



*Бизнес-
планирование*

В. А. Баринов

В. А. Баринов

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Издание 3-е

*Допущено Министерством образования и науки Российской Федерации
в качестве учебного пособия для студентов учреждений
среднего профессионального образования*



338.26 (с7)

УДК 65.290я723
ББК 658.012(075.32)
Б24 9

Рецензенты:

доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики и менеджмента
Российского государственного социального
университета *В. А. Шаховой*;
доктор экономических наук, профессор кафедры государственного
управления и менеджмента Российской экономической
академии им. Г. В. Плеханова *А. А. Журавлев*

Баринов В. А.

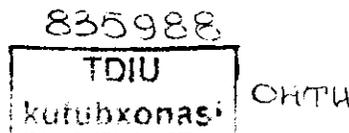
Б24 Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Баринов. —
3-е изд. — М.: ФОРУМ, 2011. — 256 с. — (Профессиональное
образование).

ISBN 978-5-91134-297-5

В работе рассматриваются вопросы, связанные с особенностями составления бизнес-плана и его анализа для принятия инвестиционных решений. Предложены развернутые описания основных разделов бизнес-плана, их содержательное и теоретическое обоснование. Рассмотрен пакет прикладных программ составления бизнес-плана и приведены примеры моделирования финансовых решений на его основе.

Для студентов средних специальных учебных заведений, преподавателей, хозяйственных руководителей и специалистов экономических служб предприятий.

УДК 65.290я723
ББК 658.012(075.32)



ISBN 978-5-91134-297-5

© В. А. Баринов, 2002, 2007, 2009
© Издательство «ФОРУМ», 2009

Введение

Любое коммерческое мероприятие принято начинать с составления бизнес-плана. Такие планы нужны всем: банкам и спонсорам, у которых предприниматель собирается брать кредиты для создания своего дела; сотрудникам уже действующей фирмы для понимания целей, задач и перспектив развития предприятия; самому предпринимателю, для того чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их на целесообразность и реалистичность.

Что же представляет собой бизнес-план, из каких разделов он состоит и как составляется? Давайте разберемся в этих на первый взгляд практических вопросах, которые необходимо знать не только современному менеджеру, но и любому работнику крупного и среднего предприятия в силу того, что от работника все чаще будет требоваться участие в управлении предприятием, а бизнес-планирование представляет собой принятый в менеджменте язык делового предложения. Для малого предприятия данный инструмент — существенная помощь в комплексном видении своего будущего бизнеса и всех рисков, связанных с его эффективной реализацией.

Сложности перехода к рыночной экономике в России обусловлены не только слабостью законодательной базы и медленными темпами реформирования национальной экономики, но и недостаточным уровнем профессиональной подготовленности руководителей и менеджеров различных категорий рынка. Такое положение во многом объясняется и массовой психологией работников, особенно средних и крупных предприятий, отдающих предпочтение производителю, а не потребителю. Рыночное сознание обусловлено иным видением взаимосвязей сферы производства и потребления. Рыночная экономика базируется на таком производстве товаров и услуг, которые потребляются. Производится только то, что купит потребитель.

Для тех, кто начинает новый бизнес или реконструирует действующее предприятие, главный вопрос, который интересует предпринимателя, — это потребности рынка. Сами же потребности со временем изменяются, трансформируются требования к качеству и функциональным возможностям товаров. Такое динамичное положение на рынке необходимо учитывать при разработке нового товара, организации и финансировании его производства. Проще говоря, перед началом каждого нового периода совершенствования производства, расширения видов деятельности и номенклатуры товаров необходимо ответить на вопрос: стоит ли вкладывать деньги и затрачивать усилия на конкретную деятельность? Инструментом решения этой проблемы служит бизнес-план. Его разработка позволяет согласовать возможности предприятия (предпринимателя) с потребностями рынка на определенный период.

Бизнес-план является составной частью текущего и стратегического планирования развития предприятия (компании, фирмы). Язык бизнес-плана широко распространен во всем мире среди предпринимателей. В этих условиях освоение методов такого вида планирования является необходимым элементом перестройки мышления всех категорий работников на рыночный способ хозяйствования.

Изучение бизнес-плана в условиях рынка опирается на знание основных функциональных дисциплин управления предприятием: маркетинговой, производственной, коммерческой, финансовой. Главное отличие содержания данного курса состоит в разработке комплексного плана действий, обеспечивающих достижение установленных с помощью маркетинговых исследований и стратегического анализа целей. При этом все запланированные мероприятия сбалансированы с финансовыми, временными и кадровыми ресурсами. План представляет деятельность в будущем, и поэтому предприниматель анализирует проблемы и сопровождающие их риски, с которыми придется столкнуться в последующие периоды. Определение способов и методов управления рисками удорожает проект, но вместе с тем увеличивает вероятность его реализации в запланированные сроки и с намеченными затратами.

Проект совершенствования предприятия или создания нового бизнеса всегда связан с инвестированием средств. Инвестиционные процессы имеют свои закономерности и особенности.

Учет этих особенностей послужит основой для высокой эффективности проектов.

Инвестиция — это совокупность затрат материальных, трудовых и денежных ресурсов, направленных на расширенное воспроизводство основных фондов. Понятие инвестиции охватывает и так называемые реальные инвестиции, близкие по содержанию к термину «капитальные вложения», и финансовые (портфельные) инвестиции, т. е. вложения в акции, облигации, другие ценные бумаги, связанные непосредственно с титулом собственника, дающим право на получение доходов от собственности. Финансовые инвестиции могут стать как дополнительным источником капитальных вложений, так и предметом биржевой игры на рынке ценных бумаг. Но часть портфельных инвестиций — вложения в акции предприятий различных отраслей материального производства — по своей природе ничем не отличается от прямых инвестиций в производство.

Инвестирование представляет собой отказ от потребления благ сегодня с целью получения дохода в будущем. Будущие доходы получаются путем вложения средств в различные активы, приносящие доход. Следовательно, инвестиционное решение — это выбор долгосрочных активов, приносящих доход. В процессе принятия инвестиционных решений осуществляется выбор вариантов, эффект от которых превышает затраты на их осуществление, и оценка связанных с ними доходов, времени и рисков. Доходность и риск — две стороны принятия инвестиционного решения. Под влиянием оценки риска формируются требования к уровню доходности проекта. Затем требуемый уровень доходности сравнивается с фактически ожидаемым от проекта, и если последний выше, проект может быть принят, в противном случае он отвергается.

Для того чтобы актив приносил требуемый уровень дохода, необходимо осуществить определенную последовательность действий в соответствии с целью инвестирования, тщательно обоснованную технико-экономическими расчетами, которая называется инвестиционным проектом и включает в себя планирование и организацию инвестиций.

Согласно положениям Гражданского кодекса Российской Федерации «коммерческие организации — это организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности». С этой точки зрения любое инвестицион-

ное решение, осуществляемое в такой организации, должно было бы оцениваться по критериям бухгалтерской прибыли, получаемой от его реализации. Однако прибыль не всегда адекватно отражает действительные коммерческие результаты решений, так как порядок списания затрат на себестоимость не позволяет отразить в бухгалтерском учете действительные размеры платежей, производимых организацией по тому или иному проекту.

Как правило, инвестиционное решение на первом этапе требует вложений капитала, а на последующих — начинает давать реальную отдачу. Бухгалтерский учет оперирует усредненными оценками, распределяя во времени потребности в дополнительных инвестициях через механизм амортизации. Не все затраты списываются на себестоимость в полном объеме и в том периоде, когда они производятся фактически. Базируясь на усредненных оценках прибыли, невозможно корректно соотносить между собой разновременные платежи. Более того, в результате таких оценок может быть принято неправильное решение. Ориентация на максимум бухгалтерской прибыли не дает возможности сопоставить проекты, относящиеся к разным классам риска.

Указанные соображения заставляют во многих случаях отказываться от критериев оценки инвестиционных решений, основанных на бухгалтерской прибыли, и приводят к необходимости оперировать суммами действительно осуществляемых платежей и получаемых доходов. Расчет денежного потока производится таким образом, чтобы соответствующие его притоки и оттоки были релевантны, т. е. непосредственно связаны с конкретным инвестиционным решением, которое оценивается и обосновывается. Для того чтобы инвестиционное решение было выгодным с коммерческой точки зрения, необходимо, чтобы соответствующие денежные оттоки — инвестиции, текущие затраты, налоги — как минимум компенсировались денежными притоками — поступлениями от продаж.

Учитывая принцип временной стоимости денег, требуется сначала привести их к одному моменту времени. Оценка денежных потоков и их приведение к одному моменту времени можно производить на номинальной или реальной основе. В первом случае учитываются платежи, которые действительно будут уплачены или получены в различные моменты времени. При их расчете учитывается эффект инфляции. Во втором случае использу-

ются текущие цены на момент обоснования инвестиционного решения и текущий уровень инфляции.

Согласно современной финансовой теории чистая приведенная стоимость выступает в качестве универсального показателя, способствующего принятию обоснованных и оптимальных управленческих решений в финансово-инвестиционной деятельности предприятия. Согласно этому положению под стратегией долгосрочного инвестирования предлагается рассматривать процесс определения направлений инвестиционного развития предприятия, обеспечивающий на протяжении ожидаемого периода времени положительную чистую приведенную стоимость произведенных им денежных потоков. Успешная реализация данной стратегии должна способствовать приобретению соответствующих конкурентных преимуществ (в уровне технологии, организации, маркетинге, затрат и др.), а также согласовываться с требованием неуклонного повышения общей ценности фирмы.

Рассмотренные особенности процесса инвестирования, по сути, определяют цели разработки проекта и собственно бизнес-плана. Различия в его целевой предназначенности определяются как отраслевой ориентацией бизнеса (материальное производство, финансовые вложения, индустрия спорта и досуга), так и видом деятельности (коммерческий или некоммерческий проект). Ниже будут рассмотрены подробно общие и особенные вопросы составления бизнес-плана, а также приведены примеры из разных отраслей предпринимательской деятельности.

Автор выражает благодарность рецензентам, а также Г. В. Щёкиной и И. Я. Лукасевичу за представленные материалы и замечания, которые были учтены при работе над рукописью.

Глава 1

БИЗНЕС-ПЛАН В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Управление инвестиционными проектами

Ученые-экономисты и хозяйственные руководители сходятся в том, что оживление инвестиционной активности — основное условие выхода России из экономического кризиса и создания предпосылок для устойчивого развития. Тем не менее практические результаты в этой сфере пока далеки от достижения поставленной цели. Вопреки давно прогнозируемому росту инвестиционной активности спад капитальных вложений возрастает. Причина провала всех целевых установок на активизацию инвестиционной активности и улучшение инвестиционного климата в стране заключается в том, что либерально ориентированная стратегия преобразований изначально была направлена на отказ государства от поддержки инвестиций в реальный сектор российской экономики.

Несмотря на вышеперечисленные негативные факторы переходного периода, национальная экономика России так или иначе продолжает развиваться. В отличие от многих стран, где малый и средний бизнес имеет значительный вес, в России — традиционно высокоиндустриальной стране — этим секторам не придавалось большое значение. Теперь ситуация начинает меняться: государство начинает поворачиваться лицом к небольшим частным предпринимателям, делая первые законодательные шаги на пути упрощения деятельности последних. Однако важна не только инициатива сверху, но и ответная — снизу. При

всем кажущемуся обилию идей и невостребованной активности в обществе до логического завершения — создания предприятия — доходят единицы. В большинстве случаев это связано с поверхностным рассмотрением проблемы, недостаточной подготовкой почвы для организации собственного дела и т. д. Этих ошибок можно было бы избежать, если бы каждый проект предприятия всесторонне рассматривался, как это повсеместно принято. Инструментом такого всестороннего анализа и моделирования является бизнес-план.

Бизнес-план является основным документом, на базе которого инвесторы и кредиторы предоставляют средства. Чтобы убедить кредитора в успехе начинания, нужно ознакомить его с планами на сегодня и перспективу, изложенными на бумаге и снабженными всеми необходимыми расчетами. Это и называется бизнес-планом. Прежде всего, он должен соответствовать требованиям, которые диктует Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства. Эти требования разработаны в соответствии с рекомендациями международных стандартов ЮНИДО¹, поэтому принимаются и банковскими кредиторами. ЮНИДО разработала пакет юридических документов, финансовых расчетов, маркетинговых исследований, являющийся неофициальным международным стандартом. Мелочей здесь нет. Должны учитываться все аспекты будущей деятельности: от предполагаемой зарплаты сотрудников до возможных экологических последствий. Порядок в нормативной базе и юридическое сопровождение проекта — вещи само собой разумеющиеся. Естественно, кредитора в первую очередь волнует своевременность расчетов с ним. Поэтому особое внимание уделяется оценке окупаемости предприятия. Учитываются прогнозируемая конъюнктура рынка и планируемый рост квалификации сотрудников.

При оценке бизнес-идеи следует помнить, что «люди покупают пользу, а не свойства». Ядро любого продукта (рис. 1.1) составляют преимущества, которые видит в них покупатель. Они и лежат в основе принимаемого решения.

Формальный продукт — это и есть само изделие, предназначенное для продажи. Его характеризует марка, тип и параметры. Представляя изделие, следует выяснить у потенциального покуп-

¹ ЮНИДО — Организация объединенных наций по промышленно-му развитию.



Рис. 1.1. Три аспекта продукта

пателя ожидаемые свойства. При этом они должны быть увязаны с его преимуществами. Дополнительный продукт — это все, что можно предложить покупателю для наиболее эффективного использования данного изделия. Речь идет, например, о пакете дополнительных услуг. На первый взгляд это может показаться не столь важным, но зачастую именно эти факторы составляют единственное различие между конкурирующими изделиями.

Эти три элемента в совокупности и составляют то, что называется продуктом. Каждый из них играет свою роль в принятии решения о покупке. В последнее время все большее внимание уделяется мнению потребителей, поскольку конечная цель производства всякого товара — это именно удовлетворение запросов потребителей. При этом отслеживаются все высказываемые интересные идеи и организуются специальные каналы обратной связи с потребителями.

Также очень внимательно следует относиться к аналогичным товарам или товарам-заменителям, предлагаемым другими компаниями. В результате подобного анализа нередко выясняется, что тот или иной задуманный продукт можно изначально улучшить, и уже эта обновленная идея ложится в основу будущего бизнеса.

В успешном осуществлении проекта и его эффективной эксплуатации заинтересованы все его участники, реализующие таким образом свои индивидуальные интересы:

- инвесторы получают возврат вложенных капиталов и предусмотренные дивиденды;

- владелец получает реализованный проект и доходы от его использования;
- команда проекта получает плату по контракту, дополнительное вознаграждение по результатам работы и повышение профессионального уровня;
- органы власти пополняют бюджет региона за счет сбора налогов со всех участников хозяйственной деятельности, а также удовлетворяют социальные и другие потребности на конкретной территории;
- потребители получают необходимые товары.

Мониторинг в ходе планирования, организации и реализации инвестиционных проектов позволяет легче преодолеть помехи и препятствия, связанные с внешними и внутренними факторами, характерными для переходного периода в России:

- нестабильная экономика;
- дефицит и ограниченность ресурсов;
- инфляция и возрастание стоимости проекта;
- возрастающая сложность осуществления проекта;
- усиление конкуренции;
- социальные проблемы и требования;
- требования потребительского рынка;
- возрастающие требования к качеству продукта.

Игнорирование таких изменений при управлении инвестиционными проектами приводит к негативным результатам:

- снижение доходов участников;
- превышение ранее установленных стоимости, продолжительности и сроков завершения проекта;
- возникновение штрафов за нарушение обязательств;
- расширение границ на потребляемые трудовые и материальные ресурсы;
- задержка введения инноваций;
- отставание в сроках выпуска новой продукции;
- поспешность и непродуманность в принятии решений;
- увеличение сроков окупаемости проекта.

Планирование и определение цели проекта по своему содержанию можно сравнить с постановкой задачи. При нахождении цели, как и при постановке задачи, нельзя ограничиться только абстрактной формулировкой желаемого результата, необходимо найти ответы на вопросы:

- как должен выглядеть результат проекта (характеристики);

- какие условия должны учитываться при реализации проекта (требования и ограничения).

Нахождение цели проекта составляет важнейший этап в разработке его концепции. После определения цели приступают к поиску и оценке способов ее достижения.

Для возможности определения степени достижения целей проекта необходимо выбрать соответствующие критерии, на основе которых можно оценивать альтернативные решения по достижению конечных результатов. Таким образом, можно отметить, что цели проекта должны быть четко определены и иметь ясный смысл, результаты должны быть измеримы, заданные ограничения адекватны, а требования выполнимы, т. е. цели должны находиться в области допустимых решений проекта. Обычно эта область ограничивается временем, бюджетом и требуемым качеством результатов. Могут быть и другие ограничения.

Следует отметить, что однажды сформулированные цели проекта не должны рассматриваться как нечто неизменное. В ходе реализации под воздействием изменений в окружении или в зависимости от внутреннего процесса и получаемых промежуточных результатов конечные цели могут претерпевать изменения. Поэтому целеполагание нужно рассматривать как непрерывный динамический процесс, в котором анализируется сложившаяся ситуация и тенденции ее развития.

Определение цели рассматривается как творческий процесс и требует изучения различных источников, которые могут содержать искомую информацию об окружении и задачах самого предприятия, требованиях и ограничениях по потенциальному проекту. В описании целей проекта должны найти отражение конечные результаты, сроки исполнения, расходы и порядок изменения целей. Описание целей проекта определяет его сущность и является основой для дальнейшей работы.

1.2. Место бизнес-плана в системе планирования

Управление организацией (предприятием) в условиях рынка представляет собой систему взаимосвязанных функций: планирование — организация — координация — мотивация — контроль.

Планирование — определение целей и путей их достижения — охватывает в соответствии с этим следующие этапы:

- разработка общих (стратегических) целей;
- определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2—3 года);
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за реализацией поставленных целей (путем сопоставления плановых данных с фактическими).

В зависимости от характера деятельности планирование выступает или в виде долговременной стратегической программы развития предприятия, или в виде оперативных планов-графиков, выполняющих к тому же контролируемую функцию.

Если предприятие стремится найти инвесторов или партнеров для достижения определенной цели (создание совместного предприятия, организация общих проектов или согласованных действий на рынке), то ему необходимо, кроме четкого представления о предлагаемом бизнесе, убедить инвесторов или партнеров, что оно способно грамотно и эффективно наладить новое дело и управлять им. Для этих целей служит выработанный мировой экономической практикой бизнес-план, который по содержанию и назначению представляет собой плановый документ, имеющий многоцелевой характер.

Во-первых, он разрабатывается для обоснования нового дела. В нем даются все основные аспекты будущей деятельности, анализируются все проблемы, с которыми придется столкнуться, определяются способы их решения.

Во-вторых, этот документ поможет действующему предприятию разобраться в перспективах роста своего бизнеса, оценить их, предвидеть возможные изменения и проблемы в будущем, контролировать текущие операции.

В-третьих, он может служить формальным юридическим документом, с помощью которого начинается формирование уставного капитала и финансовых активов будущего предприятия.

В современной экономической теории бизнес-план выполняет четыре функции.

Первая функция связана с возможностью его использования для разработки концепции, стратегии бизнеса. Это жизненно необходимо в период создания предприятия, выработки новых направлений деятельности.

Вторая — функция планирования. Она позволяет оценивать возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы ее развития, выполнение запланированных мероприятий.

Третья функция связана с привлечением денежных средств — как собственных, так и со стороны (ссуд, кредитов). Без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект. Однако получить кредит не так просто. Банки стараются застраховать себя на случай невозвратности кредита, требуя гарантии, реального залога, необходимости страхования, и в этом предприятию помогает бизнес-план, так как позволяет анализировать уровень профессионализма менеджеров проекта.

Четвертая функция состоит в привлечении к реализации планов предпринимателя потенциальных партнеров, которые смогут вложить собственный капитал или имеющуюся у них технологию, патенты или свой управленческий опыт и деловые связи.

Можно ли отождествить бизнес-план с техпромфинпланом, который до недавнего времени был основным плановым документом деятельности предприятия?

