**Бизнес-план Инвестиционного проекта**

* 1. **Коммерческие цели и планы работ:**

*Кратко описывается проект с точки зрения того, что будет сделано и что ожидается в результате реализации проекта, количественные результаты (цена, качество, объем, новая продукция, эффективность и т.д.). Обосновывается, почему проект является ключевым для стратегии компании. Экономика проекта (ROI, IRR, окупаемость). Описывается ожидаемая реакция конкурентов на проект, если она будет. Данный раздел обеспечивает стратегический план деталями и необходимой информацией или рекомендациями.*

* 1. **Обоснование необходимости проекта:**

*В данном разделе следует подробно описать проблему. Необходимо указать историю и факторы, способствовавшие возникновению необходимости осуществления проекта. Показать, как предлагаемый проект поможет решить эти проблемы и насколько эффективно. Указать, если есть дополнительные бизнес преимущества у проекта.*

* 1. **Стратегическое соответствие:**

*В данном разделе определяется текущее положение предприятия в бизнесе, текущий стратегический план и описывается, как предлагаемый проект поможет достигнуть стратегических целей в стратегическом плане компании. Здесь описывается экономика компании. Раздел также включает все известные или ожидаемые направления развития, происходящие в мире. Также описываются главные потребители и взаимоотношения с ними. Определяются все конкурентные риски компании и продукции, выпускаемой компанией.*

* 1. **Бизнес альтернативы:**

*В данном разделе описываются варианты (альтернативы) рассматриваемого бизнеса и объясняется, почему выбранный вариант является лучшим. При описании вариантов (альтернатив) используются качественные и количественные показатели (такие как более низкий показатель возврата инвестиций ROI, большие риски, меньшая гибкость, низкое соответствие одной или нескольким целям и т.д.). Заключение по данному разделу должно быть кратким, подкреплено соответствующими деталями.*

*Список упоминаемых бизнес-альтернатив включает в себя такие альтернативы, как «не делать ничего» и альтернативы с низкими или вообще без капитальных вложений. Описываются риски каждого варианта. Объясняется, почему эти варианты были отвергнуты. Объясняется, почему предложенный вариант является лучшим вариантом. Данный раздел включает также в себя* ***детальный*** *анализ, учитывающий финансовое и техническое соответствие всем Бизнес-вариантам (альтернативам).*

* 1. **Оценка бизнес-риска:**

*Данный раздел описывает бизнес-риски, которые могут значительно повлиять на результаты проекта (экономическая ситуация в стране и мире, мировые и региональные тенденции по продукции, расчет времени на проект, появление новых технологий, появление новых рынков и т.д.). Данный раздел суммирует потенциальные бизнес-риски, которые могут значительно повлиять на результаты проекта, и планы мероприятий компенсации данных рисков. Раздел также включает оценку возможности возникновения рисков и их влияния.*

* 1. **Маркетинговые исследования:**

*Данный раздел должен описывать все «движители» рынка для предлагаемого проекта, включая сегментацию конкурентов и стратегию распространения продукции.*

*В данном разделе должен содержать такие подразделы, как: «Анализ рынка», «Анализ конкурентоспособности» и «Нужды покупателей» с целью описать потенциальное влияние предложенного проекта на рынок.*

*Подраздел**«Анализ рынка» должен обеспечивать информацией о влиянии проекта на рыночное положение компании, тренды цен и объемов, объемы рынка конкурентов, цепочки снабжения и поставок и т.д.*

*Подраздел «Анализ конкурентоспособности» должен объяснять, как существующее предприятие позиционируется относительно конкурентов. Описывать все текущие, планируемые и/или ожидаемые действия конкурентов, которые будут влиять на существующую конкурентоспособность. Данный подраздел обеспечивается детальным анализом конкурентоспособности, включающим:*

