

Структура и содержание разделов бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой достаточно сложный документ. Его разделы должны охватывать все аспекты деятельности предприятия. Внешне бизнес-планы отличаются друг от друга, хотя состав их разделов по существу остается практически неизменным. Универсальной структуры бизнес-плана не существует, его разделы могут быть представлены частично или изменены в зависимости от специфики проекта, конкретных целей и задач.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Очень важно дать проекту емкое название, превратив его в логотип фирмы, который будет работать в рекламных целях на товаре, упаковке, вывеске и т.д.

Если бизнес-план содержит инновационные или другие идеи, которые необходимо скрыть от конкурентов, то лучше всего составить меморандум конфиденциальности.

Далее следует бизнес-предложение, или аннотация, объем которой не должен превышать одной страницы. Аннотация должна быть такой, чтобы за несколько минут заинтересовать в перспективности предложенного бизнеса.

Затем раскрываются разделы бизнес-плана:

1. Резюме.
2. Описание предприятия, его окружение.
3. Описание продукта.
4. Анализ рынка, маркетинг и продажи.
5. Организационный план.
6. План производства.
7. Финансовый план.
8. Экономическая и финансовая оценка эффективности деятельности предприятия (проекта).
9. Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение.
10. Календарный план реализации инвестиционного проекта.

11. Приложение.

1. Резюме

От резюме зачастую зависит дальнейшая судьба всего проекта. Как правило, знакомство с бизнес-планом начинается с резюме и если оно не заинтересует потенциального клиента, остальные разделы бизнес-плана не будут рассматриваться.

Резюме отличается от аннотации более подробным содержанием, являясь предельно сокращенной версией бизнес-плана минимальным количеством необходимых данных, не превышающих двух-трех страниц текста.

Резюме пишется в конце работы, когда остальные разделы завершены и достигнута полная ясность по всем аспектам проекта. Оно должно содержать ответы на два самых главных вопроса: Каков будет результат от реализации проекта? и Каков риск потери денег?

Обычно в резюме указывают:

- 1) миссию, задачи, срок проекта и план действий;
- 2) сведения о фирме и команде управления;
- 3) показатели проекта (потребность в капитале, результаты, эффект);
- 4) финансирование, планы возврата заемных средств и гарантии возврата инвестиций;
- 5) ключевые факторы, способные повлиять на рассмотрение возможности инвестирования.

2. Описание предприятия, его окружение

В данном разделе нужно дать ответ на вопрос: С чем я буду иметь дело? Что за предприятие? Здесь необходимо представить более полную характеристику для существующих предприятий, а для вновь созданных предприятий - в сокращенном варианте.

Основные данные, необходимые для характеристики предприятий:

- 1) название, дата создания, место регистрации;
- 2) принадлежность предприятия к различного рода объединениям;
- 3) юридический и почтовый адрес, интернет-сайт, электронный адрес;
- 4) тип бизнеса, основные виды деятельности;
- 5) характеристика отрасли, роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли;
- 6) история развития, основные этапы;
- 7) организационно-правовая форма;
- 8) размер уставного капитала;
- 9) форма и структура собственности;
- 10) краткие финансовые показатели за последнее время (активы, выручка, прибыль);
- 11) основные средства;
- 12) нематериальные активы , лицензии и т.д.;
- 13) рынки сбыта (расположение и характеристика);
- 14) SWOT-анализ.

SWOT-анализ прогнозирует и предусматривает:

- 1) анализ сильных сторон предприятия и разработку мероприятий по их укреплению;
- 2) анализ слабых сторон предприятия, разработку мероприятий по «нейтрализации» угроз, компенсационных мер по предотвращению убытков;
- 3) анализ стратегических и тактических возможностей предприятия.

Тщательность оценки и степень ее детализации в бизнес-плане зависят от назначения и целей анализа. Осуществлять SWOT-анализ можно на основе матрицы, представленной на рис. 1.

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
.....
.....
Возможности (O)	Угрозы (T)
.....
.....

Рисунок 1 – Матрица SWOT

3. Описание продукта

В этом разделе необходимо ответить на вопрос: «Почему будут покупать ваш продукт (услуга)?». Для ответа на него необходимо дать характеристику предлагаемого продукта, показать его полезность потребителю.

Цель подраздела – дать ясное представление о потребительских свойствах продукции (услуг) и их конкурентных преимуществах. Акцент следует сделать на уникальной способности компании удовлетворять потребности рынка. Сведения по каждому виду продукции удобно представить в табличной форме (табл. 1).

Важно, чтобы описание физических характеристик продукции или услуг было представлено в сжатой форме, доступной для понимания неспециалиста. Типичная ошибка при подготовке этого подраздела состоит в том, что основное внимание уделяется, как правило, техническому описанию продукции (услуг). Однако технические детали неинтересны инвестору и вряд ли способны оказать положительное влияние на принятие им решений. детальная техническая информация может быть дана в приложении к бизнес - плану.

Основной акцент следует сделать на описании основных характеристик продукции и тех преимуществ, которые продукция даёт потенциальному

покупателю (качество, надёжность и конкурентоспособность предлагаемой продукции, а также возможности её использования). Важно пояснить уникальные особенности, привлекательные преимущества или отличие предлагаемой продукции по сравнению с аналогичными изделиями других предприятий. Они могут быть выражены в разных формах: качество товара, низкая себестоимость, новая технология и др. Также необходимо отметить возможность совершенствования данной продукции или услуг.

Таблица 1 - Описание продукции (услуги)

Ключевые вопросы	Комментарии
1. Наименование продукции (услуг)	Указывается наименование продукции, например, в соответствии с ГОСТом
2. Назначение продукта (услуги)	Указываются: - удовлетворяемые потребности; - область применения продукта.
3. Основные характеристики продукта (услуги)	Дается физическое описание и ключевые характеристики продукции (технические, эстетические и др.). Здесь можно сослаться на соответствие требованиям ГОСТов или ТУ, отметить имеющиеся сертификаты качества и другие свидетельства, характеризующие продукцию.
4. Потребительские свойства продукта (услуги)	Указываются конкретные выгоды (преимущества), получаемые потребителем от использования продукта (услуги). Приводятся показатели: качества, надёжности, безопасности эксплуатации, простота обслуживания и ремонта, др. Отмечается, в чём состоит инновационность и уникальность продукции

5. Основные конкурентные преимущества продукции (услуги)	Указываются конкурентные преимущества продукции в сравнении с имеющимися на рынке аналогами и образцами, а именно: - продукцией ближайших конкурентов; - лучшими отечественными и зарубежными образцами
6. Основные потребители и направление использования продукции	Указывается, используется продукция для конечного потребления или для дальнейшей переработки
7. Ассортимент и структура выпуска продукции	Указываются планируемый ассортимент и структура выпуска продукции (в натуральных и стоимостных показателях)
8. Юридическая защищённость продукции (услуги)	Указывается наличие защищённости продукта в целом или его отдельных элементов (патентом, торговой маркой, правом на изготовление копий)

4. Анализ рынка, маркетинг и продажи

Необходимо дать ответы на вопросы : «Как вы достигнете намечаемых объемов продаж?», «Как доведете продукцию до потребителя по каждому продукту?».