Техпромфинплан представлял собой жесткую конструкцию, выстроенную в заданных (детерминированных) условиях и работающую в основном на собственные цели, т. е. только на задачу реализации. Достижение цели при меняющейся внешней среде, возникновение в этой связи риска потери средств — такие проблемы в техпромфинплане не решались. Разделы техпромфинплана были взаимоувязаны показателями и расчетами, что создавало видимость прочности конструкции. Но, как известно, только гибкость позволяет конструкции оставаться прочной, приспособляясь к изменению условий, возникновению непредвиденных ситуаций.

Предприятие в условиях жесткого централизованного планирования лишено самого главного — связи с окружающей средой, в силу этого оно работает не на потребителя, а на план, управляется не экономическими отношениями, а диктатом «сверху», из центра управления компанией.

Несколько похож бизнес-план на более привычное нам технико-экономическое обоснование конкретного инвестиционного или производственного проекта и отличается тем, что направлен на поиск партнера или инвестора, поэтому имеет большую убедительность, доказательность.

1.3. Необходимость овладения методами разработки бизнес-плана

Известно, что предприятие в рыночной системе хозяйствования подвержено постоянным, во многом противоречивым изменениям и воздействиям. В дополнение к этому для российских условий характерна еще и неустойчивость законодательства. Такие условия внешней среды существования компании наводят на размышления, которые сводятся к простейшей фразе: «Может быть, не стоит затрачивать время и силы на составление плана, а лучше постоянно чутко улавливать изменения и держать руль управления в позиции сиюминутной готовности к ним?»

Специалисты-рыночники считают, что чем больше рынка, тем важнее план. При этом план надо понимать как сбалансированный с ресурсами комплекс мероприятий, учитывающий возникающие в новых условиях риски потери средств и очень ограниченное воздействие государства на правила рыночной экономики.

Разработка бизнес-плана требует профессиональных знаний в области управления, финансах, маркетинге. Поэтому даже небольшие фирмы на Западе обращаются к экспертам за консультацией или к специалистам, предлагающим услуги по составлению бизнес-плана.

Однако составление бизнес-плана требует личного участия руководителя или предпринимателя, открывающего свое дело. Руководящая роль первого лица в процессе бизнес-планирования обуславливает необходимость его участия в моделировании будущей деятельности, соизмеряя с ней свои силы, ресурсы предприятия, возможности привлечения дополнительных средств и их эффективное использование. Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан.

Включаясь в эту работу лично, руководитель как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя и сам замысел, и себя — хватит ли сил довести его до успеха и двинуться дальше? Это не означает, конечно же, что не надо пользоваться услугами

консультантов — наоборот, привлечение экспертов весьма приветствуется инвесторами.

Ни один юридический документ пока еще не закрепляет обязательности подготовки бизнес-плана. Не всегда его требуют даже банки, предоставляя кредиты. Но пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель оказывается не готов к ожидающим его неприятностям и начинает обычно лихорадочно импровизировать. А это чаще всего заканчивается плачевно. Поэтому лучше не пожалеть времени (несмотря на то, что для крупного проекта разработка бизнес-плана может продолжаться до 200 и более часов) и заняться бизнес-планированием, пользу которого подтверждает и зарубежный опыт.

Статистика показывает, что в США ежегодно свое дело начинают 600 тысяч новых предпринимателей, из которых только половина удерживается на плаву хотя бы 18 месяцев. Лишь одному из пяти удается не разориться на протяжении первых 10 лет.

Основными причинами неудач, как показывают исследования, чаще всего являются:

- некомпетентность (более 40 %);
- отсутствие управленческого опыта (15—17 %);
- нехватка жизненного опыта и знаний (15—17 %);
- отсутствие профессиональных навыков (13—15 %).

Отечественная практика показывает, что учредители многих предприятий, появившихся в период перестройки, подошли к их созданию совершенно неосознанно. Легкость, с которой появлялись предприятия в начале 1990-х годов, объясняется прежде всего низким уровнем вкладов в уставный капитал, что обусловило невысокую профессиональную ответственность предпринимателей за свой бизнес.

Кроме того, начало деятельности зачастую не было обеспечено ни соответствующей технологией, ни финансами, а к выработке концепции и стратегии ее развития предприниматели приступали обычно на втором этапе.

В результате 10—15 % от общего числа зарегистрированных предприятий длительное время числились «мертвыми» (не занимающимися хозяйственной деятельностью) и в конце концов объявляли о самоликвидации.

Необходимость разработки бизнес-плана объясняется еще и тем, что риск банкротства для вновь созданных предприятий,

особенно в первые 3—5 лет, очень велик. Об этом свидетельствует и международная практика.

Овладение искусством составления бизнес-плана в условиях российской экономики стало крайне актуальным в силу следующих причин:

- во-первых, в нашей экономике рождается поколение предпринимателей, не имеющих пока опыта управления в условиях рынка;
- во-вторых, меняющиеся экономические условия требуют от опытных руководителей ставить и решать задачи по-новому;
- в-третьих, для привлечения иностранных инвестиций необходимо уметь обосновывать свои заявки и доказывать инвесторам свои способности и возможности.

Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

Не существует стандарта на разработку бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует. Следовательно, требуются навыки и усидчивость, чтобы описать трех- или пятилетнюю перспективу развития бизнеса, особенно в быстро меняющихся экономических условиях России. Поэтому значительной частью любого бизнес-плана будут разделы планомерного контроля и регулирования бизнеса. Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения кредита, он служит и другим целям. Дополнительные цели приведем так, как они сформулированы в Методическом пособии по разработке бизнес-плана, составленном Европейским союзом для новых независимых государств:

- выявление целей бизнеса;
- содействие выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса;
- создание системы измерения результатов деятельности;
- предоставление инструментария управления бизнесом;
- предоставление средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявление альтернативных стратегий выживания.

Овладение методами разработки бизнес-плана позволит предпринимателям выработать (в своем характере и манере вес-

ти дела) те основные черты, которые присущи преуспевающим бизнесменам:

- стремление к новшествам;
- готовность идти на разумный риск;
- уверенность в собственных силах;
- способность напряженно трудиться;
- умение ставить перед собой высокие, но достижимые цели;
- умение вести тщательный учет своих затрат и результатов.

Таким образом, обобщая сказанное, можно дать следующее определение.

Бизнес-план — это аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в нем описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем. Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно прибыль? Очень важно составить бизнес-план в соответствии с определенными требованиями и выполнить специальные расчеты — это поможет предвидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они и где надо заранее «подстелить соломки».

Начинающему предпринимателю необходимо помнить, что бизнес-план — документ перспективный. Если же вы не способны хотя бы грубо, приближенно определить перспективу вашего проекта на такой срок, то подумайте: может быть, вам рано браться за этот бизнес. Туманное представление будущего рынка сбыта товаров и перспективы развития собственной коммерческой деятельности обычно ведут к низкой эффективности задуманного проекта и к потере вложенных средств.

Глава 2 СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

2.1. Структура бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой комплексный план развития предприятия на ближайшие 3—5 лет. Он определяет цели предприятия и его политику в области продукции, маркетинга, производства, управления, финансирования. Этот документ анализирует все проблемы, с которыми может столкнуться предприятие, и определяет способы их решения. Основные показатели первого года рекомендуется делать в помесечной разбивке, второго — в поквартальной, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

От техпромфинплана бизнес-план отличается тем, что показатели второго не столько точны количественно, сколько содержательны, жизненны, качественно обоснованны.

Существует значительное число разработок по составлению бизнес-плана, но все они похожи и отличаются лишь последовательностью разделов. Вместе с тем структура бизнес-плана зависит от цели и экономической политики предприятия, степени его новизны, характера его развития. Ниже приведена примерная структура бизнес-плана для предприятия, создаваемого вновь.

Основные разделы бизнес-плана:

1. Краткое описание (резюме).
2. Бизнес и его стратегия.
3. Рынок и маркетинговая стратегия.
4. Производство и эксплуатация.
5. Управление и процесс принятия решений.

6. Юридический план.

7. Финансы.

8. Факторы риска.

Название разделов бизнес-плана условно, используется для концентрации внимания на его структуре и последовательности составления.

Время, которое занимает составление бизнес-плана, зависит от опыта и подготовки работника. Специалисты считают, что на составление бизнес-плана затрачивается не менее 200 часов.

План должен быть достаточно подробным, так как он необходим многим:

- потенциальным инвесторам (банкирам);
- сотрудникам, желающим знать свои перспективы, четче понимать свои задачи;
- владельцу предприятия (менеджеру), чтобы тщательно проанализировать свои цели и возможности.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Бизнес-план следует начинать... с конца, т. е. с резюме. Оно, конечно же, должно готовиться в конце работы, когда завершены все остальные разделы и вы вместе со своими сотрудниками и внешними консультантами достигли полной ясности во всех аспектах вашего проекта. Работа над резюме чрезвычайно важна, поскольку если оно не произведет благоприятного впечатления, то читать ваш бизнес-план просто не станут и уж тем более средств не дадут. Резюме является предельно сокращенной версией бизнес-плана. Его объем не должен превышать четырех машинописных страниц. Оно должно быть написано так, как если бы вы пытались объяснить громадные преимущества вашего проекта первому попавшемуся прохожему. Отсюда — предельная простота и лаконичность изложения, минимум (!) специальных терминов. Максимальное внимание должно быть уделено разъяснению того, что вы собираетесь сделать, за счет чего, чем ваш будущий продукт будет отличаться от продукции конкурентов и почему покупатели захотят приобрести именно его. Последняя страница резюме (!) должна быть посвящена финансовым результатам, которые вы ожидаете получить от своего проекта. Здесь следует привести сведения о прогнозных объемах продаж на ближайшие годы, о выручке от продаж, затратах на производ-

ство, валовой прибыли, уровне прибыльности вложений в ваше дело и, наконец, о сроке, в течение которого вы сможете вернуть средства, которые хотите одолжить (если решили прибегнуть к банковскому кредиту).

Готовя бизнес-план для представления его будущим кредиторам или инвесторам (в том числе и акционерам), вы должны постоянно держать в голове два вопроса, которые прежде всего будут их интересовать: «А что я получу в случае успешной реализации этого бизнес-плана? А каков риск потери денег?»

Анализ опыта российских предпринимателей показывает, что этот раздел, к сожалению, часто недооценивается разработчиками. Хотя он является одним из самых важных разделов плана, так как может вызвать (или нет) интерес читателя (который мог бы стать потенциальным банкиром или инвестором). Для того чтобы достичь своих целей, краткое описание должно содержать ответы на следующие вопросы:

Бизнес

- краткая история бизнеса в период его создания и роста;
- краткое описание существующей стадии развития бизнеса и среды, в которой он ведется;
- краткое описание распределения акций, ответственности и т. д. и степень участия руководства в принятии стратегических решений;
- краткое описание целей бизнеса (например, указания о добавленной стоимости продукции при переработке и маркетинге);
- описание того, как было решено осуществлять предлагаемый бизнес-план и куда это может привести компанию.

Продукция

- краткое описание того, что делает продукцию уникальной, и тех отличительных особенностей, которые ставят ее вне конкуренции в отношении ценообразования и/или качества и/или продолжительности поставок сырья.

Рынок

- существующая емкость рынка, рост;
- внутренний и/или международный;
- каналы распределения;

- прогнозируемый рост;
- предполагаемая доля рынка (по подтвержденным оценкам).

Руководство и персонал

- насколько укомплектован штат?
- каков образовательный уровень?
- какой уровень безработицы в данной области бизнеса?
- краткое описание имеющегося опыта (подчеркните сильные стороны!).

Финансирование

- описание точных целей требуемого финансирования;
- прогнозирование доходов и чистого дохода после уплаты налогов на три последующих года;
- проектирование начала поступления прибыли.

ЧТО ВЫ БУДЕТЕ ПРОИЗВОДИТЬ И ПРОДАВАТЬ

Основная часть бизнес-плана должна начинаться с раздела, где описываются товары или услуги, которые вы хотите предложить будущим покупателям и ради производства которых задумываете проект. Никто в мире не даст денег просто на строительство завода химических волокон или открытие мастерской по ремонту часов.

Вы должны научиться выделяться среди конкурентов, предлагая покупателям товар, выгодно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе его определяющих параметров, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Выбор наиболее подходящей для вас стратегии зависит от того, какими возможностями вы располагаете. Так, если вы имеете устаревшее оборудование, работников невысокой квалификации и не имеете «в заглавнике» интересных технических новинок, а при этом оплата труда невысока при наличии небольших затрат на производство, то вы можете ориентироваться на изготовление дешевых товаров не очень высокого качества, предназначенных для малообеспеченных (но обычно довольно многочисленных) покупателей.

Если же сырье и материалы обходятся вам очень дорого, но зато у вас есть неплохое оборудование, отличные конструктор-

ские разработки или изобретения, а работники ваши имеют высокую квалификацию, то вы можете попытаться стать конкурентоспособным, организовав выпуск товаров уникальных или такого высокого уровня качества, что окупится их немалая себестоимость.

Естественно, что вы вовсе не обязаны всегда придерживаться только одной, некогда выбранной вами стратегии конкуренции.

Итак, вам необходимо предельно четко ответить на такие вопросы:

- Какие потребности призваны удовлетворить ваш продукт или услуга? Что особенного в вашем товаре (услуге) и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и предпочтут именно его?
- Как долго этот товар будет новинкой на рынке (примерная оценка с учетом ранее сложившихся тенденций)?
- Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?

Полезно включить в бизнес-план наглядное изображение Вашего товара или изделий, полученных с помощью вашей продукции. Чаще всего очень трудно получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. Об этот «камешек» регулярно спотыкаются в переговорах с зарубежными бизнесменами наши ученые и конструкторы. Им говорят: «Покажите образец вашей продукции. Мы хотим на него посмотреть и испытать». А наши специалисты только пожимают плечами, объясняя, что вообще-то есть только лабораторные образцы, которые не доведены до товарного вида, но это ничего, вот только подпишем контракт на поставку — и сразу же, и обязательно... Но «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать», а потому для успеха бизнес-плана надо включить в него обязательно фотографию или очень хороший рисунок вашего товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление.

В этом разделе бизнес-плана должна содержаться примерная оценка той цены, по которой будет продаваться ваш товар, и тех затрат, которых потребует его производство. Отсюда же будет вытекать примерная величина прибыли, которую будет приносить каждая единица товара.

Очень важно четко охарактеризовать основные качественные характеристики вашего товара, преимущества его дизайна...

даже — как бы экзотично это ни звучало для наших хозяйственников! — особенности упаковки, в которой он будет продаваться. Все это имеет огромное значение для успешной реализации товара. В этом же разделе следует описать также организацию сервиса вашего товара, если это техническое изделие.

ОЦЕНИТЕ РЫНОК СБЫТА

Это, пожалуй, важнейшая часть бизнес-плана, и на ее подготовку нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени. Опыт показывает, что неудача большинства провалившихся коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости. Поэтому, готовя этот раздел (5—6 страниц текста), необходимо предварительно собрать и обработать большой объем черновой информации.

Самые первые необходимые сведения: кто будет покупать ваши товары, где ваша «ниша» на рышке? Нет ничего более ошибочного, чем полагать, что достоинства вашего товара столь очевидны, что его захотят купить все жители определенного региона или все предприятия той или иной отрасли.

Первый этап в такой работе — оценка потенциальной емкости рынка, т. е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут приобрести, скажем, за месяц или за год. Эта величина зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное — экономических, в том числе от уровня доходов (или заработков) ваших потенциальных покупателей, структуры их расходов (в том числе сумм сбережений или инвестиций), темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т. д.

Конечно, сам набор учитываемых факторов зависит от характера вашего проекта. Так, если вы составляете бизнес-план в связи с внедрением нового типа станков, то надо учесть структуру уже имеющегося станочного парка, сдвиги в ассортименте выпускаемой с помощью этих станков продукции (будет ли полезен ваш новый товар при изготовлении новой продукции для покупателей) и инвестиционный климат в отраслях-потребителях (уровни процентных ставок по кредитам, наличие налоговых льгот и т. п.).

Второй этап — оценка потенциальной суммы продаж, т. е. части рынка, которую вы можете надеяться завоевать, и соответ-

ственно максимальной суммы реализации, на которую вы можете рассчитывать. В результате такого анализа, который называется **маркетинговым исследованием**, вы сможете определить примерное количество клиентов, на которое можно рассчитывать за месяц. Но «рассчитывать» не означает получить их всех в первый же месяц работы.

Поэтому нужен *третий этап* — прогноз объемов продаж. Другими словами, на этом этапе вам предстоит оценить, сколько реально вы сможете продать продукции (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях вашей деятельности, какие могут быть затраты на рекламу и уровень цен, который вы намерены установить, а главное — как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом, да и через несколько лет. Если вы будете обращаться за помощью к специалистам, не забудьте обсудить с ними и цену, по которой покупатели будут согласны стабильно покупать вашу продукцию, не обращая внимания на предложения конкурентов или не отказываясь от покупки такого рода продукции вообще. Если вам удастся выполнить такую оценку, то считайте, что вы выполнили свою программу-максимум в области исследования рынка.

Естественно, что при этом вы соберете также информацию о своих возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж.

ОЦЕНИТЕ КОНКУРЕНТОВ

Чтобы оценить конкурентов, следует ответить прежде всего на такие вопросы:

- Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
- Как обстоят их дела с доходами, с внедрением новых моделей, с техническим сервисом (если речь идет о машинах и оборудовании)?
- Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий?
- Что представляет собой продукция конкурентов (основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей)?
- Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова (хотя бы в общих чертах) их политика цен?

Отвечая на эти вопросы, необходимо всеми силами удерживаться от наиболее распространенной ошибки при составлении бизнес-плана — лакировки действительности. Казалось бы, ну какой смысл хвалить продукцию ваших конкурентов в собственном бизнес-плане? Не лучше ли о чем-то умолчать или сказать как бы мельком, акцентируя внимание на реальных или мнимых слабостях конкурентов?

Не поддавайтесь такому соблазну. Если вы хотите утвердиться в этой отрасли надолго, то дороже всего для вас должна быть собственная репутация. Анализируя продукцию своих конкурентов, старайтесь учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, — не концентрируйте внимание только на наиболее бросающихся в глаза параметрах — цене и основных качественных характеристиках. Постарайтесь понять, что на самом деле важно для ваших будущих клиентов и как вы сможете удовлетворить их потребности с выгодой для своего дела.

Ну, а если — по чести говоря — вы не видите в рядах конкурентов никакой «щелочки», через которую можно было бы «просочиться» на рынок (например, мировой!), целесообразнее поискать другое поле приложения своей энергии — современный бизнес требует отваги, но не авантюризма. В конце концов, создание своего дела или реализация нового инвестиционного проекта — не самоцель, главная задача — получить высокую прибыль и завоевать хорошую деловую репутацию.

СОСТАВЬТЕ ПЛАН МАРКЕТИНГА

При составлении плана маркетинга вам предстоит продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные его элементы (а это, кстати, особый и очень важный документ для вашего внутреннего пользования).

Основные элементы плана маркетинга:

1. Схема распространения товаров (услуг).
2. Ценообразование.
3. Реклама.
4. Методы стимулирования продаж.
5. Организация послепродажного обслуживания клиентов (для технических товаров).
6. Формирование общественного мнения о вашей фирме и товарах.

За каждым из этих пунктов — целая «гроздь» непростых вопросов, ответы на которые вы должны знать наизусть, чтобы не упасть лицом в грязь при обсуждении вашего бизнес-плана с будущими партнерами.

Естественно, что, принявшись за проблемы маркетинга всерьез и составив собственный план маркетинга, вы будете в состоянии написать на эту тему немало. Конечно, не следует все без исключения детали «втискивать» в бизнес-план. Необходимо на 3—4 страницах изложить основное: как вы будете продавать свой товар — через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации; как будете определять цены на свои товары и какого уровня прибыльности на вложенные средства собираетесь достичь; как будете организовывать рекламу и примерно сколько средств собираетесь на это выделить; как будете добиваться постоянного роста объемов продаж — за счет расширения района сбыта или поиска новых форм привлечения покупателей; как будете организовывать службу сервиса и сколько на это потребуется средств; как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности.

И последнее, что надо привести в разделе «Рынок и маркетинговая стратегия» (особенно если вы предполагаете реализовывать товары за рубежом), — сведения об оценке патентоведом патентной чистоты этих товаров в странах, где собираетесь их продавать.

