья затрат ..</i>					
Прочие					
<i>статья затрат 1</i>					
<i>статья затрат ..</i>					
<i>Справочно: НДС на условно-переменные затраты</i>					
<b>Прямые условно-постоянные расходы без НДС, всего</b>					
1	2	3	4	5	6
Материальные затраты					
<i>статья затрат 1</i>					
<i>статья затрат ..</i>					
Топливо-энергетические ресурсы					
<i>статья затрат 1</i>					
<i>статья затрат ..</i>					
Заработная плата производственных рабочих (в т.ч. ЕСН)					
<i>статья затрат 1</i>					
<i>статья затрат ..</i>					
Амортизация основных производственных фондов					
Прочие					
<i>статья затрат 1</i>					
<i>статья затрат ..</i>					
<i>Справочно: НДС на условно-постоянные затраты</i>					
<i>Справочно: НДС на прямые затраты</i>					

Примечание: все статьи затрат указываются без учета НДС.

Косвенные затраты, как правило, не содержат переменной части и рассчитываются на весь объем продукции/услуг на период (месяц) в разрезе основных статей в следующей группировке:

- материалы;
- затраты на топливо и энергию;

- заработная плата (АУП, вспомогательный персонал);
- услуги сторонних организаций;
- амортизация;
- коммерческие расходы;
- прочие затраты.

Рекомендуется следующая форма предоставления информации по косвенным затратам:

### Косвенные затраты на плановый период

Наименование статьи	ед.изм.	кол-во	цена приобретения	сумма	Коэф. роста в год
1	2	3	4	5	6
<b>Косвенные (условно-постоянные) затраты, всего</b>					7
в том числе:					
Материальные затраты, всего					
статья 1					
статья ...					
Затраты на топливо и энергию, всего					
статья 1					
статья ...					
Заработная плата персонала (в т.ч. ЕСН), всего					
статья 1					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
статья ...					
Услуги сторонних организаций, всего					
статья 1					
статья ...					
Амортизация прочих внеоборотных активов, всего					
статья 1					
статья ...					
Коммерческие расходы, всего					
статья 1					
статья ...					
Прочие затраты, всего					
статья 1					
статья ...					
<i>Справочно:</i>					
НДС на косвенные (условно-постоянные) затраты					

Примечание: – все статьи затрат указываются без учета НДС

– статьи «Заработная плата» и «Амортизация» заполняются на основании разделов 5.1. и 6.4. бизнес-плана проекта.

В случае наличия обоснованных данных о будущем изменении конкретной статьи затрат дополнительно указывается годовой коэффициент изменения, очищенный от инфляции.

*Для учета особенностей конкретного инвестиционного проекта возможна перегруппировка затрат и включение дополнительных статей расходов.*

#### *2.5.4. Техническое задание на проведение тендеров (поставщики, подрядчики, проектировщики и т.д.)*

Результатом проработки данного раздела бизнес-плана является подготовка технических заданий на проведение тендеров на выбор поставщиков оборудования, генподрядной и проектной организации, консультантов (маркетинговых, юридических и др.).

Кроме этого, в случае кредитования проекта или намерения привлечь стратегического партнера, целесообразно подготовить соответствующие предложения.

В разделе приводится информация о подготовленных технических заданиях и предложениях с указанием основных (существенных) условий, а данные документы приводятся в соответствующем приложении к бизнес-плану.

## **2.6. План персонала**

В данном разделе необходимо представить состав проектной команды, провести оценку потребности в персонале на этапе эксплуатации проекта, сформулировать требования к квалификации, определить стратегию подбора персонала.

### *2.6.1. Состав проектной команды*

В данном разделе приводится состав проектной команды, сфера ответственности каждого члена проектной команды, описание опыта реализации подобных проектов и краткое резюме специалистов.

### *2.6.2. Штатное расписание*

Штатное расписание по проекту составляется с учетом категорий персонала (в зависимости от вида затрат, в составе которых учитывается заработная плата данного персонала).

Рекомендуется следующая форма штатного расписания:

Категория персонала	Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), руб	Надбавка, руб			Месячный фонд зарботной платы, руб	Примечание
				6	7	8		
1	3	4	5				9	10
Административно- управленческий персонал	Должность 1							
	Должность ...							
Основной производственный персонал (сдельная оплата) <sup>1</sup>	Должность 1							
	Должность ...							
Основной производственный персонал (оклад)	Должность 1							
	Должность ...							
Прочий персонал	Должность 1							
	Должность 2							
	Должность ...							
<b>Итого</b>								
ЕЧН								
<b>Итого с ЕЧН</b>								

<sup>1</sup>Учитывается в составе прямых (переменных) затрат.

В графе «Примечание» указываются даты заполнения соответствующих вакансий, либо порядок (график) их заполнения.

### 2.6.3. Аттестация (квалификационные требования)

В данном разделе формулируются базовые требования к будущему персоналу, занятому в проекте:

- образование (в т.ч. профессиональное);
- квалификация и уровень подготовки персонала;
- необходимый опыт работы;
- личностные и деловые качества.

Требования к персоналу по указанной структуре приводятся по всем категориям персонала, занятым в проекте.

В случае необходимости предварительного обучения персонала предлагается соответствующая программа и оцениваются издержки, связанные с обучением персонала (включаются в план инвестиций).

Для проектов, осуществляемых на действующем предприятии, производится оценка имеющегося персонала на предмет возможности (соответствие предъявляемым требованиям) участия в реализации нового проекта.

#### *2.6.4. Стратегия подбора персонала*

В данном разделе на основании базовых требований к персоналу производится анализ возможностей найма персонала соответствующей квалификации в регионе (городе, районе) реализации проекта.

Особое внимание уделяется ключевым позициям проекта – рассматриваются возможности привлечения необходимых специалистов из других организаций.

Кроме этого, в разделе оцениваются затраты на рекрутинг специалистов, которые включаются в смету инвестиций.

#### *2.6.4. Мотивация персонала*

В данном разделе необходимо охарактеризовать планируемую систему мотивации персонала: определить ключевые показатели бизнеса, которые будут являться контрольными; определить методы мотивации различных подразделений предприятия и категорий сотрудников (система премий и штрафов); определить источники формирования премиального фонда; определить возможности нематериального стимулирования сотрудников.

## **2.7. Финансовый план**

В данном разделе приводится структура инвестиционных затрат, обобщаются условия и допущения, учтенные при расчете эффективности проекта, формируется бюджет проекта (в том числе прогнозные формы по доходам и расходам, движению денежных средств и баланс), а также приводятся результаты расчетов показателей эффективности.