1. *Краткий отчет положения конкурентов*
2. *Цена – суммировать стратегию калькуляции цен конкурентов*
3. *Стоимость производства – суммировать положение стоимостей рынка конкурентов*
4. *Позиционирование – суммируется позиционирование продукции рынка конкурентов*
5. *Текущие действия конкурентов – суммируется все текущие действия конкурентов, влияющие на рынок*
6. *Планируемые действия конкурентов – суммируются планируемые действия конкурентов, которые могут повлиять на рынок. Источники информации – пресс-релизы, распространители, потребители и т.д.*
7. *Ожидаемая реакция конкурентов – описывается ожидаемая реакция конкурентов на предложенный проект.*

*Подраздел «Нужды покупателей» должен определить внутренних и внешних потребителей и их потребности, имеющие отношение к проекту. Данная информация влияет на определение продукции или специфику сервиса. Необходимо предоставить детали потребностей покупателей, связанных с продукцией и услугами. Некоторые пункты, необходимые к рассмотрению:*

1. *Кто ваши действующие и потенциальные покупатели (внутренние и внешние)*
2. *Возможности связи с потребителем*
3. *Какой тип продукции хочет потребитель*
4. *Какую цену потребитель готов платить за продукцию. Сколько продукции потребитель будет покупать.*
   1. **Ассортимент продукции:**

*Данный раздел описывает, как ассортимент продукции изменится в результате внедрения проекта, а также включает точную информацию о потреблении и прогноз на годовой доход. Данная информация является основой финансового анализа. Данный раздел также обеспечивает данными для ценообразования, данными по возможности рынка принять дополнительные объемы продукции и т.д. Подробно излагается существующий ассортимент и любые изменения, которые произойдут в результате внедрения проекта.*

* 1. **Определение технических альтернатив:**

*В данном разделе следует ответить на следующие вопросы, касающиеся основной технологии, которая предлагается в проекте:*

*1. Данная технология общепринятая или новая (развивающаяся);*

*2. Существуют ли технологические риски у данного проекта;*

*3. Если существуют технологические риски, как они будут минимизироваться;*

*Если предлагаются более одной технологии, необходимо суммировать технические альтернативы. Если технические альтернативы или варианты исключены, необходимо обосновать исключение.*

*В данном разделе необходимо предоставить детальный список существующих технических альтернатив. Предоставить критерии оценки каждой альтернативы или варианта. Критерии должны включать в себя соответствие всем целям проекта.*

* 1. **Объём и оценки (+/-50%):**

*В данном разделе необходимо представить объем и оценки (+/- 50%) каждого варианта. Необходимо детально описать объем работ и представить расчеты необходимых капиталовложений для каждого варианта с описанием основного оборудования. Следует предоставить расчеты капитальных вложений, а именно: Оборудование (считается на основе текущих цен); Установка оборудования; Инжиниринг и т.д. Сослаться на схожие проекты, исторические данные и опыт для составления данного раздела. Данные предоставляются в виде таблицы.*

**1.10. Финансовая оценка:**

*Финансовая оценка необходима для каждого капитального проекта, даже если он с отрицательной отдачей. Компания должна понимать влияние проекта с точки зрения финансов на ROI, EBIT, чистый доход и «поток наличности», не смотря на их размеры.*

*Составляется предварительная финансовая оценка (NVP, IRR, ROI и т.д.) для каждого варианта. Описываются преимущества и стоимость каждого варианта. Определяются основные допущения, такие как экономия, предполагаемый сбыт, соображения по объемам и ассортименту, производительность и другие важные факторы, влияющие на результат проекта. Описываются любые изменения фиксированных и переменных издержек – сырье, энергия, работа, обучение, командировки и т.д. Также необходимо привести финансовые показатели (ROI, IRR и т.д.).*

**Технический анализ.**

**2.1. Предварительный проект:**

*В данном разделе приводится техническое описание проекта. Данные из этого раздела будут использованы для разработки детального плана работ и оценки стоимости проекта при составлении пакета рекомендаций для анализа выполнения проекта. В данном разделе необходимо указать окончательный список оборудования и рекомендации по технологическому процессу с доказательствами, которые ясно показывают преимущества над другими техническими вариантами. В данный раздел также должна быть включена детальная информация об основном оборудовании, планировках, технологические схемы, массный и тепловой балансы и т.д.*

