



Как оформить бизнес-план инвестиционного проекта

Структура бизнес-плана зависит от многих факторов. На содержание этого документа влияет:

- кто будет конечным пользователем. Это может быть частный инвестор, банк или топ-менеджмент компании;
- суть предлагаемого проекта. Например, создание производства с нуля или же модернизация существующего промышленного оборудования;
- ключевые вопросы, от которых зависит успех всего проекта. К примеру, ситуация на рынке сбыта, конкуренция, зависимость от ключевых поставщиков, влияние региональных особенностей и т. д.

Совет: Уделяйте в бизнес-плане больше внимания тем нюансам, которые влияют на эффективность проекта

Существует наиболее распространенная и достаточно универсальная структура бизнес-плана, которой можно рекомендовать придерживаться. Она состоит из следующих разделов:

- резюме проекта;
- информация об инициаторе;
- представление продукта (или проекта);
- маркетинговый анализ;
- технологии и операционный план;
- бюджет проекта;
- анализ проекта;
- анализ рисков.

Совет: Постарайтесь избавить бизнес-план от лишней информации

Как составить резюме проекта

Раздел «Резюме» содержит краткое описание проекта и основные выводы. Обычно это одна-две страницы, не более. При составлении резюме надо учитывать, что, с одной стороны, инвестор должен увидеть в этом разделе все те сведения, которые ему нужны для принятия решения, а с другой – изучение этого раздела не должно занимать много времени. Желательно, чтобы весь материал можно было прочитать за минуту. Чтобы составить такое резюме, можно рекомендовать дать короткие ответы на следующие вопросы (абзац-два по каждому вопросу, не более):

- кто инициатор проекта. Здесь нужно очень коротко рассказать о компании, разработавшей и предлагающей реализовать бизнес-план;
- в чем суть предлагаемого проекта. Отвечая на этот вопрос, достаточно сформулировать основную идею, без подробностей – чем короче, тем лучше;
- что позволяет надеяться на то, что предлагаемый проект будет успешен. Тут стоит коротко рассказать о ключевых предпосылках и конкурентных преимуществах создаваемого продукта (услуги, процесса), который появится в результате реализации бизнес-плана. Опять же, нужно уложиться в один-два абзаца;
- какие потребуются инвестиции. Не имеет смысла пытаться сразу обосновать размер запрашиваемой суммы, достаточно сообщить – сколько денег будет нужно. В дополнение можно здесь же описать основные направления расходования этих средств, главные тезисы;
- какие источники финансирования будут задействованы. Здесь нужно указать объем собственного капитала, сумму привлекаемого кредита, его срок и т. д.;
- каковы основные финансовые показатели проекта. К ним обычно относят: плановый объем производства в натуральных показателях, размер будущей выручки и прибыли за год. Кстати, как правило, указывается прибыль до вычета налогов, процентов по займам и амортизации (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, EBITDA). А также будет не лишним раскрыть такие показатели инвестиционного проекта, как: чистый дисконтированный доход (Net present value, NPV), внутренняя норма рентабельности (Internal rate of return, IRR) и период окупаемости (Payback Period, PP). Этого достаточно. Если инвестору или банкиру, рассматривающим бизнес-план, понадобятся подробности, они найдут их в других разделах.

Совет: Позаботьтесь о сопоставимости данных, которые приведены в бизнес-плане

Пример резюме по созданию производства сыра

- **Цель проекта:** восстановление производства пошехонского сыра.
- **Концепция проекта:** проект предполагает создание модульного производства, с возможностью быстрого реагирования на изменяющиеся потребности рынка, включающего:
 - модуль по приемке молока;
 - модуль по переработке молока и производству молочных продуктов (творог, сметана, молоко, кефир);
 - модуль по производству твердого сыра.
- **Основные характеристики проекта:**
 - необходимый объем первоначальных инвестиций составляет 39 892 тыс. руб.;
 - ежемесячная чистая прибыль будет составлять 119,97 тыс. руб.;
 - среднегодовой объем продаж составит 135 865 тыс. руб.;
 - источники финансирования проекта: 100% заемного капитала.

Пример резюме по созданию производства сыра

- **Привлекательность рынка:**

- продукция, производимая в результате переработки молока, относится к продуктам питания ежедневного спроса (за исключением сыра);
- стабильно высокий спрос на молочную продукцию;
- высокая оборачиваемость средств, растущий спрос на качественные продукты питания;
- использование известной марки и слогана «Пошехонье – родина Пошехонского сыра» является дополнительным конкурентным преимуществом при продвижении сыра на рынке;
- курс Правительства РФ на укрепление продуктовой безопасности страны и поддержка отечественных производителей продуктов питания.

- **Риски проекта:**

- высокий уровень конкуренции;
- неэффективная ассортиментная политика;
- короткие сроки хранения продукции;
- неприятие рынком нового продукта;
- повышение стоимости исходного сырья.

- **Ключевые экономические показатели эффективности проекта:**

- срок окупаемости: простой – 4,3 года, дисконтированный – 5,9 года;
- чистый приведенный доход – 454 тыс. руб.;
- внутренняя норма доходности – 25%.

Что «рассказать» о компании, инициировавшей проект

Задача раздела «Информация об инициаторе проекта» – убедить инвестора или кредитора в том, что компания, разработавшая бизнес-план, надежна и обладает необходимыми ресурсами и компетенциями, позволяющими выполнить задуманное. Сведения об инициаторе проекта, которые стоит отразить в этом разделе, условно можно разделить на четыре основных блока.