### *2.7.1. Профайл инвестиционного проекта*

Профайл инвестиционного проекта содержит основные данные по объемным показателям проекта, структуре инвестиций, показателям операционной деятельности, эффективности инвестиционного проекта и анализу чувствительности проекта к изменению основных параметров. Предлагается следующая форма профайла проекта:

ПРОФАЙЛ проекта " \_\_\_\_\_ "

Вариант \_\_\_\_\_

Краткое описание проекта: \_\_\_\_\_

<b>1.</b>	<b>Объемные показатели проекта</b>			
1.1.	Прогнозный период			
	в т.ч. период строительства			
	в т.ч. срок эксплуатации			
1.2.1.	Удельные инвестиции на 1 ед. продукции, долл.			
1.2.2.	Удельные инвестиции на 1 ед. продукции без учета % в инвест. период, долл.			
1.3	Виды продукции	Объем	Цена за ед., с НДС	Себестоимость
1.4.	Продажа бизнеса (5)			

<b>2.</b>	<b>Инвестиционные затраты</b>	Долл.	
<b>2.1.</b>	<b>Смета инвестиций, всего, в том числе</b>		
2.1.1.			
2.1.2.			
2.1.3.			
2.1.4.			
2.1.5.			
2.1.6.	Непредвиденные расходы ( ... %)		
2.1.7.	Проценты в инвестиционный период		
	Справка: Инвестиции без % по кредиту		
		Долл.	Доля
<b>2.2.</b>	<b>Лимит финансирования, всего</b>		
2.2.1.	в т.ч.: Собственные средства		
2.2.2.	Кредиты банков		
	Справка:		
	Процентная ставка по кредиту		
	Сумма выплаченных % за прогнозный период		
	Срок возврата кредита		

<b>3.</b>	<b>Показатели операционной деятельности (Кэш-Фло), в долл.</b>	Итого за период реализации проекта	1 год эксплуатации	2-й и последующие
3.1.	Выручка от реализации			
3.2.	Операционные расходы			
3.3.	Чистый денежный поток от опер. деятельности			

<b>4.</b>	<b>Показатели эффективности</b>	Финансирование за счет собственных средств 100% - собственные средства	Финансирование по концепции ...% - собственные средства; ...% - заемные средства
4.1.	FCF		
4.2.	AROI		
4.3.	PP		
4.4.	IRR		
4.5.	NPV		
4.6.	PI		
4.7.	ECF		
4.8.	EVA		

<b>5.</b>	<b>Анализ чувствительности</b>	Изменение IRR процента (финансирование 100% за счет собственных средств)	IRR процента (финансирование 100% за счет собственных средств)	AROI проекта (финансирование 100% за счет собственных средств)
	Изменение инвестиционных затрат (+10%)			
	Изменение доходов (-10%)			
	Изменение себестоимости (+10%)			



	Изменение процентной ставки по кредитам (до ___ %) - для IRR по концепции		
<b>6.</b>	<b>Дополнительная информация</b>		
	Ставка дисконтирования		
	Коэффициент капитализации		
	Капитализируемый показатель		
	Terminal value		
	Выплаты в пользу акционеров		
	Налоговое окружение		

В случае необходимости приведенная форма профайла может быть скорректирована в соответствии со спецификой проекта.

Дополнительно в данном разделе раскрываются **основные условия расчетов**, влияющие на результирующие показатели эффективности инвестиционного проекта. Необходимо привести следующую информацию:

- Обоснование прогнозного периода;
- Обоснование принятой ставки дисконтирования;
- Обоснование принятой в расчетах Terminal Value или цены продажи бизнеса;
- Условия для оценки потребности в дополнительном оборотном капитале;
- минимальный размер материальных запасов (страховой запас);
- базовые условия поставок сырья и материалов (минимальный размер партии, сроки поставки, условия оплаты);
- планируемый средний период оборота дебиторской задолженности (сроки и условия оплаты произведенной продукции и услуг);
- средний период производственного цикла и др;
- Краткое описание налогового окружения проекта (в том числе период и график возврата переплаченного НДС).

### 2.7.2. Инвестиционные затраты

Основным документом в данном разделе является смета инвестиций, которая включает общую потребность в инвестициях в течение периода строительства (приобретения) объектов до получения выручки от реализации продукции/услуг. Инвестиции в основной капитал приводятся пообъектно, инвестиции в оборотный капитал приводятся в свернутом виде (потребность в дополнительном оборотном капитале формируется на основании данных БДДС как сумма отрицательных значений денежного потока по операционной деятельности).

Сводная смета инвестиций приводится по форме бюджета инвестиционного проекта:

№	Код раздела	Наименование раздела бюджета	Общая сметная стоимость		в том числе по планируемым периодам, с НДС					
			без НДС	с НДС	1	2	3	4	...	п
1	2	3	4	5	6	7	...	...	...	...
<b>ИТОГО инвестиций, в том числе</b>										
1.	Ф2-1	<b>Предпроектные затраты, всего</b>								
		в том числе:								
1.1.		наименование статьи затрат								
1.2.		наименование статьи затрат								
2.	Ф2-2	<b>Исходно-разрешительная и проектная документация</b>								
		в том числе:								
2.1.		наименование статьи затрат								
2.2.		наименование статьи затрат								
3.	Ф2-3	<b>Приобретение основных средств</b>								
		в том числе:								
3.1.		земельные участки								
3.2.		здания и сооружения								
3.3.		оборудование								
3.4.		прочее								
4.	Ф2-4	<b>Строительно-монтажные работы</b>								
		в том числе:								
4.1.		наименование статьи затрат								
4.2.		наименование статьи затрат								
5.	Ф2-5	<b>Услуги сторонних организаций</b>								
		в том числе:								
5.1.		наименование статьи затрат								
5.2.		наименование статьи затрат								
6.	Ф2-6	<b>Инвестиции в оборотный капитал</b>								
		в том числе:								
1	2	3	4	5	6	7	...	...	...	...
6.1.		наименование статьи затрат								
6.2.		наименование статьи затрат								
7.	Ф2-7	<b>Затраты на обслуживание задолженности в инвест. период</b>								
		в том числе:								
7.1.		наименование статьи затрат								
7.2.		наименование статьи затрат								
8.	Ф2-8	<b>Прочие затраты</b>								
		в том числе:								
8.1.		наименование статьи затрат								
8.2.		наименование статьи затрат								
9.	Ф2-9	<b>Непредвиденные расходы</b>								
Справочно:		<b>ИТОГО инвестиций без затрат на обслуживание задолженности в инвест. период</b>								

NB: В случае, когда финансирование проекта предполагается организовывать с привлечением заемных средств, в смету инвестиций всегда включаются затраты на обслуживание задолженности до момента выхода предприятия на самофинансирование.

В вышеприведенной форме инвестиционные затраты каждого этапа распределяются по периодам (шагам) планирования, принятым для расчета бизнес-плана (*рекомендуемый шаг планирования – 1 месяц*).

Каждая статья инвестиционного бюджета сопровождается дополнительной информацией:

- натуральные показатели по приобретаемым объектам (площади, количество);
- местоположение (для объектов недвижимости);
- предполагаемый продавец и стадия переговоров;
- роль приобретаемых объектов в проекте.

В случае наличия устоявшихся связей или предварительных договоренностей в приложениях к бизнес-плану приводятся копии договоров, контрактов, протоколов о намерениях с поставщиками и подрядчиками, касающиеся выполнения этапов инвестиционного плана.

Кроме этого, приобретаемое в рамках проекта амортизируемое имущество (основные средства и нематериальные активы) группируется по амортизационным группам, указываются нормативные сроки службы и нормы амортизации, даты ввода в эксплуатацию.

### 2.7.3. Источники и структура финансирования

В данном разделе раскрываются предполагаемые источники и условия финансирования инвестиционного проекта.

Источники финансирования		Доля	Сумма	Срок возврата	Прочие условия
1	2	3	4	5	6
Кредиты сторонних организаций	Кредитор 1				
	Кредитор 2				
1	2	3	4	5	6
Собственные средства участника №1	УК				
	Заем				
Собственные средства участника №2 ...	УК				
	Заем				
ИТОГО		100%		-	-

Кроме того, в данном разделе раскрываются условия распределения свободного денежного потока (FCF) между участниками, а так же приоритет выплаты процентов по кредиту и погашение тела кредита.