**2.2. Передовой опыт/технология:**

*Данный раздел обеспечивает уверенность, что проектная команда использует передовой опыт и последние технологии при реализации проекта. Для данного анализа важно представить данные из различных областей знаний (таких как рабочие процессы, эксплуатация, инжиниринг, технология, поставщики). Следует резюмировать концепции и идеи, объединяющие лучшую практику и последние технологии в рамках проекта. Обсудить оборудование и материалы.*

**2.3 Оценка технических альтернатив:**

*В данном разделе приводится расчет технических вариантов (оборудование и/или технологический процесс), указанных для проекта. Данный раздел обеспечивает детальное описание предлагаемых альтернатив и причин, по которым они были отвергнуты*

**2.4 Анализ участка:**

*Данный раздел должен описывать анализ участка для определения рисков, связанных с особенностями участка. Дополнительно для проектов, требующих новое место строительства, требуется необходимая информация, чтобы дать рекомендации. Необходимо в деталях описать решения, принятые при анализе особенностей участка, которые могут влиять на стоимость и конструктивность проекта. Короткий список особенностей участка включает следующее:*

1. *Предварительные данные по территории;*
2. *Данные по гидрологии;*
3. *Препятствия для подземных коммуникаций;*
4. *Требования к сейсмическим показателям.*

*Если необходимо, следует указать полную оценку и рекомендации по выбору расположения участка с соответствующими доказательствами. При оценке расположения участка необходимо указать следующие пункты:*

1. *Стимулирование от правительства (освобождение от налогов, финансирование путем выпуска облигаций, стимулирование на обучение и т.д.);*
2. *Возможность использовать квалифицированную рабочую силу, подходящая транспортировка (шоссе/дороги, ж/д);*
3. *Близость к клиентам;*
4. *Близость к источникам сырья;*
5. *Доступность воды, энергии и т.д.;*
6. *Проблемы и их решение;*
7. *Климат;*
8. *Качество жизни;*

*Возможности дальнейшего развития.*

**2.5 Оценка технического риска:**

*В данном разделе должны описываться технические риски, связанные с проектом.*

*Необходимо суммировать потенциальные технические риски, которые могут значительно повлиять на результаты проекта, и мероприятия для минимизации этих рисков. В данный раздел необходимо включить рассмотрение следующих вопросов:*

1. *Удовлетворяет ли предложенный производственный процесс принятым промышленным стандартам?*
2. *Несет ли данный проект какой-либо риск развития?*
3. *Является ли проект адаптацией или модификация к принятому/существующему процессу?*
4. *Является ли предложенный процесс лучшим вариантом для удовлетворения целей компании?*

*Как эти риски будут минимизированы?*

**2.6 Сратегии в эксплуатации, ТО и надёжности:**

*В данном разделе описываются эксплуатация, обслуживание и стратегии надежности проекта, которые будут использоваться в дальнейшем при составлении анализа выполнения и на стадии реализации проекта.*

*Эксплуатация:*

1. *Уровень механического и автоматического контроля;*
2. *Непрерывные или периодические процессы;*
3. *Требуемые уровень и частота промывки, очистки;*
4. *Требования для процедур пуска и останова.*

*Обслуживание:*

1. *Частота и продолжительность остановов;*
2. *Доступность оборудования для обслуживания, монорельсов, кранов и т.д.;*
3. *Требования по максимальному весу и размеру запасного оборудования;*
4. *Требования по контролю оборудования (контроль вибрации и т.д.).*

*Надежность:*

1. *Обоснование для запасного оборудования и деталей;*
2. *Избыток средств управления, тревоги и систем безопасности.*

**2.7 Главный производственный график:**

*В данном разделе необходимо представить даты выполнения по этапам и фазам. Данный раздел предназначен для того, чтобы сообщить руководителю подразделения, где планируется осуществлять проект, и топ-менеджерам основные этапы и время, необходимое для того, чтобы закончить проект. Данный раздел описывает ключевые действия этапов и дату/продолжительность, которые были определены проектной командой.*