- **Наименование компании и юридические данные.** Помимо непосредственно названия компании, имеет смысл раскрыть: сведения о ее фактическом местоположении и регионах присутствия, структуре акционерного капитала, составе ключевых руководителей. А когда в проекте участвует несколько компаний или физических лиц, очень важно не только перечислить их, но и описать роли (кто привлекает средства, кто разрабатывает новый продукт, кто производит, кто строит и т. д.) и порядок их взаимодействия.
- **Опыт аналогичной работы.** Будет не лишним кратко изложить историю развития существующего бизнеса, характер и направления деятельности. Это даст инвестору (или кредитору) возможность объективно оценить, обладает ли компания необходимым опытом, персоналом, ресурсами и т. д. Другими словами, эта информация косвенно дает понять, сможет ли инициатор проекта реализовать предлагаемый бизнес-план.

Пример описания в бизнес-плане компании, инициировавшей проект по созданию мощностей хранения и первичной обработки картофеля

Сведения о предприятии: Общество с ограниченной ответственностью «Гарантия-2» было создано в 2002 году (ИНН 0326012146, КПП 032301001, ОГРН 1020300977400).

Юридический адрес: 670042, Республика Бурятия, г. Улан-Удэ, ул. Жердева, д. 20. Телефон: 8 (3012) 46-91-45, 46-91-43.

Руководитель: генеральный директор Иванов Иван Иванович.

Основные виды деятельности предприятия с момента создания:

- торгово-закупочная деятельность (закуп, хранение и реализация овощей);
- сдача в аренду собственных нежилых помещений (склады, офисы).

Материально-техническая база предприятия находится в г. Улан-Удэ и состоит из основных средств и земли:

- здание картофелехранилища (одноэтажное, цельное металлическое);
- земельный участок площадью 10 172 кв. м.

- **Финансовые показатели.** Инвестору небезразличны результаты деятельности компании-инициатора (или группы, в которую она входит). Поэтому стоит раскрыть финансовые результаты ее текущей деятельности, а именно: показать динамику (за два-три года) выручки, валовой и чистой прибыли, текущее соотношение собственного и заемного капитала, размер внеоборотных активов.

Совет: Обосновывайте каждую цифру или факт, который упоминается в бизнес-плане

- **Другая существенная информация.** Помимо вышеперечисленного, для пользователей бизнес-плана могут иметь большое значение и иные характеристики компании-инициатора. Например, если проект относится к сфере деятельности, предполагающей наличие лицензий, сертификатов или членства в саморегулируемых организациях, имеет смысл сообщить, получены ли такие разрешения или нет. Другой пример: результаты проекта зависят от профессиональных качеств отдельных исполнителей. В этом случае информация о таких людях должна быть раскрыта в бизнес-плане, причем основной акцент делается на их послужном списке, навыках и компетенциях.

Все, что написано в разделе «Информация об инициаторе проекта», лучше подкрепить соответствующими приложениями, доказывающими достоверность предоставленных сведений. Как правило, это копии:

- уставных документов;
- лицензий и сертификатов;
- форм бухгалтерской отчетности;
- отзывов и рекомендаций о конкретных исполнителях;
- заключений аудиторов и оценщиков.

Как описать продукт или услугу в бизнес-плане

Цель раздела «Описание продукта (или проекта)» – познакомить инвестора с общей идеей и характеристиками той продукции, которую планируется создать.

В бизнес-плане инвестиционного проекта, связанного с выпуском какой-либо продукции или оказанием услуг, нужно описать следующее:

- наименование продукции и структуру продуктовой линейки;
- основные потребительские свойства продукта (услуги);
- факторы, обеспечивающие продукту (услуге) конкурентные преимущества;
- сходства и различия продукта в сравнении с наиболее близкими товарами-аналогами.

Если же основная идея бизнес-плана – создание какого-либо объекта недвижимости (жилое или офисное здание, промышленные сооружения и т. д.) или инфраструктуры, то инвестору потребуются такие данные:

- географическое расположение объекта;
- строительные характеристики. Например: распределение площадей здания по категориям, этажность, площадь земельного участка;
- укрупненная планировка;
- информация о факторах, обеспечивающих объекту конкурентные преимущества;
- результаты сравнения объекта с аналогами.

Помимо общего представления продукта (или объекта), нужно описать, что уже сделано для его производства (строительства). Например, результаты проведенных испытаний, проектно-изыскательских работ и т. д. Для строительных проектов важно не забыть сообщить инвестору сведения о состоянии документации по объекту, выполненным работах и о том, что еще предстоит сделать.

Желательно сопроводить описание продукта (или объекта) схемами и фотографиями, позволяющими наглядно представить суть предлагаемых решений.

Пример описания услуг международного мультимодального логистического центра

Комплексные транспортно-экспедиторские услуги включают:

- экспедиторское обслуживание грузов международных транзитных, экспортно-импортных грузов;
- расчет и предоставление ставок на перевозку грузов стран СНГ, Балтии, Европы;
- контейнерные перевозки, включая обработку и хранение грузов в терминалах через партнерскую сеть;
- контроль над прохождением и отслеживание груза в пути следования;
- страхование и охрану грузов;
- организацию перевозки негабаритных, навалочных, контейнерных, опасных и скоропортящихся грузов;
- комбинированные (мультимодальные) перевозки;
- расчет и обеспечение оптимальных схем перевозки грузов;
- выбор оптимальных схем оплаты транспортировок грузов по дорогам Беларуси, стран СНГ, Балтии и Европы;
- прием платежей клиентов за транспортно-экспедиционное обслуживание грузов в различных валютах (включая рубли РБ, рубли РФ, казахские тенге, украинские гривны, молдавские леи и т. д.).