### 2.7.4. Бюджет

Бюджет проекта разрабатывается в соответствии с действующей на предприятии методикой бюджетирования *на весь период реализации проекта* (для длительных проектов шаг бюджетирования – 1 год). Полный бюджет проекта со всеми предусмотренными формами приводится в Приложении 11.6 к бизнес-плану проекта.

В тексте настоящего раздела приводятся итоговые формы бюджета: сводный бюджет, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс.

*Сводный бюджет* составляется по следующей форме:

№ п/п	Показатели	Период				
		1	2	3	...	п
	<b><i>I. Балансовые показатели</i></b>					
1.	Внеоборотные активы					
2.	Оборотные активы					
3.	Кредиторская задолженность					
4.	Капитал					
	<b><i>II. Доходы и расходы</i></b>					
5.	Реализация					
6.	Себестоимость оказанных услуг					
7.	Прочие доходы и расходы					
8.	Прибыль до налогообложения					
9.	Чистая прибыль					
	<b><i>III. Денежные средства</i></b>					
10.	Остаток денежных средств на начало периода					
11.	Чистый денежный поток					
11.1	<i>По основной деятельности</i>					
11.2	<i>По инвестиционной деятельности</i>					
11.3	<i>По финансовой деятельности</i>					
12.	Остаток денежных средств на конец периода					
	<b><i>IV. Основные показатели</i></b>					
13.	Чистые оборотный капитал					
14.	Чистые активы					
15.	Амортизация					
16.	Налог на прибыль					
17.	ЕВИТДА					
18.	Рентабельность продаж					

### *Бюджет доходов и расходов*

В данном подразделе бизнес-плана кроме собственно бюджета доходов и расходов рассчитывается себестоимость продукции/услуг.

Себестоимость рассчитывается по каждому виду продукции/услуг с разбивкой затрат на переменные и условно-постоянные. Кроме этого, рассчитывается удельный вес каждой статьи затрат в полной себестоимости продукции/услуги. В комментариях к расчету себестоимости обосновывается способ разнесения условно-постоянных затрат на отдельные виды продукции/услуг.

Информация о себестоимости приводится в следующей форме:

№ п/п	Наименование	Продукт/услуга		Продукт/услуга		Весь выпуск	
		руб.	%	руб.	%	руб.	%
1	2	3	4	7	8	9	10
1.	<b>Переменные затраты, всего</b>						
	в том числе:						
1.1	Материальные затраты, всего						
	статья 1						
	статья ...						
1.2	Затраты на топливо и энергию, всего						
	статья 1						
	статья ...						
1.3	Сдельная заработная плата производственных рабочих (в т.ч. ЕСН), всего						
	статья 1						
	статья ...						
1.4	Прочие затраты, всего						
	статья 1						
	статья ...						
	<i>Справочно: Доля косвенных (условно-постоянных) затрат на продукт/услугу</i>						
2.	<b>Условно-постоянные затраты, всего</b>						
	в том числе:						
2.1	Материальные затраты, всего						
	статья 1						
	статья ...						
2.2	Затраты на топливо и энергию, всего						
	статья 1						
	статья ...						
2.3	Зарплата персонала (в т.ч. ЕСН), всего						
	статья 1						
	статья ...						
2.4	Услуги сторонних организаций, всего						
	статья 1						
	статья ...						
2.5	Амортизация, всего						
	статья 1						
	статья ...						
2.6	Коммерческие расходы, всего						
	статья 1						
	статья ...						
2.7	Прочие затраты, всего						
	статья 1						
1	2	3	4	7	8	9	10
	статья ...						
3.	<b>Полная себестоимость выпуска</b>		100%		100%		100%
	Справочно: Плановый объем производства						
4.	<b>Полная себестоимость единицы продукции/услуги</b>						

Финальным документом в данном разделе будет бюджет доходов и расходов (БДР). БДР составляется для целей прогнозирования результатов финансово-хозяйственной деятельности и расчета эффективности, является прообразом будущего отчета о прибылях и убытках (форма 2 бухгалтерской отчетности).

Для действующего предприятия доходы (расходы) по проекту = доходы (расходы) «предприятия с проектом» – доходы (расходы) «предприятия без проекта».

Рекомендована следующая форма БДР:

№	Показатели	Сумма	Номер шага (период)					
			0	1	2	3	4	...
1	2	3	4	5	6	7	8	...
<b>1</b>	<b>Реализация</b>							
1.1	Реализация продукции(услуги) №1							
1.2	Реализация продукции(услуги) №2							
1.3	Реализация продукции(услуги) №3							
<b>2</b>	<b>Себестоимость</b>							
<b>2.1</b>	<b>Прямые расходы</b>							
<b>2.1.1</b>	<b>Прямые условно переменные расходы</b>							
	Материальные затраты							
	Топливо-энергетические ресурсы							
	Сдельная заработная плата (в т.ч. ЕСН)							
	Прочие							
	<b>Маржинальная прибыль (справочно)</b>							
<b>2.1.2</b>	<b>Прямые условно-постоянные расходы</b>							
	Материальные затраты							
	Топливо-энергетические ресурсы							
	Сдельная заработная плата (в т.ч. ЕСН)							
	Прочие							
<b>2.2</b>	<b>Косвенные расходы (условно-постоянные расходы)</b>							
	Материальные затраты							
	Топливо-энергетические ресурсы							
	Зарплата (в т.ч. ЕСН)							
	Услуги сторонних организаций							
	Амортизация							
	Коммерческие расходы							
	Прочие общехозяйственные расходы							
	Налоги, относимые на себестоимость (кроме ЕСН)							
<b>3</b>	<b>Прибыль (убыток) от основных видов деятельности</b>							
<b>4</b>	<b>Внереализационные доходы</b>							
<b>5</b>	<b>Внереализационные расходы</b>							
5.1	Проценты по кредиту и займам							
5.2	Налог на имущество							
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>...</b>
5.3	Налоги, относимые на финансовый результат (кроме налога на имущество)							
<b>6</b>	<b>Прибыль до налогообложения</b>							
<b>7</b>	<b>Налог на прибыль</b>							
<b>8</b>	<b>Выплаты за счет чистой прибыли</b>							
<b>9</b>	<b>Чистая прибыль</b>							
<b>10</b>	<b>Чистая прибыль нарастающим итогом</b>							
<b>11</b>	<b>Рентабельность</b>							

Расшифровки смет затрат по статьям доходов и расходов предоставляются в случаях, когда это необходимо (с учетом принятой детализации информации по проекту по критерию достаточности и существенности).

#### *Бюджет движения денежных средств*

Бюджет движения денежных средств позволяет планировать денежные потоки от операционной (текущей), инвестиционной и финансовой деятельности.

Для действующего предприятия доходы (расходы) по проекту = доходы (расходы) «предприятия с проектом» – доходы (расходы) «предприятия без проекта».