В данном разделе описываются три основных массива информации.

1. Характеристика рынка. При характеристике рынка раскрываются:

- 1) отраслевая ситуация;
- 2) производители (конкуренты) – их объемы, доли, цены, качество продукции, финансовое положение, сильные и слабые стороны, прогнозы.
- 3) рынки-их объемы и сегментирование, цены и условия экспорта;
- 4) потребители (покупатели)- фирмы и их расположение; требования к качеству и мнение о продукции; условия поставки.

2 . План маркетинга. Нужно раскрыть информацию по :

- 1) общей стратегии маркетинга, принятой на фирме;
- 2) тактике достижения целевых мест и доли на рынке;
- 3) соотношению спроса и предложения, которое определяет цены на продукты;
- 4) особенности спроса на те или иные виды продукта: потребительские предпочтения, сезонные колебания и т.д.
- 5) конкурентным преимуществами и недостатками фирмы на рынке;
- 6) методам стимулирования роста объемов продаж;
- 7) методам и формам рекламной кампании;
- 8) организации послепродажного обслуживания.

3. План сбыта (продаж). Включает в себя:

- 1) ценовую политику, методы и схему образования;
- 2) сбытовую логистику :формы организации сбыта, схему реализации продукта, условия транспортировки и складирования;
- 3) условия оплаты и политика скидок;
- 4) политику определения уровня запасов.

5. Организационный план

Данный раздел должен дать ответ на вопрос: «Есть ли команда людей , способная осуществить задуманный проект?» . Команда, которая способна противостоять потенциальным трудностям и использовать преимущества рыночной экономики на благо этого проекта.

В этом разделе указывают:

- 1) сведения о владельцах и основных партнерах;
- 2) организационно-функциональную структуру предприятия;
- 3) принципы отбора персонала: квалификационные требования и обязанности руководителей и основного персонала организации;
- 4) характеристику главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана;

5) штатное расписание по каждой категории промышленно-производственного персонала и потребности во временной рабочей силе;

б) стимулирование и мотивацию персонала.

Цель раздела – показать организационную структуру управления предприятием, дать характеристику состава управленческой команды, которая будет обеспечивать реализацию бизнес – плана. Потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто будет осуществлять руководство и каким образом будут распределяться полномочия между членами руководящего состава на практике.

Этот раздел должен подчёркивать таланты, способности и квалификацию управленческой команды. Его следует проработать с особой тщательностью, поскольку большинство опытных инвесторов инвестируют в людей, доверяя денежные средства прежде всего тем людям, которые способны успешно реализовать бизнес – идеи, заложенные в бизнес – плане.

Другая задача этого раздела – описать, спланировать и оценить структуру общехозяйственных расходов, связанных с управлением (управленческие расходы), которые могут иметь важное значение для финансовой реализации проекта. Решения, принимаемые относительно использования той или иной оргструктуры управления, помогают выявить и количественно оценить эти расходы.

Расходы на заработную плату персонала можно представить в виде таблицы.

Таблица 2 – Затраты на оплату труда персонала

Должность	Количество	Оклад	Страховые взносы	Итого в месяц	Итого в год
1	2	3	4	5	6
Итого					

6. План производства

Этот раздел бизнес-плана актуален для тех предприятий, которые функционируют в сфере материального производства. Их деятельность связана в основном с производственным предпринимательством: изготовлением продукции, выполнением работ, оказанием услуг.

В плане производства нужно обязательно показать, что фирма будет производить необходимое количество товаров требуемого качества, в нужные сроки, и соответственно ответить на вопросы: «Каков объем, номенклатура и ассортимент выпускаемых продуктов? Достаточно ли средств производства для выполнения производственной программы предприятия?»

Важные задачи данного раздела – определить производственные затраты, необходимые для изготовления продукции (услуг), а также требуемый объем инвестиций.

Описание местоположения

Этот подраздел должен показать, насколько удачно выбрано место расположения предприятия, исходя из близости к рынку, поставщикам сырья и материалов, доступности транспортных магистралей и рабочей силы. Поэтому требуется дать описание выбора географического места размещения предприятия.

При этом необходимо дать разъяснения относительно:

- транспортных схем (наличие подъездных путей, близость или удалённость автомобильных, железнодорожных и других транспортных магистралей);
- коммуникационных сетей (линий электропередач, воды, газа, сточных вод и выбросов);
- оценки потребностей дополнительного вложения денег в развитие инфраструктуры (теплосети, водопровода, канализации) при реализации

проекта и степени удалённости от основных поставщиков сырья и материалов, а также от потребителей.

Выбор месторасположения относится к числу важных решений и зависит от вида деятельности самого предприятия. В случае создания нового промышленного предприятия вопрос, посвящённый размещению будущего производства (местоположению объекта инвестирования), должен быть проработан достаточно детально. Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду. При этом в первую очередь обращают внимание на факторы, влияющие на выбор местоположения (условия аренды, наличие складских помещений, близость транспортных магистралей, близость источников сырья, основных заказчиков, поставщиков и др.)

Для предприятий сферы торговли, сервиса или общественного питания вопрос о выборе местоположения также требует предварительного тщательного изучения. Необходимо учитывать такие важные факторы, как пешеходные и транспортные потоки, наличие стоянки для машин, условия аренды, конкурентное окружение, наличие подъездных путей и др.

Производственный процесс и его обеспечение

Для краткого описания производственного процесса и его основных технологических операций необходимо показать, какие технологические операции лежат в основе процесса изготовления продукции (оказания услуг).

Задача состоит в том, чтобы описание сложного производственного процесса сделать понятным и для тех, кто не обладает специальными техническими познаниями.

Общая схема организации производственного процесса должна отражать:

- производственные операции;
- производственные потоки (движение сырья и материалов, промежуточных и конечных продуктов).

Основные технологические операции укрупнённо могут быть представлены в табличной форме (табл.3).