Дополнительные услуги: согласно требованиям к формированию ТЛЦ, на его территории планируется разместить бизнес-центр площадью 4940 кв. м, гостиницу на 30 мест, кафе на 36 мест, досуговый центр, АЗС, станцию технического обслуживания автомобилей, автостоянку для служебного, личного и гостевого автотранспорта.

Как представить результаты маркетингового анализа в бизнес-плане

Раздел, который обычно называется «Маркетинговый анализ», должен давать потенциальному инвестору максимум информации о перспективах продаж той продукции, которую планируется выпускать. Сформировать этот блок бизнес-плана, несомненно, задача службы маркетинга, тем не менее финансовому директору будет не лишним проконтролировать, что ничего не забыто. В идеале, в разделе «Маркетинговый анализ» должны быть представлены результаты исследования:

- социально-экономической среды;
- потребителей и сегментов рынка;
- рынка сбыта;
- каналов реализации продукции;
- конкуренции.

Завершить раздел стоит планом маркетинговых мероприятий и прогнозом продаж. Первый послужит основой для планирования коммерческих расходов, второй – оценка будущих поступлений, один из важнейших показателей инвестиционного проекта.

Социально-экономическая среда

Когда успех проекта во многом зависит от социально-экономической ситуации в регионе, имеет смысл привести его краткое описание и основные макроэкономические показатели (уровень развития и структура производств, занятость населения, средняя зарплата). Подобную информацию можно взять из прогноза социально-экономического развития, формируемого местной администрацией. Кстати, не лишним будет уделить внимание возможностям применения льготных режимов налогообложения, если они есть.

Пример представления социальной среды в рамках бизнес-плана по производству сыров

Предполагаемое место размещения производства по изготовлению сыра – г. Пошехонье. Пошехонье является районным центром, численность населения в районе – 16,3 тыс. человек, из которых 6,6 тыс. проживает непосредственно в районном центре.

Пошехонский район, не входящий в число наиболее развитых муниципальных образований Ярославской области, характеризуется следующими показателями социально-экономического развития (см. таблицу 1. Показатели социально-экономического развития Пошехонского района).

Пошехонский район относится к одним из наименее развитых муниципальных образований и занимает 18-е место по уровню развития районов, входящих в Ярославскую область.

Таблица 1. Показатели социально-экономического развития Пошехонского района

№	Наименование показателя	Пошехонский район	Удельный вес в общем объеме по Ярославской области
1	Число хозяйствующих субъектов	309 ед.	0,7%
2	Объем отгруженных промышленных товаров собственного производства	46,1 млн руб.	0,033%
3	Объем отгруженной сельскохозяйственной продукции собственного производства	92,4 млн руб.	2,1%
4	Инвестиции в основной капитал	32,8 млн руб.	0,1%
5	Объем работ по виду деятельности «строительство»	37,6 млн руб.	0,4%
6	Ввод в действие жилых домов	4324 кв. м	1,1%
7	Объем потребительских расходов	618,5 млн руб.	0,7%
8	Оборот розничной торговли	553,4 млн руб.	0,8%
9	Объем платных услуг населению	49,4 млн руб.	0,3%
10	Число убыточных организаций	40,5%	28,5% (в целом по Ярославской области)
11	Среднемесячная зарплата	7113,3 руб.	11893,6 руб. (в среднем по Ярославской области)
12	Доход местного бюджета за 2007 г.	291,3 млн руб.	1,3%
13	Экономический потенциал	794,6 млн руб.	0,3%

Потребители и сегменты

Чтобы оценить эффективность проекта, нужно понять, кто станет потребителем готовой продукции, и раскрыть эту информацию в бизнес-плане. Если точнее, инвесторов будет интересовать:

- географическое расположение потенциальных покупателей;
- их мнение о продукции;
- процесс принятия решения о покупке;
- количество и частота покупок.

Как правило, для анализа рынка и планирования маркетинговых мероприятий должен быть определен один или несколько целевых сегментов рынка. Сегмент – это группа потребителей, которую характеризуют однотипные предпочтения или реакция на предлагаемый продукт. Например, рынок может быть сегментирован по следующим критериям:

- географическое расположение и язык (национальность, регион);
- социально-демографические параметры (возраст, пол, доход, образование, семейное положение и т. п.);
- психологические критерии (жизненные цели, статус);
- тип предприятия (размер, отрасль и т. п.) – если планируемая к выпуску продукция ориентирована не на конечного потребителя.

Рынок сбыта

В этом разделе необходимо описать целевой рынок для проекта (уровень и тенденции развития), его структуру (поставщиков, типы предприятий, принципы устройства отрасли, темпы и направления отраслевого развития), основных игроков, особенности конкуренции, структуру сбыта. Другими словами, важно убедительно показать, что у продукции или услуги есть рынок сбыта, а у компании – возможности добиться успеха.