*Необходимо отметить, что бизнес-план оценивает **только** эффекты и последствия реализации инвестиционного проекта, т.е. учитывает денежные потоки (положительные и отрицательные), генерируемые инвестиционным проектом.*

Рекомендована следующая форма бюджета движения денежных средств:

№	Показатели	Сумма	Номер шага (период)			
			0	1	2	....
1	2	3	4	5	6	7
<b>1</b>	<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>					
1.1	Реализация продукции(услуги) №1					
1.2	Реализация продукции(услуги) №2					
1.3	....					
1.4	<b>Итого доходов</b>					
1.5	<b>Прямые расходы</b>					
1.6	<b>Прямые условно-переменные расходы</b>					
1.6.1	Материальные затраты					
1.6.2	Топливо-энергетические ресурсы					
1.6.3	Сдельная заработная плата (в т.ч. ЕСН)					
1.6.4	Прочие					
1.7	<b>Прямые условно-постоянные расходы</b>					
1.7.1	Материальные затраты					
1.7.2	Топливо-энергетические ресурсы					
1.7.3	Сдельная заработная плата (в т.ч. ЕСН)					
1.7.4	Прочие					
1.8	<b>Косвенные расходы (условно-постоянные расходы)</b>					
1.8.1	Материальные затраты					
1.8.2	Топливо-энергетические ресурсы					
1.8.3	Заработная плата (в т.ч. ЕСН)					
1.8.4	Услуги сторонних организаций					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1.8.5	Коммерческие расходы					
1.8.6	Прочие общехозяйственные расходы					
1.8.7	Налоги, относимые на себестоимость (кроме ЕСН)					
1.9	НДС					
1.10	Налог на имущество					
1.11	Налог на прибыль					
1.12	....					
1.13	<b>Итого расходов</b>					
1.14	<b>CF операционной деятельности</b>					
<b>2</b>	<b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>					
2.1	Доход от продажи активов (TV)					
2.2	Инвестиции в основной капитал					
2.3	<b>CF инвестиционной деятельности</b>					
<b>3</b>	<b>CF операционной и инвестиционной деятельности</b>					
3.1	Дисконтированный CF					
3.2	Накопленный дисконтированный CF					
<b>4</b>	<b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>					
4.1	Получение кредита					
4.2	Возврат кредита					
4.3	% по кредиту					
4.4	Кредит нарастающим итогом (справочно)					
4.5	Вложения собственных средств, всего					
4.5.1	вклад в уставный капитал					
4.5.2	займы					
4.6	Выплаты в пользу акционеров					
4.7	Уставный капитал нарастающим итогом (справочно)					
4.8	<b>CF финансовой деятельности</b>					
<b>5</b>	<b>CF проекта</b>					
5.1	CF проекта нарастающим итогом					
<b>6</b>	<b>Дисконтированный CF проекта</b>					
6.1	Дисконтированный CF проекта нарастающим итогом					
	Справочно:					
<b>7</b>	<b>CF собственных средств</b>					
7.1	CF собственных средств нарастающим итогом					
<b>8</b>	<b>Дисконтированный CF собственных средств</b>					
8.1	Дисконтированный CF собственных средств нарастающим итогом					



*Состав денежных потоков для операционной деятельности:* к притокам относятся выручка от реализации, а также прочие и внереализационные доходы, к оттокам – производственные издержки, налоги и внереализационные расходы.

*Состав денежных потоков для инвестиционной деятельности:* к притокам относится выручка от продажи активов, terminal value или в случае ликвидации организации на последнем шаге прогнозного периода – ликвидационная стоимость. К оттокам относятся: все затраты приведенные в бюджете инвестиций, кроме инвестиций в оборотный капитал и процентов по заемным средствам (учитываются в денежных потоках по операционной деятельности и в денежных потоках по финансовой деятельности соответственно).

*Состав денежных потоков для финансовой деятельности:* к притокам по финансовой деятельности относятся: собственный (акционерный) капитал и привлеченные средства. К оттокам относятся затраты на возврат и обслуживание займов, а также на выплату дивидендов по акциям.

*CF собственных средств* = Выплата дивидендов – собственные средства.

В бюджете движения денежных средств все потоки указываются с учетом НДС. Выручка показывается с учетом НДС и других налогов, включаемых в цену товаров/услуг.

Суммы привлекаемых заемных средств для реализации проекта необходимо вычислять исходя из потребности предприятия в ресурсах. Притоки от финансовой деятельности должны регулировать совокупный денежный поток таким образом, чтобы его накопленная величина на каждом шаге была неотрицательной.

Необходимо учесть, что выплаты процентов за привлеченные заемные средства учитываются в финансовых потоках. Следовательно, соответствующие суммы необходимо исключить из рассмотрения в оттоках от операционной деятельности (исключить из операционных расходов «проценты к уплате»).

### *Прогнозный баланс*

Форма для составления прогнозного баланса по основным элементам актива и пассива приведена ниже.

№	Показатели	Номер шага (период)					
		0	1	2	3	4	....
	<b>АКТИВ</b>						
<b>1</b>	<b><i>Внеоборотные активы</i></b>						
1.1	Основные средства (остаточная стоимость)						
1.2	Нематериальные активы (остаточная стоимость)						
1.3	Незавершенное строительство						
1.4	Долгосрочные финансовые вложения						
1.5	Прочие внеоборотные активы						
1.6	<i>Итого внеоборотные активы</i>						
<b>2.</b>	<b><i>Оборотные активы</i></b>						
2.1	Сырье, материалы, комплектующие и др.						
2.2	Незавершенное производство (НП)						
2.3	Готовая продукция (ГП)						
2.4	Дебиторская задолженность (ДЗ)						
2.5	Авансы поставщикам за работы, товары и услуги						
2.6	Резерв денежных средств (ДС)						
2.7	Краткосрочные финансовые вложения						
2.8	<i>Итого оборотные активы</i>						
	<b>Баланс (итого по разделам 1, 2)</b>						
	<b>ПАССИВ</b>						
<b>3</b>	<b><i>Собственный капитал</i></b>						
3.1	Уставный (акционерный) капитал						
3.2	Добавочный капитал						
3.3	Резервный капитал						
3.4	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет и отчетного периода						
3.5	<i>Итого собственный капитал</i>						
<b>4.</b>	<b><i>Долгосрочные обязательства</i></b>						
4.1	Займы и кредиты						
4.2	Прочие долгосрочные обязательства						
4.3	<i>Итого долгосрочные обязательства</i>						
<b>5.</b>	<b><i>Краткосрочные обязательства</i></b>						
5.1	Займы и кредиты						
5.2	Кредиторская задолженность:						
5.3	в том числе						
5.4	расчеты за товары, работы, услуги						
5.5	авансы полученные						
5.6	расчеты по оплате труда						
5.7	расчеты с бюджетом и фондами						
5.8	Прочие краткосрочные обязательства						
5.9	<i>Итого краткосрочные обязательства</i>						
	<b>Баланс (итого по разделам 3, 4, 5)</b>						

#### 2.7.5. Показатели эффективности проекта

В данном разделе необходимо рассчитать и проанализировать следующие показатели эффективности проекта:

– показатели эффективности проекта при полном финансировании за счет собственных средств:

4.	<i>Показатели эффективности</i>	Финансирование за счет собственных средств
		100% - собственные средства
4.1.	FCF	
4.2.	AROI	
4.3.	PP	
4.4.	IRR	
4.5.	NPV	
4.6.	PI	
4.7.	ECF	
4.8.	EVA	

При расчете эффективности проекта при полном финансировании за счет собственных средств исходными данными является CF операционной и инвестиционной деятельности в бюджете движения денежных средств.

– Показатели эффективности проекта при частичном финансировании за счет собственных средств:

4.	<i>Показатели эффективности</i>	Финансирование по концепции
		— % - собственные средства; — % - заемные средства
4.1.	FCF	
4.2.	AROI	
4.3.	PP	
4.4.	IRR	
4.5.	NPV	
4.6.	PI	
4.7.	ECF	
4.8.	EVA	

При расчете эффективности проекта при частичном финансировании за счет собственных средств исходными данными является CF собственных средств в бюджете движения денежных средств.