Таблица 3 - Характеристика производственного процесса

№ п/п	Наименование выполняемых работ / операций	Наименование используемого оборудования	“Входной поток” сырья, материалов и др.	“Выходной поток” конечных / промежуточных продуктов	Кол-во занятых работников, чел.	Нормы времени на выполнение работ / операций, чел./ч, чел./мин.	Нормы выработки в ед. времени, шт./ч
1	Работа А						
	Работа В						
	ИТОГО						

По тем операциям, которые будут выполняться силами самого предприятия, необходимо представить краткие сведения о характеристиках производственного процесса. Если выполнение некоторых операций или изготовление отдельных деталей предполагается поручить субподрядчикам (передать на аутсорсинг), то необходимо пояснить, что именно и почему. требуется показать, каким образом это отразится на результатах (к примеру, в виде экономии затрат, уменьшения длительности технологического цикла, повышения качества продукции или услуг и т.д.). желательно указать основные сведения о субподрядчиках (название предприятия, причину его выбора, цены и информацию о ранее заключённых контрактах). Для уже существующего производственного процесса требуется дать его описание с указанием узких мест и путей их преодоления.

После проведения расчётов целесообразно провести анализ данных таблицы 3 с целью выявления возможностей оптимизации загрузки оборудования и численности используемого персонала по каждой технологической операции, а также возможности параллельного выполнения отдельных работ

(операций). Это позволит понять имеются ли незагруженные мощности и сможет ли предприятие в случае необходимости легко увеличить объём производства и продажи продукции (сверх того, что предусмотрено прогнозом и планом продаж).

Здесь же необходимо описать предполагаемый сменный режим и график работы оборудования, его производственную мощность.

Производственная мощность предприятия – максимально возможный выпуск продукции (в определённой номенклатуре и ассортименте или объём добычи и переработки сырья), которая может быть изготовлена в течение определённого периода времени (обычно за год).

Важно предусмотреть потребность в дополнительном оборудовании и соответственно в дополнительном финансировании в случае роста объёмов производства продукции.

План производства продукции (производственная программа) определяет необходимый объём производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж. При этом устанавливаются: необходимые объёмы планируемых поставок продукции в натуральном и стоимостном выражении в определённые периоды времени, запасы готовой продукции на складах предприятия и ожидаемые потери (в случае их неизбежности). ассортимент и объёмы производства определяются исходя из требований рынка и предполагаемой стратегии маркетинга.

Плановый объём производства по каждому виду продукции (в натуральном и стоимостном выражении) можно рассчитать с использованием балансового метода:

$$V_{\text{пр}} = V_{\text{реал}} + (O_{\text{кон}} - O_{\text{нач}}),$$

где $V_{\text{пр}}$ – объём производства продукции в плановом периоде;

$V_{\text{реал}}$ – объём реализации продукции в плановом периоде;

Онач, Окон – остатки готовой продукции на складе на начало и конец планового периода соответственно.

Инвестиционные затраты

Объектом инвестирования может выступать как вновь создаваемые, так и уже существующее предприятие (или его обособленное подразделение как бизнес – единица). В ходе инвестирования формируется его имущественный капитал. Поэтому здесь необходимо дать описание создаваемого имущества, его основных характеристик и рассчитать потребность в инвестициях. При этом оцениваются инвестиционные затраты по всем основным составляющим активов предприятия:

- основные средства;
- оборотные активы;
- нематериальные активы.

Оценка общих инвестиционных затрат равна суммарной потребности в инвестициях на создание предприятия (инвестиционные затраты на основные средства и предпроизводственные расходы) и потребности в инвестициях для текущей деятельности (оборотные активы, необходимые для формирования начальных товарно – материальных запасов и др.)

Сведения, характеризующие потребность проекта в помещениях, могут быть собраны воедино и представлены в табличной форме (табл. 4).

Данные по перечню необходимого основного и вспомогательного оборудования, автотранспорта для проекта, а также сведения по предполагаемому способу получения (покупка, аренда, лизинг) необходимо собрать и представить в табличной форме (табл. 5). Заметим, что стоимость оборудования включает в себя стоимость приобретения, затраты на доставку и монтаж оборудования.

Таблица 4 - Характеристика зданий и сооружений

№ п/п	Наименование помещения	Площадь, (кв. м)	Условия получения	Стоимость (тыс. руб.)	Период получения (с ___мес.)
1	2	3	4	5	6
1	Производственные помещения				
2	Складские помещения				
3	Административные помещения				
	Всего				

Таблица 5 - Перечень необходимого оборудования

№ п/п	Наименование	Кол-во, ед.	Способ получения	Стоимость, тыс. руб.		Период получения (с ___мес.)
				без НДС	вкл. НДС	
1	2	3	4	5	6	7
1	Основное оборудование					
2	Вспомогательное оборудование					
3	Технологии					
4	Транспортные средства					
5	Офисное оборудование, в том числе: - мебель - оргтехника					
	Всего					

Суммарная оценка инвестиционных затрат определяется методом прямого счёта на основе оценок на покупку машин и оборудования, технологий, выполнение необходимых работ по гражданскому строительству зданий и сооружений. Характер последних определяется спецификой проекта и требуемыми сооружениями. Предварительная оценка инвестиционных затрат на основные средства проводится на основе карты технологического процесса и должна быть тщательно рассмотрена, особенно в отношении надбавок на непредвиденные работы.

Производственные затраты

В данном подразделе необходимо описать производственные затраты, которые включают в себя:

- производственные затраты на трудовые ресурсы;
- материальные производственные затраты;
- общепроизводственные расходы.

Производственные затраты на трудовые ресурсы включают в себя потребность в трудовых ресурсах, а именно основной и вспомогательный производственный персонал, а также инженерно – технический персонал.

Для определения заработной платы производственного персонала предполагается выполнение ряда промежуточных расчётов (табл. 6).

При необходимости в соответствии с особенностями производства определяют численность инженерно – технических работников (ИТР) и другого обслуживающего персонала, которую можно определить в соответствии с установленными нормами обслуживания.

В качестве основных форм оплаты труда могут быть установлены: повременная и сдельная.

Виды повременной оплаты труда:

- простая повременная или поденная (тариф \times отработанное время);
- повременно – премиальная (месячная зарплата + премия).

Виды сдельной оплаты труда:

- простая сдельная (расценка \times число единиц продукции);
- сдельно – прогрессивная (расценка на сверхплановую продукцию выше, чем на плановую);
- сдельно – премиальная (прямая сдельная + премия);
- косвенная сдельная (оплата труда зависит от отработанного времени и результатов труда обслуживаемых работников);
- аккордная (оплата за весь объём работ).

Таблица 6 - Заработная плата производственного персонала

№ п/п	Наименование	Кол-во, чел.	Повременная оплата труда (месячная зарплата, тыс. руб./мес.)	Сдельная оплата труда, тыс. руб.		ФОТ, тыс. руб./мес.	Периодичность и период выплат с_по_____
				база	норматив		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Основные производственные рабочие						
2	Вспомогательный персонал						
3	Инженерно – технический персонал						
4	Другой обслуживающий персонал						
5	Работники охраны						
	Итого						

В основу бизнес – планирования заложена система директ – костинг. В ней принято различать затраты по виду зависимости от объёма выпуска продукции и способу отнесения на себестоимость, что связано с выделением следующих видов затрат: переменные и постоянные. Особенность системы директ – костинг заключается в том, чтобы планирование, учёт и анализ себестоимости осуществляется только в части переменных затрат. Переменные затраты непосредственно связаны с производственным процессом, соотносятся с конкретными видами продукции (работ или услуг) и могут быть отнесены на единицу изделия. Постоянные затраты относятся к общим издержкам предприятия, рассматриваются как расходы за период времени.