- Количественные характеристики рынка, которые желательно указать в бизнес-плане, следующие:
 - емкость;
 - фаза жизненного цикла;
 - уровень насыщения;
 - темпы роста (в процентах и в натуральных показателях);
 - независимые прогнозы развития рынка в будущем;

Не стоит пренебрегать и качественными характеристиками, такими как структура потребностей потребителей, мотивы совершения покупок, интенсивность конкуренции, специфические особенности рынка (например, трудности доступа к операциям на рынке).

Пример описания рынка сбыта в рамках бизнес-плана по производству сыров

Емкость рынка. Годовая емкость российского рынка оценивается в 700 тыс. тонн (2007 г.) и прогнозируется на уровне 840 тыс. тонн по итогам 2008 года.

Темпы роста рынка. Сырная отрасль является одной из наиболее динамично развивающейся. Ежегодно рынок сыров прирастает в среднем на 15 процентов. По сегментам темпы роста в стоимостном выражении выглядят таким образом:

- сегмент «Плавленые сыры» – 25%;
- сегмент «Твердые сыры» – 24%;
- сегмент «Сыры с плесенью» – 30%.

В 2007 году продажи сыра в российской рознице выросли на 17 процентов в стоимостном выражении, достигнув 69,4 млрд руб. Такой существенный рост продаж способствовал дальнейшему развитию рынка, и по итогам 2008 года продажи сыра прогнозируются на уровне 80 млрд руб.

Эксперты прогнозируют, что мировой финансовый кризис не окажет существенного влияния на структуру потребления сыра и объем продаж по данной категории.

Каналы реализации продукции

В бизнес-плане стоит четко описать модели продаж готовой продукции: сбыт оптовым или розничным продавцам или прямая реализация конечному покупателю. Это важно, так как от выбранного канала будет зависеть ценовая политика, структура расходов, затраты на продвижение и т. д. Например, если компания примет решение о реализации продукции собственными силами, что подразумевает открытие представительств, филиалов или создание иной торговой инфраструктуры, необходимо учесть дополнительные инвестиции и риски.

В любом случае при изучении каналов сбыта желательно ответить на следующие вопросы:

- кто отвечает за продвижение и каковы связанные с этим расходы;
- как будет осуществляться и сколько стоит доставка товаров;
- как будут решать вопросы таможенного оформления (если уместно для проекта);
- во что обойдется и как компании будет обеспечена лояльность покупателей.

Конкуренция

Этот раздел лучше начать с перечисления всех реальных и потенциальных конкурентов. Причем по основным конкурентам желательно указать сведения об общем объеме продаж, доле на рынке, издержках на маркетинг, репутации. И конечно же, представить традиционный анализ их сильных и слабых сторон.

После этого можно перейти к сравнительному анализу конкурентов и компании-инициатора инвестиционного проекта по позициям: продукт, цена, продвижение, сбыт. А результатом этого анализа будет описание конкурентных преимуществ и уязвимых позиций.

Маркетинговый план

Здесь важно представить максимально детализированный и предельно конкретный план маркетинговых мероприятий. В идеале он должен содержать не только описание, что и в какие сроки будет сделано для продвижения продукции на рынок, но и прогноз стоимости подобных мероприятий.

Прогноз продаж

Анализ рынка, конкурентов, потребителей, особенностей региона, маркетинговый план – все это нужно было лишь для того, чтобы составить обоснованный прогноз продаж, то есть доходов.

Доходы предстоит описать в разрезе источников их получения. При этом желательно отдельно показать объемы продаж в натуральном выражении и цены на продукцию (работы, услуги). Выделение цен реализации позволит инвестору убедиться в достоверности представляемой информации по проекту.

Пример описания прогноза реализации из бизнес-плана производства сыров

При разработке плана продаж (см. таблицу 3. [План продаж по годам \(базовый сценарий\)](#)) учитывался параметр производственного цикла и постепенный (двухэтапный) выход на максимальную производственную мощность (план производства – см. таблицу 2. [План производства по годам \(базовый сценарий\)](#)).

На первом этапе осуществляется только производство молочной продукции (молоко, кефир, сметана, творог).

На втором этапе (спустя квартал работы) вводится в действие второй модуль по производству сыра.

При производстве пошехонского сыра срок его созревания составляет 30–40 дней, а технологический (производственный) цикл – 50 дней. При этом срок годности продукта (согласно ГОСТу и при соблюдении условий хранения) – 30 суток. То есть с позиции оборачиваемости активов продукт обладает большим финансовым циклом. Для нейтрализации данного параметра в план продаж заложена продукция с высоким коэффициентом оборачиваемости (молоко, кефир, творог, сметана). При этом следует отметить высокий риск порчи данной продукции, так как ее срок годности всего 3–5 суток.

Сыворотка, получаемая при производстве молочных продуктов в качестве побочного продукта, передается в сельскохозяйственные предприятия для прикорма скота.

Базовый вариант расчета не предусматривает изменение объемов производства продукции.

При расчете плановых показателей плана продаж учитывался ежегодный 10-процентный рост цен реализации произведенной продукции.

Если при подготовке проекта были установлены контакты с потенциальными покупателями, достигнуты предварительные договоренности, рамочные соглашения, подтверждающие заложенный в расчет объем реализации и цены на продукцию, важно не забыть включить эту информацию в бизнес-план. И кстати, копиями соглашений дополнить пакет приложений к бизнес-плану. Если такие предварительные договоренности есть, это большой плюс для проекта.