***Пример:***

|  |  |
| --- | --- |
| ***Этап*** | ***Дата выполнения*** |
| *1. Одобрение рекомендаций бизнес-анализа* |  |
| *2. Одобрение рекомендаций технического анализа* |  |
| *3. Одобрение всего предложения по инвестированию* |  |
| *4. Завершение разработки, строительства и монтажа* |  |
| *5. Пуск* |  |
| *6. Выход на 100 % мощность* |  |

**2.8 Объём и оценка (+/-25%):**

*В данном разделе следует привести итоги детальной оценки стоимости после уточнения объёмов и цены из пакета рекомендаций бизнес-анализа.*

**2.9 Корректировка бизнес-анализа:**

*Данный раздел предназначен для повторного обращения к разделу «Бизнес-анализ» и проверки того, что причины для выполнения проекта все еще существуют. Необходимо рассмотреть следующие вопросы:*

1. *Ясны ли еще цели проекта?*
2. *Маркетинговая информация текущая или доступна более современная информация?*
3. *Предложенный проект еще имеет деловой смысл?*
4. *Изменились ли бизнес-риски?*

**2.10 Финансовые расчёты:**

*В данном разделе должны быть обновлены детали финансового анализа. Подводятся итоги на основе последнего финансового анализа. Четко описывается экономия, стоимость, преимущества, возврат средств (DCF, ROI, NVP и т.д.), план по ценам и другие важные показатели.*

**2.11 Пересмотр штатного расписания:**

*Данный раздел определяет, сотрудники каких групп должны привлекаться. Должны быть привлечены финансовая группа, экологи, группа по охране труда, технологи, юристы, логистики, группа по информационным системам, налоговая группа. Если предлагаемый проект нуждается в дополнительном персонале, рассматривается участие этого персонала в составе команды проекта.*

**Анализ выполнения.**

**3.1. Детальная оценка объёма и затрат (+/-10%):**

*В данном разделе необходимо представить подробный объём оборудования и работ, а так же детальный расчет стоимости. Основа раздела должна быть пересмотрена с целью выяснения последней информации по объемам и стоимости работ. Следует предоставить детальную информацию по стоимости проекта и документы, подтверждающие эти данные (например, оборудование оценено на основе текущих цен? Цены на оборудования включают стоимость его установки? Оценена ли установка оборудования? Оценен ли инжиниринг? и т.д.).*

*Данный раздел включает детальное описание каждой дисциплины, а именно, электрика, КИПиА, АСУ, механика и т.д.*

*Электрика. В данном разделе приводится детальное описание работ, требуемых для установки электрического оборудования и элементов, связанных с распределением энергии и использованием электричества.*

*Приборы. В данном разделе определяются типы приборов, которые будут использоваться, методология их установки, общие правила установки и проектная документация, разрабатываемая для проекта.*

*Контроль процесса. В данном разделе определяются и описываются системы контроля, которые будут использоваться. Необходимо детально описать, какие типы контроля будут использоваться, где они будут располагаться и т.д.*

*Трубопроводы. В данном разделе необходимо определить и описать систему трубопроводов, какое количество труб приобретено, какая спецификация будет использоваться и как линии будут пронумерованы.*

*Механика. В данном разделе необходимо определить механические работы, которые будут проводиться в процессе реализации проекта. Данный раздел в основном необходим для больших проектов или проектов, где могут возникнуть особые механические проблемы. Примером могут служить особые требования центровки вращающихся частей оборудования, особые требования по установке оборудования и т.д.*

*Строительство. Данный раздел устанавливает объем работ, кодексы, принципы и т.д., которые будут использоваться при проведении строительных работ.*

*Разбор и перемещение. В данном разделе определяется вся работа по разбору и перемещению, на которую требуются затраты. Если необходимо разобрать или переместить существующее оборудование для установки нового, это должно быть учтено в расчетах затрат.*

