

Лекция 12 Бизнес-планирование.

1. Система планирования в строительной организации.
2. Бизнес-план строительной организации.
3. Требование и краткое содержание основных разделов бизнес- плана.
4. Расчет «точки безубыточности» при выполнении финансового раздела бизнес-плана.

1. Система планирования на предприятии

Процесс управления предприятием складывается из многих функций. В их число входят планирование и прогнозирование; организация; координация и регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование. Каждая функция характеризуется присущим ей технологическим процессом обработки информации и способом воздействия на управляемый объект.

Функции управления всегда направлены на достижение целей управления. Поскольку эти цели формируются в рамках функции “планирование – прогнозирование”, можно сказать, что она является центральной в системе функций управления предприятием.

Планирование выступает важнейшей функцией управления, которая так же, как и управление, видоизменяется в процессе развития экономики.

Многие хозяйственники, ученые-экономисты полагают, что рыночные регуляторы успешно заменяют планирование. Однако вся история развития экономики свидетельствует, что планирование является мощным средством управления на микро- и макроуровне. Но оно эффективно в том случае, если применяется, во-первых, в соответствии с объективными условиями экономического развития, а во-вторых, в комплексе с другими средствами и методами управления.

Планирование как форма государственного воздействия на экономику существует практически во всех странах. Оно органически вписывается в рыночный механизм хозяйствования. Важно определить, что и как должно планировать государство, а что – сами субъекты хозяйствования. Чтобы решить эту проблему, необходимо рассмотреть виды планирования.

По содержанию и форме проявления различают следующие формы планирования и виды планов.

1. С точки зрения *обязательности плановых заданий* – директивное и индикативное планирование.

Директивное планирование представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования.

Индикативное планирование – наиболее распространенная во всем мире форма государственного планирования макроэкономического развития. Индикативное планирование является антиподом директивного, потому что индикативный план не носит обязательный для исполнения характер. В составе индикативного плана могут быть обязательные задания, но их число весьма ограничено. В целом же он носит направляющий, рекомендательный характер.

Индикативное и директивное планирование должно дополнять друг друга, быть органически увязанным.

2. В зависимости от *срока, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов* принято различать долгосрочное (перспективное), среднесрочное и краткосрочное (текущее) планирование.

Перспективное планирование охватывает период более 5 лет, например 10, 15 и 20 лет. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие.

Среднесрочное планирование осуществляется на период от 1 года до 5 лет. На некоторых предприятиях среднесрочное планирование совмещается с текущим. В этом случае составляется так называемый скользящий 5-летний план, в котором первый год детализируется до уровня текущего плана и представляет собой, по сути дела, краткосрочный план.

Текущее планирование охватывает период до 1 года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное планирование.

3. По содержанию плановых решений выделяют стратегическое, тактическое; оперативно-календарное и бизнес-планирование.

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта.

Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциала для выживания предприятия. В условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы. В результате стратегического планирования предприятие ставит перспективные цели и вырабатывает средства их достижения.

Тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации новых возможностей предприятия.

В ходе тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий комплексную программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

Оперативно-календарное планирование (ОКП) является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы. Основная задача ОКП состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений.

Бизнес-планирование имеет целью оценку целесообразности внедрения того или иного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.

4. В теории и практике планирования могут также выделяться другие виды планирования, охватывающие как главные, так и второстепенные аспекты этого процесса.

В частности, планирование можно классифицировать по следующим критериям:

а) по степени охвата: общее планирование, охватывающее все аспекты проблемы; частичное планирование, охватывающее только определенные области и параметры;

б) по объектам планирования: целевое планирование, относящееся к определению стратегических и тактических целей; планирование средств, относящееся к определению средств достижения поставленных целей (планирование таких потенциалов, как оборудование, персонал, финансы, информация); программное планирование, относящееся к разработке и

реализации конкретных программ, например, программ производства и сбыта; планирование действий, например, специальных продаж, наем кадров;

в) *по сферам планирования*: планирование сбыта (цели сбыта, программы действий, расходов на сбыт, развитие сбыта); планирование производства (производственной программы, подготовки производства, хода производства); планирование персонала (потребности, найма, переподготовки, увольнения); планирование приобретений (потребности, закупок, реализации излишних запасов); планирование инвестиций, финансов и т.д.;