Совет: Проверьте цифры, положенные в основу прогноза, на реалистичность

Таблица 2. План производства по годам (базовый сценарий)

Наименование продукции	Ед. измерения	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Всего
Молоко пастеризованное (МЖД 3,2%)	л	693 180	1 386 360	1 386 360	1 386 360	1 386 360	1 386 360	7 624 980
Молоко пастеризованное (МДЖ 2,5%)	л	622 260	1 244 520	1 244 520	1 244 520	1 244 520	1 244 520	6 844 860
Кефир «Славянский» (МДЖ 2,5%)	л	216 000	432 000	432 000	432 000	432 000	432 000	2 376 000
Сметана (МДЖ 20%)	л	88 560	177 120	177 120	177 120	177 120	177 120	974 160
Творог (МДЖ 18%)	кг	27 540	55 080	55 080	55 080	55 080	55 080	302 940
Сыворотка	л	330 060	1 015 320	1 015 320	1 015 320	1 015 320	1 015 320	5 406 660
Сыр «Пошехонский»	кг	51 600	309 600	309 600	309 600	309 600	309 600	1 599 600
Реализация старого кирпича	шт.	350 000						350 000

Таблица 3. План продаж по годам (базовый сценарий), тыс. руб. (без НДС)

Наименование продукции	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Всего
Молоко пастеризованное (МЖД 3,2%)	14 179	31 193	34 312	37 744	39 631	41 612	198 671
Молоко пастеризованное (МДЖ 2,5%)	12 122	26 668	29 335	32 269	33 882	35 576	169 852
Кефир «Славянский» (МДЖ 2,5%)	4644	10 217	11 238	12 362	12 980	13 629	65 072
Сметана (МДЖ 20%)	5756	12 664	13 930	15 324	16 090	16 894	80 658
Творог (МДЖ 18%)	2286	5029	5532	6085	6389	6709	32 029
Сыр «Пошехонский»	6708	44 273	48 700	53 570	56 249	59 061	268 561
Реализация старого кирпича	350	0	0	0	0	0	350
Итого выручка (без НДС и акцизов)	46 045	130 044	143 048	157 353	165 221	173 482	815 193
НДС к выручке	4632	13 004	14 305	15 735	16 522	17 348	81 547

Что важно знать инвестору о технологии проекта

В разделе «Технологии и операционный план» предстоит привести подробную информацию о том, как будет реализовано производство нового продукта. Для этого стоит раскрыть сведения, касающиеся:

- технологии производства;
- месторасположения;
- строительных работ (если они предусмотрены проектом);
- материально-технического снабжения;
- персонала;
- разрешений и согласований;
- вопросов экологии.

Технология производства

Здесь предстоит дать краткое описание применяемых технологий, которые будут использованы для выпуска новой продукции.

Помимо общего знакомства с предлагаемым технологическим решением, стоит ответить на следующие вопросы:

- каковы преимущества используемой технологии по сравнению с существующими альтернативными решениями;
- насколько технология «отточена», есть ли опыт ее применения, какие требуются НИОКР;
- кто выступит поставщиком оборудования;
- какие есть специфические требования к обеспечению работы создаваемого производства.

Можно рекомендовать в приложениях к бизнес-плану привести детальные материалы о предлагаемых технологических решениях. А если их объем чрезвычайно велик, составить подробный перечень существующих «бумаг», которые могут быть предоставлены для ознакомления специалистам инвестора.

Кстати, если проект связан с созданием нового производства, будет не лишним привести функциональную схему, которая послужит основой для проектирования завода, определения объема строительства, требований к оборудованию и т. д. В общем случае для описания схемы компании будет достаточно следующего:

- пространственные характеристики и взаимосвязи комплекса машин и оборудования, строительных объектов, различных вспомогательных цехов, сооружений;
- алгоритм потоков материалов;
- транспортные схемы;
- внутренние линии электроэнергии, воды, газа, сточных вод и выбросов до места соединения с существующими общегородскими сетями.

Пример описания основных технологических решений из бизнес-плана по организации производства метанола

Исходными продуктами процесса производства метанола являются потоки природного газа. В отделении паровой конверсии получают синтез-газ, который в дальнейшем используется для осуществления синтеза метанола. Полученные продукты при синтезе метанола в дальнейшем проходят процедуру ректификации с целью получения товарной продукции. Пар, побочные продукты утилизируются с производством электрической энергии или уходят на сжигание в печи риформинга.

Производство состоит из одной технологической линии мощностью 450 000 т/год метанола (с возможностью расширения до 1,5 млн т/год). Готовый продукт отвечает требованиям ГОСТ 2222-95. Основные стадии производства метанола:

- сероочистка исходного газа;
- парокислородная конверсия природного газа;
- компрессия синтез-газа;
- синтез метанола;
- ректификация метанола.

В производстве метанола используется в качестве сырья природный газ. Получение синтез-газа осуществляется путем двухступенчатой парокислородной конверсии, синтеза метанола-сырца в изотермическом реакторе с рециркуляцией и последующей ректификацией с получением товарного метанола.

С учетом северных условий приводы силовых машин – электрические. В связи с этим большая часть пара высокого и среднего давления централизованно направляется на электростанцию, энергия которой используется для привода машин. Остальная часть пара идет на технологию и обеспечение процесса ректификации. Основными принципами технологии производства являются следующие:

- все тепловые и энергетические потоки максимально использованы;
- синтез метанола осуществляется в изотермическом реакторе, обеспечивая оптимальные условия проведения процесса;
- применяемые катализаторы обладают повышенной активностью, селективностью, высокой механической прочностью и обеспечивают стабильную работу в широком диапазоне температур.