Рассмотренные три группы вопросов оценки маркетинговых возможностей вашей продукции (оценка рынка сбыта, оценка конкурентов и план маркетинга) составляют содержание данного раздела, который следует изложить в следующей структуре.

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

Цель изложения материала — показать, что предприниматель хорошо понимает рынок и требования рынка к своей продукции. В этом разделе дается оценка предполагаемого дохода Вашего бизнеса.

Этот раздел должен состоять из:
анализа сектора промышленности

- структура данного сектора имеет большое влияние на успех бизнеса;

анализа нужд потребителей

- ваш бизнес должен удовлетворять ожиданиям потребителей, таких как розничные или оптовые продавцы и/или конечные пользователи, являющиеся собственниками магазинов или переработчиками вашей продукции;

анализа конкурентов

- рыночная экономика — это конкуренция. Чтобы выжить и иметь успех, вам необходимо знать, кто является вашими конкурентами, как они ведут бизнес, по возможности — ключевые факторы их успеха;

анализа ССВУ

- с учетом всех аспектов, описанных ранее, может быть проведен анализ ССВУ. Это анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз бизнеса, основанный на исследовании действительного и потенциального рынков. Данный анализ служит средством выявления сравнительных преимуществ вашего бизнеса.

Контрольный список вопросов для анализа рынка**Анализ сектора промышленности**

- Каков общий объем продаж по данному сектору?
- Каков общий объем продаж продукции, рассматриваемой в бизнес-плане?
- Какую часть продукции необходимо продавать на региональном, национальном и международном рынках?
- Каковы тенденции (прогнозы) продаж продукции на внутреннем и международном рынках?
- Какова обычная величина валовой прибыли?
- Каковы сегменты рынка (географические, промышленные, оптовые продавцы и т. д.) в секторе промышленности, который представляет данный бизнес?
- Опишите все соответствующие сегменты рынка и тенденции их роста.
- Какова средняя прибыльность соответствующей продукции?
- Каковы ограничения по продажам продукции данного бизнеса и как предполагается их преодолеть?
- Опишите объем и местоположение бизнеса, подобного рассматриваемому.

Оценка нужд потребителей**Посредник:**

- Какая необходима упаковка продукции?
- Каков срок хранения продукции?
- Как часто могут производиться поставки?
- Каковы условия оплаты (кредитования)?
- Каковы требуемые гарантии?

Необходимо указать список выявленных уровней цен, оптовых и розничных, в различных местах за последние 3 месяца. Укажите тенденции.

Конечный пользователь

- Кто является конечными пользователями?
- Где они находятся?
- Как часто покупают продукцию?
- Как реагируют на цену продукции?
- Как определяют качество продукции?
- Каких специальных качеств продукции хотят?
- Сколько хотели бы заплатить за обслуживание?
- Насколько удовлетворены существующей продукцией и особенно для потребителей?
- Типы людей, покупающих продукцию.
- На основе каких факторов они принимают решение о покупке?
- Какой уровень их дохода или к какой группе они относятся?
- Какие магазины посещают, чтобы купить продукцию?
- Делают ли сравнительные покупки?
- Какой тип продвижения товара на рынок будет стимулировать их покупки?
- Анализ конкурентов.
- Каково качество продукции и услуг?
- Какова репутация?
- Лояльны ли к ним их покупатели?
- Каков размер бизнеса (количественная оценка)?
- Какой тип гарантий предлагают?
- Как распределяют свою продукцию?
- Насколько эффективны?
- Имеются ли надежные финансовые ресурсы?
- Хорошо ли осуществляется руководство бизнесом?

Анализ ССВУ

Невозможно составить контрольный список вопросов для проведения анализа ССВУ, поскольку содержание такого анализа весьма специфично (основные положения нигде не изложены). Для облегчения задачи мы представляем лишь описание концепции анализа ССВУ и приводим некоторые примеры.

Критерий	Возможность	Угроза
Сильные стороны	Позволят ли данные сильные стороны получить прибыль благодаря данной возможности?	Позволят ли данные сильные стороны избежать этой угрозы?
Слабые стороны	Препятствуют ли данные слабые стороны использованию этой возможности?	Препятствуют ли данные слабые стороны избежанию этой угрозы?
Сильные стороны	(примеры)	Слабые стороны
Система распределения Собственная продукция компании Собственная технология компании Собственные финансовые средства компании Организация управления компанией Имидж компании Взаимоотношения компании со сторонними организациями		
Возможности	(примеры)	Угрозы
Общество Интернационализация Тенденции развития рынка Конкуренция Распределение Потребители Технология Снабжение		

Решающие факторы успеха

Эти факторы будут девизом, о котором нужно всегда помнить: существуют очень важные вещи, которые должны состояться или не должны произойти, если компания намерена выжить и процветать. Вам следует назвать 3 — 5 ключевых факторов успеха вашей компании.

Стратегические приоритеты

Количество идей, наименований продукции и сегментов рынка должно быть больше, чем компания может охватить в

данный момент, поэтому необходимо разрабатывать новую продукцию, рынок и сегменты, если существующие не соответствуют нынешней стратегии или следует заменить устаревшие.

В начале каждого года следует определять приоритеты на следующий год. Самым простым способом является распределение цены на три группы сегментов или продукции для определения максимального эффекта. При этом используйте таблицу, приведенную ниже.

Приоритеты на следующий год	Сегмент/ продукция	Сегмент/ продукция	Сегмент/ продукция
Расширение			
Поддержание			
Разбиение на фазы			

Ресурсы

Анализ ресурсов и стратегии следует проводить одновременно, для того чтобы отобрать ресурсы, позволяющие получать максимальную отдачу. Это следует делать ежегодно.

Примеры	Имеющиеся в наличии	Могут быть в наличии
Финансовые		
Технологические		
Обеспечение (сырье)		
Производительность		
Персонал		
Возможности маркетинга		
Объем продаж		
Объем распределения		

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

По содержанию — это ответ на вопрос: как вы планируете довести свою продукцию до потенциальных покупателей? В предыдущем разделе бизнес-плана описываются характеристики рынка.

Маркетинговая стратегия, приведенная в данном разделе, обрисовывает специфические маркетинговые действия, которые предприниматель планирует осуществить для достижения своих целей.

Маркетинговая стратегия состоит из четырех основных компонентов:

продукция-микс

- «продукция» означает «физическую продукцию плюс». Этот «плюс» поможет вам создать свой имидж и сделать его отличным от имиджа ваших конкурентов;

место/распределение-микс

- каналы распределения имеют значительное влияние на стратегию выбора продукции, продвижение ее на рынок и ценообразование;

продвижение-микс

- продвижение на рынок имеет решающее значение в рыночной экономике. Оно должно быть предметом постоянного внимания. Основными способами продвижения на рынок являются личные продажи, реклама, продвижение на рынок и связи с общественностью;

цена-микс

- является одним из самых сложных компонентов, так как должны учитываться многие факторы, такие как цели бизнеса, внешние факторы (конкуренты, потребители и т. д.) и внутренние факторы (производственные расходы, узкие места и т. д.).

Контрольный список вопросов для **анализа рынка**

Продукция-микс

- Каковы специальные характеристики или **уникальность** продукции?
- Какое требуется качество продукции по сегментам рынка, на которые нацелен данный бизнес?
- Какое требуется количество продукции по сегментам рынка?
- Каков ассортимент продукции?
- Является ли она марочной или нет? Почему?
- Какой вид обслуживания предлагается вместе с продукцией?
- Каков тип упаковки? Почему?

- Каким должен быть срок хранения продукции?
- Какие предлагаются гарантии качества и/или срока хранения продукции?

Место/распределение-микс

- Каковы каналы распределения продукции по рыночным сегментам и через какое количество точек розничной торговли оно осуществляется?
- Каковы средства транспортировки продукции?
- Используются ли собственные или другие средства транспортировки?
- Как перевозятся товары?
- Какие используются возможности для хранения продукции?
- Как используется система управления запасами продукции и сохранения ее в хорошем состоянии?
- Как распространяется информация о продукции?
- Как связано обслуживание с выбором каналов распределения?

Продвижение-микс

Личные продажи

- Какое количество продавцов в штате?
- Специализированы ли продажи по географическому местоположению или типу продукции?
- Практикуются ли комиссионные продажи?
- Какова частота визитов к покупателям?
- Насколько часто составляются отчеты о продажах?
- Как часто анализируются результаты продаж?
- Насколько часто проводятся встречи-продажи?
- Как отбирается и нанимается торговый персонал?
- Обучен ли персонал технике переговоров?
- Используется ли навязывание товара?
- Дайте статистику о продажах, если ее можно собрать.

Реклама

- Какой используется/предполагается вид рекламы?
- Как определяется бюджет на рекламу?
- Как осуществляется выбор средств массовой информации (газета, радио — местное, федеральное, телевидение и т. д.)?
- Какие рекламные сообщения и какое внешнее оформление рекламы используются?

- Какой составляется график рекламной кампании?
- Как измеряется эффект от рекламы?
- Как отбираются рекламные агенты?

Продвижение на рынок

- Осуществляются ли покупки подарков для установления деловых отношений?
- Предлагаются ли специальные цены? В течение какого срока они действуют?
- Организуются ли викторины, конкурсы и игры, способствующие продвижению товара на рынок?
- Насколько **посредник** приспособлен к этим формам продвижения товара на рынок?
- Существуют ли какие-либо юридические требования для проведения подобных мероприятий? Соблюдаются ли они?

Связи с общественностью

- Как поддерживаются контакты с прессой (пресс-релизы, конференции)?
- Организуются ли какие-либо информационные встречи, дни открытых дверей, экскурсии и т. д.?
- Участвует ли кто-либо из членов правления в мероприятиях по связям с общественностью?
- Существуют ли какие-либо контакты с местными органами власти или другими правительственными организациями? Осуществляется ли публикация годовых отчетов финансовой деятельности?

Цена-микс

- Каков уровень цен?
- Какова цена с учетом проведения маркетинговых мероприятий, упомянутых ранее?
- Каков уровень цен в сравнении с конкурентами? Существуют ли уровни интервенции цен?
- Проводятся ли какие-либо специальные мероприятия, связанные с ценообразованием?
- Предлагается ли специальная цена для посредника (розничная скидка или фиксированная цена)?
- Существует ли какая-либо система скидок (например, по количеству или сезонности покупок)?
- Используются ли бонусы, предоставляемые клиентам для достижения определенного уровня годового оборота? Ка-

кова политика дифференциации цен? Каковы специальные условия оплаты? Какова конкуренция среди посредников?

ПРОИЗВОДСТВО И ЭКСПЛУАТАЦИЯ

Данный раздел бизнес-плана готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством. Главная задача этого раздела — доказать потенциальным партнерам, что вы будете в состоянии реально производить необходимое количество товаров в определенные сроки с требуемым качеством. Иными словами, следует показать, что вы действительно знаете, как организовать производство.

«А вообще, почему надо обо всем этом писать? — спросят некоторые читатели. — В конце концов, это мое внутреннее дело — как организовано производство. Вкладчиков денег должно интересовать лишь то, смогу ли я вернуть эти деньги и выплатить по ним проценты и дивиденды». Увы, такая логика сегодня не убеждает уже никого. Во всем мире финансисты интересуются всеми деталями производственного цикла заемщиков, конечно, не для того, чтобы предлагать им свои решения, а потому, что они хотят оценить квалификацию руководства фирмы и обоснованность ее планов. Чтобы удовлетворить этот интерес, вам надо ответить на множество вопросов. Естественно, в бизнес-план надо включать ответы лишь на основные вопросы, а детали можно перенести в приложения, объем которых не ограничен.

Каковы же *основные вопросы*, на которые необходимо ответить в этом разделе бизнес-плана?

- Где будут изготавливаться товары — на действующем или вновь создаваемом предприятии?
- Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут увеличиваться из года в год?
- Где, у кого и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
- Предполагается ли производственная кооперация и с кем? Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?
- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести?

- Могут ли при этом возникнуть проблемы и какого рода?

Данные этого раздела желательно приводить в перспективе на 2—3 года, а для крупных предприятий — на 4—5 лет.

Очень полезным элементом здесь может стать *схема производственных потоков* на вашем предприятии (откуда и как будут поступать к вам все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с вашего предприятия). Учтите, что внешние эксперты, которым могут поручить проанализировать ваш бизнес-план, будут рассматривать данный раздел прежде всего с точки зрения того, насколько рациональна ваша технологическая схема. В этой схеме обязательно должно найтись место и для процессов контроля качества. Нельзя обойти эти вопросы и в тексте. Здесь вы должны будете сообщить, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль качества, а также какими стандартами при этом вы будете руководствоваться.

Наконец, завершаться данный раздел бизнес-плана должен *оценкой возможных издержек производства и динамики на перспективу*. При этом следует не забыть также о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные «сюрпризы» в виде штрафов со стороны правительственных органов и протестов со стороны общественности, и лучше заранее «подстелить соломки».

Для новых предприятий в бизнес-планах иногда выделяют специальный раздел — «Местоположение». Это особенно важно для предприятий, создающих большую нагрузку на окружающую среду, и для мелких предприятий торговли, сервиса и общественного питания.

Иными словами, на этой стадии предполагается, что по созданию, расширению или реструктурированию бизнеса уже, в принципе, принято решение и установлен приблизительный временной период для осуществления плана.

В данном разделе необходимо дать подробное описание процесса производства и организации работ, уделяя внимание оценке всех факторов, влияющих на стоимость (календарный план представляет собой один из таких факторов, так как расходы появляются раньше, чем будет получен доход от бизнеса).

Проведенные расчеты и пояснения должны быть изложены в следующей последовательности.

ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ

Обычно бизнес-план включает раздел по разработке стратегии инвестиций в здания и/или производственные линии и также возможные мероприятия по реализации зданий, станков и оборудования, которые не потребуются после осуществления бизнес-плана. Поэтому бизнес-план содержит информацию о поступлениях от проданных или сданных в аренду активов, которые не используются в будущем.

Должен быть разработан календарный план в форме графика расходов, по которым будет получена финансовая отдача.

Следует принимать во внимание два основных момента: время и содержание задачи.

Пример календарного плана приведен на рис. 2.1.

Задача ⇄	Неделя ⇄	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ситуационный анализ		■																							
Оценка проекта			■	■																					
Продажа активов						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Торги по строительству				■	■	■																			
Подписание подрядного контракта										■															
Строительство													■	■	■										
Торги по оборудованию						■	■	■	■																
Закупка оборудования											■														
Установка оборудования														■	■										
Первоначальное продвижение на рынок															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Наем персонала											■	■	■	■	■										
Обучение персонала																■	■								
1-я фаза производства (30 %)																	■	■	■						
2-я фаза производства (70 %)																					■	■	■	■	
Выход на полную производственную мощность																									■

Рис. 2.1. Пример календарного плана организации нового производства

ПОКУПКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ОБОРУДОВАНИЯ

При подготовке к приобретению предприятием оборудования следует рассмотреть следующие вопросы:

Требования к местной инфраструктуре

- Должны соблюдаться основные существующие требования к инфраструктуре.

Покупка (реконструкция) производственного предприятия

- Прежде чем составить рекомендации в бизнес-плане, следует подробно изучить все возможные варианты по использованию существующих или возведению новых зданий.

Закупка станков/оборудования

- Должны быть посчитаны все расходы, а не только затраты, связанные с производством. Могут возникнуть другие расходы в период между поставкой оборудования и его установкой для работы в производственных помещениях. Поэтому обратите внимание на эти вопросы, прежде чем вы начнете торги.

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА И РАСЧЕТ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ

Этот раздел очень важен, поскольку он позволяет оценить степень реалистичности бизнес-плана. Для большинства планов объем выпуска продукции будет постепенно достигать своей проектируемой величины (это также называют «кривой изучения»). Бизнес-план, в котором объем выпуска продукции достигает необходимой величины в первый день производственного процесса, будет оспорен большинством читателей.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ФАКТОРЫ

Они представляют собой основу для финансовых расчетов.

Существенно важно перечислить все затраты, необходимые для запуска производственного процесса, а также получения сопутствующей продукции, образующейся в процессе основного производства, поскольку она могла бы иметь определенную коммерческую ценность.

Необходимо четко разделять производственные факторы, которые в количественном выражении изменяются пропорционально объему производства, и факторы, которые не будут изменяться в зависимости от изменения объема производства.

Некоторые замечания:

- для достижения простоты вы можете перегруппировать некоторые сырьевые материалы, которые не являются очень важными, в группу «дополнительные» или «другие». Это облегчит финансовые расчеты;
- в некоторых случаях очень трудно провести различие между пропорциональными и непропорциональными факторами: энергия и транспорт могут быть отнесены к тем или другим. Если обе части (пропорциональная и непропорциональная) являются значимыми, не избегайте проводить различия между ними;
- изнашивающиеся запасные части часто имеют отношение к выпускаемой продукции. Для расчетов вы можете использовать постоянный фактор, связанный с объемом производства;
- транспортные средства могут быть использованы как для производства, так и для общих целей.

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА И ЭКСПЛУАТАЦИИ

Этот раздел непосредственно связан с расчетом потока наличных средств по проекту. Поэтому он должен быть составлен на базе реальной информации о среде, в которой будет выполняться рассматриваемый проект. Объясните колебания спроса и предложения.

Контрольный список вопросов для составления раздела «Производство и эксплуатация»

Требования к местной инфраструктуре

- местоположение по отношению к главным железнодорожным магистралям и системам обслуживания;
- водообеспечение нынешних и будущих потребностей (количество и качество);
- электроэнергия (мощность трансформатора, расстояние до подстанции);

- телекоммуникации (наличие, возможное время использования);
- окружающая среда (выхлопные газы, шум, движение транспорта и т. д.);
- сточные воды (предприятие водоочистки, достаточная мощность);
- рабочая сила (наличие, квалификация);
- наличие вспомогательной службы (электрики, водопроводчики и т. д.);
- политическая ситуация (заинтересованность в проекте местной общественности);
- система налогообложения.

Покупка (реконструкция) производственного предприятия

Если для производственного процесса предполагается использование существующих зданий, то следует принимать во внимание следующее:

- общее состояние площадки, на которой расположено здание;
- общее состояние ремонтных работ;
- планировка (демонтаж существующих стен, сооружение новых);
- требования к работам по сносу сооружений и вывоз строительного мусора;
- наличие необходимого места для хранения и технического обслуживания;
- условия для проводки электричества;
- состояние канализационной системы;
- модификации с целью удовлетворения гигиеническим требованиям;
- наличие офиса и/или места для размещения лаборатории и их состояние;
- помещения для персонала (столовая, комната для хранения вещей с индивидуальными запирающимися шкафчиками и т. д.);
- место для парковки;
- подъездные дороги.

Физические капитальные вложения

- предварительное техническое изучение;
- затраты на производственные линии;
- затраты на вспомогательное оборудование (трансформатор, резервуары для топлива и т. д.);

- затраты на доставку (упаковка, упаковочные корзины, таможня, фрахт, страхование отправки и т. д.);
- сборка и установка на площадке;
- ввод предприятия в эксплуатацию и приемка комиссией;
- специальное обучение операторов;
- последующее обслуживание: доводка и точная настройка аппаратуры;
- хранение запасных частей и специальные инструменты для технического обслуживания;
- заинтересованность в финансировании, осуществленном поставщиками;
- заинтересованность в авансовых платежах поставщикам;
- платежи в иностранной валюте.

Первичный контроль: для каждой из перечисленных затрат и сопутствующей продукции, соотношение затраты/выпуск обычно представляет собой постоянную величину.

План производства и расчет выпуска продукции

- ограниченный выпуск продукции в период ввода в эксплуатацию;
- наличие отходов сырьевых материалов в период ввода в эксплуатацию (должны быть включены в план, только если они являются значительными);
- риск выпуска нестандартной продукции в период ввода в эксплуатацию должен быть включен в план, если это считается существенным;
- постепенное увеличение мощности до вывода предприятия на полную мощность;
- использование производственной мощности по установленному режиму эксплуатации оборудования;
- норма рабочего времени;
- коэффициент использования производственной мощности за время эксплуатации оборудования;
- временной график ремонтных работ и работ по обслуживанию оборудования.