Кроме того, в данном разделе необходимо проанализировать нефинансовые последствия реализации проекта:

- улучшение/ухудшение взаимоотношений Инициатора проекта с местными органами власти и региональным бизнесом;
- улучшение/ухудшение имиджа компании – Инициатора проекта у населения и общественности;
- улучшение/ухудшение сбалансированности регионального производственного комплекса (для группы предприятий);
- влияние на состояние окружающей среды и другие.

#### 2.7.6. Анализ чувствительности проекта

В данном разделе необходимо описать и представить результаты оценки изменений показателей эффективности проекта при изменении объемных показателей.

Показатель	Изменение показателя	IRR проекта	Срок окупаемости
Цена / Объем продаж	- __%		
Инвестиции	+ __%		
Себестоимость	+ __%		

Кроме перечисленных параметров дополнительно исследуется чувствительность проекта к изменению других показателей: ставке привлечения кредитных ресурсов, объемам реализации, цене реализации единицы продукции, продажной цене бизнеса и другим показателям в зависимости от специфики проекта.

Обязательным условием исследования чувствительности проекта является оценка пессимистического и оптимистического вариантов проекта.

Показатели эффективности вариантов реализации проекта сводятся по следующей форме:

№	Показатели	Вариант проекта			
		1	2	3	....
1	Описание варианта				
2	Объем инвестиций				
3	Ставка дисконирования (справочно)				
4	Срок проекта (лет)				
5	FCF				
6	AROI				
7	PP				
8	IRR				
9	NPV				
10	PI				
11	ECF				
12	EVA				

На основании проведенного анализа делается вывод о критичных показателях проекта и допустимых диапазонах их вариации.

## 2.8. Оценка рисков

В данном разделе необходимо представить информацию о наиболее критичных рисках, возникающих при реализации проекта, и об основных методах, применяемых для защиты от их влияния. В общем случае, **риск** – неопределенность в отношении возможных потерь в будущем. В бизнес-плане должны быть оценены следующие виды рисков: рыночные, производственные, финансовые и юридические риски.

### 2.8.1. Рыночные риски

Рыночные риски – это совокупность рисков, связанных с определенностью ситуации на рынке и вероятностью снижения объемов выручки от реализации продукции/услуг. Рыночные риски можно классифицировать на:

– сбытовые риски – риски, возникающие на этапе сбыта продукции: недостаточная сегментация рынков сбыта, ошибочный выбор целевого сегмента рынка, некорректное

позиционирование проекта на рынке, ошибочная стратегия продаж, неверные маркетинговые исследования, неудачная организация сети сбыта, неэффективность рекламы).

– риски непосредственной конкуренции, возникновение которых возможно в силу свободы предпринимательской деятельности (вход на рынок фирм из других отраслей – диверсифицированных фирм; появление новых конкурентов; экспансия на местный рынок зарубежных экспортеров; конкуренция со стороны аналогов продаваемого фирмой продукта).

### *2.8.2. Производственные риски*

Под производственными рисками в настоящей методике понимается вероятность (возможность) возникновения убытков (незапланированных затрат), связанных со строительством и эксплуатацией объектов инвестиций. Таким образом, необходимо оценить следующие риски:

#### 1. Риски нарушения плановых сроков, в том числе:

- затягивание сроков строительства;
- риск невыхода на проектную мощность в запланированные сроки;

#### 2. Снабженческие риски, которые включают:

- отсутствие поставщиков уникальных ресурсов или поставок в требуемых объемах для обеспечения производства;
- невозможность обеспечения производства ресурсами по запланированным ценам;
- необходимость заключения контрактов на условиях, которые отличаются от наиболее приемлемых, либо обычных для фирмы и отрасли;
- затягивание кампании по организации закупок;
- заключение контрактов на объемы текущего снабжения производства, не обеспеченные сбытом готовой продукции.

#### 3. Риски новых технологий:

- использование новых технологий;
- появление принципиально новых технологий (моральное старение).

#### 4. Погодные риски:

- природные стихийные бедствия и катастрофы (цунами, ураганы, засуха, наводнение)
- риск неблагоприятных погодных условий (бора и т.д).

#### 5. Риски возникновения аварий и техногенных катастроф

#### 6. Прочие существенные риски

### *2.8.3. Финансовые риски*

Финансовый риск – это вероятность наступления ущерба в результате действия факторов, имеющих финансовую природу. Необходимо оценить следующие риски:

- валютные риски – риски потерь, связанные с неблагоприятным изменением курсов валют;
- процентные риски – риски потерь, связанные с неблагоприятным изменением процентных ставок;
- кредитные риски – риск потерь, связанных с ухудшением состояния дебитора, контрагента по сделке, эмитента ценных бумаг;

- налоговые риски – риск потерь, связанный с изменением ставок по налогам и сборам, а также вводу новых видов фискальных платежей;
- инфляционный риск.

#### *2.8.4. Юридические риски*

Юридические риски – риски, имеющие правовую природу. В разделе оцениваются следующие виды:

- риск обременения приобретаемого имущества;
- риск получения (продления, изъятия) лицензии;
- риск по выданным гарантиям, поручительствам и другим видам обеспечения в пользу третьих лиц;
- риск по выданным организацией гарантийным обязательствам в отношении проданных ею в отчетном периоде продукции, товаров, выполненных работ, оказанных услуг;
- риск неисполнения договорных обязательств;
- риск неблагоприятного решения по результатам текущих судебных процессов;
- политические риски;
- прочие риски.

В приложениях к бизнес-плану в полном объеме приводится **юридическое заключение по проекту**.

При наличии неоднозначного толкования законодательства необходимо привести ссылки на соответствующие решения судебных органов, разъяснения МНС и других государственных органов, а также аудиторских и консультационных (юридических, налоговых и иных) компаний как независимых экспертов. Сами документы, на которые делаются ссылки, или их наиболее существенные разделы необходимо привести в приложении к данному бизнес-плану.

*В случае, если в расходы по проекту заложены мероприятия по предотвращению рисков, эти риски не учитываются при формировании сценариев.*

Оцененные риски резюмируются в итоговой таблице, подготавливаемой в следующей форме:

№ п/п	Виды рисков	Вероятность наступления %	Ожидаемый ущерб проекту %	Заключение
1.	<b>Рыночный</b>			
	- вид риска			
	- вид риска			
	- вид риска			
2.	<b>Производственный</b>			
	- вид риска			
	- вид риска			
	- вид риска			
3.	<b>Финансовый риск</b>			
	- вид риска			
	- вид риска			
	- вид риска			
4.	<b>Юридический риск</b>			
	- вид риска			
	- вид риска			
	- вид риска			

Таблица заполняется по каждому виду риска, в случае возможного наступления соответствующей опасности. Заключение выражается в присвоении класса риска как **минимального, умеренного** или **существенного**.

Необходимо также указать, какие меры по предотвращению рисков будут предусмотрены в бизнес-плане и заложены расходы по их ликвидации (минимизации). Те риски, по которым не предусмотрены превентивные мероприятия, необходимо включить в сценарные расчеты.

Затраты, связанные с осуществлением мероприятий по минимизации и устранению рисков, необходимо включить в состав доходов и расходов организации и отразить в составе денежных потоков в основном расчетном (базовом) варианте. Часть расходов, например, расходы на охрану, противопожарную безопасность включаются в состав расходов по операционной деятельности, другая часть, осуществляется за счет собственных средств (включаются в инвестиции).

## 2.9. Экспертиза предприятия-проектостроителя

Данный раздел включается в структуру бизнес-плана в случае намерения реализовать инвестиционный проект в рамках действующего предприятия. Цель раздела – провести экспертизу предприятия с юридической, финансовой и кадровой сторон и оценить перспективы и возможности реализации проекта в его рамках, а также оценить возможность исполнения предприятием обязательств по проекту.