Место расположения

Выбор места для реализации проекта не всегда основан на тщательном изучении альтернатив и выборе оптимального решения. Нередко инициаторы проекта исходят, например, из имеющегося земельного участка. Тем не менее, описывая месторасположения проекта, нужно постараться обосновать выполнимость заложенных в проект планов. Это особенно важно для проектов в области строительства, где удачный выбор места в большой степени определяет будущие финансовые результаты.

В описание и анализ места расположения, раскрываемые в бизнес-плане, стоит включить ответы на следующие вопросы (разумеется, если они действительно важны для проекта):

- каковы стратегические причины выбора участка: привязка к ключевым источникам ресурсов, поставщикам или потребителям;
- насколько удачно место расположение с точки зрения транспортной инфраструктуры;
- есть ли доступ к коммуникациям.

Строительные работы

Если проектом предусмотрены строительные работы, важно тщательно рассказать об их назначении. В частности, стоит представить в рамках бизнес-плана следующие сведения:

- как обстоят дела с подготовкой участка под застройку;
- требуется ли перенос и улучшение дорог;
- как будут прокладываться необходимые коммуникации (вода, газ, электричество и т. д.);
- как будут возводиться заводские и вспомогательные здания.

В дополнение к этому нужно будет представить расходы на строительство. На стадии подготовки бизнес-плана подобные издержки можно определить укрупненно, например привести сведения о стоимости сооружения одного квадратного метра аналогичных объектов.

Материально-техническое снабжение

Когда основная идея инвестиционного проекта связана с выпуском той или иной продукции, в бизнес-плане стоит представить подробные данные в отношении используемого сырья и материалов, а именно:

- обоснование необходимого количества и качества сырья, материалов;
- сведения о возможных источниках поставок (наименования поставщиков, их цены и условия работы с ними);
- описание способов доставки и хранения.

Зачастую на этапе подготовки бизнес-плана многие из вопросов снабжения еще не решены и нет возможности дать четкие ответы на них. Тем не менее материалы проекта должны предоставлять информацию о том, как эти вопросы будут решаться, а также включать настолько точные оценки по ним, насколько это возможно на текущем этапе.

Персонал

Важно раскрыть в бизнес-плане вопросы обеспеченности проекта квалифицированными кадрами. В частности, стоит предоставить следующую информацию:

- как выглядит организационная схема создаваемого бизнеса;
- какова общая потребность в персонале;
- есть ли необходимые кадры на рынке труда в регионе реализации проекта;
- какой будет политика управления человеческими ресурсами;
- что будет включать программа удержания персонала и повышения его квалификации.

В этом же разделе важно показать ожидаемые затраты на зарплату персонала. Причем предусмотреть не только размеры окладов и почасовые тарифные ставки, но и расходы на:

- ежегодные отпуска, больничные, обучение;
- социальное, медицинское и пенсионное обеспечение;
- подъемные, командировочные;
- страховые взносы.

Кстати, если предусмотрено быстрое увеличение численности персонала, то имеет смысл изложить политику набора сотрудников и, возможно, предусмотреть затраты на оплату услуг агентств.

Разрешения и согласования

Если деятельность в рамках проекта требует лицензий, сертификатов, разрешений или иных административных согласований, бизнес-план должен содержать их перечень с указанием текущего состояния (в наличии, в процессе получения и т. д.). И конечно же, нужно указать затраты и время, необходимое на сбор соответствующих документов. Насколько детальным будет этот перечень подобных документов в бизнес-плане, зависит от этапа реализации проекта.

Экология

В бизнес-план стоит включить описание того, каким будет воздействие на окружающую среду. Это важно для инвестора, так как фактор экологии может повлиять на выбор места или вообще свидетельствовать о бессмысленности инвестиций. К тому же даже проекты с незначительным воздействием на экологию связаны с серьезными дополнительными рисками.

Описывая результаты экологического анализа в бизнес-плане, стоит дать исчерпывающие ответы на следующие вопросы:

- какие могут возникнуть проблемы, связанные с воздействием на окружающую среду. Причем, отвечая на этот вопрос, нужны не общие слова, а количественная и качественная оценка;
- как учтены требования и правила, касающиеся допустимого воздействия на окружающую среду;
- какие меры планируется принять для защиты экологии и сколько они будут стоить.

Желательно, чтобы описание экологических последствий проекта основывалось на документах проведенной экспертизы (государственной или общественной), а сам отчет об этом входил в пакет приложений к бизнес-плану. Если текущий этап не позволяет этого сделать, инвестору можно предоставить собственные оценки и суждения.

Как представить ожидаемые финансовые результаты

Инвестиционные затраты

К инвестиционным затратам обычно относят следующее:

- покупку земли и подготовку строительного участка;
- издержки на возведение или приобретение зданий и сооружений;
- покупку машин, оборудования и других активов (производственное и вспомогательное оборудование);
- предоплаченные расходы (например, взносы в счет будущих платежей за аренду или права пользования);
- приобретение лицензий, патентов и т. п.

Сведения обо всех подобных издержках по проекту должны быть максимально подробно раскрыты в бизнес-плане.

Можно рекомендовать сопроводить информацию об инвестиционных затратах календарным планом, из которого будет ясно: как распределены расходы во времени, как взаимосвязаны разные этапы и каков общий план работ.