Производственные факторы

Пропорциональные факторы:

- основные сырьевые материалы;
- дополнительное производство продукции;

- энергия (уголь, газ, нефть, электричество);
- трущиеся и изнашивающиеся части;
- упаковочный материал.

Сопутствующая продукция

- коммерческая сопутствующая продукция (годная к продаже);
- другие коммерческие отходы (годные к продаже);
- некоммерческие отходы (реализация).

Непропорциональные (постоянные) производственные факторы

- заработная плата штатного персонала;
- страховка;
- расходы на техническое обслуживание в соответствии с установленным графиком;
- работы по очистке предприятия;
- мобильное оборудование (обычно используемое для широкого круга работ может считаться постоянным производственным фактором).

Производственный план

- колебания поставок сырья в течение года (особенно для сырьевых материалов сельскохозяйственного происхождения);
- окончательный спрос на продукцию за год (особенно для продукции сельскохозяйственного назначения);
- условия хранения готовой продукции (длительность сроков хранения требует дополнительных финансовых средств);
- периоды ожидаемых неблагоприятных погодных условий;
- ограничения производственного процесса и предельная мощность (следует принять во внимание непредвиденные задержки в выполнении ремонтных работ или непредвиденное снижение мощности вследствие определенных условий работы).

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА

Объясните систему контроля качества, которую вы будете применять. Она должна представлять собой систему, позволяющую в любое время осуществить проверку соответствия выпущенной продукции установленным стандартам. Этот процесс должен включать этап проверки сырьевых материалов, а также готовой продукции, для того чтобы настроить производственные

линии и пересмотреть процесс производства с теоретической точки зрения для поддержания необходимого уровня затрат и постоянного уровня качества готовой продукции.

УПРАВЛЕНИЕ И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Помните: посредственная продукция и сильная команда управления всегда предпочтительнее, чем наоборот.

Команда управления имеет решающее значение для успеха бизнеса, но ее знания не следует преувеличивать при принятии решений об инвестициях.

- Команда управления должна обладать навыками в области маркетинга, финансов и производства. Полезно обращаться к прошлому опыту руководства, предпочитая тот, в котором сочетаются технические и управленческие навыки. Также следует привлекать членов Совета директоров компании, поскольку они имеют полномочия принимать управленческие решения.
- Исключительное значение имеет также устав предприятия.

Для удовлетворения этим требованиям бизнес-план должен содержать следующие разделы.

ПЛАН ПЕРСОНАЛА

В этом разделе бизнес-плана речь идет о том, с кем вы собираетесь организовывать свое дело и как вы планируете наладить работу своего персонала. Отправной точкой должны быть *квалификационные требования*, т. е. вы должны указать, какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, каким опытом) и с какой заработной платой вам понадобятся для успешного ведения дел. Вы должны указать, как собираетесь заполучить этих специалистов: на постоянную работу или в качестве совместителей (внешних экспертов); есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов.

Если часть персонала у вас уже нанята, вы должны дать о своих сотрудниках краткие биографические справки, делая упор на их квалификацию, прежний опыт работы и его полезность для вашего предприятия. Учтите, что ваши потенциальные

партнеры хотят знать о вас все — они ведь доверяют вам свои деньги.

В этом разделе следует привести также *организационную схему* вашего предприятия, из которой должно быть четко видно, кто и чем будет заниматься, как все службы будут между собой взаимодействовать и как будет осуществляться координация и контроль их деятельности. Поскольку из-за организационной неразберихи часто терпят крах даже наиболее многообещающие проекты, такого рода информация также будет интересовать инвесторов и банкиров. Подробный ответ на возможные вопросы такого рода можно вынести в приложения к бизнес-плану, включив туда, например, примерные перечни служебных обязанностей ваших будущих работников.

Целесообразно в данном разделе оговорить *вопросы оплаты труда руководящего персонала и его стимулирования* (например, будете ли вы применять систему участия в прибылях или намереваетесь использовать иные формы материального стимулирования).

ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН

Раздел бизнес-плана, посвященный правовым аспектам вашего предприятия, целесообразно готовить вместе с юристом. Надо только правильно его подобрать. Лучше договориться о консультации с юрисконсультлом одной из действующих коммерческих фирм.

Конечно, услуги юриста стоят дорого, поэтому необходимо тщательно готовиться к таким встречам, чтобы сделать их максимально краткими и информативными (договорившись о почасовой оплате).

В разделе «**Юридический план**», который особенно важен для новых предприятий и фирм, следует указать ту *форму собственности и организации дела*, в которой вы намереваетесь вести дела. Каждая из этих форм имеет свои особенности, свои плюсы и минусы, которые также могут повлиять на успех вашего проекта и потому небезынтересны для ваших инвесторов и партнеров. Например, единоличное владение — наиболее простая и быстро реализуемая форма. Чтобы создать такое предприятие, достаточно подать заявление о регистрации, причем не нужно даже разрешения (кроме тех видов деятельности, где требуются лицензии

на право заниматься выбранным видом деятельности). Но быстрота и легкость регистрации — не единственные и не самые важные факторы, которые надо учитывать при создании коммерческой фирмы.

Конкретное наполнение этого раздела зависит от выбранной вами формы организации. Одно дело, если это государственное предприятие и Вам надо разъяснить систему вашей подчиненности и границы вмешательства начальства в хозяйственную деятельность. И другое дело, если вы собираетесь создавать акционерное общество и надо объяснить будущее распределение акционерного капитала между возможными акционерами. Но, главное, вы должны обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему вы считаете такую стратегию наилучшей.

УПРАВЛЕНИЕ И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Для контроля полноты изложения раздела «Управление и процесс принятия решений» следует ориентироваться на следующий список вопросов для **описания системы управления и процесса принятия решений**:

- Представьте схематическое описание организационной структуры управления предприятием.
- Дайте общее описание функциональных обязанностей специалистов, имеющих отношение к проекту. Сделайте то же самое для членов Совета директоров.
- Сосредоточьте внимание на основных результатах и опыте работы ответственных специалистов и избегайте излишних подробностей.
- Какие внешние консультанты будут привлечены к проекту и какие о них отзывы?
- Какие важные функциональные участки остались незаполненными и какие шаги следует предпринять, для того чтобы это устранить?
- Составьте, если необходимо, план обучения персонала и убедитесь, что члены Совета директоров также включены в этот план.
- Приложите копию уставных документов предприятия.

- Распределите ответственность между различными подразделениями системы управления предприятием (Совет директоров, руководство, акционеры).

ПОСЧИТАЕМ ПРИБЫЛЬ

Раздел бизнес-плана «Финансы» или «Финансовый план» призван обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении. Необходимо подготовить одновременно несколько документов:

- прогноз объемов реализации;
- баланс денежных поступлений и платежей;
- сводный баланс активов и пассивов предприятия;
- расчет достижения безубыточности.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той части рынка, которую вы предполагаете завоевать своей продукцией. Обычно принято составлять такой прогноз на 3 года вперед, причем для первого года данные приводятся помесячно, для второго — поквартально, а для третьего — в виде общей суммы продаж за 12 месяцев. Логика здесь проста: предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная же со второго года, конечно, приходится заниматься прогнозными прикидками. В этом нет ничего страшного — никто не ждет от вас наличия портфеля заказов на несколько лет вперед, но важно, чтобы ваши оценки были реалистичны и, готовя их, вы были бы честны, прежде всего, перед самим собой. В конце концов, именно под эти цифры реализации вы будете покупать оборудование, тратиться на рекламу, нанимать новых работников, вкладывать собственные финансовые ресурсы.

Баланс денежных поступлений и платежей — это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект в разбивке по времени. Главная его задача — проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность (т. е. постоянное наличие на банковском счете денежных сумм, достаточных для осуществления оплаты по обязательствам) вашего предприятия при реализации данного проекта. Отсюда вытекает крайне важная информация для определения общей стоимости вашего проекта. Действи-

тельно, если сбыт вашей продукции будет связан с длительным «омертвлением» средств в расчетах с покупателями, т. е. в дебиторской задолженности, то для поддержания вашей ликвидности первое время придется делать регулярные дополнительные «впрыскивания» денежных средств. Надо сказать, что проблема с ликвидностью — серьезнейшая причина коммерческих неудач предпринимателей в рыночной экономике.

Этот документ может иметь примерно такой вид (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Баланс денежных поступлений и платежей

Наименование фирмы	Адрес	Владелец	Тип бизнеса	Составитель	Дата
1	2	3	4	5	6
Год первый					
Месячные объемы продаж, тыс. руб.	1) 2000		2) 3000		и т. д.
Показатель / Месяцы	Прогнозный	Фактический	Прогнозный	Фактический	
1. Наличные деньги (на начало месяца)					
2. Поступления денег: а) выручка от продаж б) поступления по счетам, выписанным при продаже в кредит, ссуды или другие поступления дополнительной наличности					
3. Итого поступления наличности (2а + 2б + 2в = 3)					
4. Всего имеющаяся наличность (до платежей на сторону) (1 + 3)					
5. Денежные платежи на сторону: а) покупка товаров б) заработная плата (за вычетом удержаний) в) покупные услуги г) ремонт и содержание оборудования д) реклама е) арендная плата ж) плата за телефон з) страховые платежи и) проценты за кредит к) прочие расходы					
Итого (5а...5к)					

Окончание табл. 2.1

Наименование фирмы	Адрес	Владелец	Тип бизнеса	Составитель	Дата
1	2	3	4	5	6
л) основные выплаты по кредиту м) покупка оборудования н) прочие расходы по организации деятельности о) резерв п) изъятия в пользу владельца					
6. Всего денежные выплаты на сторону (5а...5л)					
7. Положение с денежными средствами на конец месяца (4—6)					
Основные сведения о коммерческой деятельности (информация, не связанная с денежными потоками): а) объем продаж б) счета дебиторов (на конец месяца) в) безнадежные долги (на конец месяца) г) запасы на складе (на конец месяца) д) счета кредиторов (на конец месяца) е) амортизация					

Таблица доходов и затрат в будущих периодах — это документ с довольно простой структурой. *Его задача* — показать, как будет формироваться и изменяться ваша прибыль (для первого года — помесечно, для второго — поквартально, для третьего — в расчете на год). Эту часть бизнес-плана можно оформить в виде табл. 2.2 как Сведения о предполагаемой прибыльности коммерческой деятельности.

Сводный баланс активов и пассивов предприятия рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации вашего проекта. Считается, что этот документ менее важен, чем баланс денежных расходов и поступлений, тем не менее обойтись без него в бизнес-плане нельзя: его обычно очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

В упрощенном виде этот баланс представлен в табл. 2.3 как Сведения о будущей структуре баланса.

Таблица 2.2. Сведения о предполагаемой прибыльности коммерческой деятельности

Показатель, тыс. руб.	Первый год деятельности			
	Квартал			
	I	II	III	IV
1. Объем продаж (выручка от реализации продукции) за вычетом налога с оборота (акцизов, налога на добавленную стоимость)				
2. Затраты на производство реализованной продукции				
3. Прибыль от реализации				
4. Накладные (общехозяйственные) расходы				
5. Прибыль по основной коммерческой деятельности				
6. Доля прибыли в объеме продаж (выручка от реализации) = строка 5 : строка 1				

Таблица 2.3. Сведения о будущей структуре баланса

На начало коммерческой деятельности, осуществляемой с использованием полученной банковской ссуды	
АКТИВЫ	КАПИТАЛ
Текущие активы	Обязательства
Касса	Долгосрочная ссуда (или сумма эмиссии акций)
Расчетный счет	
Прочие счета в банках	Облигации (или непогашенный остаток по краткосрочным ссудам)
Ценные бумаги и другие краткосрочные финансовые вложения	Просроченная задолженность
Запасы	Расчеты с кредиторами за товары и услуги (по полученным авансам, по оплате труда)
Итого	
Фиксированные активы	Доля владельца в капитале
Оборудование	
Итого	
Всего	Всего

И наконец, в этом разделе бизнес-плана целесообразно привести расчет условий достижения *безубыточности* вашего проекта. Для этого воспользуйтесь такой формулой:

$$K = \frac{УПЗ}{Ц - УППЗ},$$

где K — количество произведенных товаров (обслуженных клиентов), при котором будет достигнута безубыточность ваших операций, шт. (ед.);

УПЗ — сумма условно-постоянных затрат, необходимых вам для организации коммерческой деятельности, руб., в нее включаются:

а) вся сумма полученных вами ранее и запрашиваемых настоящей заявкой кредитов, а также выплаты процентов по ним в расчете на год;

б) сумма накладных расходов в целом по предприятию (фирме);

в) сумма амортизационных отчислений по основному оборудованию;

$Ц$ — цена за единицу товара (услугу), руб.;

УППЗ — сумма условно-переменных затрат, необходимых для изготовления единицы товара (оказания одной услуги), руб. В состав условно-переменных затрат включаются:

а) затраты на материалы, сырье, комплектующие изделия;

б) затраты на электро- и теплоэнергию, используемые в производственных процессах;

в) затраты на оплату труда основного производственного персонала.

Например, если условно-постоянные затраты составляют 40 000 руб., цена — 100 руб., а условно-переменные затраты на изготовление единицы товара — 60 руб., то нужно изготовить 1000 единиц таких товаров, прежде чем будет полностью возмещена вся сумма условно-постоянных затрат и коммерческое предприятие окажется безубыточным. Лишь начиная с 1001 изделия, оно начнет приносить прибыль.

При расчете *объема производства, обеспечивающего безубыточность*, необходимо:

1) исходить из тех же объемов реализации, которые были указаны вами ранее в соответствующем разделе бизнес-плана;

2) выполнять расчет для нескольких (не менее трех) уровней возможной цены реализации, чтобы дать банку возможность оценить влияние рыночных условий на прибыльность заемщика.

Если предполагается выпускать несколько видов товаров (оказывать несколько видов услуг), то объем производства (Π), обеспечивающего безубыточность, рассчитывают по формуле

$$\Pi = \frac{УПЗ}{(Ц_1 - УППЗ_1) \times K_1 + (Ц_2 - УППЗ_2) \times K_2 + \dots + (Ц_n - УППЗ_n) \times K_n},$$

где $Ц$, УППЗ — цена и условно-переменные затраты для каждого вида товаров, выпускаемых предприятием;

K_1, K_2, \dots, K_n — доля выручки от реализации 1-го, 2-го, ..., n -го вида товара в общей выручке от реализации всех производимых в течение года предприятием товаров, долей ед.;

n — общее количество изготавливаемых предприятием видов товаров.

Умножив объем производства (Π) на соответствующую долю выпуска интересующего нас товара в общем объеме производства, мы найдем то количество единиц этого товара, которое надо изготовить для достижения безубыточности при такой структуре выпуска изделий.

Данные, используемые для расчетов, вносят в табл. 2.4.

Таблица 2.4. Расчет условий достижения безубыточности

Наименование товаров (услуг), выпуск которых будет расширяться (осваиваться) с использованием запрашиваемой ссуды	Возможная цена (варианты), руб.	Выпуск, шт., в году			Условно-переменные расходы за единицу товара (услуги)	Сумма, которая может быть направлена на покрытие расходов
		1-м	2-м	3-м		
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						

Справка: общая сумма условно-постоянных расходов, тыс. руб.

Вот теперь, выяснив все, о чем говорится в предыдущих разделах бизнес-плана, вы можете приступить к составлению последней, очень важной его части.

СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

В разделе «Финансы» необходимо изложить план получения средств для создания или расширения вашего предприятия.

Первый вопрос: какой объем средств необходим для реализации данного проекта?

Второй вопрос: откуда намечается получить эти деньги и в какой форме?

Третий вопрос: когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них?

Ответ на первый вопрос вытекает из самого раздела. А вот ответ на второй вопрос — тема для особого разговора. Практически здесь речь должна идти о том, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала. Соотношение этих двух источников финансирования — задача, не имеющая однозначного решения. Слишком уж много факторов здесь влияют на все заинтересованные стороны. Если же попытаться выделить какие-то основные моменты, то они состоят в том, что банкиры обычно стараются уменьшить свой риск, полагая, что нести его должны главным образом владельцы предприятия и инвесторы-акционеры. Поэтому финансирование через кредиты предпочтительнее для проектов, связанных с расширением производства на уже действующих (и действующих успешно) предприятиях. С одной стороны, от таких предприятий банкиры не будут требовать повышения платы за кредит, так как риск вложений здесь не слишком велик, а с другой — не составит проблемы найти материальное обеспечение кредитов, так как в качестве него могут выступить имеющиеся активы.

Для проектов же, которые связаны с созданием нового предприятия или реализацией технического новшества, предпочтительным источником финансирования может служить паевой или акционерный капитал.

Наконец, что касается третьего аспекта данного раздела — оценки сроков возврата заемных средств, — то это требует про-

которые дают возможность определить срок окупаемости вложений.

Проведенный анализ для полноты его представления в общей структуре бизнес-плана и корректности расчетов следует изложить в следующей форме.

ФИНАНСЫ

Инфляция и процентные ставки

Существует два основных способа учета инфляции в деловых предложениях.

Один состоит в том, чтобы сделать все расчеты с учетом нулевого уровня инфляции и предположить, что инфляция воздействует на доходы и расходы одинаковым образом.

Другой метод состоит в том, чтобы оценить уровень инфляции и представить расчеты на прогнозируемый период в их действительных значениях. Важно, чтобы анализы чувствительности дали лучшее понимание воздействия уровня инфляции, чем то позволяют сделать выполненные прогнозы.

В разделе «Финансы» необходимо продемонстрировать следующие основные моменты:

- **прибыльность:** позволяет оценить, является ли предприятие достаточно привлекательным для участников бизнеса, чтобы рассмотреть возможность начала их участия с учетом существующих рисков;
- **поток наличности:** позволяет оценить, являются ли инвестиции в данный бизнес безопасными и будут ли платежи, причитающиеся участникам, осуществляться в соответствии с графиком.

Очень важно понять, что не существует автоматической зависимости между прибыльностью бизнеса и его способностью генерировать наличные средства. Фактически какой-то бизнес может быть высокоприбыльным, но привести к банкротству ввиду нехватки наличных средств. Другие предприятия могут показывать убытки в бухгалтерской документации, но генерировать наличные средства в счет долгосрочной перспективы развития бизнеса. Это вызвано рядом причин. Приведем две из них в качестве примера:

- постепенный износ оборудования (амортизация) является

буется наличных средств до тех пор, пока не возникает необходимость в приобретении новых единиц оборудования;

- по мере расширения бизнеса возникает необходимость в большем оборотном капитале для увеличения запасов и кредитования клиентов. Данное увеличение наличных средств необязательно ведет к немедленному росту прибыльности.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Финансовый раздел бизнес-плана состоит из трех основных финансовых отчетов:

- балансый отчет (снимок финансовой платежеспособности бизнеса);
- счет прибылей и убытков (дает информацию о прибыльности);
- отчет о потоке наличности (дает информацию о способности бизнеса генерировать наличные средства и выполнять свои финансовые обязательства).

Продолжительность плана

Не существует стандартного периода планирования. Фактически различные виды деятельности требуют различного периода планирования. Например, предложенному бизнесу в области лесного хозяйства могут потребоваться десятилетия для возврата первоначальных инвестиций, в то время как заем на покупку удобрений на этот год мог бы доказать жизнеспособность предприятия в течение одного года.

Правило «большого пальца» состоит в том, что продолжительность периода планирования должна быть достаточной для генерирования проектом необходимых наличных средств. Это означает, что в прогнозе потока поступления наличных средств постоянно превышают наличные платежи без привлечения дополнительных внешних источников финансирования.

Частота планируемого периода

Весь планируемый период должен быть разделен на несколько временных отрезков, для того чтобы

- проиллюстрировать развитие бизнеса;
- выявить любой критический период, в течение которого бизнесу, возможно, потребуется финансовая поддержка.

В целом балансый отчет и счет прибылей и убытков составляются на годовой период, а прогноз потока наличности разрабатывается ежемесячно.

Одно из направлений бизнеса

В случае, когда компания уже существует, бизнес-план будет подготавливаться, для того чтобы оценить жизнеспособность нового бизнеса в структуре имеющейся деятельности компании.

При этом потребуются два вида финансовой отчетности:

- показывающей жизнеспособность нового проекта;
- и о бизнесе в целом.