К переменным затратам относят те затраты, величина которых изменяется прямо пропорционально изменению объёма производства. В их числе:

- затраты на сырьё, материалы, покупные изделия, полуфабрикаты;

- затраты на топливо и энергию, потребляемые на технологические цели;
- сдельная заработная плата основных производственных рабочих и т.д.

Перечень материальных производственных затрат может быть оформлен в виде таблицы (табл. 7).

Таблица 7 - Материальные производственные затраты

Наименование	Ед. изм.	Цена (без НДС), тыс. руб.	Продукт 1	Продукт 2
			нормы расхода на ед. продукции (в натуральных ед. измерения)		
1. Сырьё					
1.1.					
1.2.					
2. Материалы					
2.1.					
2.2.					
3. Комплектующие					
3.1.					
3.2.					
.....					
9. Топливо					
10. Электроэнергия (на технологические цели)					
ИТОГО					

Для обеспечения стабильной работы предприятия предусматривается создание запасов сырья, материалов и комплектующих. Их размер зависит от надёжности поставок, условий оплаты и тенденций изменения цен. Страховой запас устанавливает объём материалов, которые должны содержаться на складе для предотвращения риска неритмичности поставок. Может задаваться в процентах от месячного объёма закупок или как период времени (в днях), в течение которого производство должно быть обеспечено материалами.

В данном подразделе также необходимо рассчитать общепроизводственные расходы, которые связаны с обслуживанием

основного и вспомогательного производства и рассматриваются как расходы за период. Для расчёта общепроизводственных расходов необходимо собрать данные и сформировать расчётную таблицу (табл. 8).

Таблица 8 - Общепроизводственные расходы

Наименование показателей		Ед. изм.	Значение показателя	Периодичность выплат	Период выплат с__по__
1. Арендная плата	Площадь помещения	кв. м			
	Цена (за ед.)	тыс. руб./кв.м			
	Сумма	тыс. руб.			
2. Расходы на ремонт помещений	Площадь помещения	кв. м			
	Цена (за ед.)	тыс. руб./кв.м			
	Сумма	тыс. руб.			
3. Расходы на текущий ремонт основных средств	Стоимость основных средств	тыс. руб.			
	Норматив	%			
	Сумма	тыс. руб.			
.....					
9. Расходы на коммунальные нужды (отопление, освещение)	Расход	тыс. кВт × ч			
	Цена (за ед.)	руб. / кВт × ч			
	Сумма	тыс. руб.			
10. Расходы на страхование имущества		тыс. руб.			
Итого общепроизводственных расходов		тыс. руб.			

Общепроизводственные расходы могут быть определены либо методом прямого счёта (на основании данных таблицы 8), либо косвенным методом (пропорционально определённой базе). В качестве базы могут быть использованы показатели, характеризующие затраты, а также выпуск продукции предприятия.

7. Финансовый план

Указанный раздел является самым важным, так как в нем дается ответ на вопрос: «Какова будет сумма полученной прибыли от вложенных средств?».

Финансовый план обобщает все разделы, представляя их в стоимостном выражении. Финансовое планирование направлено на обеспечение сбалансированности движения денежных и материальных потоков организации, отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты.

Цель раздела – дать ясное видение полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта.

Финансовый раздел бизнес – плана включает в себя разработку трёх основных финансовых документов, создающих основу для финансового анализа, планирования, мониторинга и контроля.

План прибылей и убытков. Показывает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определённый период.

План денежных потоков. Показывает потоки денежных средств предприятия от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия за период.

Баланс. Характеризует финансовое положение предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определённую дату. составляется укрупнено, в виде прогнозного баланса на первый год.

Помимо указанных выше документов в рассматриваемом разделе бизнес – плана должны быть также представлены результаты:

- 1) диагностики финансового состояния предприятия (расчёт финансовых коэффициентов, анализ тенденций их изменения). Проводится для ранее функционировавших предприятий по существующим финансовым документам. Необходимо соотнести

предшествующую работу предприятия за несколько лет с нынешним состоянием (по прибыли, денежной наличности и балансовым отчётам), поскольку будущее в определённой степени предопределяется прошлым. Например, взаимосвязь выручки от продаж и расходов в прошлом так или иначе будет определять их взаимосвязь в будущем;

- 2) анализа и оценки показателей экономической эффективности проекта.

Для достижения указанных и других целей необходимо выполнить следующие действия.

1. Представить (описать) базовые предложения и допущения, используемые при построении прогнозов и проведении финансовых расчётов. Дать необходимые пояснения, касающиеся плана прибылей и убытков, денежных потоков и баланса, а также анализа чувствительности.
2. Определить расчётный период. Расчётный период (называемый также горизонт расчёта, горизонт планирования или период планирования) охватывает временной интервал от начала проекта до его прекращения. Не существует стандартного периода планирования. Для первоначального (предварительного) варианта бизнес – плана финансовый план составляется обычно на 2-3 года вперед (для крупных проектов – на 5 лет и более, в зависимости от характера предприятия). Горизонт расчёта измеряется количеством шагов расчёта.
3. Выбрать шаг расчёта. В качестве шага расчёта (интервала расчёта) обычно выбирается тот или иной календарный временной интервал (месяц, квартал или год). Для первого года все расчёты проводятся с ежемесячной разбивкой (шаг расчёта – месяц), а для последующих - по-квартально и по годам.

4. Определить валюту проекта. В качестве основной валюты для расчётов по проекту, как правило, выбирается национальная валюта той страны, в которой реализуется проект. В ряде случаев выбор другой (второй) валюты для проведения расчётов определяется характером экспортно – импортных операций, предусмотренных проектом.
5. Определить необходимость учёта влияния фактора инфляции. Для этого используют показатели инфляции, характеризующие рост цен в процентах к предыдущему периоду на каждую группу объектов, подверженных воздействию инфляции: сбыт (продукция, услуги), прямые издержки (сырьё, материалы), заработная плата, недвижимость (здания) и оборудование.
6. Выбрать метод расчёта амортизации. Выбранный метод расчёта амортизационных отчислений должен быть представлен в финансовом разделе бизнес – плана.
7. Провести расчёт налоговых платежей. Рекомендуется перед финансовым планированием и прогнозированием провести предварительные расчёты налоговых платежей (НДС, страховых взносов, налога на имущество).