### 2.9.1. Характеристика производственно-хозяйственной деятельности

Данный раздел является информационным и освещает следующие вопросы:

- краткая информация о предприятии (цели и задачи деятельности, кем и когда создано и т.д.);
- описание продукции/услуг предприятия, используемые технологии;
- активы компании;

- рыночная позиция, имидж, деловые связи;
- объемы реализованной продукции (оказанных услуг) в натуральном и стоимостном выражении за предыдущие годы (3—4 года);
- основные партнеры (покупатели, потребители продукции/услуг);
- наличие лицензий и разрешений;
- опыт реализации подобных проектов.

### *2.9.2. Юридическая чистота и обременения*

Цель данного раздела – отразить существующую ситуацию на предприятии-проектостроителе в части юридических рисков, ведущих к потере контроля над компанией, а также финансовому ущербу. В первую очередь, проводится анализ следующей информации:

- незавершенные судебные процессы;
- обременения имущества предприятия-проектостроителя;
- выданные гарантии, поручительства и другие обеспечения в пользу третьих лиц;
- выданные гарантийные обязательства в отношении проданных в прошлых периодах продукции, товаров, выполненных работ, оказанных услуг;
- структура акционеров;
- полномочия лиц, принимающих участие в реализации проекта.

### *2.9.3. Оценка финансового состояния*

Цель раздела – дать заключение о текущем финансовом состоянии предприятия-проектостроителя и перспективах его изменения. Анализ проводится по данным бухгалтерской и управленческой отчетности в динамике за несколько лет (при наличии информации).

Примерный алгоритм оценки финансового состояния предприятия:

- Анализ структуры баланса:
  - чистые активы;
  - соотношение собственных и заемных средств;
  - структура кредиторской и дебиторской задолженности
- Оценка финансовой устойчивости:
  - коэффициент автономии;
  - коэффициент финансовой зависимости;
  - коэффициент маневренности собственного капитала;
  - коэффициенты покрытия (процентов по заемным средствам и др.)
- Оценка ликвидности:
  - коэффициент текущей ликвидности;
  - коэффициент быстрой ликвидности;
  - коэффициент абсолютной ликвидности.
- Оценка деловой активности:



- оборачиваемость средств в расчетах (в оборотах в год или в днях);
- оборачиваемость запасов (в оборотах в год или в днях);
- оборачиваемость кредиторской задолженности (в оборотах в год или в днях);
- оборачиваемость собственного капитала (в оборотах в год или в днях);
- продолжительность операционного цикла;
- продолжительность финансового цикла.
  
- Оценка рентабельности:
- рентабельность продаж;
- рентабельность основной деятельности;
- рентабельность совокупного капитала;
- рентабельность собственного капитала.

По результатам проведенного анализа делается вывод о текущем финансовом состоянии предприятия и перспективах его изменения.

#### *2.9.4. Аудит персонала*

Цель раздела – оценить обеспеченность предприятия квалифицированными кадрами для реализации инвестиционного проекта. Анализ выполняется по следующим параметрам:

- наличие достаточного количества квалифицированных руководителей и специалистов;
- наличие опыта реализации подобных проектов;
- текучесть кадров на предприятии;
- характеристики ключевых сотрудников (в том числе, оценка службой безопасности).

#### *2.9.5 Аудиторское заключение*

Раздел предполагает анализ аудиторского заключения, выполненного независимым аудитором. Полный текст аудиторского заключения приводится в приложениях.

*По результатам проведенного анализа предприятия-проектостроителя делается общий вывод о возможности и необходимых условий реализации проекта на данном предприятии.*

## **2.10. Экспертиза бизнес-плана проекта**

Цель данного раздела – дать оценку разработанному бизнес-плану, в том числе подтвердить использованные предпосылки и данные об объемах реализации продукции/услуг, проанализировать жизнеспособность концепции проекта, дать заключение по размеру необходимых инвестиций и т. д.

Экспертиза бизнес-плана выполняется независимой организацией (несколькими организациями или экспертами). Анализируются все разделы бизнес-плана, поэтому данный раздел повторяет его структуру:

- Концепция проекта
- Маркетинговый план
- Производственный план
- План персонала

- Финансовый план
- Оценка рисков

Результатом экспертизы бизнес-плана является заключение о достоверности изложенной информации, корректности оценки инвестиционных затрат, расчета себестоимости, данных для формирования доходной части проекта (тарифов, цен на продукцию, объемов реализации), расчета финансовых показателей проекта, качества оценки рисков проекта и т. д.

Экспертиза бизнес-плана проекта выявляет «узкие» места проекта, формирует рекомендации по их устранению, обосновывает необходимость доработки разделов бизнес-плана.

Основные выводы экспертизы приводятся в настоящем разделе, а полный текст отчета – в приложении к бизнес-плану.

## 2.11. Приложения

В данном разделе приводятся оригиналы документов, на основании которых разрабатывался бизнес-план проекта, а также дополнительная информация, обосновывающая и уточняющая выводы бизнес-плана. Самостоятельные приложения оформляются отдельными сброшюрованными документами, другие документы – подшиваются к бизнес-плану проекта.

### *2.11.1. Резюме бизнес-плана проекта*

Приложение представляет собой самостоятельный документ, кратко резюмирующий все разделы бизнес-плана и повторяющий его структуру. Объем документа – 10—30 страниц.

### *2.11.2. Маркетинговый план*

В составе данного приложения – оригиналы отчетов по маркетингу, выполненные маркетинговыми консультантами проекта; маркетинговый план проекта (**самостоятельный документ**, детализирующий рекламную кампанию, план маркетинговых мероприятий на период реализации проекта и т.д.)

### *2.11.3. Календарный график реализации проекта*

Приложение представляет собой оформленный в виде диаграммы Гантта календарный график реализации проекта в формате, удобном для обсуждения участниками проекта.

### *2.11.4. Техническое задание на проведение тендеров*

В приложении приводятся проекты технических заданий на выбор поставщиков, подрядчиков, проектировщиков, предложения кредиторам и стратегическим партнерам проекта.

### *2.11.5. Штатное расписание*

### *2.11.6. Бюджет*

Приложение представляет собой бюджет проекта, разработанный в соответствии с действующей у инициатора проекта системой бюджетирования. При детализации бюджетных форм следует руководствоваться критерием достаточности и наличием соответствующей информации. Бюджет разрабатывается на прогнозный период реализации проекта.

### *2.11.7. Юридическое заключение*

В приложении – заключение юридической службы по проекту в целом, в том числе по схеме реализации и финансирования, правовым рискам и т. д.

#### *2.11.8. Экспертиза предприятия-проектоустроителя*

В разделе приводятся оригиналы документов, подготовленных в рамках проведения экспертизы предприятия-проектоустроителя.

#### *2.11.9. Аудиторское заключение*

#### *2.11.10. Экспертиза бизнес-плана проекта*

В приложении приводится отчет экспертов (экспертное заключение), проводивших экспертизу бизнес-плана проекта.