Фактически второй финансовый отчет требуется, для того чтобы продемонстрировать, что доход от проекта не будет использоваться только для покрытия убытков по другим видам деятельности компании.

Включите все налоги в расчеты: налог на продажу, налог на социальное обеспечение, налог на прибыль и др.

Некоторые банки требуют квартальный или ежемесячный счет прибылей и убытков. Выясните их требования прежде, чем будете составлять бизнес-план.

Примите во внимание кривую изучения: если продукция является новой на рынке, потребуется некоторое время для достижения полной мощности и максимальной производительности. Никогда не будьте излишне оптимистичными.

ДОПУЩЕНИЯ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ ДО СОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ ОТЧЕТОВ

До составления финансовой отчетности необходимо сделать некоторые допущения. Делая допущения, не «переусердствуйте». Чем больше вы знаете о среде, в которой ведется бизнес (смотри начальные разделы бизнес-плана), чем больше вы знаете о системе производства, которую вы хотите внедрить, тем более надежными будут ваши допущения. Следует сделать предположения относительно:

- расчета себестоимости единицы продукции или услуг;
- предположения о продажах;
- предположения о накладных расходах;
- предположения о потоке наличности;
- предположения об источниках финансирования.

Расчет себестоимости единицы продукции или услуг

Этот расчет заключается в установлении цены на единицу продукции/услуг и выявлении переменных затрат (главным образом материалов, использованных в процессе производства) на единицу продукции/услуг.

Цена должна отвечать положениям раздела «Рынок и маркетинговая стратегия», так же как и переменные затраты должны соответствовать разделу плана «Производство и эксплуатация».

Предположения о продажах

Эти предположения должны соответствовать заключениям, сделанным в разделе «Рынок и маркетинговая стратегия». Не будьте слишком оптимистичными.

Предположения о накладных расходах

Уделите особое внимание этому виду расходов. Слишком многие бизнесмены не придают значения накладным расходам. Некоторые накладные расходы являются достаточно очевидными (например, арендная плата, страховка), другие могут быть более трудными (например, коммунальные платежи, оплата телефона, рекламы).

Предположения о потоке наличности

Для прогнозирования потока наличности используется информация, содержащаяся в счете прибылей и убытков. Но также следует принимать во внимание время поступления наличных средств и платежей. Результаты прогноза потока наличности будут различными, если условия оплаты, согласованные с вашими поставщиками, колеблются в пределах до 60 дней.

Особое внимание уделите сезонности, если ваш бизнес имеет дело с сельскохозяйственной продукцией.

Предположения об источниках финансирования плана

Вам следует предусмотреть в плане использование внешних источников финансирования. Они должны быть тщательно проверены.

Запас финансовой прочности

Как было объяснено выше, не будьте излишне оптимистичны в предположениях, которые Вы делаете. Предусмотрите запас финансовой прочности и объясните его. Он может состоять из

увеличения до 10 % расчетной стоимости единицы продукции на первые годы или предоставления обеспечения до 10 % увеличения непредвиденных расходов по обслуживанию оборудования.

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Счет прибылей и убытков

Существует незначительное различие между стандартами, используемыми в новых независимых государствах и Европейском союзе. С учетом изменений, происходящих в системе бухгалтерского учета, и тенденции ее сближения с западными стандартами, будем использовать в этой книге европейский стандарт.

Стандартный счет прибылей и убытков приведен в табл. 2.5.

Таблица 2.5. Стандартный счет прибылей и убытков

Продажи	A
Переменные затраты	
Сырьевые материалы	
Налоги с продаж	
Прочие переменные затраты	
Изменение запасов	
Итого: переменные затраты	B
Валовая прибыль	C = A - B
Постоянные затраты	
Амортизация	
Персонал	
Аренда	
Страховка	
Реклама	
Коммунальные услуги	
Прочие налоги (за исключением налога на прибыль) прочие	
Итого: постоянные затраты	B
Чистая прибыль процентов по займам	E = C - P
Проценты по займам	P
Чистая прибыль	G = E - F
Налог на прибыль	H
Чистая прибыль после уплаты налогов	I = G - H

Балансовый отчет

Существует незначительное различие между стандартами, используемыми в новых независимых государствах и Европейском союзе. С учетом изменений, происходящих в системе бухгалтерского учета, и тенденции ее сближения с западными стандартами, было решено использовать в этой книге европейский стандарт.

Стандартный балансовый отчет приведен в табл. 2.6.

Таблица 2.6. Стандартный балансовый отчет

АКТИВЫ*	ПАССИВЫ*
Основные средства	Долгосрочные обязательства
Земля и здания Станки и оборудование Средства транспорта	Долгосрочные займы Ценные бумаги Нераспределенная прибыль
Итого: основные средства	Итого: долгосрочные обязательства
Оборотные средства	Текущие обязательства
Сырье Продукция в процессе производства	Краткосрочные займы Накопившиеся задолженности по выплате налогов
Законченная продукция Счета дебиторов Предоплата, которая может быть получена Остаток на банковском счете Наличные	
Итого: оборотные средства	Итого: текущие обязательства
Итого: активы	Итого: пассивы

* В некоторых случаях приводится третья категория активов и пассивов: промежуточные активы и пассивы.

Прогноз потока наличности

Прогноз потока наличности достаточно прост. Он состоит из перечисления всех оттоков наличных средств (платежей) и всех

расчета баланса. Отрицательный баланс означает недостаток оборотного капитала и необходимость организации дополнительного финансирования.

Возможность выполнения проекта

После того как составлена вся отчетность, ее необходимо прокомментировать. Вы не можете давать необработанные результаты для их оценки потенциальным инвесторам или банкам, которые могут предоставить займы.

Комментарии могут быть сделаны на основе следующих расчетов:

- специфических подсчетов с использованием некоторых показателей отчетности;
- подсчета общей прибыльности проекта.

Особые комментарии

Они составляются на основе рассчитываемых коэффициентов. Это самые общие коэффициенты, дающие представление о финансовой структуре бизнеса и о его прибыльности. Некоторые из них приведены в Приложении 6.

Общая прибыльность

Этот показатель применяется, для того чтобы:

- показать общую прибыльность проекта;
- сравнить прибыльность данного проекта с другими альтернативными проектами, требующими инвестиций.

Для оценки общей прибыльности какого-либо проекта используются следующие три метода:

- расчет внутренней нормы рентабельности;
- расчет чистой дисконтированной стоимости;
- период окупаемости. Он определяет необходимое число лет работы для возмещения сделанных инвестиций (хотя данный метод до сих пор широко применяется, он имеет некоторые ограничения, например не может быть использован для объективного сравнения двух возможных инвестиций).

Данные расчеты основаны на прогнозе потока наличности. Для расчетов по первым двум методам рекомендуется использовать компьютер. Они не будут рассматриваться в данной книге.

Все современные рабочие листы программного обеспечения позволяют проводить автоматический расчет внутренней нормы рентабельности и чистой дисконтированной стоимости.

ОЦЕНИТЕ РИСК

Авторы бизнес-плана должны предвидеть все типы рисков, с которыми они могут столкнуться, их источники и момент их возникновения. После этого необходимо разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать. Чем глубже вы проработаете эту проблему, тем выше будет к вам доверие потенциальных партнеров и инвесторов. Верят (и дают деньги) не тому, кто оптимистично утверждает, что его дело беспроигрышное, а тому, кто способен заранее предугадывать «камешки» на своей дороге и объяснить, как он собирается конструировать свой «автомобиль» и вести его по дороге, чтобы не слететь в кювет. А подобных рисков, к сожалению, множество: от пожаров и землетрясений до забастовок и межнациональных конфликтов, изменений в налоговом регулировании и колебаний валютных курсов. Конечно, вероятность каждого типа риска различна, так же как и сумма убытков, которые они могут вызвать. От вас требуется хотя бы ориентировочно оценить то, какие риски для вас наиболее вероятны и во что они (в случае их реализации) могут вам обойтись.

После этого вы уже можете приступить к ответу на вопрос: как уменьшить риски и потери? Такой ответ должен состоять из двух разделов, в первом из которых можно указать организационные меры профилактики рисков, а во втором — собственную программу страхования от рисков. Например, при риске сбоев в графике железнодорожных перевозок материалов и комплектующих вы можете проработать альтернативную программу транспортировки необходимых вам изделий с помощью авиационного или автомобильного транспорта.

Систематизированный анализ рисков и их учет в бизнес-плане осуществляется в разделе «Факторы риска». Управление воздействием рисков начинается с объективного выявления основных рисков, с которыми сталкивается бизнес. Существуют два основных типа рисков:

- технические риски;
- финансовые риски.

ТЕХНИЧЕСКИЕ РИСКИ

Невозможно перечислить все технические риски, поскольку они часто связаны с типом продукции. Следующий перечень дан в качестве примера:

- задержка в подготовке стройплощадки и выполнении графика строительства;
- задержка поставки оборудования и возведения предприятия;
- поздний запуск производства в связи с использованием сезонных сырьевых материалов и наличием непредвиденных остановок;
- непредвиденные остановки производства во время ввода в эксплуатацию и приемки комиссией;
- отсутствие сырья;
- низкое качество продукции;
- несоблюдение государственных нормативов;
- долговечность изделия: насколько быстро продукция становится устаревшей, создание альтернативной продукции, которая завоюет рынок, воздействие вашей продукции на потребителя;
- новые внешние условия, влияющие на технологию производства.

Подробно управление рисками в рамках бизнес-планирования рассмотрено в Приложении 7.

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ:

АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ И БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Размер прибылей и убытков в значительной степени зависит от уровня продаж, который обычно является величиной, трудно прогнозируемой с определенной точностью. Для того чтобы знать, какой потребуется уровень продаж для достижения прибыльности предприятия, необходимо провести анализ безубыточности.

Можно подумать, что анализ безубыточности позволяет ответить на вопрос: «Сколько нужно продать продукции, чтобы предприятие стало прибыльным?» Каждый раз, когда продается продукция, часть выручки идет на покрытие фиксированных затрат. Эта часть, названная валовой прибылью, равна цене продажи за минусом прямых затрат. Поэтому для проведения анализа валовой

вая прибыль должна быть умножена на количество проданной продукции: точка безубыточности достигается в том случае, когда общая валовая прибыль становится равной постоянным затратам. На рис. 2.1 дано графическое изображение точки безубыточности.

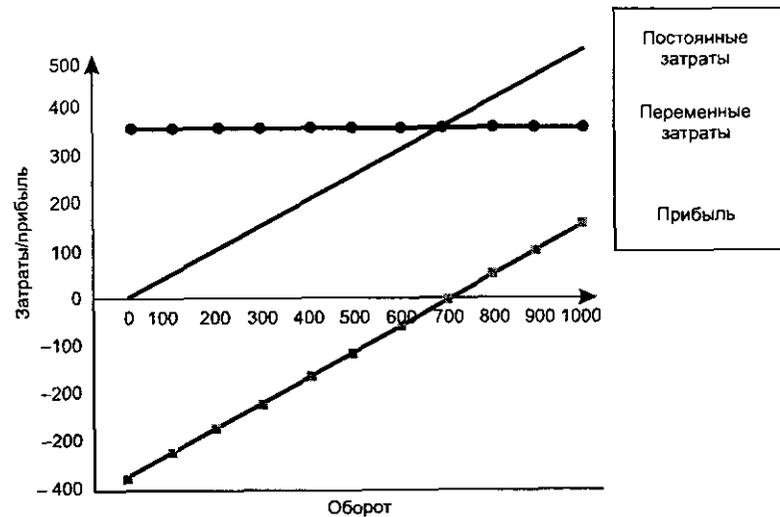


Рис. 2.1. Точка безубыточности

Анализ чувствительности заключается в определении значений ключевых параметров, которые могут подвергнуть сомнению успех бизнеса.

Очень важно установить, какие изменения данных параметров могли бы повысить ожидаемую прибыльность, например 25%-ное увеличение цены на сырье или потребление электроэнергии или 20%-ное уменьшение цены продажи или объема выпуска продукции. Если бизнес является слишком чувствительным к некоторым изменениям параметров, руководство компании должно регулярно их контролировать.

СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

1. Обзор и краткие выводы

- Цель плана.
- Ваши потребности в финансах, их природа; для каких целей они необходимы.

- Краткое описание бизнеса и его целевого рыночного сегмента.
- Что делает ваш бизнес непохожим на бизнес ваших конкурентов?
- Что именно должно вызывать доверие к вашему бизнесу (отчетные материалы, квалификация руководящей группы и т. д.).
- Выдержки из основных финансовых предложений.

2. Компания и отрасль, в которой она занята

- Основные направления и цели деятельности компании.
- История компании.
- Прошлые успехи компании.
- Характеристика отрасли промышленности, к которой относится ваш бизнес.

3. Продукция (услуги)

- Описание продукции (услуг) и их применения.
- Отличительные качества или уникальность продукции (услуг).
- Технология и квалификация, необходимые в вашем бизнесе.
- Лицензии и патентные права.
- Будущий потенциал.

4. Рынки

- Покупатели.
- Конкуренты (их сильные и слабые стороны).
- Сегменты рынка.
- Размер рынка и его расширение.
- Ваша оценочная доля на рынке.
- Состав вашей клиентуры.
- Основные характеристики продукции (услуг) или их уникальность.
- Особые характеристики рынка.
- Влияние конкуренции.

5. Маркетинг

- Маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции или услуг) — основные характеристики продукции (услуг) по сравнению с конкурирующими.

- Ценовая политика.
- Торговая политика.
- Реклама и продвижение продукции на рынке.
- Политика поддержки продукции (услуг).
- Проявление интереса со стороны вероятных покупателей.

6. План и развитие (если они соответствуют направленности вашего бизнес-плана)

- Стадия развития.
- Трудности и риск.
- Совершенствование продукции (услуг).
- Разработка продукции (услуг) в будущем.

7. Производство и производственные операции

- Расположение помещений.
- Оборудование.
- Объем продукции (услуг).
- Источники поставки основных материалов, оборудования или рабочей силы.
- Использование субподрядчиков.
- Природа производственных процессов — машинное оборудование и критические точки.

8. Менеджмент

- Владельцы предприятий, директора и основной руководящий состав.
- Экспертиза и отчетные материалы (детальные анкетные данные в качестве приложения).
- Вознаграждение руководящего состава.
- Краткие выводы по планированию количества персонала и расширению штата.
- Обучение, подготовка.
- Консультанты, советники, менеджеры.

9. Потребности в финансировании

- Необходимые фонды и время их получения.
- Предлагаемые варианты сделок.
- Ожидаемый уровень воспроизводства.
- «Пути выхода» на инвесторов.

10. Основные пункты финансового плана, степень риска

- Основные пункты финансового плана (объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т. д.).
- Комментарий к финансовому плану.
- Риск и каким образом его можно избежать.

11. Подробный финансовый план (поквартально на 3—5 лет)

- Прибыль и убыток.
- Анализ вкладов и рентабельности.
- Анализ состояния наличности (ежемесячно в течение первого года).
- Анализ устойчивости.
- Балансовый отчет (раз в год).

12. Наиболее часто встречающиеся пункты приложений

- Технические данные по продукции.
- Подробности патентных документов и т. д.
- Сообщения консультантов по продукции или рынкам.
- Анкетные данные руководящих работников.
- Сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований.
- Организационная схема.
- Отчет по ревизии бухгалтерских документов.
- Ф. И. О. бухгалтеров, юрисконсультов и банкиров.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое бизнес-план и для чего он нужен?
2. Как оценить рынок сбыта и возможных конкурентов?
3. Назовите основные элементы разработки плана маркетинга.
4. Что такое баланс денежных поступлений и платежей?
5. Как достичь безубыточности фирмы?
6. Составьте бизнес-план предприятия по прилагаемой далее схеме.

Глава 3

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ИНВЕСТОРА, РЕШАЕМЫЕ С ПОМОЩЬЮ БИЗНЕС-ПЛАНА

Высокое качество бизнес-плана обеспечивается с помощью контроля за его разработкой с разных позиций — предпринимателя, реализующего свою идею бизнеса, менеджера, проводящего собственную модель управления предприятием, и инвестора, преследующего свои цели. Комплексный подход к анализу бизнес-плана позволяет не только учитывать многоаспектность этого документа, но и представить цели и требования различных участников проекта, а следовательно, и предвидеть на каждом этапе полный набор задач и трудностей их решения. Иными словами, такой подход к разработке бизнес-плана позволяет, с одной стороны, повысить достоверность расчетов и плановых заданий, объемов требуемых ресурсов, а с другой — уменьшить риски проекта. Проблема сокращения рисков проекта в большей степени интересует инвестора. Такое положение обуславливает необходимость рассмотреть цели и действия инвестора более подробно.

Разработка бизнес-плана представляет оценку результативности будущих производственных, маркетинговых и финансовых операций по проекту. Оценка проводится с позиций финансового управления предприятием. В случае, если проект реализуется в рамках действующего предприятия, важна общая финансовая устойчивость компании в период освоения новации (проекта). Иными словами, с позиции управления компанией через систему финансовых показателей инвестор хочет увидеть, насколько компания будет эффективно управлять собственными и заемными средствами в переходный период (период освоения проекта). В этот период наиболее вероятно возникновение ситуации по существенному отклонению от финансовых целей предприятия

до отметок ниже критических. По сути, бизнес-план (в разделе «Финансы») на данный период в рамках действующего предприятия определяет эффективность управления риском.

Напомним, что оценка эффективности операций по достижению стратегических целей компании (например, увеличение доли рынка) возможна только после реализации проекта в полном объеме, а не в промежуточные этапы этого процесса. Такое соотношение финансовых и стратегических целей компании обуславливает значение финансового управления предприятием в период реализации проекта.

Второй вариант бизнес-плана охватывает задачи по созданию собственного предприятия. В этом случае инвестор на основе анализа бизнес-плана может контролировать только уровень профессионализма управляющего проектом. Речь идет об «очевидных» вопросах целевого расходования ресурсов, полноты и глубины учитываемых проблем, способах и применяемых методах управления риском.

Качественное отличие второго варианта бизнес-плана от предыдущего состоит в подходах и возможностях управления риском. В первом варианте управление риском возлагается на компанию в целом. При этом анализу подвергается интегрированное качество управления. Имеется в виду, что риски разложены на участников проекта. Это, с одной стороны, инвестор и его объем средств, а с другой — собственные средства предприятия. Предполагается, что менеджмент компании в период реализации проекта будет достаточно эффективным, для того чтобы не потерять собственные средства, а заодно и средства инвестора.

Во втором варианте плана риск полностью ложится на инвестора. В этом случае оценка бизнес-плана по сути представляет анализ уровня профессионализма менеджеров — разработчиков плана. Положительное решение о выделении средств означает уверенность инвестора в том, что неучтенные риски, которые возникнут в будущем, в процессе реализации проекта, будут так же эффективно управляться менеджерами команды, как и в прошлом, реализованном в виде бизнес-плана. В этом случае риск инвестора больший, чем в первом варианте бизнес-плана, а следовательно, требования к его обоснованию, тщательности его подготовки значительно выше.

В этом случае разработчику бизнес-плана необходимо провести многовариантные расчеты финансовой части плана, пре-

дусмотреть развитие событий по разным сценариям. Следствием такого подхода к процессу бизнес-планирования является большая управляемость проектом в случае непредвиденных рисков.

3.1. Оценка инвестиционных проектов, осуществляемых на действующем предприятии

Существует довольно обширная литература по оценке инвестиционных проектов. Обычно изложение строится с самого начала, т. е. вводится понятие инвестиционного проекта, говорится о необходимости комплексной оценки (включая анализ финансовой состоятельности и экономической эффективности инвестиционного проекта), изучаются критерии и методы такой оценки, способы учета инфляции и неопределенностей в исходных данных. Все эти безусловно важные вопросы изучаются на примере проектов, реализуемых «с нуля», «в чистом поле». Методам оценки проектов, осуществляемых на действующем предприятии, уделяется меньшее внимание, хотя здесь есть ряд вопросов, которые имеет смысл обсудить. Тем более что на практике мы имеем дело в основном именно с такими проектами.