Текущие издержки

Описание текущих затрат (всего того, что связано непосредственно с выпуском продукции (предоставлением услуги)) должно быть логически увязано с маркетинговыми мероприятиями, характеристиками технологии, планом по персоналу и другими аспектами проекта. Другими словами, если в разделе «Маркетинговый анализ» на продвижение продукции заложена определенная сумма, она должна найти свое отражение в плане текущих затрат.

Текущие затраты обязательно должны быть представлены с разделением на постоянные и переменные. В противном случае будет проблематично проанализировать риски проекта и динамику роста издержек.

Источники финансирования

Раскрывая в бизнес-плане информацию об источниках финансирования, стоит представить следующие сведения и цифры:

- общая потребность в финансировании;
- предполагаемая структура источников финансирования;
- размер собственных средств, которые будут вложены в проект компанией-инициатором;
- возможность внесения дополнительного финансирования инициатором проекта или другими участниками проекта;
- варианты лизингового финансирования;
- размер и форма кредитования;
- предполагаемый график предоставления, обслуживания и возврата заемных средств;
- предложения по способам контроля со стороны инвестора (банка) над ходом реализации проекта и целевым использованием средств. Например, возможность передачи в залог акций инициатора проекта или его основных акционеров; выделение финансирования в виде траншей; представительство банка в совете директоров; отдельный учет операций по проекту от текущей деятельности; перевод расчетных счетов проекта в банк и т. д.;
- размер, форма и условия (в том числе предварительные) финансирования проекта другими участниками.

Можно рекомендовать обобщить и подытожить сведения об источниках финансирования графиком привлечения и обслуживания долга.

Планируемый бюджет

Чтобы предоставить инвестору исчерпывающую информацию о финансовых составляющих проекта, в текст бизнес-плана достаточно включить три ключевых бюджета:

- движения денежных средств;
- доходов и расходов;
- баланс.

Перечисленные планы лучше сопроводить указаниями тех условий и допущений, которые были учтены при их разработке. Общий список вопросов, раскрываемых в отношении принципов построения финансовой модели, выглядит так:

- учтенные налоги, с указанием ставки;
- использованные при моделировании упрощения в сфере учета, налогообложения, прогнозирования (если были сделаны специальные упрощения при разработке бизнес-плана);
- уровень инфляции;
- принцип построения модели – в постоянных ценах или с учетом инфляции.

Как продемонстрировать эффективность инвестиций

В разделе «Анализ проекта» предстоит показать результаты расчета трех основных показателей:

- чистый дисконтированный доход (Net present value, NPV);
- внутренняя норма рентабельности (Internal rate of return, IRR);
- дисконтированный период окупаемости (discounted payback period, DPB).

Этот список желательно дополнить расчетом коэффициентов, которые позволяют оценить, насколько проект финансово устойчив, обеспечивает ли он высокую рентабельность и т. д. Но не стоит злоупотреблять количеством показателей. Лучше использовать три-пять дополнительных коэффициентов, тех, которые будут полезны инвестору, но не более. Список показателей, из которых можно и нужно выбирать, представлен в [таблице 4](#).

При необходимости могут быть использованы и другие коэффициенты, расчет которых оправдан спецификой проекта, требованиями инвестора или банка.

Таблица 4. Перечень вспомогательных показателей, характеризующих эффективность инвестиционного проекта

Наименование показателя	Что характеризует
Период самофинансирования (Defensive interval ratio)	Число дней, на которое компания обеспечена средствами, заключенными в ее краткосрочных активах. Этот показатель характеризует то, насколько стабильно может быть обеспечено финансирование текущих операций при возникновении краткосрочных провалов в продажах
Период оборота запасов (Inventory turnover in days)	Скорость реализации запасов. С одной стороны, чем ниже этот показатель, тем эффективнее используются ресурсы компании. С другой стороны, высокая оборачиваемость запасов повышает требования к стабильности поставок материалов и товаров и может сказаться на устойчивости бизнеса
Рентабельность продаж (Net Profit Margin)	Общую прибыльность продаж компании
Рентабельность по EBIT (EBIT margin)	Прибыльность продаж компании без учета затрат на проценты по кредитам и выплату налога на прибыль
Рентабельность по EBITDA (EBITDA margin)	Прибыльность продаж компании без учета затрат на проценты по кредитам, выплату налога на прибыль и амортизацию
Рентабельность активов (Return on assets)	Общую эффективность использования активов компании
Рентабельность собственного капитала (Return on equity)	Прибыльность использования капитала собственников компании, то есть рентабельность компании с точки зрения акционера
Рентабельность инвестированного капитала (Return on invested capital)	Рентабельность деятельности компании с точки зрения вложенного в нее долгосрочного капитала
Покрытие процентов по кредиту (Interest coverage ratio)	Насколько большой запас доходов имеет компания для обеспечения выплат, связанных со стоимостью привлеченных кредитов
Общий коэффициент покрытия долга	С каким запасом обеспечиваются запланированные выплаты банку, связанные как с процентами, так и с возвратом основного долга. Чем больше этот показатель, тем больше уверенность банка в том, что платежи будут совершаться своевременно