Процесс разработки финансовых документов в самом общем виде включает в себя выполнение нескольких этапов.

Этап 1. Разработка плана прибылей и убытков.

Этап 2. Разработка плана движения денежных средств.

Этап 3. Разработка прогнозного баланса.

План прибылей и убытков

План прибылей и убытков (ППУ) представляет собой финансовый документ, который отражает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определённый период.

Задача подготовки данного документа состоит в том, чтобы показать структуру себестоимости продукции, соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определённый период. По нему можно судить о рентабельности производства, рентабельности продукции, возможности возврата в срок заёмных средств. С его помощью проводится анализ безубыточности бизнеса.

Для большинства предприятий основными источниками доходов являются продажи продуктов (услуг). Поэтому составление “Плана прибылей и убытков” начинают с получения из плана сбыта данных о планируемых продажах (по месяцам).

Разработка “Плана прибылей и убытков” опирается на результаты ранее проведенных расчётов из других разделов бизнес – плана, а также на дополнительную информацию. При этом используются:

1. из плана продаж:

планируемые объёмы продаж и выручка от продажи продукции (услуг);

предполагаемые потери при продажах (если это характерно для данного вида бизнеса).

Выручка от продажи продукции (услуг) отражает стоимость планируемого объёма продаж по отпускным ценам за расчётный период (по факту, в кредит, с предоплатой);

2. из плана производства, плана маркетинга и организационного плана:

совокупные переменные издержки (материальные затраты и затраты на персонал), рассчитанные на объём продаж за расчётный период времени (месяц, квартал, год);

постоянные (общехозяйственные) расходы за расчётный период (общепроизводственные, управленческие, коммерческие, включая

амортизационные отчисления и начисленные проценты по кредитам, включаемые в себестоимость);

налоговые выплаты:

рассчитываются на основе налоговых ставок по соответствующим видам налогов, которые характерны для данного вида бизнеса и выбранной организационно – правовой формы предприятия.

Для составления формата документа необходимо:

- 1) собрать необходимые данные из других разделов бизнес – плана;
- 2) определить состав и структуру всех текущих затрат;
- 3) распределить все текущие затраты на переменные и постоянные.

В самом общем виде формат и алгоритм проведения расчётов в плане прибылей и убытков представлены в таблице 9.

В плане прибылей и убытков для отражения динамики продаж за определённый период используется метод начисления. Согласно этому методу момент возникновения выручки является момент отгрузки продукции и выписки счёта – фактуры (передачи права собственности) независимо от момента поступления за неё денежных средств от заказчика (по факту или через некоторое время после её получения). Таким образом, в плане прибылей и убытков расчёты прибыли производятся без учёта реального поступления денежных средств. Комментарии по структуре и расчёту показателей плана прибылей и убытков представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Общий формат плана прибылей и убытков

Операция	Наименование статьи
+	Выручка от продаж
-	Переменные затраты
=	Валовая прибыль
-	Постоянные затраты
=	Прибыль от продаж (операционная прибыль)
+	Прочие доходы
-	Прочие расходы
=	Прибыль до налогообложения
-	Налог на прибыль
=	Чистая прибыль

Суммарные переменные затраты в зависимости от вида бизнеса, могут в себя включать:

сырьё, материалы и комплектующие, приобретаемые со стороны; операционные (производственные, эксплуатационные) расходы, непосредственно связанные с ростом или уменьшением объёма продаж; заработная плата производственного персонала, численность и оплачиваемое рабочее время которого напрямую связаны с ростом объёмов продаж.

Вместе с издержками на заработную плату необходимо отразить и социальные начисления (единый социальный налог). Если расходы на заработную плату не могут быть однозначно увязаны с динамикой выручки от продаж, то такие издержки на заработную плату вместе с социальными начислениями отражаются в накладных расходах. В случае, когда затруднительно решить, к какому виду затрат относятся те или иные затраты, целесообразнее включать их в накладные расходы.

Таблица 10 - План прибылей и убытков

№ п/п	Наименование показателей	20__ г. по месяцам											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Выручка от продаж (без НДС и акцизов)												
2	Прямые материальные затраты (без НДС)												
3	Заработная плата производственного персонала (вкл. страховые взносы)												
4	Валовая прибыль (п.1-п.2 – п.3)												
5	Постоянные (общехозяйственные и прочие) расходы (без НДС)												
6	Постоянные расходы на заработную плату АУП (вкл. страховые взносы)												
7	Амортизационные отчисления												

8	Операционная прибыль / убыток (п.4-п.5-п.6-п.7)													
9	Проценты по кредитам, включаемые в себестоимость													
10	Налог на имущество													
11	Прибыль до налогообложения (п.8-п.9-п.10)													
12	Налог на прибыль													
13	Чистая прибыль (п.11-п.12)													

Постоянные расходы связаны с общехозяйственной деятельностью предприятия за период. Их нельзя непосредственно отнести на отдельный продукт (заказ, услугу). Обычно их принято подразделять на три категории расходов: общепроизводственные, управленческие и коммерческие (расходы на маркетинг и сбыт).

В составе постоянных расходов целесообразно отдельной строкой выделить амортизационные отчисления. Амортизационные отчисления относятся к разряду калькуляционных издержек и рассчитываются в соответствии с установленными нормами амортизации.

Чистая прибыль является главным целевым показателем. На её основе рассчитывают норму чистой прибыли, то есть долю чистой прибыли в чистых продажах. Чистая прибыль определяется как разность между прибылью до налогообложения и налогом на прибыль, а также другими платежами, исчисление которых осуществляется из прибыли предприятия.

В процессе планирования решается задача получения такой выручки от реализации продукции, которая покроет совокупные затраты и обеспечит получение прибыли. Как известно, существуют три способа увеличения прибыли: увеличение объёмов производства, повышение цены и снижение затрат. Если предприниматели (менеджеры) на основе проведенного анализа и принятия решений смогут найти способы снижения затрат и обеспечения конкурентного преимущества по издержкам, то это позволит им в

дальнейшем увеличить затраты на продвижение товаров или снизить цены, что несомненно скажется на росте объёмов продаж.

План денежных потоков

План денежных потоков (или план движения денежных средств, Cash Flow) представляет собой финансовый документ, отражающий движение потоков денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия на планируемый период. Он показывает динамику поступления и расходования денежных средств на планируемый период, что позволяет судить о платёжеспособности предприятия.

Цель прогнозирования движения денежных потоков – определить объёмы финансовых потребностей (кредитов, инвестиций), а также обеспечить сбалансированность поступления и расходования денежных средств в ближайшие 12 месяцев.