Факторы, влияющие на выбор метода оценки

Очевидно, что когда мы имеем дело с оценкой проекта на действующем предприятии, то необходимо выяснить влияние текущей деятельности на результаты анализа проекта. А это, в свою очередь, зависит от целей анализа и от целого ряда факторов, из которых можно выделить следующие:

- с какой точки зрения оценивается проект. Проект может оценивать само предприятие (его акционеры), внешний инвестор (новый акционер), банк или лизинговая компания (с целью определения возможности своего участия в его финансировании), и, наконец, проект могут рассматривать государственные учреждения, например, в случаях, когда предполагается государственная поддержка проекта;
- сопоставимость масштабов предприятия и проекта. Возможна ситуация, когда сравнительно небольшое предприятие

реализует масштабный проект и, наоборот, крупное предприятие осуществляет относительно небольшой проект;

- степень использования проектом активов предприятия. Проект может заключаться в изменении существующей технологии и быть, таким образом, полностью завязанным на действующее производство, а может быть полностью независимым, в том числе и территориально, от действующего производства;
- на какой стадии находится проект. Предприятие может выбирать проект из множества возможных, оно может проводить комплексную оценку проекта до начала его финансирования. И бывают случаи, когда необходимо оценить проект (для принятия каких-либо решений по поводу этого проекта) тогда, когда часть вложений уже сделана.

Финансовая состоятельность и эффективность проекта

Комплексная оценка проекта предполагает оценку его финансовой состоятельности и оценку его экономической эффективности. Однако, например, банк или нового внешнего инвестора не интересует финансовая состоятельность отдельного проекта. Если они собираются вкладывать деньги в предприятие в целом, то их интересует финансовая состоятельность предприятия, осуществляющего инвестиционный проект. Предприятие при оценке проекта тоже может ставить вопрос о финансовой состоятельности выделенного проекта, например, если это незначительный по масштабам или территориально обособленный проект. То же касается вопросов экономической эффективности. Банк может профинансировать проект, имеющий невысокие показатели эффективности, в случае, если он уверен в возвратности средств от результатов действующего производства. Если крупное предприятие реализует небольшой по объему проект, то вопросы эффективности проекта, с точки зрения банка, могут быть вторичны по отношению к вопросам финансовой состоятельности предприятия в целом. В то же время эффективность масштабного (для реализующего его предприятия) проекта принципиально важна для принятия решения о кредитовании. С точки зрения предприятия, выбирающего инвестиционные проекты, вопросы их финансовой состоятельности на этапе первичного отбора скорее второстепенны. Необходимо, прежде всего, опре-

делить наиболее эффективные способы вложений средств, а затем уже определяться с тем, каким образом обеспечить финансовую состоятельность проекта и предприятия. И наоборот, если большая часть средств уже вложена, то эффективность новых вложений будет, вероятнее всего, весьма значительна (стоимость завершения проекта сравнивается с эффектами, обусловленными преимущественно ранее осуществленными вложениями), и, соответственно, точное определение параметров эффективности не представляет особого интереса. В то же время вопрос о финансовой состоятельности ранее начатого проекта может встать с особой остротой в ходе его реализации. Кстати, часто неясно, с какой целью занимаются определением эффективности проекта в ходе его реализации с учетом ранее осуществленных вложений. Поскольку вложения, как правило, необратимы, то осознание их недостаточной эффективности по сути ничего не меняет. Важно определить, что делать дальше, и оценить эффективность предполагаемых решений.

Методы оценки проектов, осуществляемых на действующем предприятии

Мы видим, что не всегда необходима комплексная оценка проекта, и мы видим также наличие различного понимания финансовой состоятельности — состоятельность обособленного проекта и состоятельность предприятия, осуществляющего проект. Исходя из этого применяют различные методы анализа инвестиционных проектов, осуществляемых на действующем предприятии. Рассмотрим каждый в отдельности.

- **Метод условного выделения.** Лучше всего применим тогда, когда проект физически обособлен от предприятия и может рассматриваться независимо. Для этого проект, составляющий часть предприятия, условно представляют как отдельное юридическое лицо со своими активами и пассивами, выручкой и затратами. Метод позволяет оценить эффективность проекта и его финансовую состоятельность. При этом вопрос о финансовой состоятельности предприятия, осуществляющего проект, остается открытым. Возможны также погрешности в экономических расчетах, обусловленные сделанными предположениями о выделении проекта в отдельное предприятие. В частности, это относится к опреде-

лению налогов, которые уплачиваются по результатам деятельности предприятия в целом, с учетом имеющихся льгот и результатов текущей деятельности предприятия. Тем не менее для класса обособленных от предприятия проектов метод обладает такими преимуществами, как легкость в проведении расчетов, отсутствие необходимости строить финансовый план предприятия в целом.

- **Метод анализа изменений.** Анализируются только изменения (приращения), которые вносит проект в показатели деятельности предприятия. Метод особенно удобен, когда суть проекта заключается в модернизации или расширении текущего производства. Причем суть проекта может заключаться как в росте выручки (от увеличения объемов или качества продукции), так и в уменьшении текущих затрат. Задача состоит в том, чтобы сравнить прирост чистых доходов предприятия с объемом инвестиций, требуемых для обеспечения этого прироста. Главным достоинством метода является относительная простота подготовки исходных данных (в расчет закладываются только изменения параметров). Недостаток метода в том, что он не позволяет оценить финансовую состоятельность предприятия, реализующего проект. По сути, анализируется только экономическая эффективность, и о финансовой состоятельности собственно проекта в данном случае трудно говорить. Проект тесно связан с деятельностью предприятия, и данные понятия трудно разделить. Сложность метода состоит в том, чтобы корректно выделить все изменения, которые вносит проект в деятельность предприятия, в том числе и изменения, связанные с исчислением и уплатой налогов (например, возмещение НДС).
- **Метод объединения.** Метод направлен на анализ финансовой состоятельности предприятия, осуществляющего проект, и не позволяет говорить об эффективности проекта. Особенно удобно использование метода, когда масштабы проекта сопоставимы с масштабами действующего производства. Метод предполагает построение финансового плана предприятия, осуществляющего инвестиционный проект. Это включает построение прогноза отчета о прибыли, отчета о движении денежных средств и прогнозного баланса предприятия, основанного на начальном балансе и закладываемых в финансовый план параметрах. Сложность

метода как раз и заключается в построении корректного финансового плана, привязанного к текущему финансовому положению предприятия с учетом имеющихся оборотного капитала, кредитов и текущих задолженностей. При моделировании деятельности реального предприятия часто возникают вопросы о степени детализации плана (выделения наиболее существенного), о необходимости моделирования различных нестандартных ситуаций, в частности ситуации, когда имеющиеся величины статей оборотного капитала не соответствуют нормативным значениям. Поэтому важно хорошо знать предприятие и его историю, изучить его отношения с кредиторами и контрагентами, что и позволит сделать более достоверные прогнозы на будущее.

- **Метод наложения.** Для оценки проекта этим методом сначала рассматривается собственно проект (метод условного выделения), анализируется его экономическая эффективность и финансовая состоятельность, затем готовится финансовый план предприятия без проекта, затем (на уровне базовых форм финансовой отчетности) совмещаются результаты по текущей деятельности предприятия и по проекту. На основе полученных совмещенных результатов (отчет о прибыли, отчет о движении денежных средств и балансовый отчет) делается вывод о финансовой состоятельности предприятия в целом, с учетом проекта. Достоинство метода — возможность получить ответы на все интересующие вопросы с различных точек зрения. Однако имеются и недостатки. Это громоздкость всех построений, условность отдельного от предприятия описания проекта (проект, связанный с модернизацией, изменением технологии действующего производства, трудно поддается отдельному описанию) и некоторая искусственность в процессе наложения (не все функции обладают свойством аддитивности, например, в том, что касается определения суммы налогов).
- **Метод сравнения.** Суть метода заключается в том, что сначала, как и в методе объединения, описывается финансовый план предприятия, осуществляющего проект («предприятие с проектом»), затем описывается действующее производство («предприятие без проекта» или деятельность предприятия в случае, если оно откажется реализовывать инвестиционный проект). На основе финансового плана «предприятия с про-

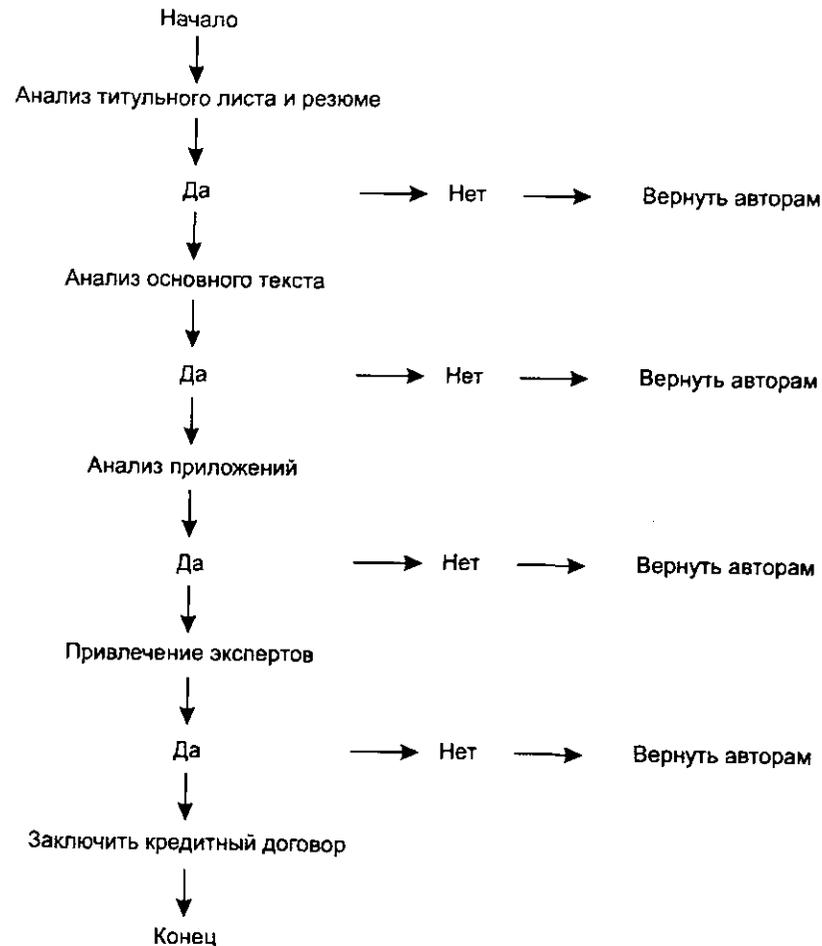
ектом» проводится оценка финансовой состоятельности предприятия, осуществляющего инвестиционный проект. Для оценки эффективности проекта необходимо сравнить чистые «доходы предприятия с проектом» с чистыми доходами «предприятия без проекта». Разница покажет эффект собственно от проекта. Достоинство метода — возможность комплексной оценки любого, а не только отдельного от предприятия проекта. Достоинством также является отсутствие условных построений, не нужно задумываться о том, как описать проект отдельно от предприятия. Недостаток по сравнению с методом наложения — отсутствие выводов о финансовой состоятельности собственно проекта (это может потребоваться при управлении проектами в крупных компаниях). По сравнению с другими методами недостатком является большая сложность построений.

Существуют и другие специальные методы оценки проектов на действующем предприятии.

3.2. Фундамент анализа бизнес-плана

Другим способом решения задачи сокращения риска проекта является проведение технического анализа бизнес-плана. Технический анализ проводится по следующей схеме.

1. Бизнес-план — это коммерческое предложение, в котором менеджер предлагает собственнику купить шанс на получение капитала за вложенные средства.
2. Бизнес-план анализируется с позиции инвестора.
3. Исследуется в основном самостоятельный документ (в отрыве от авторов-продавцов).
4. По каждому пункту дается ответ на вопрос: «Соответствует ли его качество требованиям инвестора?» После первого ответа НЕТ анализ прекращается.
5. Отсутствие показателя следует трактовать как НЕТ.
6. Результатом положительного ответа на все вопросы является заключение договора инвестора (кредитора) с фирмой-заемщиком [кредитный или учредительный договор, договор присоединения (приобретение акций)].

БЛОК-СХЕМА АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПЛАНА**1. Анализ титульного листа.**

- 1.1. Полное и точное наименование предприятия-заемщика (кто просит кредит).
- 1.2. Наличие юридического адреса.
- 1.3. Наименование инвестора (кредитора), которому адресован бизнес-план.

1.4. Разработчики (авторы) бизнес-плана (оценка их компетентности или авторитетности).

2. Анализ резюме.

2.1. Имеется ли потенциальная возможность у инвестора выдать запрашиваемый заем?

2.1.1. По размеру.

2.1.2. По срокам.

2.1.3. По валюте.

2.2. Имеет ли инвестор право выдать запрашиваемый заем?

2.2.1. По типу предприятия.

2.2.2. По типу отрасли.

2.2.3. По типу товара.

2.2.4. По форме заимствования:

— обыкновенные акции;

— привилегированные акции;

— контрольный пакет;

— другие ценные бумаги;

— учредительство.

2.3. Заинтересован ли инвестор в участии в этом проекте?

2.3.1. Каков размер дивидендов в сравнении с банковской ставкой?

2.3.2. Имеется ли интерес, отличный от денежного?

2.4. Какой социальный эффект достигается проектом, если инвестор — государство?

2.5. Устраивают ли инвестора условия возврата займа?

2.6. Каковы гарантии возврата займа?

2.6.1. Наличие гаранта (третья сторона).

2.6.2. Активы предприятия.

2.6.3. Качество бизнес-плана.

2.7. Солидность предприятия.

2.7.1. Финансовое положение.

2.7.2. Портфель заказов.

- 2.7.3. Характер и масштабы деятельности в целом.
- 2.7.4. Репутация.
- 2.7.5. Возраст фирмы.
- 2.8. Качество оценки заемщиком инвестора.
 - 2.8.1. Конкретность в адресации бизнес-плана.
 - 2.8.2. Количество инвесторов (их однородность или разнородность).
 - 2.8.3. Кредитор или инвестор?
 - 2.8.4. Соотношение собственных и заемных средств.
- 2.9. Уверенность в продаже товара.
 - 2.9.1. Индивидуальность продукта (наличие изобретения, ноу-хау, оригинальной идеи).
 - 2.9.2. Отношения между держателем патента и фирмой-заемщиком.
- 2.10. Информативность резюме.
 - 2.10.1. Отношение лирики и конкретных сведений.
 - 2.10.2. Четкость и полнота текста.
- 2.11. Цель проекта.
 - 2.11.1. Вернуть капитал:
 - полное погашение займа в определенный срок;
 - выплата дивидендов в течение срока.
 - 2.11.2. Государственный интерес:
 - замещение импортных товаров;
 - расширение экспорта;
 - возрождение промышленности.
 - 2.11.3. Социальные эффекты:
 - создание новых рабочих мест;
 - защита природы.

3. Анализ основного текста.

3.1. Существует ли физическая (объективная) возможность реализации проекта?

3.1.1. Обоснованность выбора товара на продажу (из курса «Маркетинг»).

3.1.2. Патентная чистота (товара, товарного знака, промышленного образца):

- наличие затрат на проверку и патентование;
- фактическая патентная чистота (есть или нет?);
- перспективная патентная чистота на выбранном рынке;
- кто держатель патента (предприятие, индивид, совместное).

3.1.3. Качество сравнения планируемого продукта с конкурентами:

- полнота списка конкурентов и их продуктов;
- сравниваемые параметры (технические, экономические, потребительские);
- приведение цен конкурентов (есть или нет);
- обоснованность выбранной цены (описан или не описан механизм выбора);
- поправка цены на имидж, оценка технико-экономических различий, учет сервиса, определение базиса цены — франко-завод;
- учет маркетинговой политики конкурентов (таблица динамики цен конкурентов).

3.1.4. Реалистичность конкурентной борьбы:

- выбор сегмента рынка (конкретный, расплывчатый, «необъятный», «объемный»);
- стратегия конкурентной борьбы (виолентная, пацифистская, эксплерентная, коммутантная)¹;

¹ Возможные стратегии конкурентной борьбы:

- массовый выпуск стандартной продукции (виолентная стратегия);
- особая, необычная продукция для узкого круга потребителей (пацифистская стратегия);
- первооткрывательская деятельность (эксплерентная стратегия);
- мелкое, неспециализированное производство для удовлетворения сиюминутных, локальных потребностей рынка. Заполнение пустот между другими типами товаров (коммутантная стратегия).

- запас ценовой прочности (анализ устойчивости математической модели);
- прогнозирование характеристик изделий после завершения НИОКР (есть, нет?).

3.2. Есть ли организационная возможность реализации проекта?

3.2.1. Качество менеджмента:

- квалификация главного менеджера (образование, опыт, результаты);
- команда менеджеров (есть, нет?);
- особая, личная заинтересованность менеджера (доля в уставном капитале, % акций, уровень зарплаты, система премирования);
- качество стратегического планирования (миссия, стратегический план, оперативный план).

3.2.2. Качество персонала:

- состав персонала (полнота перечисления);
- уровень квалификации персонала, потребность в обучении;
- уровень и характеристика и способы материального вознаграждения персонала. Средние значения по отрасли.

3.2.3. Бизнес-план и государство:

- связь проекта с государственной, региональной промышленной и социальной политикой (активная и пассивная поддержка, пассивное противодействие, активное противодействие);
- социальные планы развития города, района, региона (согласуются, не согласуются);
- как учтены в бизнес-плане льготы (есть, нет?);
- экономическое давление (организованное, неорганизованное, меры противодействия).

3.2.4. Умение продать товар:

- коммерческий менеджмент (судимости по предыдущим контрактам, опыт международной торговли, квалификация);

- философия продаж (крупнооптовая, мелкооптовая, розничная);
- наличие товаропроводящих сетей (свои, сети посредников);
- политика сбыта:
 - своя служба.
 - посредники:
 - обучение;
 - оплата труда;
 - формы посредников.
- реклама (виды, планируемая эффективность, СМИ, цены).

3.3. Согласованность элементов текста.

3.3.1. Полнота перечисления этапов реализации проекта:

- по производственному циклу (НИОКР, приобретение оборудования, монтаж и наладка, изготовление продукции);
- по площадям (производственным, складским, офисным);
- по маркетингу [посредники, реклама, публичность (PR)];
- по заработной плате (оклад, премии, социальные отчисления);
- по обучению персонала (менеджмент, основной персонал).

3.3.2. Согласованность цифр от таблицы к таблице:

- действие → стоимость;
- слагаемые → сумма;
- запрос займа → финансовый план.

3.3.3. Согласованность с физикой процесса:

- время движения оборудования (заем, контракт, оплата, монтаж и наладка);
- время движения сырья и материалов (продавец, контракт, оплата, поступление);

- время продвижения товара (реклама, изготовление, продажа, поступление денег);
- время движения денег (поступление займа, поступление доходов, налоги и отчисления, выплата процентов).

3.4. Разумность и обоснованность расходов заемных средств.

- 3.4.1. Форма приобретения оборудования (аренда, покупка, лизинг).
- 3.4.2. Своевременность производимых затрат.
- 3.4.3. Курс доллара (прогнозирование поведения).
- 3.4.4. Ожидаемая и планируемая инфляция.
- 3.4.5. Предлагаемая и возможная процентная ставка.
- 3.4.6. Соотношение процентной ставки (дивидендов) от степени риска.
- 3.4.7. Размер займа.
- 3.4.8. Форма займа.

3.5. Пути отхода инвестора при неблагоприятных условиях реализации проекта.

- 3.5.1. Обоснование вложения средств по согласующимся этапам реализации проекта.
- 3.5.2. Возможность контроля проекта в целом и его отдельных этапов со стороны инвестора (контрольный пакет акций, участие в Совете директоров и др.).
- 3.5.3. Наличие залога.
- 3.5.4. Возникновение залога.

3.6. Анализ финансового плана.

- 3.6.1. Полнота расходных статей:
 - технологических;
 - маркетинговых;
 - налоговых;
 - административных;

- социальных отчислений;
- их корректность.

3.6.2. Повременное расположение данных движения финансовых средств.

3.6.3. Связь дат рекламы, производства, рекламы и доходов.

3.7. Аналитические показатели.

3.7.1. Чувствительность проекта к изменениям условий (цена, количество продаж и др.) — наличие таких расчетов.

3.7.2. Расчет точки безубыточности — наличие и характеристика.