Как рассказать о рисках инвестиционного проекта в бизнес-плане

- **Сценарии.** Суть – показать инвестору различные варианты развития событий. В основе сценариев могут быть различные прогнозы продаж, стоимости оборудования, текущих затрат и т. д. По каждому из сценариев строится бюджет движения денежных средств, доходов и расходов, рассчитываются основные показатели эффективности инвестиций (NPV, IRR, DBP). Другими словами, проводится полноценный анализ эффективности.
- **Графики чувствительности.** По сути, графики чувствительности проекта – разновидность сценарного анализа с той лишь разницей, что меняется значение лишь одного фактора по отношению к основному варианту. Например, только объем продаж в натуральном измерении или только затраты на оплату труда и т. д. Результаты такого анализа представляются в бизнес-плане в виде графиков изменения итогового показателя (например, чистого денежного потока), зависящего от того или иного выбранного фактора.
- **Меры по снижению рисков.** Сценарии развития проекта, графики чувствительности, а также экспертное мнение разработчиков бизнес-плана позволяют идентифицировать основные риски и оценить их. Оценить – значит представить инвестору количественную (или качественную) оценку вероятности наступления неблагоприятных событий и размер возможных потерь. Эти сведения нужно представить в бизнес-плане. И главное – предложить меры по снижению существующих рисков. Например, для рисков, связанных с продажами, к таким мерам может быть отнесено: заключение предварительных договоров на поставки; привлечение потребителей в качестве соинвесторов и партнеров проекта; использование договоров типа «бери или плати»; эффективный контроль над каналами продаж.

Помимо мероприятий, снижающих риски проекта в целом, стоит дать информацию о мерах, которые помогут защитить интересы отдельных участников, в первую очередь – банка. Как правило, это предоставление гарантий и поручительства от холдинга, к которому принадлежит компания-инициатор, или ликвидного залога.

Пример описания результатов оценки рисков и меры их минимизации в рамках проекта по производству сыра

Таблица 5. Описание рисков проекта и мер по их оптимизации

Наименование риска	Мероприятия по предупреждению рисков и минимизации последствий их возникновения	Оценка степени риска
Правовые риски		
Изменение налогового законодательства (рост налоговой нагрузки, в т. ч. пеней и штрафов)	отслеживание изменений НК РФ; контроль бухгалтерских документов; оптимизация процесса финансового планирования и бюджетирования	Низкий
Операционные риски		
Обострение конкуренции	регулярный мониторинг конкурентов; бенчмаркинг; изучение покупательских предпочтений; повышение качества выпускаемой продукции; расширение продуктовой линейки (приоритетная ориентация на товары «для здорового образа жизни»)	Высокий
Потеря качества выпускаемой продукции	внедрение системы управления качеством; входной контроль качества сырья; повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников	Средний
Срыв поставок сырья	поиск альтернативных поставщиков по основным видам сырья; создание собственного животноводческого комплекса	Низкий
Рост стоимости сырья (в т. ч. энергоносителей, ГСМ)	финансовая поддержка местных сельхозпроизводителей; оптимизация затрат на выпуск продукции; регулярный ассортиментный анализ; внедрение энергосберегающих технологий	Высокий
Дефицит кадров (технологи, рабочие основного производства)	обучение молодых специалистов; повышение профессионального уровня существующего персонала; создание конкурентоспособных условий труда; запуск мотивационных программ	Средний
Повышение уровня преступности (воровство)	усиление мер безопасности	Средний
Изменение потребительских предпочтений	проведение регулярного мониторинга покупательских предпочтений; организация обратной связи с покупателем; анализ развития рынка (основные тенденции и перспективы); своевременное реагирование на потребности рынка	Средний
Финансовые риски		
Ухудшение макроэкономической ситуации в связи с кризисом, снижение уровня доходов (покупательской способности) населения	оптимизация затрат; разработка программы антикризисных мер; разработка программы переориентации бизнеса на другой вид продукции	Средний
Ухудшение условий кредитования	поиск альтернативных источников финансирования; привлечение стратегического инвестора	Средний
Снижение рентабельности бизнеса	разработка программы повышения рентабельности; привлечение внешних консультантов; продажа бизнеса	Низкий

Совет: Придерживайтесь пяти основных правил оформления бизнес-планов

Для того чтобы подготовленный документ способствовал быстрому и эффективному принятию решений по проекту, недостаточно сделать его детальным и включить всю необходимую информацию. Важно еще, чтобы эта информация была правильно воспринята читателем. Поскольку любой бизнес-план содержит множество цифр и фактов, следует принять во внимание ряд простых правил, помогающих в представлении этих фактов:

- 1. Постарайтесь сделать проект компактным.** Это довольно трудно сделать, учитывая высокие требования к раскрытию информации, но, как показывает практика, вынося всю необязательную при первом прочтении информацию в приложения, можно сохранить объем основного текста в пределах 30–50 страниц.
- 2. Включайте в каждый раздел выводы,** которые обобщают ключевые положения раздела. Это должен быть небольшой список из трех-пяти пунктов, компактно представляющих главные цифры и итоговые заключения. Список можно поместить как в конец раздела (тогда этот пункт будет называться «Выводы по разделу X»), так и в начало раздела (тогда его можно назвать «Основные положения раздела»).
- 3. Представляйте данные, в которых важна структура, диаграммами, тенденции – графиками, а детальные цифры – в виде таблиц.**
- 4. В каждом графике или таблице укажите (внутри или в подписи) точную информацию о единицах измерения.** Например, «Прогноз продаж, тыс. руб. в ценах 2009 г., без НДС».
- 5. Используйте автоматическую нумерацию разделов, таблиц и графиков и другие средства автоматизации.** Без этого сложно добиться адекватной организации документа в процессе его согласования и доработок.