Для достижения поставленной цели прогнозируется объём денежных средств, поступающих на банковский счёт в течение месяца, и объём денежных средств, выплачиваемых предприятием в течение того же месяца. Если остатка денежных средств на начало периода и ожидаемых в течение этого периода поступлений денежных средств будет недостаточно для покрытия запланированных текущих затрат и других видов расходов (например, на капитальные вложения или на предпроизводственные расходы подготовительного периода по проекту), о чём свидетельствует отрицательный остаток (дефицит денежных средств) на конец периода, то необходимо будет изыскивать дополнительные источники их получения (к примеру, снижать расходы, дебиторскую задолженность, брать кредит в банке и др.). Поэтому одно из важных свойств плана денежных потоков – это предсказание остатка банковского счёта на конец периода.

Разные виды бизнеса могут иметь различные форматы плана денежных потоков в силу специфики самой деятельности. Формат плана денежных потоков может быть представлен в одной из двух форм:

статьи располагаются по их типу, в связи с поступлением (притоком) или с выплатой (оттоком) денежных средств, причём сначала представляются все статьи, отражающие поступления, а затем – выплаты ;

статьи располагаются по виду деятельности предприятия (операционная, инвестиционная, финансовая), причём в рамках каждого вида сначала представляют статьи, отражающие поступления, а затем – выплаты.

Для разработки плана денежных потоков разработчику бизнес – плана необходимо взять за основу любую из двух форм и выполнить следующую последовательность шагов.

Определить источники возможных поступлений денежных средств.

Определить составные части и детализировать статьи источников поступлений денежных средств.

3. Определить направления использования денежных средств.

4. Детализировать все статьи плана денежных потоков.

Таблица 11 - План денежных потоков (формат 1)

Остаток денежных средств на начало периода
1. Поступления (приток денежных средств):
А. От операционной деятельности
В. От инвестиционной деятельности
С. От финансовой деятельности
Всего поступлений:
2. Выплаты (отток денежных средств):
А. От операционной деятельности
В. От инвестиционной деятельности
С. От финансовой деятельности
Всего выплат:
Остаток денежных средств на конец периода

Таблица 12 - План денежных потоков (формат 2)

1. Операционный денежный поток
Поступления:
Выплаты:
Итого: денежный поток от операционной деятельности
2. Инвестиционный денежный поток
Поступления:
Выплаты:
Итого: денежный поток от операционной деятельности
3. Финансовый денежный поток

Поступления:
Выплаты:
Итого: денежный поток от операционной деятельности
Чистое изменение денежных средств (совокупный денежный поток)
Остаток денежных средств на начало периода
Остаток денежных средств на конец периода

Таблица 13 - Алгоритм проведения расчётов при составлении плана денежных потоков

Операция	Наименование статьи
+	Выручка от продаж
-	Переменные издержки
-	Постоянные издержки
-	Налоги и прочие выплаты
=	<i>Денежный поток от операционной деятельности (операционный денежный поток)</i>
+	Поступления от продажи активов
-	Платежи за приобретенные активы
=	<i>Денежный поток от инвестиционной деятельности (инвестиционный денежный поток)</i>
+	Акционерный капитал (поступление денежных средств от выпуска акций)
+	Заёмный капитал (поступления по долгосрочным и краткосрочным займам)
-	Выплаты в погашение займов
-	Выплаты % по займам
-	Выплаты дивидендов собственникам
=	<i>Денежный поток от финансовой деятельности (финансовый денежный поток)</i>
	Чистое изменение денежных средств
+	Остаток денежных средств на начало периода
=	Остаток денежных средств на конец периода

Построение денежного потока проекта может быть осуществлено прямым и косвенным методом.

Прямой метод предполагает построение притоков и оттоков денежных средств непосредственно на основе финансовых документов. Формирование плана денежного потока прямым методом опирается на разработанный ранее план прибылей и убытков, на предположения о размерах и сроках выплаты кредиторской и дебиторской задолженности, анализ и учёт предстоящих капитальных затрат (например, покупка оборудования, транспортных средств и др.), а также источников их финансирования.

Конструирование денежного потока проекта *косвенным методом* осуществляется на основе плана прибылей и убытков. В этом случае чистый операционный денежный поток рассчитывается суммированием прибыли, амортизационных отчислений и прироста кредиторской задолженности за вычетом прироста дебиторской задолженности и прироста материальных запасов. В расчёт операционного денежного потока следует включать операционный (скорректированный) налог на прибыль. Структура денежного потока и общий алгоритм проведения расчётов при составлении плана денежных потоков представлены в таблице 13. При этом остаток денежных средств на конец предыдущего периода равен остатку денежных средств на начало следующего периода.

Прогнозный баланс

Баланс (Balance Sheet) даёт прогноз финансового положения предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на определённую дату. Составляется укрупнённо в виде прогнозного баланса за первый год.

Цель прогнозирования баланса состоит в определении долгосрочной финансовой потребности предприятия в денежных средствах, соответствующей требованиям к основному и оборотному капиталу.

Он составляется на заключительном этапе и выполняет функцию финального аккорда в проведении финансовых расчётов и разработке финансовых документов бизнес – плана. Прогнозный баланс всегда составляется после разработки двух других финансовых документов – плана прибылей и убытков и плана денежных потоков. Прогнозный баланс предоставляет важную информацию для расчёта финансовых коэффициентов.

Основой для прогнозирования баланса являются разработанные ранее прогноз продаж и план сбыта продукции для первого года, план прибылей и убытков на планируемый период и для первого года, а также план денежного потока для первого года.

Баланс в финансовом плане составляется на конец первого года и характеризует:

активы и пассивы предприятия;
 средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнёрами;
 нераспределённую прибыль.

Баланс состоит из активов и пассивов, суммарные значения которых должны быть сбалансированы (равны между собой). Активы – это всё то, что принадлежит предприятию. Пассивы – это денежные обязательства перед кредиторами, показывающие, кому и сколько предприятие должно. Величина, на которую сумма активов превышает текущие и долгосрочные обязательства, является собственным капиталом бизнеса или той величиной, на которую он прирастёт в результате реализации бизнес – проекта:

$$\text{Актив} = \text{Обязательства} + \text{Собственный капитал}$$

В прогнозном балансе величина собственного капитала является одним из основных показателей, по которому инвестор может оценивать привлекательность своего участия в новом бизнесе. Примерный формат прогнозного баланса представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Прогнозный баланс

<i>Активы</i>	Тыс. руб.	<i>Пассивы</i>	Тыс. руб.
Средства на счёте		Счета к оплате	
Дебиторская задолженность		Задолженность по выплатам (налоги, зарплата и др.)	
Запасы		Краткосрочные кредиты	
Итого текущих активов (оборотных средств)		Сумма текущих пассивов (краткосрочных обязательств)	
Основные средства		Долгосрочные займы	
Другие активы (нематериальные)		Акционерный капитал	
Минус износ по основным и нематериальным активам		Нераспределённая прибыль	
Прочие активы и авансы		Суммарный собственный капитал	
<i>Сумма активов</i>		<i>Сумма пассивов</i>	

Прогнозный баланс составляется по укрупнённой номенклатуре статей, которая включает в себя только наиболее значимые для будущего бизнеса статьи и агрегированные счета. Поэтому в общем виде прогнозный баланс не совпадает с формой отчётного баланса, предусмотренного действующими требованиями бухгалтерской отчётности в России. Главная особенность формата прогнозного баланса – расположение статей активов и пассивов в порядке убывания ликвидности активов и степени срочности обязательств, в отличие от баланса (форма №1), принятого в РФ, где всё обстоит наоборот.