г) *по глубине планирования*: агрегированное планирование, ограниченное заданными контурами, например, планирование цеха как суммы производственных участков; детальное планирование, например, с подробным расчетом и описанием планируемого процесса или объекта;

д) *по координации частных планов во времени*: последовательное планирование, при котором процесс разработки различных планов представляет собой один долгий, согласованный, последовательно осуществляемый процесс, состоящий из нескольких этапов; одновременное планирование, при котором параметры всех планов определяются одновременно в одном-единственном акте планирования;

е) *по учету изменения данных*: жесткое планирование; гибкое планирование;

ж) *по очередности во времени*: упорядоченное (текущее) планирование, при котором по завершении одного плана разрабатывается другой план (планы чередуются последовательно один за другим); скользящее планирование, при котором по истечении определенного запланированного срока план продлевается на следующий период; внеочередное (эвентуальное) планирование, при котором планирование осуществляется по мере необходимости, например, при реконструкции или санации предприятия.

Система планирования включает следующие элементы:

- 1) плановый персонал, сформированный в организационную структуру;
- 2) механизм планирования (совокупность средств и методов, с помощью которых принимаются плановые решения и обеспечивается их реализация);
- 3) процесс обоснования, принятия и реализации плановых решений (процесс планирования);
- 4) средства, обеспечивающие процесс планирования (информационное, техническое, математико-программное, организационное и лингвистическое обеспечение).

Внутрифирменное планирование как составная часть процесса управления предприятием может иметь следующие организационные формы:

- с централизованными функциями планирования;
- с децентрализованными функциями планирования.

На предприятии с *централизованными функциями* планирования при высшем руководстве создается специальная служба планирования, называемая обычно отделом планирования и контроля. Она подчиняется непосредственно президенту, вице-президенту или генеральному директору и занимается разработкой перспективных и текущих планов и следит за ходом их выполнения.

При *децентрализованной системе* планирования работа осуществляется на всех уровнях организационной структуры управления предприятием, что характерно для отечественной практики. Основной деятельностью по

планированию занимается планово-экономический отдел (ПЭО), в состав которого могут входить структурные подразделения (секторы, бюро, группы) планирования цен, себестоимости, калькуляции и т.д.

Создание систем планирования на предприятии требует затрат. Но эффект от рациональной организации производства всегда превышает эти затраты.

2. Бизнес-план строительной организации

Планирование является неотъемлемой частью деятельности любой предпринимательской структуры независимо от ее размеров. Результаты исследований прогрессивных технологий и рынка, решение организационно-управленческих и финансовых проблем, связанных с созданием нового дела и реализацией предпринимательского проекта, должны получить отражение в бизнес-плане.

Бизнес-план – документ, в котором излагается сущность бизнеса и отражаются возможности для его начала, продолжения или расширения в какой-либо конкретной ситуации.

Бизнес-план разрабатывается самим предпринимателем, но к этой работе могут быть привлечены и эксперты в отдельных областях, если необходима консультация по тем или иным вопросам. Обычно такой план составляется сроком на 3 – 5 лет. Результаты, которых предприниматель рассчитывает добиться в первом году, детализируются по месяцам, в следующем году – по кварталам, а дальше даются предполагаемые результаты за год. Бизнес-план, получивший одобрение вкладчиков (если это акционерное предприятие), будет служить основой для разработки индивидуальных рабочих заданий на первый год. Все фирмы на Западе очень тщательно планируют свою деятельность и руководствуются специальными требованиями к разработке бизнес-плана. Его объем, как правило, не превышает 40 страниц. В отраслях с высокой степенью конкуренции, непредсказуемости и быстрым ростом в качестве альтернативы полному плану применяется его сжатый вариант (4 – 10 страниц). В ряде случаев составляются бизнес-планы для "внутреннего" пользования и более объемные – для "внешнего" (с целью установления контактов с банками, инвесторами, поставщиками и потребителями). В такой объемный план входит приложение с конкретными примерами, расчетами, иллюстрациями.