3.7.3. Коэффициент внутренней рентабельности.

3.8. Характеристика предприятия-заемщика.

3.8.1. Существует или только будет создаваться после получения займа.

3.8.2. Название, адрес, организационно-правовая форма (берется из Устава):

3.8.3. Уставный фонд (структура и реальное состояние).

3.8.4. Собственные средства:

- финансы;
- недвижимость;
- земля;
- оборотные средства;
- незавершенные товары;
- баланс предыдущих периодов деятельности.

4. Анализ приложений.

4.1. Наличие приложений.

4.2. Надежность и легитимность приложенных документов.

4.3. Соответствие данных по тексту и в приложениях.

4.4. Обоснованность данных (ссылка на другие документы, заслуживающие доверия).

4.5. Использование методик.

4.5.1. Маркетинговые исследования:

- генеральная совокупность;
- выборка;
- анкеты;
- методы статистической обработки.

4.5.2. Прогнозирование:

- методы наблюдений;
- статистика исходных данных;
- горизонт прогнозирования.

4.5.3. Определение вероятности риска.

4.5.4. Вычисление прогнозируемой инфляции.

Глава 4

АВТОМАТИЗАЦИЯ РАСЧЕТОВ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

4.1. Пакеты прикладных программ инвестиционного анализа

Существенную помощь в подготовке и оценке бизнес-планов могут оказать соответствующие пакеты прикладных программ (ППП). Программные средства, предназначенные для автоматизации оценки, подготовки технико-экономических обоснований (ТЭО) и разработки бизнес-планов инвестиционных проектов, представлены на отечественном рынке следующими продуктами: COMFAR. (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting; разработка международной организации ЮНИДО при ООН), Project Expert (PRO-INVEST Consulting), «Альт-Инвест» («Альт»), «Инвестор» («ИНЭК») и др.

Пакет COMFAR базируется на требованиях международной организации ЮНИДО по подготовке технико-экономических обоснований инвестиционных проектов в промышленности. Несмотря на существование русифицированной версии пакета, его применение связано с рядом сложностей, вызванных необходимостью стыковки международных стандартов с национальным законодательством и Налоговым кодексом.

Отечественные программы также основываются на общепринятых в мире методиках инвестиционного анализа, они позволяют также учитывать и российскую специфику (отличия системы учета и налогообложения, законодательство, инфляцию и т. п.).

К наиболее популярным отечественным разработкам в этой области следует отнести продукты семейства Project Expert и

«Альт-Инвест». Они схожи по функциям, но значительно различаются по конструктивным решениям.

Пакет Project Expert является автономным, закрытым приложением, функционирующим в среде Windows 95/NT, и реализован с использованием современных инструментальных средств программирования на языке C++, что обеспечивает высокую надежность и скорость расчетов. С его помощью можно осуществлять анализ, подготовку бизнес-планов и мониторинг инвестиционных проектов. Продукт выпускается в нескольких модификациях: облегченной (Lite), профессиональной (Professional) и «холдинг» (Holding), различающихся по функциональным возможностям и стоимости.

Профессиональная версия пакета включает следующие блоки: моделирования, генерации финансовых документов, анализа, группировки проектов, контроля реализации проектов, генератор отчетов, а также дополнительные встраиваемые модули.

Каждый блок состоит из функциональных модулей, позволяющих менеджеру в диалоговом режиме решать следующие задачи: детально описать текущее состояние предприятия с учетом изменения параметров внешней среды (инфляция, налоги, валютные курсы и т. д.); разработать план реализации инвестиционного проекта, стратегии маркетинга и производства, обеспечивающие рациональное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов; определить схему финансирования проекта (собственный капитал, заемные средства, лизинг и др.); «проиграть» различные сценарии реализации проекта, варьируя значения факторов, способных повлиять на его финансовые результаты; автоматически сформировать все необходимые виды отчетности (баланс, отчет о прибылях и убытках, прогноз потоков наличности и т. д.) и проектной документации в соответствии с требованиями международных стандартов на русском и английском языках, а также другие виды документов по запросу пользователя; провести всесторонний анализ чувствительности и эффективности проекта относительно его участников (предприятий, инвесторов, банков и т. п.); осуществлять последующий мониторинг и контроль реализации различных стадий проекта с автоматическим выявлением отклонений фактических показателей от запланированных и др.

Имеется возможность обмена данными в форматах программ MS Office и СУБД семейства Dbase, а также подготовки отчет-

ных документов в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета IAS. Еще одной интересной особенностью данного продукта является возможность подключения модуля «Переводчик», позволяющего использовать систему автоматизированного перевода текстов PROMT 98 фирмы «ПРОМТ» для оформления проектной документации на наиболее распространенных европейских языках.

Программный продукт «Альт-Инвест» интересен тем, что позволяет специалисту изменять алгоритмы выполняемых расчетов. Выполненный в виде надстройки к ППП EXCEL, он является по сути попыткой использования концепции открытой архитектуры при реализации программного обеспечения АРМ — специалистов. С помощью этого продукта можно быстро и эффективно разработать финансовые разделы ТЭО и бизнес-планов, произвести сравнительную оценку альтернатив реализации инвестиционных проектов, провести анализ их эффективности и чувствительности, смоделировать их поведение в соответствии с различными сценариями развития.

Пакет «Альт-Инвест» предоставляет широкие возможности выбора методов расчетов, использования различных видов цен и валют с учетом инфляционных процессов. В результате работы с пакетом пользователь получает набор стандартных форм финансовой отчетности, а также показателей и коэффициентов, описывающих проект.

Используя открытость модели, пользователь может самостоятельно формировать собственные таблицы и графики, рассчитывать дополнительные требуемые показатели и т. п. При этом конечные результаты расчетов могут быть представлены как на русском, так и на английском языке.

Предусмотрены возможность оценки эффективности проекта с точки зрения федеральных и муниципальных органов управления, а также учет требований СНиП.

Имеется специальная и более дешевая модификация данного продукта «Альт-Инвест-Прим», которая обладает ограниченными возможностями по сравнению с базовой версией и предназначена для быстрой предварительной оценки инвестиционных проектов на основе минимума исходных данных.

Пакет «Инвестор» позволяет осуществить оценку привлекательности инвестиционных проектов на основе сравнительного анализа широкого круга факторов. Он может также использо-

ваться для текущего планирования и анализа финансового состояния предприятий. При этом обеспечивается два уровня анализа — экспресс-анализ и развернутый анализ. Возможно также проведение анализа в соответствии со стандартами GAAP.

На мировом рынке имеются и другие подобные разработки по цене от 100 до 5000 долларов США, такие как MS Project, Primavera Project Planner, SureTruck и др. Большинство из них основываются на имитационных моделях потоков платежей и позволяют не только разработать ТЭО, но и моделировать различные варианты реализации бизнес-плана в зависимости от развития среды проекта.

4.2. Программный продукт Project Expert. Практическое задание

Project Expert — компьютерная система, предназначенная для создания финансовой модели нового или действующего предприятия независимо от его отраслевой принадлежности и масштабов.

Построив при помощи Project Expert финансовую модель собственного предприятия или инвестиционного проекта, пользователь получает возможность решить следующие задачи:

1. Разработать детальный финансовый план и определить потребность в денежных средствах на перспективу.
2. Определить схему финансирования предприятия, оценить возможность и эффективность привлечения денежных средств из различных источников.
3. Составить план развития предприятия или реализации инвестиционного проекта, определив наиболее эффективную стратегию маркетинга, а также стратегию производства, обеспечивающую рациональное использование материальных, людских и финансовых ресурсов.
4. Разработать и смоделировать различные сценарии развития предприятия, варьируя значение факторов, способных повлиять на его финансовые результаты.
5. Сформировать стандартные финансовые документы, рассчитать наиболее распространенные финансовые показатели,

провести анализ эффективности текущей и перспективной деятельности предприятия.

6. Подготовить оформленный бизнес-план инвестиционного проекта, соответствующий международным требованиям, на русском и нескольких европейских языках.

Целью данной работы является освоение основных приемов работы с программой Project Expert версии 5.x и 6.x на основе практических заданий.

В основу приведенных в методических указаниях заданий положены реальные бизнес-планы, разработанные фирмой PROINVEST Consulting.

Важнейшее свойство капитала состоит в возможности приносить прибыль его владельцу. Долгосрочное вложение капитала, или инвестирование — одна из форм использования такой возможности.

Инвестиционным проектом называется план вложения капитала с целью последующего получения прибыли. Проблема принятия решения об инвестировании состоит в оценке плана предполагаемого развития коммерческих событий.

Прогноз экономической эффективности инвестиционных проектов — одна из наиболее сложных задач предынвестиционных исследований. Программа Project Expert — эффективный инструмент для решения задач подобного рода.

Эта программа позволяет разработать бизнес-план инвестиционного проекта независимо от его отраслевой принадлежности и конкретных экономических условий.

Система Project Expert основана на динамической имитационной модели денежных потоков с шагом расчета 1 месяц и учетом временных факторов, измеряемых в днях. Использование этой системы дает возможность построить уникальную модель собственного проекта и проиграть варианты его развития в соответствии с различными сценариями. Сценарный подход является наиболее эффективным в условиях неопределенности многих значимых факторов: инфляция, прогноз объема продаж, задержки платежей и т. п.

Project Expert решает следующие задачи:

- разработка ТЭО инвестиционного проекта (бизнес-плана);
- оценка эффективности проекта;
- анализ чувствительности проекта;
- контроль за ходом реализации проекта;

- *моделирование критических ситуаций и путей их преодоления.*

Практика применения Project Expert показала, что с его помощью можно подготовить безупречно оформленный документ, полностью соответствующий международным стандартам.

Согласно рекомендациям ЮНИДО бизнес-план должен содержать следующие разделы:

- *общие данные;*
- *производственный план;*
- *финансовый план;*
- *коммерческую оценку проекта.*

Общие данные содержат информацию о целях проекта, экономическом окружении, юридическом обеспечении и описание внешней среды (прогнозируемые показатели инфляции, ставки налогов различных типов с возможностью их адаптации и введения новых, уровни процентных ставок по банковским кредитам, описание возможностей сбыта, конкурентная среда и т. п.).

Производственный план включает в себя следующие разделы:

- *план инвестиций (затраты подготовительного периода, затраты на приобретение и создание активов — земли, оборудования, календарный план и сетевой график проекта);*
- *план сбыта (данные о продуктах и услугах, объемах сбыта, стратегии и условиях продаж: в кредит, авансом, лизинг с предоплатой, учет сезонности, учет задержек платежей, формирование запасов продукции);*
- *план производства [прямые производственные издержки: сырье, материалы, комплектующие; постоянные (общие) издержки; стратегия закупок — время и объемы; стратегия формирования запасов сырья, материалов и комплектующих и условия оплаты];*
- *план маркетинга (затраты на исследование рынка, рекламу, транспортировку продукции и т. д.);*
- *план по персоналу (должности, количество работающих, условия оплаты административно-управленческого персонала, производственного и вспомогательного персонала).*

Финансовый план включает в себя:

- *план формирования собственного (акционерного) капитала (объемы и условия привлечения капитала);*

- *план формирования заемного капитала;*
- *план использования прибыли.*

В Project Expert предусмотрена коммерческая оценка проекта, которая проводится по следующим финансовым и экономическим критериям:

Финансовая оценка (финансовая состоятельность, т. е. *платежеспособность проекта в ходе его реализации*) представлена в следующих документах:

- *отчет о прибылях и убытках;*
- *балансовый отчет;*
- *отчет о движении денежных потоков (Cash-Flow).*

Экономическая оценка (эффективность инвестиций, акцент делается на способности проекта сохранить покупательную ценность вложенных средств и обеспечить достаточный темп их прироста) представлена следующими показателями:

- *срок окупаемости проекта;*
- *индекс прибыльности;*
- *внутренняя норма рентабельности;*
- *чистая приведенная величина дохода.*

Структура Project Expert построена в соответствии с задачами, которые необходимо решить в процессе разработки основных разделов бизнес-плана инвестиционного проекта. Все формы отчетных документов и формулы для расчета экономических показателей введены в систему и не требуют от пользователя дополнительных трудозатрат.

Алгоритм составления бизнес-плана проекта, реализованный в Project Expert

В программе собрано все необходимое для автоматизации процессов ввода и обработки данных, проведения расчетов, а также анализа эффективности проекта на основе общепринятых финансовых показателей.

Последовательность процедур

1. Ввод исходных данных по всем позициям общего раздела и производственного плана (обратите внимание: мы не вводим данные в финансовый план). Необходимо отметить, что исследования объемов трудозатрат по подготовке и обработке исход-

ных данных для комплексной оценки инвестиционного проекта занимают от 50 до 90 % общих трудозатрат по разработке бизнес-плана.

2. Проведение расчетов с целью определения потребности в капитале. (Расчеты производим при ставке дисконтирования = 0.)

3. Для формирования капитала необходимо выполнить следующие действия:

- *ввести данные о собственном капитале:*
- *провести уточняющий расчет* баланса наличных средств (с учетом ставки дисконтирования);
- *определить значение и сроки дефицита капитала.* Если в какой-либо период времени баланс наличности принимает отрицательное значение, то это означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала;
- *ввести данные о дополнительном собственном или заемном капитале;*
- *провести уточняющий расчет* баланса наличных средств;
- *повторять цикл до получения бездефицитного баланса наличности.*

4. Провести полный расчет показателей эффективности проекта.

5. Проанализировать результаты и при наличии свободного капитала сформировать стратегию его распределения (депозит и дивиденды).

6. Провести анализ чувствительности проекта путем варьирования исходных данных и определения степени влияния на финансовый результат проекта.

7. Сформировать и распечатать отчет о целесообразности осуществления проекта.

Анализ чувствительности проекта в условиях высокой инфляции

Целью анализа является определение *степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта.* В Project Expert для этих целей используется метод *имитационного моделирования.*

Варьируемые факторы можно разделить на две основные группы:

- 1) факторы, влияющие на объем поступлений;
- 2) факторы, влияющие на объем затрат.

В классическом случае в качестве варьируемых факторов принимаются те, которые непосредственно влияют на объемы поступлений и затраты:

- показатели инфляции;
- физический объем продаж;
- торговая цена и тенденции ее изменений;
- постоянные и переменные издержки и тенденции их изменений;
- требуемый объем инвестиций;
- стоимость привлекаемого капитала.

Однако кроме факторов прямого действия имеются факторы, которые можно условно назвать косвенными, это прежде всего:

1. *Временные факторы* в условиях высокой инфляции имеют *разнонаправленное* действие на финансовый результат проекта.

Отрицательное влияние оказывают:

- длительность технологического цикла изготовления продукта;
- время, затрачиваемое на реализацию готовой продукции;
- время задержки платежей.

Положительными факторами можно назвать:

- задержка оплаты за поставленное сырье, материалы и комплектующие изделия;
- период времени поставки продукции с момента получения авансового платежа при реализации продукции или услуг на условиях предоплаты.

2. *Факторы формирования и управления запасами.*

Запасы можно условно разделить на три вида:

а) *страховой запас готовой продукции* на складе, предназначенный для *компенсации колебаний спроса* на рынке;

б) *страховой производственный запас сырья, материалов и комплектующих изделий*, который предназначен для предотвращения внезапной остановки производства вследствие несвоевременной поставки сырья, материалов и комплектующих изделий;

в) *динамически формируемый производственный запас* для снижения прямых производственных затрат при стабильном обеспечении производства всем необходимым.

3. *Факторы, характеризующие условия формирования капитала.*

- Дефицит акционерного капитала как следствие низкого уровня доходов населения и низкой привлекательности долгосрочных инвестиций.

- Высокая стоимость заемного капитала, включая проценты по кредитам и затраты на обеспечение гарантий.

При варьировании соотношения собственного и заемного капиталов определяются граничные значения, за которыми процесс формирования капитала посредством банковских кредитов не эффективен. Таким образом определяется реальная потребность в акционерном капитале и разрабатывается стратегия его привлечения.

Собственно процедуру анализа чувствительности начинают с наиболее значимых факторов. В процессе анализа имеется ряд трудностей, главная из которых состоит в том, что не всегда может быть установлена прямая связь между варьируемыми параметрами. Такое положение предполагает учитывать косвенное влияние параметра на другие. Поэтому необходимо разработать *план анализа, который состоит в том, чтобы:*

- определить по отношению к каждому варьируемому параметру перечень действий и условий для достижения желаемого значения, а также последствия, к которым может привести его изменение;
- задать граничные значения варьируемым факторам в соответствии с вариантами сценария развития проекта с пессимистической и оптимистической точек зрения.

4. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

«Разработка проекта по созданию завода по производству холодильников и стиральных машин»

Содержание задания

1. Ввод исходных данных по всем позициям общего раздела и производственного плана. Обратите внимание: на первом этапе в финансовый план данные не вводятся.
2. Проведение расчетов с целью определения потребности в капитале. (Расчеты производятся при ставке дисконтирования = 0.)
3. Для формирования финансового плана необходимо выполнить следующие действия:
 - ввести данные о собственном капитале;
 - провести уточняющий расчет баланса наличных средств (с учетом ставки дисконтирования);

- определить значение и сроки дефицита капитала. Если в какой-либо период времени баланс наличности принимает отрицательное значение, это означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала;
 - ввести данные о дополнительном собственном или заемном капитале;
 - провести уточняющий расчет баланса наличных средств;
 - повторять цикл до получения бездефицитного баланса наличности.
4. Провести полный расчет показателей эффективности проекта.
 5. Проанализировать результаты и добиться соответствия значений показателей эффективности проекта данным, приведенным в таблице.

Эффективность инвестиций

Ставки дисконтирования, %	5—15
Срок окупаемости (РВР), мес.	<110
Индекс прибыльности (PI)	>1,02
Чистый приведенный доход (NPV)	> 5 000 000 \$
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %	>15

6. Провести анализ чувствительности проекта.
7. Сформировать отчет о целесообразности осуществления проекта.

4.1. ПРОЕКТ

Данный раздел предназначен для ввода общей информации о проекте: наименование проекта, сроки его реализации, перечень реализуемой продукции, установка защиты от несанкционированного доступа к данным проекта, настройка программы для расчета и отображения полученных результатов.

Исходные данные.

Название проекта — Завод электрооборудования.
 Дата начала проекта — 01.01.2007.
 Продолжительность — 120 мес.

Список продуктов (услуг)

Наименование	Ед. изм.	Начало продаж
Стиральная машина	шт.	01.09.2009
Холодильник	шт.	21.11.2009

Отображение данных.

Масштаб отображения информации:

- по месяцам — до 3-го года включительно;
- по кварталам — до 5-го года включительно.

Итоговые таблицы.

Валюта, в которой отображаются результаты расчетов, — рубль.

Таблица «Кэш-фло» (для версии PE 6).

Установить флажок **Дисконтировать строки при отображении.**

Настройка расчета.

Ставка дисконтирования. На этапе расчета потребности в финансировании — 0. При определении показателей эффективности проекта — в интервале от 5 до 15 %.

Детализации. **Выделить все.**

Показатели эффективности (для версии PE 6).

Установить флажок **Учитывать проценты по кредитам.**

Доля выплат — 100 %. Период расчета показателей эффективности — 120 месяцев.

4.2. КОМПАНИЯ

Банк, система учета

- Финансовый год начинается в январе.
- Принцип учета запасов: FIFO.

4.3. ОКРУЖЕНИЕ

Раздел «Окружение» активизируется выбором закладки **Окружение** в диалоговом окне **Содержание**. Этот раздел предназначен для описания финансово-экономической среды, в которой планируется реализация проекта. Раздел состоит из пяти модулей:

- валюта;
- учетная ставка;
- текстовое описание;

- инфляция;
- налоги,

в которых вводятся данные об основной (национальной) и дополнительной (экспортно-импортной) валютах проекта, ставке рефинансирования, а также инфляционном и налоговом окружении финансовых операций проекта.

4.3.1. Валюта

Основная валюта проекта — тыс. руб.

Валюта для расчетов на внешнем рынке — долл. США.

Для платежей по первой валюте выбираем в качестве единицы измерения значение 1000. Это означает, что все исходные данные и результаты вычислений в основной валюте проекта будут отображаться в тыс. руб.

Для второй (дополнительной) валюты проекта — единица измерения 1.