Процесс разработки финансового плана не является сложным, поскольку в конечном счёте он представляет собой чётко выполняемую процедуру “раскладывания по полочкам” результатов решений, принимаемых в области операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании, расчётов их влияния на финансовые результаты деятельности компании. В то же время этот процесс планирования будущего необычно сложен, поскольку разработка всяких предложений о будущем и выработка решений связаны с неопределённостью и риском.

8. Экономическая и финансовая оценка эффективности деятельности предприятия (проекта)

На основе финансового и производственного планов можно рассчитать многие экономические и финансовые показатели. На первый план выходит критический объём производства, представляющий расчёт условий достижения безубыточности, который характеризуется такими показателями, как:

Точка безубыточности (критическая) показывает, при каком количестве продукции предприятие не имеет ни прибыли, ни убытков. Для ее расчета используется формула :

$$Q_{кр} = FC / (P - V_{ед}),$$

где FC – сумма условно-постоянных затрат;

P – цена за единицу продукта;

$V_{ед}$ – сумма средних условно-переменных затрат на единицу продукта.

Порог рентабельности – это такая выручка, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает прибыли. Рассчитывается по формуле:

$$V_{кр} = Q_{кр} * P,$$

Запас финансовой прочности – это сумма, на которую предприятие может позволить снизить выручку, снижая объем производства или цену, не выходя из зоны прибылей.

$$V_{пр} = V - V_{кр},$$

где V – размер выручки.

К другим, не менее важным показателям, относят коэффициенты ликвидности, деловой активности, рентабельности, финансовой устойчивости.

Анализ экономических и финансовых показателей позволит провести оценку эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

9. Оценка риска и страхование

Цель данного раздела состоит в том, чтобы выявить возможные виды рисков, связанные с осуществлением проекта, оценить риски проекта в целом и предусмотреть меры по предотвращению или снижению возможных потерь.

Бизнес в условиях рынка немислим без риска, а любое планирование развития бизнеса должно сопровождаться анализом и оценкой рисков, связанных с осуществлением проекта.

Этот раздел – один из самых сложных разделов бизнес – плана. Он должен дать потенциальным инвесторам (или партнёрам) информацию о рисках проекта для принятия решения о целесообразности их участия в

проекте. Важно продемонстрировать реалистичный подход к проекту. Он необходим предпринимателю для самоконтроля и убеждения инвестора в надёжности вложения им денежных средств.

Риск – опасность, незащищённость от потерь или ущерба. Он всегда связан с уровнем неопределённости в предсказании результата.

Риск можно определить как вероятность того, что произойдёт какое –нибудь неблагоприятное событие. Чем выше вероятность того, что выше вероятность того, что фактический доход будет гораздо ниже ожидаемого, тем больше риск. Под риском понимают вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта.

Важно, чтобы в разделе были просто и объективно представлены главные виды рисков.

Результатом подготовки этого раздела должны быть:

- 1) анализ возможных рисков;
- 2) оценка рисков и связанных с ними потерь (ущерба);
- 3) программа по защите от рисков, включающая мероприятия по предотвращению потерь или сведению их к минимуму.

Виды рисков

При всём многообразии классификаций рисков, представленных в экономической литературе, приведём основные виды риска.

Производственный риск, связанный с трудностями запуска и отладки технологического оборудования, организации производства, со срывом сроков ввода в действие объектов, с превышением фактических затрат над проектными, более низким качеством продукции по сравнению с запланированным и др.

Коммерческий риск, проявляющийся в недобросовестности и неплатёжеспособности заказчика, в повышении закупочных цен, изменении

валютных курсов, потере товара в процессе обращения, увеличении издержек.

Рыночный риск, связанный с падением спроса на продукт, колебаниями курсов валют, неопределённостью действий конкурентов и т.д.

Инфляционный риск, связанный с ростом цен материалы, комплектующие, полуфабрикаты, заработную плату и др.

Финансовый (кредитный) риск, проявляющийся в невыполнении предприятием финансовых обязательств перед инвестором по возврату долга.

Научно – технический риск, который связан с неопределённостью в достижении заданного результата при освоении новых технологий, обмене лицензиями, совместных НИОКР и др.; этот вид риска способен состарить любую техническую новинку.

Политический риск, связанный с неблагоприятными социально - политическими изменениями в стране или регионе.

Внеэкономический риск, связанный с установлением квот на импорт (экспорт) товаров, введением высоких тарифов или эмбарго и т.д.

Чистый риск, связанный с убытками от пожаров, несчастных случаев, катастроф и других стихийных бедствий.

Конечно, вероятность каждого из перечисленных видов риска для конкретного рассматриваемого проекта различна. Поэтому в бизнес – плане требуется выявить наиболее вероятные виды рисков для рассматриваемого проекта и определить сумму убытков, которая может быть с ними связана.

Зачастую риск и опасность возникновения ущерба исключить полностью невозможно, но вполне можно попытаться свести его к минимуму. Для предотвращения или уменьшения потерь руководствуются принципом - избегать слишком опасных видов деятельности либо предусматривать заранее способы снижения степени риска.

Простое описание в бизнес – плане возможных рисков без изложения действий по их снижению или предотвращению не только бесполезно, но и

вредно, поскольку подрывает доверие к бизнес – плану. И наоборот, выявление и открытое обсуждение риска, а также предполагаемых мер защиты свидетельствует о готовности к рискованным ситуациям и знании путей выхода из них. Поэтому в бизнес – плане необходимо указать факторы риска, угрожающие успешной реализации целей, а также мероприятия по защите от влияния этих факторов.

Анализ рисков

В анализе рисков выделяют качественный и количественный анализ, которые дополняют друг друга.

Качественный анализ риска сводится к тому, чтобы выявить основные факторы риска, определить их потенциальные области и тем самым идентифицировать возможные риски, связанные с проектом.

Все факторы риска принято условно разделять на две группы: объективные и субъективные. К числу объективных относятся факторы, которые непосредственно не зависят от самого предприятия: экономические и политические кризисы, инфляция, конкуренция и др. К субъективным относятся факторы, так или иначе характеризующие непосредственно предприятие: его производственный и кадровый потенциал, техническое оснащение, уровень производительности труда и техники безопасности и др.