Бизнес-план выполняет ряд важных функций. Первая из них связана с важностью его использования для разработки концепции, стратегии бизнеса. Она имеет существенное значение как на начальной стадии предпринимательского дела, так и впоследствии, при выборе новых направлений.

Вторая функция – планирование. Процесс подготовки бизнес-плана стимулирует мышление, заставляет тщательно продумать и проанализировать различные аспекты своего дела, реально оценить возможности и трудности. Подробный бизнес-план облегчает координацию и сведение воедино всех элементов будущего бизнеса.

Третья функция – контрольная. План, изложенный на бумаге, всегда может быть использован для последующего контроля и оценки достигнутых результатов. Он может служить основой для коррекции деятельности предприятия в будущем.

Четвертая, важнейшая, функция – аккумулярующая. Она способствует привлечению денежных средств от других физических и юридических лиц. Бизнес-план должен убедить потенциального кредитора, акционера, инвестора, а также потребителя и поставщика в том, что они могут получить прибыль, вступив в коммерческие отношения с данным предприятием.

3.Требование и краткое содержание основных разделов бизнес- плана.

В мировой практике этапы составления бизнес-плана и конкретные его элементы не являются жестко определенными. Он может содержать меньшее количество разделов, сохраняя их главную направленность за счет, например, их объединения или переноса информации в другие разделы. Так, на практике в небольших бизнес-планах разделы "Анализ рынка" и "Маркетинговый анализ" могут быть объединены. То же самое можно сказать и о разделах "Продукция" и "Технология". В небольшом бизнес-плане могут преобладать цифровые выкладки, в развернутом значительное внимание уделяется словесному анализу получаемых или представляемых показателей.

Выбор предпринимателем или менеджером предприятия конкретной схемы разработки бизнес-плана, его структуры и порядка изложения, объема, приоритета информации зависит от следующих факторов:

- статуса и размера предприятия (малый, средний, большой бизнес);
- этапа планируемой деятельности (начало бизнеса, т.е. новое дело, продолжение деятельности – работающее уже несколько лет предприятие);
- целевой направленности плана (главным образом, для внутреннего пользования или получения кредитов и инвестиций, для того и другого);
- особенностей и трудностей бизнеса, а соответственно – и акцентов на разработку тех или иных вопросов;
- наличия нужных сведений и данных;
- необходимости в помощи других специалистов и т.д.

Однако независимо от того, сложным или простым, объемным или небольшим будет бизнес-план, он должен включать в качестве обязательных те разделы, которые реально отражают сущность бизнеса.

В состав бизнес-плана входят: титульный лист, содержание, описательная часть бизнес-плана, приложения, справочные и иные материалы, подтверждающие исходные данные.

На титульном листе указывается название инвестиционного проекта (далее – проект), организации-инициатора проекта (инвестора), организации-разработчика бизнес-плана, утверждающие подписи руководителей организации-инициатора проекта (инвестора) и организации-разработчика, заверенные печатью, согласующая подпись руководителя (его заместителя) органа управления, в ведении которого находится (в состав которого входит) организация-инициатор проекта, заверенная печатью, дата утверждения (согласования) бизнес-плана, требования конфиденциальности документа.

В содержании указываются названия основных разделов и подразделов бизнес-плана, его приложений, а также даются ссылки на страницы.

Описательная часть бизнес-плана должна состоять из следующих основных разделов:

Резюме;

1. Характеристика организации и стратегия ее развития;
2. Описание продукции;

3. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга;
4. Производственный план;
5. Организационный план;
5. Инвестиционный план;
6. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности;
7. Показатели эффективности проекта;
8. Юридический план.

Ориентировочный объем описательной части бизнес-плана должен составлять: не менее 20 страниц – при проведении расчетов в соответствии с упрощенными требованиями и не менее 40 страниц – при проведении расчетов в полном объеме.

При проведении расчетов бизнес-плана инвестиционного проекта в полном объеме оформляется Паспорт инвестиционного проекта, при проведении расчетов в соответствии с упрощенными требованиями – Инвестиционное предложение. Основная информация об организации отражается в Паспорте организации.

В случае разработки бизнес-плана с участием привлеченных организаций, индивидуальных предпринимателей информация о разработчиках бизнес-плана отражается в Сведениях о разработчике бизнес-плана.