Дополнительно к приведенному перечню документов в случае необходимости представляются копии документов (справок, писем, заключений, разрешений, лицензий), а также технологическая, коммерческая и прочая информация, существенная для иллюстрации и обоснования положений бизнес-плана:

- иллюстрации, технические данные и схемы продукции организации.
- подтверждения заинтересованности контрагентов в форме писем, договоров о намерении, предварительных договоров и т. п.
- проекты контрактов.
- решения банков о выделении кредитов.
- дополнительные материалы об учредителях и предполагаемых контрагентах организации.
- перечень активов, подлежащих передаче организации.
- копии лицензий, разрешений, сертификатов, имеющихся у учредителей или контрагентов организации, существенных для учреждения и функционирования организации.
- копии нормативных документов региональных и местных органов власти, существенных для подготовки бизнес-плана.
- разъяснения государственных органов, аудиторских и консультационных компаний.
- технологические схемы, отчеты, заключения.
- подробные сведения о предполагаемых руководителях организации.
- прочие материалы.

## **Глоссарий – Общие термины**

**Бизнес-план инвестиционного проекта** – документ, разработанный в соответствии с настоящими рекомендациями, содержащий полную информацию об инвестиционном проекте, достаточную для принятия обоснованного решения о его реализации.

**Инвестиции** – долгосрочные вложения средств в различные объекты предпринимательской деятельности с целью получения доходов. Инвестиционные затраты по проекту также *включают суммы процентов по кредитным ресурсам*, подлежащие уплате в инвестиционном периоде.

**Инвестиционный проект** – система документов и комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных задач в течение заданного времени и при установленном бюджете капитальных вложений

**Инвестиционный период** – период реализации проекта от начала осуществления инвестиций до выхода проекта на самоокупаемость

**Операционная деятельность** – деятельность, связанная с производством продукции (оказанием услуг), а так же с продвижением этой продукции на рынке.

## – Показатели эффективности

**Лимит финансирования** – минимальная сумма собственных и заемных средств, необходимая для полного финансирования проекта

**Лимит кредитования** – минимальная сумма заемных средств, необходимая для полного финансирования проекта с учетом принятого соотношения собственных и заемных средств

**Чистый денежный поток от операционной деятельности** — сумма всех доходов за вычетом суммы всех расходов, связанных с производством продукции (оказанием услуг), а так же с продвижением этой продукции на рынке.

**FCF (Накопленный недисконтированный денежный поток после возмещения инвестиций и выплаты процентов по привлеченным кредитам)** – сумма всех доходов по проекту за вычетом суммы всех расходов по проекту, включая первоначальные инвестиции и % по кредиту. Если проект реализуется за счет собственных и заемных средств – FCF представляет собой остаток денежных средств после возврата собственных вложений, выплаты процентов и погашения кредитов. Если финансирование осуществляется за счет собственных средств – FCF представляет собой остаток денежных средств после возврата собственных вложений.

**Среднегодовая рентабельность инвестиций (AROI)** – показывает среднегодовую норму рентабельности первоначальных инвестиций за эксплуатационный период реализации проекта. Другими словами, сколько центов в среднем приносит проект в год на каждый вложенный доллар.

$AROI = \text{средний годовой доход от операционной деятельности}^* / \text{инвестиции}$

\* – среднегодовое значение FCF от операционной деятельности за период эксплуатации (получения доходов)

**Срок окупаемости** (при 100% финансировании за счет собственных средств) (**PP**) – период времени, за который сумма всех затрат, связанных с инвестиционным проектом, будет равна сумме всех доходов. При расчете срока окупаемости terminal value не учитывается.

**Срок окупаемости** (при финансировании по концепции) (**PP**) — период времени, за который погашаются все кредиты *и* сумма всех выплат в пользу акционеров *за исключением выплат дивидендов, предусмотренных концепцией проекта*, превышает первоначальные вложения собственных средств. При расчете срока окупаемости terminal value не учитывается.

**Внутренняя норма доходности (IRR)** – такое значение коэффициента дисконтирования, при котором NPV проекта равен нулю:

$IRR = r$ , при котором  $NPV_{\text{проекта}} = f(r) = 0$ .

IRR определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала, при которой инвестиционный проект остается выгодным. В другой формулировке, это средний доход на вложенный капитал, обеспечиваемый данным инвестиционным проектом, т.е.

эффективность вложений капитала в данный проект равна эффективности инвестирования под IRR процентов в какой-либо финансовый инструмент с равномерным доходом.

**Чистая приведенная стоимость (NPV)** – накопленный дисконтированный поток за расчетный период, характеризует превышение суммарных дисконтированных денежных поступлений над суммарными дисконтированными затратами и определяется по формуле:

$$NPV = \frac{B_0 - C_0}{(1+r)^0} + \frac{B_1 - C_1}{(1+r)^1} + \dots + \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t}$$

где

$B$  – выручка от реализации

$C$  – затраты, в т.ч. инвестиции

$r$  – ставка дисконтирования

$$NPV_{\text{проекта}} = \frac{B_0 - C_0}{(1+r)^0} + \frac{B_1 - C_1}{(1+r)^1} + \dots + \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} + \frac{TV}{(1+r)^t}$$

Шаг дисконтирования выбирается в зависимости от специфики инвестиционного проекта.

**Дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP)** – период времени, при котором дисконтированная сумма всех затрат, связанных с инвестиционным проектом, будет равна дисконтированной сумме всех доходов.

**Индекс прибыльности (PI)** – отношение дисконтированных потоков от проекта к дисконтированным инвестициям.

**Эквивалентный годовой доход (ESF)** – «финансовая производительность проекта» – среднегодовой эффект от его реализации; размер аннуитетного платежа, эквивалентный по уровню дохода анализируемому проекту.

$$ECF = \frac{NPV \times r}{\left(1 - (1+r)^{-t}\right) \times (1+r)}$$

где

$r$  – ставка дисконтирования

$t$  – прогнозный период

Данный показатель применяется для сопоставления проектов с различными сроками жизни, имеющими продолжение за пределами этого срока.

**Экономическая добавленная стоимость (EVA)** – отражает создание стоимости для инвестора, рассчитывается как превышение операционного дохода над средневзвешенной стоимостью задействованного капитала в абсолютном размере

$$EVA = EBIT \times (1 - T) - C \times r$$

где

EBIT – величина дохода до уплаты налогов и процентов;

$C$  – величина капитала;

$T$  – ставка налогообложения дохода;

$r$  – средневзвешенная стоимость капитала фирмы (ставка дисконтирования).

**Ставка дисконтирования** – Процент снижения ценности денежных ресурсов с течением времени – минимальная норма прибыли или стоимость капитала

$r = И + ПР + Р$  где

$r$  – ставка дисконтирования,

$И$  – темп инфляции,

$ПР$  – минимальная реальная норма прибыли,

$Р$  – коэффициент, учитывающий степень риска.

Под минимальной нормой прибыли, на которую может согласиться предприниматель, понимается наименьший гарантированный уровень доходности, сложившийся на рынке капиталов, т.е. нижняя граница стоимости капитала. В качестве эталона здесь часто выступают абсолютно рыночные, безрисковые и не зависящие от условий конкуренции облигации государственного займа

**Терминальная стоимость (terminal value)** – оценка доходов компании, получаемых в постпрогнозный период. Определяется по формуле:

–  $D$

$$TV = \frac{B_{i+1}}{(r - g)}$$

$B_{i+1}$  – свободный денежный поток, ожидаемый в следующем периоде после прогнозного периода

$r$  – ставка капитализации

$g$  – темп роста чистой прибыли (определяется экспертно)

$D$  – сумма накопленной амортизации.

При расчете терминальной стоимости возможно использование других формул, более точно учитывающих специфику конкретного инвестиционного проекта.