*Пожарная безопасность. Данный раздел устанавливает объем работ, кодексы, принципы и т.д., которые будут использоваться для модификаций существующих или установки новых систем противопожарной защиты. Работа в этой области должна быть одобрена управлением предприятия.*

**3.2. Документация по оборудованию:**

*Данный раздел описывает основное оборудование, планируемое для использования в проекте, его спецификации и компоновки.*

**3.3. Схемы процесса, балансы процесса:**

*В данном разделе предоставляется согласованная и утверждённая технологическая и балансовая схемы процесса предлагаемого к реализации. Баланс приводится по всем необходимым показателям (энергоносители, потребление и сбросы, сырьё, производительность и т.д.)*

**3.4. Требования и планы по охране среды, здоровья и безопасности:**

*В данном разделе описываются детальные планы работ, необходимых для удовлетворения требований, касающихся охраны окружающей среды, здоровья и безопасности.*

*Резюме по экологической экспертизе должно быть включено в финальный пакет рекомендаций.*

**3.5. Стратегии по внедрению:**

*В данном разделе определяется проектирование, приобретение и поставка оборудования и строительная методология, которая используется на стадии выполнения проекта. В заключении по данному разделу необходимо суммировать ключевые элементы плана по внедрению, такие как инженерная часть, простои производства, организация поставки оборудования, этапы пусков, квалификация продукции, обучение персонала и т.д. Также следует обсудить, как предложенная стратегия внедрения минимизирует риски, которые могут значительно повлиять на результаты проекта.*

**3.6. Стратегии по вводу в эксплуатацию и эксплуатации:**

*В данном разделе необходимо разработать план по тестированию и пуску объекта, а так же по передаче его в эксплуатацию. Приводятся все необходимые процедуры и документы.*

**3.7. Оценка риска внедрения:**

*В данном разделе должны быть описаны наиболее значительные риски внедрения проекта и планы по их уменьшению.*

**3.8. Корректировка бизнес-анализа и план выхода на рынок:**

*Данный раздел предназначен для повторного рассмотрения бизнес-обоснования, разработанного в предыдущих пакетах рекомендаций, и для проверки того, что причины для осуществления проекта все еще есть. Необходимо резюмировать все изменения, произошедшие с момента составления предыдущих пакетов рекомендаций. Кроме того предоставляется предварительный план выхода на рынок.*

**3.9. Корректировка финансовых расчётов:**

*В данном разделе детально описывается экономика, стоимость и преимущества проекта. В раздел необходимо включить следующую информацию:*

*А. Финансовые показатели: NVP, DCF, ROI и т.д.*

*- описать, из чего рассчитывается прибыль*

*- анализ чувствительности основных переменных/рисков*

*В. Стоимости*

*- описать, как считалась прибыль*

*- изменения фиксированных и переменных затрат - сырья, энергии, рабочей силе, обучений, командировок и т.д.*

*С. Производительность и качественные показатели*

*D. Улучшение ассортимента продукции и прибылей*

*E. Цены и планируемые объемы*

*F. Воздействие на уровень цен*

*G. Влияние на прибыльность всего предприятия*

*Н. Скрытые прибыли*

*I. Воздействие таких факторов, как объем и ассортимент продукции, поставка древесины,*

*затраты на транспортировку, экономия, требования в рабочем персонале, на другие*

*предприятия компании*

*J. Другие ключевые моменты (факторы, воздействующие на результат проекта, рассмотрение*

*налога на собственность, налоговых стимулов и т.д.)*

**3.10. Пересмотр штатного расписания:**

*В данном разделе корректируется штатное расписание, рассмотренное на стадии Технического анализа.*

**3.11. Оценка степени готовности проекта:**

*В данном разделе заполняется опросный лист готовности выполнения по ключевым этапам и решениям проекта. Возможно использование инструментов PDRI (The Project Definition Rating Index) для определения степени готовности проекта к внедрению в %.*