На *первом этапе* разработки бизнес-плана определяются цели его подготовки. Цели определяются перечнем тех проблем, которые призван решить бизнес-план конкретного предприятия. В настоящее время такими целями могут быть: достижение безубыточности деятельности; ввод в действие нового магазина, цеха; выпуск нового вида продукции; внедрение мероприятий по совершенствованию маркетинга и менеджмента и др.

Вторым этапом разработки бизнес-плана является анализ, оценка и прогнозирование собственных возможностей предприятия, т.е. анализ текущих и прогнозных результатов функционирования самого предприятия; анализ и прогнозирование обеспеченности его деятельности материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами; анализ и прогнозирование текущих результатов деятельности основных конкурентов; анализ и прогнозирование рынков сбыта; анализ и прогнозирование возможных видов риска.

Третий этап включает характеристику планируемой предприятием к выпуску продукции, работ, услуг. Целью этого этапа является оценка сильных и слабых сторон деятельности как самого предприятия, так и его основных конкурентов в сферах менеджмента, производства, маркетинга, финансов, кадровой политики.

Четвертый этап состоит в исследовании рынков сбыта. Целью этого этапа является оценка рынков сбыта, уровня конкуренции, конкурентоспособности производимых товаров, работ, услуг. В результате проведенных на данном этапе исследований должно быть сформулировано обобщенное представление о рынках и конкурентах.

Пятый этап предполагает разработку плана производства, который включает в себя прогноз объемов производства (реализации) продукции (товаров), работ, услуг с учетом заданий программы социального и экономического развития предприятия и результатов анализа и прогнозирования его собственных возможностей, определение потребностей в основных фондах, в исходном сырье, в оборудовании, в персонале по категориям работников, в затратах на оплату труда, определение полной себестоимости производимой продукции.

Шестой этап включает разработку ценовой политики предприятия, системы формирования спроса и стимулирования сбыта. Целью данного этапа является разработка маркетинговой стратегии предприятия.

Седьмой этап предполагает выбор типа организационной структуры и оценку ее эффективности.

Восьмой этап предполагает описание возможных рисков, расчет уровней рисков и разработку мероприятий по их снижению и предупреждению.

Девятый этап состоит в прогнозировании финансовых показателей предприятия. Данный этап включает в себя следующие разработки: прогноз доходов и расходов; сметы фондов; прогнозный баланс денежных средств; прогнозный баланс активов и пассивов; прогноз ключевых финансовых показателей.

Десятым, завершающим этапом разработки бизнес-плана является составление резюме, которое представляет собой, по сути, краткое изложение бизнес-плана деятельности предприятия.

Краткое содержание основных разделов бизнес-плана

Приведем характеристику основных разделов бизнес-плана инвестиционного проекта.

1. *Резюме.* Резюме отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Его задача заключается в том, чтобы в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана. Целесообразно привести информацию о технологической новизне проекта (при наличии), его социальной значимости.

Раздел «Резюме» должен разрабатываться в конце написания бизнес-плана, когда имеется полная ясность по всем остальным разделам. Обычный объем резюме (кроме таблиц) – 2 – 5 страниц.

2. *Характеристика предприятия и стратегия его развития.* В данном разделе даются описание отрасли и характеристика предприятия, его роль и место в отраслевой иерархии и народном хозяйстве в целом.

При описании предприятия отражаются следующие вопросы: история создания; основные достижения и неудачи в деятельности предприятия; слабые и сильные места в производственно-хозяйственной деятельности, ее особенности (сезонный характер сбыта продукции, серийный или мелкосерийный характер производства и т.д.); характеристика имеющихся основных производственных фондов и технологий; загрузка производственных мощностей; выпускаемая продукция; основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия за предшествующий период; доля социальной сферы в инфраструктуре предприятия.