**Средняя дюрация** – показывает средневзвешенный период кредитования, где весами выступают суммы кредита.

$$AD = \frac{\sum K_i^+ \times t_i}{\sum K_i^+} - \frac{\sum K_i^- \times t_i}{\sum K_i^-}$$

$K^+$  – суммы возврата кредита

$K^-$  – суммы получения кредита

$t$  – период, в котором произошел  $i$ -ый возврат или получение кредита

## Приложение 1

«УТВЕРЖДАЮ»

должность и наименование организации

подпись Ф. И. О.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2005 года

дата утверждения

## бизнес-план

### полное наименование инвестиционного проекта

Подготовлено: \_\_\_\_\_

должность и наименование организации подпись Ф. И. О.

должность и наименование организации подпись Ф. И. О.

должность и наименование организации подпись Ф. И. О.

Согласовано: \_\_\_\_\_

должность и наименование организации подпись Ф. И. О.

должность и наименование организации подпись Ф. И. О.

должность и наименование организации подпись Ф. И. О.

МОСКВА – 2005

## Приложение 2



**Формы представления технического задания для расчетов ТЭО инвестиционного проекта (таблицы 1—7)**

**Таблица 1 – Смета инвестиционных затрат**

No	Виды затрат	Сумма	в т.ч. НДС	Номер шага (период)				
				0	1	2	3	....
1	<b>Предпроектные затраты, всего</b>							
	в том числе:							
	наименование статьи затрат							
	наименование статьи затрат							
2	<b>Исходно-разрешительная и проектная документация</b>							
	в том числе:							
	наименование статьи затрат							
	наименование статьи затрат							
3	<b>Приобретение основных средств</b>							
	в том числе:							
	земельные участки							
	здания и сооружения							
	оборудование							
	прочее							
4	<b>Строительно-монтажные работы</b>							
	в том числе:							
	наименование статьи затрат							
	наименование статьи затрат							
5	<b>Услуги сторонних организаций</b>							
	в том числе:							
	наименование статьи затрат							
	наименование статьи затрат							
6	<b>Инвестиции в оборотный капитал</b>							
	в том числе:							
	наименование статьи затрат							
	наименование статьи затрат							
7	<b>Прочие затраты</b>							
	в том числе:							
	наименование статьи затрат							
	наименование статьи затрат							
8	<b>Непредвиденные расходы</b>							
9	<b>ИТОГО инвестиций</b>							

**Таблица 2 – План реализации**

№	Показатели	Номер шага (период планирования)					
		0	1	2	3	4	...
<b>1</b>	<b>Продукция (услуга) №1</b>						
1.1	Объем реализации (в натуральном выражении)						
1.1.1	внутренний рынок						
1.1.2	внешний рынок						
1.2	Выручка от реализации, без НДС						
1.2.1	внутренний рынок						
1.2.2	внешний рынок						
1.3	Цена ед. продукции/услуги без НДС (справочно)						
1.3.1	внутренний рынок						
1.3.2	внешний рынок						
1.4	НДС (справочно)						
<b>2</b>	<b>Продукция (услуга) №2</b>						
2.1	Объем реализации (в натуральном выражении)						
2.1.1	внутренний рынок						
2.1.2	внешний рынок						
2.2	Выручка от реализации, без НДС						
2.2.1	внутренний рынок						
2.2.2	внешний рынок						
2.3	Цена ед. продукции/услуги без НДС (справочно)						
2.3.1	внутренний рынок						
2.3.2	внешний рынок						
2.4	НДС (справочно)						
<b>3</b>	<b>Итого</b>						
3.1	Выручка от реализации, без НДС						
3.1.1	внутренний рынок						
3.1.2	внешний рынок						
3.2	НДС (справочно)						

Таблица 3 – Прямые расходы на производство *ед. изм.наименование продукта/услуги*

№	Наименование статьи	Ед. изм.	Кол-во	Цена без НДС	Сумма	Коэф. роста в год
1	<b>Прямые расходы без НДС, всего</b>					
2	<b>Прямые условно-переменные расходы без НДС, всего</b>					
2.1	Материальные затраты					
	<i>статья затрат 1</i>					
	<i>статья затрат ..</i>					
2.2	Топливо-энергетические ресурсы					
	<i>статья затрат 1</i>					
	<i>статья затрат ..</i>					
2.3	Сдельная заработная плата производственных рабочих (в т.ч. ЕСН)					
	<i>статья затрат 1</i>					
	<i>статья затрат ..</i>					
2.4	Прочие					
	<i>статья затрат 1</i>					
	<i>статья затрат ..</i>					
2.5	<i>Справочно: НДС в условно-переменных затратах</i>					
3	<b>Прямые условно-постоянные расходы без НДС, всего</b>					
3.1	Материальные затраты					
	<i>статья затрат 1</i>					
	<i>статья затрат ..</i>					
3.2	Топливо-энергетические ресурсы					
	<i>статья затрат 1</i>					
	<i>статья затрат ..</i>					
3.3	Заработная плата производственных рабочих (в т.ч. ЕСН)					
	<i>статья затрат 1</i>					
	<i>статья затрат ..</i>					
3.4	Амортизация основных производственных фондов					
3.5	Прочие					
	<i>статья затрат 1</i>					
	<i>статья затрат ..</i>					
3.6	<i>Справочно: НДС в условно-постоянных затратах</i>					
4	<i>Справочно: НДС в прямых затратах</i>					

**Таблица 4 – Косвенные затраты на плановый период**

	Наименование статьи	ед.изм.	кол-во	цена приобретения	сумма	Коеф. роста в год
1	<b>Косвенные (условно-постоянные) затраты, всего</b>					
	в том числе:					
1.1	Материальные затраты, всего					
	статья 1					
	статья ...					
1.2	Затраты на топливо и энергию, всего					
	статья 1					
	статья ...					
1.3	Зарботная плата персонала (в т.ч. ЕСН), всего					
	статья 1					
	статья ...					
1.4	Услуги сторонних организаций, всего					
	статья 1					
	статья ...					
1.5	Амортизация прочих внеоборотных активов, всего					
	статья 1					
	статья ...					
1.6	Коммерческие расходы, всего					
	статья 1					
	статья ...					
1.7	Прочие затраты, всего					
	статья 1					
	статья ...					
	<i>Справочно:</i>					
2	НДС в косвенных (условно-постоянных) затратах					

**Таблица 5 – Штатное расписание**

Категория персонала	Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), руб	Надбавка, руб			Месячный фонд заработной платы, руб	Примечание
				6	7	8		
1	3	4	5				9	10
Административно-управленческий персонал	Должность 1							
	Должность 2							
	Должность ...							
Основной производственный персонал (сдельная оплата) <sup>1</sup>	Должность 1							
	Должность 2							
	Должность ...							
Основной производственный персонал (оклад)	Должность 1							
	Должность 2							
	Должность ...							
Прочий персонал	Должность 1							
	Должность 2							
	Должность ...							
<b>Итого</b>								
<b>ЕСН</b>								
<b>Итого с ЕСН</b>								

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву [www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф): учебники, дипломы, диссертации.**

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации**  
**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

<sup>1</sup>Учитывается в составе прямых (переменных) затрат.

**Таблица 6 – Предполагаемые источники и условия финансирования инвестиционного проекта**

Источники финансирования		Доля	Сумма	Срок возврата	Прочие условия
Кредиты сторонних организаций	Участник 1				
	Участник 2				
Собственные средства участника №1	УК				
	Заем				
Собственные средства участника №2 ...	УК				

Таблица 7 – Налоговое окружение

№	Наименование налога	Налогооблагаемая база	ставка	период уплаты	оптимизация
1					
2					
3					
4					