Количественный анализ и оценка риска заключается в определении размеров отдельных рисков и риска проекта в целом. Наиболее распространены следующие методы количественного анализа риска:

Статистический метод основан на изучении статистики доходов и потерь, имевших место в данном или аналогичном бизнесе, установлении величины и частоты получения того или иного уровня дохода или потерь, построении кривой риска, расчёта дисперсии как меры разброса возможных значений доходности, стандартного отклонения и составлении наиболее вероятного прогноза. Точность расчётов в значительной мере зависит от исходной статистической информации.

Экспертный метод основан на обработке мнений экспертов, оценивающих вероятность проявления и степень последствий исследуемых рисков. Необходимо отметить, что применение экспертного метода требует определённого количества экспертов для получения достоверного результата в ходе экспертного оценивания. Обработка результатов экспертного оценивания рассчитана на группу экспертов. На качество экспертного оценивания непосредственно влияет качество подготовки опросного листа и количество выделенных факторов риска.

Аналитический метод основан на использовании результатов анализа чувствительности, методов математической статистики и имитационного моделирования.

Метод аналогий основывается на использовании базы данных о риске аналогичных проектов.

В бизнес – плане инвестиционного проекта рискованность инвестиционного проекта определяют как отклонение потока денежных средств для данного проекта от ожидаемого. Чем больше отклонение, тем более рискованным считается проект.

В условиях рыночной экономики проекты с наиболее высоким ожидаемым доходом являются и наиболее рискованными. Однако один и тот же проект с определённой степенью риска может быть приемлемым для одного инвестора и неприемлемым для другого, предпочитающего более надёжные и менее рискованные проекты.

Для снижения высокой степени риска используют:

- 1) распределение риска между участниками проекта;
- 2) страхование риска;
- 3) резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.

На практике для анализа и оценки рисков, связанных с предпринимательским проектом, рекомендуется использовать следующую процедуру:

- 1) Определить перечень рисков.

- 2) Определить вероятность возникновения каждого риска из представленного перечня.
- 3) Использование методов количественной оценки риска (расчёт точки безубыточности, проведение анализа чувствительности и др.).
- 4) Разработать программу мер по предотвращению рисков и минимизации возможных потерь.

Понятно, полностью избежать рисков невозможно. Поэтому в бизнес – плане необходимо охарактеризовать все виды рисков, типичные для данного проекта. Инвесторы гораздо спокойнее воспринимают риск, если все условия для них ясны.

Страхование

Страхование служит важным фактором стимулирования хозяйственной активности, даёт сильные психологические мотивации экономической деятельности: стремление получить выгоду, желание рискнуть.

Принято выделять следующие виды страхования:

страхование от всех видов рисков (при этом возмещается ущерб, причинённый всеми известными стихийными бедствиями и проявлениями разрушительных сил природы);

морское страхование;

страхование от финансовых потерь (возмещение потерь из-за мошенничества, преступной небрежности или халатности служащих при исполнении служебных обязанностей, предусмотренных трудовыми контрактами с ними);

страхование от понижения дохода (компенсация ущерба в результате пожара или других несчастных случаев на производстве, приводящих к времен- ному нарушению технологического цикла или остановке производства, а также иных потерь, связанных с прерыванием бизнеса) и др.

Следующим шагом является выбор страховой компании и системы страхования. При этом следует учитывать, что в практике работы страховых компаний могут быть использованы различные системы: страхование по действительной стоимости имущества, страхование по системе пропорциональной ответственности, страхование по системе первого риска, страхование по восстановительной стоимости, страхование с учётом франшизы и др.

В завершении необходимо указать в каких компаниях, на каких условиях (по какой системе) и на какую сумму застрахованы риски, предоставить копии страховых полисов.

10. Календарный план работ по реализации проекта

Инвесторы всегда хотят иметь представление о том, как и в какие сроки будет реализовываться проект, - это один из важных факторов, способных привлечь или оттолкнуть инвестора. С этой целью разрабатывается календарный план выполнения работ.

Календарный план работ должен показывать планируемые сроки осуществления отдельных мероприятий, связанных с реализацией проекта. При его разработке учитываются затраты времени на выполнение отдельных работ (государственная регистрация предприятия, оформление лицензий и разрешений, разработка рабочего проекта, заключение договоров аренды помещений, приобретение и монтаж технологического оборудования, подготовка производства и др.), сроки их выполнения, а также последовательность их проведения (табл. 15).

Для разработки календарного плана работ по реализации проекта могут быть использованы график Гантта, метод оценки и пересмотра планов (PERT – Programme Evaluation and Review Technique) и др.

Таблица 15 - Примерный календарный план работ

Виды работ	Сроки, число, год		Исполнители	Статус работ на июнь 20__г.
	Начало	Оконча- ние		
Переговоры с поставщиками оборудования. Заключение контракта	15.01.20 г.	06.04.20г.	Проектная группа	Последний этап переговоров
Инжиниринг	07.02.20г.	11.01.21г.	В зависимости от поставщика оборудования	Последний этап переговоров
Изготовление оборудования	Выбранный поставщик	Последний этап переговоров
Транспортировка оборудования			Выбранный поставщик	Обсуждение условий
Монтаж оборудования			Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий
Запуск и испытания			Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий
Выход на проектные мощности			Выбранный поставщик и сотрудники нового предприятия	Обсуждение условий
Экспертиза			ООО “Лидесм”	Подписан предварительный договор
Проектные работы			Проектно - конструкторский технологический институт	Начаты работы
СМР			ПАО “СевЭнергоСтрой”	Проработка договора
Согласования			Дирекция строящегося предприятия	Работы начаты
Государственная комиссия			Дирекция строящегося предприятия	-

11. Приложение

В приложении к бизнес – плану может быть представлена любая дополнительная или конфиденциальная информация, которая может быть полезна читателю, но не предназначенная для распространения или не вошедшая в основной текст бизнес – плана вследствие её объёма. Как правило, в приложение включают документы, которые могут служить подтверждением или подробным объяснением сведений, приведённых в бизнес – плане.

Так, в приложении могут быть представлены:

сведения о руководителях предприятия (организации) или проекта;
результаты исследования рынка;
заключения аудиторских фирм;
копии патентов, лицензий, договоров, свидетельств и др.;
подробное описание технических характеристик продукции;
описание производственного оборудования, зданий;
копии юридических документов (заключённых договоров, гарантийных писем, протоколов о намерениях);
сметы затрат на продукцию и услуги;
схемы производственной и организационной структуры управления предприятием (организацией);
отзывы авторитетных организаций;
информация, опубликованная в периодической печати (статьи, ссылки на книги).