При описании стратегии развития предприятия раскрываются следующие вопросы: главные цели и задачи перспективного стратегического развития (выпуск новой продукции, повышение качества выпускаемой, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, экономия ресурсов, замена основных производственных фондов, внедрение новых и высоких технологий, импорто-замещение и т.д.); название проекта; актуальность и новизна предлагаемого проекта; стадии проработки основных этапов проекта (проведение НИОКР, разработка рабочей документации, внедрение международной системы качества, сертификация продукции, наличие

инвесторов, контрактных и предконтрактных документов на поставку оборудования и т.д.); конкретные мероприятия по достижению заданных целей; обоснование собственных источников финансирования проекта (амортизация, чистая прибыль, продажа основных фондов, акций и т.д.), которые могут быть использованы на начальном этапе его реализации; сведения о предоставленных предприятию государственных преференциях, которые необходимо будет компенсировать за счет прибыли проекта.

3. *Описание продукции (услуги)*. В данном разделе представляется информация о продукции, которую будет производить предприятие: область применения; основные характеристики (потребительские, бытовые и функциональные); соответствие международным и национальным стандартам качества; контроль качества; требования к гарантийному и постгарантийному обслуживанию; наличие патентов, лицензий, сертификатов; новизна технических и технологических решений, потребительских свойств.

Приводится план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения ее конкурентоспособности, в котором необходимо отразить следующие вопросы: крупные предполагаемые проблемы в освоении продукции (услуги) и подходы к их решению на стадии разработки изделий; обоснование предложений по разработке новых видов (модификаций) продукции, совершенствованию упаковки; обоснование предложений по разработке (приобретению) прогрессивных технологических процессов, оборудования; намерения и предложения по доведению качества продукции до международных требований и ее сертификации.

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

Анализ рынков должен включать: общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт товаров (услуг) предприятия, оценку их размера; долю предприятия на разных рынках; динамику развития рынка и прогноз тенденций изменения его в будущем; основные факторы, влияющие на изменение рынка; основные требования потребителей к продукции (услуге); оценка возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции, технический уровень, цена, уровень качества; технологическое и финансовое состояние конкурирующих предприятий и степень их влияния на рынок данной продукции (услуги); преимущества предприятия перед конкурентами.

Для продукции, которую планируется реализовывать на внешних рынках, при прогнозировании цены учитываются льготы, предоставляемые законодательством, а также ограничения и требования, выдвигаемые страной-импортером.

В отдельной таблице приводится перечень имеющихся контрактных и предконтрактных документов о приобретении продукции с указанием сроков их действия, объемов и названий фирм-потребителей, а также излагаются основные требования заказчиков, предъявляемые к качеству товара.

Обоснование стратегии маркетинга приводится в отдельном подразделе, в котором отражаются: стратегия сбыта (нацеленная на увеличение доли рынка, расширение существующего, продвижение на новые рынки и т.д.); расчет и обоснование цены с учетом соответствующего законодательства и политики регулирования цен на государственном уровне, а также сегмента

рынка; обоснование правильности выбора стратегии-ценообразования (сравнение с ценой конкурентов, а также свойств продукции – новизны, качества и т.д.); тактика реализации продукции на конкретном сегменте рынка (собственная торговая сеть, торговые представительства, посредники, дистрибьюторы и т.д.); политика послепродажного обслуживания (предприятием на месте, ремонтными мастерскими, сервисными центрами и т.д.) с указанием затрат на организацию обслуживания и доходов (убытков) от такого вида деятельности; оценка изменения объемов реализации продукции в перспективе; обоснование затрат на маркетинг и рекламу; план мероприятий по продвижению продукции на рынки, включая основные этапы реализации; прогнозируемые цены на продукцию.

5. *Производственный план.* Производственный план разрабатывается на срок реализации проекта. Данный раздел должен состоять из следующих подразделов: программа производства и реализации продукции; производственные мощности (здания, сооружения, технологии, оборудование); материально-техническое обеспечение; стоимость (издержки) производства и сбыта продукции.

Программа производства и реализации продукции составляется на основании проведенных маркетинговых исследований и оформляется отдельно в виде таблицы, приведенной в рекомендациях по разработке бизнес-планов.

Содержание подраздела «Производственные мощности» зависит от того, какое предприятие является объектом инвестирования (действующее или вновь создаваемое).

Если предприятие действующее, то приводятся:

- анализ соответствия существующих производственных мощностей объемам производственной программы;
- обоснование потребности в дополнительных производственных мощностях на год и перспективу, способ их создания (строительство, покупка, аренда);
- обоснование объема средств, необходимых для подготовки производства;
- оценка обеспеченности имеющихся и создаваемых производственных площадей инженерными коммуникациями;
- перечень и обоснование требуемого оборудования и технологий с учетом достигнутого научного и технического уровня, требований международных стандартов качества и надежности, а также требуемого объема производства и потребительских характеристик товара;
- обоснование выбора поставщиков оборудования, основанное на сравнительных технических характеристиках оборудования ведущих производителей и условиях его поставки, условиях послепродажного обслуживания, гарантий и цены;
- информация о наличии контрактных и предконтрактных договоров на поставку оборудования и проведении (намерении проведения) тендера, об условиях и сроках поставки, монтажа и наладки оборудования;
- экологическая оценка проекта – анализ воздействия будущего производства на окружающую среду, объемы отходов, предполагаемые места их удаления и переработки.

В случае нового строительства обосновывается выбор конкретного места реализации проекта с учетом географического положения, существующей социально-экономической и инженерно-коммуникационной инфраструктуры

(трудовые ресурсы, дороги, инженерные коммуникации, связь, энергоносители), наличия строительно-монтажных мощностей, жилья, а также приводятся возможные альтернативные варианты в пределах страны, региона, населенного пункта.

В подразделе «Материально-техническое обеспечение производства» излагаются перспективы обеспечения проекта требуемыми сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями и теплоэнергетическими ресурсами.

В этом подразделе приводятся: перечень наиболее значимых для предприятия поставщиков сырьевых ресурсов; периодичность приобретения основных видов сырья и материалов (ежемесячно, сезонно, хаотично, соответствие качественным характеристикам); требования поставщиков к форме оплаты (предоплата, бартер и т.д.); расчет потребности в сырьевых ресурсах; обоснование схемы материально-технического обеспечения (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов); обоснование и расчет потребности в теплоэнергетических ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией; риски ресурсного обеспечения.

В подразделе «Стоимость (издержки) производства и сбыта продукции» даются обоснования по каждой статье издержек производства (зарботной плате, амортизации, общепроизводственным и общехозяйственным расходам), прогнозируются их изменения в перспективе.

В обязательном порядке производится расчет амортизационных отчислений.

6. Организационный план. В данном разделе в соответствии с основными этапами реализации проекта дается комплексное обоснование организационных мер и мероприятий. Центральное место отводится обоснованию организационно-штатной структуры предприятия и выбору рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и предприятием в целом. При этом указываются возможности инициаторов проекта по подбору и подготовке персонала, способности команды менеджеров реализовать данный проект, определяется необходимая квалификация и численность специалистов, обосновывается введение многосменности в работе и т.п.

7. План реализации проекта. Календарный график реализации проекта представляет собой план согласованных во времени мероприятий, начиная от принятия инвестиционного решения и подготовительных работ до промышленного производства и погашения задолженностей перед заемщиками. Рекомендуется его разрабатывать в виде временной диаграммы или сетевого графика. В ходе проработки проекта рассматриваются альтернативные варианты графика реализации проекта и принимается для работы наилучший из них с учетом оптимального сочетания финансовых и временных критериев. При разработке данного графика указываются перечень работ и потребность в финансовых ресурсах для осуществления каждой из них.

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

эксплуатации. В данном разделе приводится расчет потребности в инвестициях по каждому виду издержек. Общие инвестиционные затраты по проекту отражаются в виде специальной таблицы.

При планировании инвестиционных издержек отдельно рассчитывается потребность в первоначальном оборотном капитале, учитываются изменения, которые могут возникнуть во время эксплуатации предприятия.

Также приводятся сводные данные по источникам финансирования проекта (собственных, заемных и государственных средств, прямых инвестиций и т.д.). По источникам собственных средств даются обоснования, подкрепленные расчетами. Представляется справка о намерениях (решениях) коммерческих банков, потенциальных инвесторов по вложению средств в реализацию проекта (при наличии таких решений или намерений).

В случае, если проект требует дополнительной государственной поддержки, указываются запрашиваемые меры такой поддержки.

При потребности в конвертации национальной валюты в свободно конвертируемую приводится схема конвертации.

Осуществляется расчет погашения долговых обязательств по долгосрочным и краткосрочным кредитам, бюджетным ссудам, а также приводится сводный график.

9. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности. К основным аспектам прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности производства (предприятия) относятся: расчет чистой прибыли от реализации продукции; расчет потока денежных средств; проектно-балансовая ведомость.

В случае реализации проекта на действующем предприятии прогнозирование денежных потоков выполняется в двух вариантах: до реализации проекта и при его осуществлении. При таком подходе учитываются предполагаемые изменения выручки, прибыли и затрат.

Для проектов, реализация которых не оказывает влияния на действующее производство, применяется метод прогнозирования денежных потоков для данного проекта без оценки действующего производства. Объектом анализа являются лишь те изменения, которые вызваны принятием или отклонением проекта (концепция прироста). При этом рассматривается не номинальное значение экономических показателей проекта, а только разность между новым значением и существующим до принятия проекта.

Также приводится расчет чистой прибыли от реализации продукции. Отражаются ежегодно образующаяся прибыль или убытки. Для анализа безубыточности выделяются переменные и постоянные издержки. В распределении прибыли показывается объем прибыли, который используется на погашение долгосрочной задолженности, рефинансирование, поддержание социальной сферы и т.д.

Прогнозирование потока денежных средств производится исходя из притоков денежных средств от операционной (производственной), инвестиционной и финансовой деятельности предприятия и их оттоков по годам реализации проекта. Распределение во времени потока средств (поступления от продаж, долгосрочные и краткосрочные ссуды и т.д.) должно быть синхронизировано с расходами (оттоком средств), связанными с инвестициями, эксплуатацией предприятия и финансовыми обязательствами. При этом не допускается как излишек финансовых накоплений (неиспользуемых, но требующих уплаты процентов), так и

дефицит финансовых средств. Поток денежных средств оформляется в виде специальной таблицы.

Проектно-балансовая ведомость содержит основные статьи, такие как стоимость основных фондов и текущих активов (запасов сырья и материалов, счетов к получению, незавершенного производства и готовой продукции), а также акционерного капитала (собственного), долгосрочных и краткосрочных обязательств, которые требуются для бесперебойной работы предприятия.

10. *Показатели эффективности проекта.* Цель данного раздела – оценка эффективности проекта и наиболее вероятных рисков, которые могут возникнуть в ходе его реализации. Приводится классификация и оценка рисков по месту их возникновения (производственные, инвестиционные, инфляционные, организационные, коммерческие и т.д.), а также намечаются меры по их снижению или предотвращению. С целью выявления и снижения риска вложений должен проводиться анализ устойчивости (чувствительности) проекта в отношении его параметров и внешних факторов. В обязательном порядке проводится многофакторный анализ чувствительности проекта к изменениям входных показателей (цены, объема производства, переменных и постоянных издержек, а также их статей, условий финансирования и т.д.). С учетом инфляционных процессов определяются четкие границы, когда возможна реализация проекта и при каких условиях успех маловероятен.

11. *Юридический план.* В юридическом плане описывается организационно-правовая форма будущего предприятия, уточняются основные юридические аспекты будущей деятельности предприятия, особенности внешнеэкономической деятельности.

12. *Информация о разработчике бизнес-плана.* В данном разделе дается общее описание и характеристика привлеченных к разработке бизнес-плана организаций. Приводятся данные по созданию, функционированию и развитию организаций, участвующих в разработке бизнес-плана: история и год создания; основные виды деятельности; опыт работы в данной сфере услуг; основные достижения и неудачи, перечень наиболее значимых инвестиционных проектов, по которым организация разрабатывала бизнес-планы; перечень основных видов деятельности, по которым оказаны услуги (выполнены расчеты) в рамках данного инвестиционного проекта.

13. *Приложения.* Это не регламентированный по объему раздел, в который включаются все дополняющие основные разделы материалы (спецификации, техническое описание сертификата, патента, результаты маркетинговых исследований и т.д.), а также данные о руководителе предприятия (инвестиционного проекта), инвесторах, экспертах, консультантах проекта, рекламных материалах и пр.