Курс второй валюты по отношению к основной вводится в поле **Курс на момент ввода данных** (дата начала проекта: 01/01/2007, продолжительность проекта — 10 лет).

С учетом выбранных наименований и масштабов измерения валют проекта вводится курсовое значение на требуемую дату. Величина вводимого курса на момент начала проекта — 1 долл. США = 37,00 руб.

Темпы роста или падения курсового соотношения валют вводятся в процентах в таблице, расположенной в нижней части диалога **Валюта**.

При этом Project Expert позволяет вводить как годовые, так и ежемесячные показатели изменения курсовых значений (для этого требуется включить флажок **Использовать ежемесячные значения**). В проекте используются годовые значения показателя изменения курса. Данные вводятся в соответствии с таблицей.

Темпы роста/падения курса (по годам), %

1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й
42	32	24	18	14	11	8	6	5	3

Выход из диалога с сохранением введенной информации — кнопка **ОК**.

4.3.2. Ставка рефинансирования

В данном проекте ставка рефинансирования не используется.

4.3.3. Инфляция

В программе Project Expert предусмотрены возможности гибкого использования показателей инфляции.

В диалоговом окне **Инфляция** предусмотрены процедуры по вводу показателей инфляции на укрупненные составляющие по определенным группам (статьям затрат), что позволяет сформировать обобщенную картину инфляционного окружения проекта. Предусмотрены процедуры ввода показателей инфляции по ее объектам, которые характеризуют изменения значений стоимости поступлений и выплат по основным статьям проекта.

Данные об инфляции на указанные составляющие (объекты) вводятся прямым заполнением соответствующих полей таблицы, расположенных в центральной части диалога, которые являются исходными значениями (значениями по умолчанию) инфляционных показателей на отдельные виды материалов, продукции и услуг проекта, относящихся к тому или иному объекту.

Активизация опции **Использовать для всех объектов** приведет при перерасчете к распространению полученных значений инфляции «текущего» объекта на другие объекты диалога **Инфляция**.

Project Expert позволяет вводить инфляционные показатели как в виде годовых, так и ежемесячных значений. Если необходимы годовые значения инфляции, то опция **Ежемесячные значения** не активизируется.

Нужно заполнить значения показателей инфляции по годам в соответствии с нижеприведенной таблицей.

Инфляция (по годам), в %

Объект инфляции	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й
Сбыт	14	13	12	10	10	10	5	5	5	3
Прямые издержки	14	13	12	10	10	10	5	5	5	3
Общие издержки	14	13	12	10	10	10	5	5	5	3
Заработная плата	14	13	12	10	10	10	5	5	5	3
Недвижимость	14	13	12	10	10	10	5	5	5	3

Инфляция долл. США — 0 % за весь период проекта.

Для удобства просмотра сформированной информационной картины проекта Project Expert предоставляет возможность отображения таблицы инфляционных показателей в виде графических зависимостей.

Активизацию данной процедуры производят щелчком правой кнопки мыши на строке с наименованием требуемого объекта инфляции. В результате появляется меню выбора. Графическое представление инфляционной картины активизирует команда **График**. При выборе этого пункта на экране отобразится инфляционная кривая по выбранному объекту.

Перемещаясь по таблице диалога и активизируя пункт **График** на требуемом объекте, можно наглядно отобразить на экране сформированное инфляционное окружение проекта.

Так как введенные показатели инфляции по объектам инфляции совпадают, то соответствующие графики выглядят одинаково.

4.3.4. Налоги

В модуле **Налоги** настоящего раздела предусмотрены процедуры по вводу данных о налогах на основные виды деятельности в рамках реализации проекта, что позволяет сформировать обобщенную картину налогового окружения проекта. Данные этого диалога являются исходными значениями (значениями по умолчанию).

Таблица **Список налогов** содержит следующую информацию:

- наименование налога (поле **Название**);
- величину налоговой ставки, в % (поле **Ставка, %**).

Ставки налогов (по годам, %)¹

Наименование	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й и далее
Налог на прибыль	35	35	35	35	35
НДС	20	20	20	20	20
Выплаты в пенс. фонд	14	14	14	14	14
Выплаты в фонд социального страхования	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4

¹ В таблице приведены данные по нормативным документам на 2007 г.

В нижней части диалога **Описание** выбирается налогооблагаемая база и периодичность выплат в соответствии с нижеприведенной таблицей.

Наименование	Налогооблагаемая база	Периодичность выплат
Налог на прибыль	Прибыль	Ежемесячно
НДС	Добавленная стоимость	Ежемесячно
Выплаты в пенсионный фонд	Зарплата	Ежемесячно
Выплаты в фонд социального страхования	Зарплата	Ежемесячно

Изменений налоговой ставки в период действия проекта не происходит, поэтому данные о переменной налоговой ставке в таблицу **Изменения ставки** не вводятся.

4.4. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

Раздел **Инвестиционный план** предназначен для составления календарного графика работ (проекта) с указанием этапов, необходимых финансовых ресурсов для выполнения этих этапов, установления взаимосвязей между ними, формирования активов предприятия (проекта), описания способов и сроков амортизации созданных активов.

Активизация раздела производится выбором соответствующей закладки в окне **Содержание**.

Данный раздел состоит из следующих модулей:

- календарный план;
- список активов;
- ресурсы;
- текстовое описание.

4.4.1. Календарный план

Данный модуль предназначен для:

- составления календарного плана проекта;
- описания отдельных этапов проекта с указанием необходимых ресурсов для их выполнения;

- формирования активов проекта из отдельных этапов;
- описания активов действующего предприятия (если они имеются);
- выбора сроков и способа амортизации активов;
- построения диаграммы GANTT отображают временные характеристики этапов календарного плана проекта и связи между ними;
- формирования годового календаря.

Для ознакомления с возможностями этого модуля перед началом работы целесообразно ознакомиться с разделом справочной системы программы **Инвестиционный план** в подразделе **Календарный план**. В нем выделены следующие пункты:

- командное меню;
- основные клавиши;
- окно таблицы этапов;
- информационное окно;
- окно диаграммы GANTT.

Информация, содержащаяся в них, позволяет достаточно полно изучить методы работы в рассматриваемом модуле.

Исходные данные для формирования календарного плана

№	Наименование этапа	Длительность (дней)	Дата начала	Дата окончания	Ответственный (наименование продукта)
1	Технический проект	180	01.01.2007	30.06.2007	НИИ
2	Изготовление фундамента	9	01.07.2007	30.09.2007	Строительная компания
3	Строительство корпуса здания	262	01.10.2007	20.06.2008	Строительная компания
4	Отделочные работы	121	21.06.2008	20.10.2008	Строительная компания
5	Приобретение технологического оборудования	60	21.10.2008	20.12.2008	Экспортно-импортная компания
6	Приобретение оборудования для офиса	25	21.10.2008	15.11.2008	Торговая фирма
7	Монтаж технологического оборудования	120	21.12.2008	20.11.2008	Фирма-поставщик

Окончание исходных данных для формирования календарного плана

№	Наименование этапа	Длительность (дней)	Дата начала	Дата окончания	Ответственный (наименование продукта)
8	Монтаж офисного оборудования	16	16.11.2008	02.12.2008	Фирма-поставщик
9	Подготовка производства стиральных машин	120	21.04.2009	19.08.2009	Гл. технолог
10	Подготовка производства холодильников	200	21.04.2009	07.11.2009	Гл. технолог
11	Производство		20.08.2009		Стиральная машина
12	Производство		08.11.2009		Холодильник
13	Замена офисного оборудования	45	03.10.2011	17.11.2011	

Ввод этапов осуществляется по следующей схеме:

- в панели инструментов модуля нажимается кнопка **Добавить этап...** или используется пункт меню **Редактирование**, команда **Вставить этап...** (команда открывает диалоговое окно **Редактирование этапа проекта** и предназначена для формирования нового этапа проекта);
- в открывшемся диалоговом окне **Редактирование этапа проекта** указать:
 - наименование этапа и ответственное лицо;
 - дату начала этапа и длительность, конец этапа установится автоматически при установленном флаге **Фиксированная дата**.

Первые десять этапов являются активными, поэтому необходимо установить флаг **Этап является активом**. Для удобства просмотра в таблице **Эталон** слева от наименования каждого этапа стоит точка. Если точка желтого цвета, то этап не является активом, если красного, то является.

Для ввода этапа **Производство** нужно нажать на кнопку **Ц**/или использовать пункт меню **Редактирование**, команду **Вставить производство**.

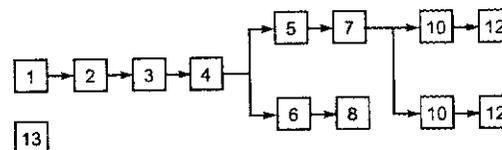
В открывшемся диалоговом окне **Редактирование этапа Производство** указать наименование продукта (для этого в модуле

Список продуктов раздела **Проект** предварительно должны быть указаны два вида продуктов, которыми являются стиральная машина и холодильник) и дату начала этапа.

Параметры взаимосвязи этапов

Связи типа «конец — начало»

Временной лаг между связанными этапами — 1 день



Для установки взаимосвязи этапов можно воспользоваться командой **Настройка связей** пункта меню **Этапы** (описание действий для этого варианта можно посмотреть в помощи: раздел **Инвестиционный план**, далее **Календарный план** — **Командное меню** — пункт **Этапы** — ссылка **Настройка связей**).

Поскольку тип связи «конец—начало» установлен по умолчанию, то данную операцию проще выполнить другим способом. Сначала следует включить признак показа линий связи на диаграмме GANTT (пункта меню **Вид** — **Опции** — включить флажок **Показывать связи между этапами**). Рассмотрим эту последовательность действий на примере связи первого этапа со вторым (остальные связи устанавливаются аналогично):

- нажать на значок **Связь этапов** (см. специально выделенное окошко на панели) панели инструментов модуля **Календарный план**;
- в таблице этапов установить курсор мыши на строку первого этапа и, удерживая нажатой левую кнопку мыши, переместить курсор на строку второго этапа (по мере перемещения будет видна линия от первого ко второму этапу);
- убедившись, что курсор находится на строке второго этапа, — отпустить кнопку мыши. После этого на диаграмме GANTT появится линия связи между этапами.

4.4.2. Ресурсы этапов

Виды ресурсов формируются в модуле **Ресурсы**. Для этого:

- открыть диалоговое окно **Редактирование ресурсов** (кнопка **Ресурсы** в разделе **Инвестиционный план**);

- нажать правую клавишу мыши;
- в диалоговом окне **Добавить новый ресурс** набрать наименование ресурса;
- после нажатия кнопки **ОК** в окне **Редактирование ресурсов** указывается тип ресурса и единица измерения.

Создать ресурсы этапов календарного плана в соответствии с нижеприведенной таблицей. Так как при описании использования ресурса в этапах будет указано не количество единиц, а конкретная сумма, затраченная на ресурс, то единица измерения и стоимость единицы ресурса не вводятся.

Наименование ресурса	Тип ресурса
Услуги сторонних организаций	Услуги
Оборудование	Оборудование
Люди	Люди
Материалы	Материалы

Далее необходимо присвоить каждому этапу свои ресурсы, их стоимость, а также периодичность выплат. Данная операция производится при редактировании этапа проекта в модуле **Календарный план**. В диалоговом окне **Редактирование этапа проекта** необходимо нажать на кнопку **Ресурсы**. В открывшемся диалоговом окне **Ресурсы** указать необходимые параметры и значения в соответствии с таблицей.

Наименование этапа	Вид ресурса	Стоимость (тыс. руб.)	Периодичность выплат
Технический проект	Услуги сторонних организаций	150 000	Раз в месяц
Изготовление фундамента	Услуги сторонних организаций	300 000	Раз в месяц
Строительство корпуса здания	Услуги сторонних организаций	2 000 000	Раз в месяц
Отделочные работы	Услуги сторонних организаций	200	Раз в месяц

Окончание таблицы

Наименование этапа	Вид ресурса	Стоимость (тыс. руб.)	Периодичность выплат
Приобретение технологического оборудования	Услуги сторонних организаций	500 000	Раз в месяц
	Оборудование	12 000 000	Раз в месяц
Приобретение оборудования для офиса	Оборудование	50 000	В начале
Монтаж технологического оборудования	Услуги сторонних организаций	120 000	В конце
Монтаж офисного оборудования	Услуги сторонних организаций	12 000	Раз в месяц
Подготовка производства стиральных машин	Люди	35 000	Раз в месяц
	Материалы	25 000	В начале
	Оборудование	12 000	Раз в месяц
Подготовка производства холодильников	Люди	17 000	Раз в месяц
	Материалы	45 000	В начале
	Оборудование	10 000	В конце
Замена офисного оборудования	Оборудование	60 000	Раз в месяц

4.4.3. Формирование характеристик активов

Для этого используется модуль **Список активов**. Список активов состоит из списка этапов календарного типа, имеющих установленный флажок **Этап является активом**.

Для задания характеристик активов выбираем интересующий нас актив в диалоговом окне **Характеристики актива**, указываем параметры из нижеприведенных таблиц. Необходимо правильно указать тип актива. Для этапа **Технический проект** это будет **Другие активы**, а для этапа **Подготовка производства** — **Предоплаченные расходы**. В таблице период амортизации указан в годах, его

необходимо перевести в месяцы и вписать в графу **Период** до ликвидации диалогового окна. Номера этапов и соответствующие названия см. в таблице (величина налога дана условно).

Исходные данные для формирования календарного плана

Номер этапа	Амортизация		Налог		Затраты будущих периодов	
	Период (лет)	Способ	% от стоимости	Периодичность выплат	Продукт	Кол-во
1	20	Линейная	—	—	—	—
2, 3, 4	50	Линейная	1,5	10 дней	—	—
6, 8	5	Линейная	1,5	10 дней	—	—
5, 7	10	Линейная	1,5	10 дней	—	—
9	—	—	—	—	Стиральная машина	20 000
10	—	—	—	—	Холодильник	12 000

Номер этапа	Признак актива	Продажа актива		
		Срок эксплуатации	Цена, долл.	Налог, %
1	Другие активы	—	—	—
2, 3, 4	Здания и сооружения	—	—	—
6, 8	Оборудование	60	5000	23
5, 7	Оборудование	—	—	—
9	Предоплаченные расходы	—	—	—
10	Предоплаченные расходы	—	—	—

4.5. ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН

Раздел **Операционный план** предназначен для ввода исходных данных по сбыту произведенной продукции и по издержкам, которые могут быть отнесены к периоду производственной деятельности предприятия. Он содержит шесть модулей:

- план сбыта;

- материалы и комплектующие;
- план производства;
- план персонала;
- общие издержки;
- текстовая информация.

4.5.1. План сбыта

Модуль **План сбыта** предназначен для ввода информации о ценах на продукты и предполагаемых тенденциях их изменений, условиях продажи и оплаты товаров или услуг, а также других данных, относящихся к маркетинговой политике компании.

Диалог **План сбыта** состоит из двух частей:

- таблицы, содержащей список продуктов и информацию о ценах (верхняя часть диалога);
- диалоговой панели для ввода информации об объемах и условиях сбыта текущего продукта (нижняя часть диалога), которая изменяется от степени детализации вводимых данных (опцию **Детальное описание** необходимо включить).

Поле **Цена** заполняется в этом модуле. Цену на продукт можно указать только в одной валюте проекта и с учетом НДС. Для продуктов, поставляемых на внешний рынок, — с учетом налога на экспорт.

Если продукт продается на внешнем рынке, следует включить опцию **Экспорт**. Это необходимо для правильного учета налогов (не начисляется НДС и рассчитывается, в случае необходимости, налог на экспорт).

На данном этапе создания бизнес-плана таблица, содержащая список продуктов и информацию о ценах, должна иметь следующий вид:

Наименование продукта	Вид оплаты	Цена	Цена, долл.
Стиральная машина			
Холодильник			

Необходимо предусмотреть следующие варианты продаж каждого продукта:

Наименование продукта	Условия реализации	Условия оплаты	Период реализации на рынке
Стиральная машина	Продажа на внутреннем рынке	По факту	С 33-го месяца проекта по 120-й месяц
		С предоплатой	
		В кредит	
	Продажа на внешнем рынке	По факту	
		С предоплатой	
		В кредит	
Холодильник	Продажа на внутреннем рынке	По факту	С 33-го месяца проекта по 120-й месяц
		С предоплатой	
		В кредит	
	Продажа на внешнем рынке	По факту	
		С предоплатой	
		В кредит	

Для создания различных вариантов продажи необходимо:

- выбрать продукт из списка;
- нажать кнопку **Варианты** или в диалоге **План сбыта** в поле выбранного продукта;
- щелкнуть правой кнопкой мыши и из появившегося меню выбрать пункт **Варианты продаж**.

В результате активизируется диалог **Варианты продаж** продукта. В этом диалоге необходимо указать наименование варианта продажи конкретного продукта и период реализации этого варианта на рынке.

После закрытия диалога **Варианты продаж** продукта в таблице продуктов к наименованию продукта добавится наименование варианта продаж.

Если продукт имеет несколько вариантов продаж, то в расчете сбыта продукта будет участвовать суммарный объем по всем вариантам продажи продукта.

Далее вводится цена по каждому продукту и варианту оплат:

Наименование продукта	Условия реализации	Условия оплаты	Цена, тыс. руб.	Цена, долл.
Стиральная машина	Продажа на внутреннем рынке	По факту (внутр.)	4000	
		Продажа с авансом (внутр.)	4000	
		Продажа в кредит (внутр.)	4000	
	Продажа на внешнем рынке	По факту (внеш.)		800
		Продажа с авансом (внеш.)		800
		Продажа в кредит (внеш.)		800
Холодильник	Продажа на внутреннем рынке	По факту (внутр.)	4000	
		Продажа с авансом (внутр.)	4000	
		Продажа в кредит (внутр.)	4000	
	Продажа на внешнем рынке	По факту (внеш.)		800
		Продажа с авансом (внеш.)		800
		Продажа в кредит (внеш.)		800

Запланированный объем сбыта продуктов по периодам указывается в карточке **Объем сбыта**. Длительность периодов соответствует масштабу представления информации, указанному в модуле **Отображение данных раздела** проекта. Если при редактировании таблицы вводятся данные за период, равный кварталу или году, то введенная сумма равномерно распределяется по месяцам данного периода. Масштаб представления информации можно задать непосредственно из диалоговой карточки. Для этого надо щелкнуть правой кнопкой мыши в любом поле таблицы и из появившегося меню выбрать команду **Масштаб**. В результате активизируется диалог **Масштаб проекта**.

Данные по объему сбыта продукта можно вводить непосредственно в таблицу **Объем сбыта** или воспользоваться функцией быстрого ввода данных, который целесообразно использовать при выполнении практического задания.

Для этого необходимо нажать кнопку **Быстрый ввод**. В результате активизируется диалог **Быстрый ввод объема продаж**. Исходные данные по объему сбыта (режим быстрого ввода):

Наименование продукта	Условия оплаты	Плановый объем продаж, шт./мес.	Рост объема продаж, мес.	Начало спада объема продаж	Жизненный цикл продукта, мес.
Стиральная машина	По факту (внутр.)	4320	6	80	120
	По факту (внеш.)	520	6	80	120
	Продажа в кредит (внеш.)	200	6	80	120
	Продажа в кредит (внутр.)	1440	6	80	120
	Продажа с авансом (внеш.)	80	6	80	120
	Продажа с авансом (внутр.)	1440	6	80	120
Холодильник	По факту (внеш.)	1050	6	90	120
	По факту (внутр.)	2100	6	90	120
	Продажа в кредит (внеш.)	450	6	90	120
	Продажа в кредит (внутр.)	350	6	90	120
	Продажа с авансом (внеш.)	0	6	90	120
	Продажа с авансом (внутр.)	1050	6	90	120

Заполнение карточек **Ценообразование**, **Условия оплаты**, **Условия поставок** по каждому продукту производится на основе нижеприведенных данных. Процент скидки вводится на карточке **Ценообразование**.

Продукт: стиральная машина

Продажи по факту

	Условия оплаты			
	Задержки платежей	Срок	Предоплата, %	Скидка, %
Внутренний рынок	30	—	—	
Внешний рынок	30	—	—	

	Условия поставок			
	Потери, %	Время на сбыт, дни	Запас готовой продукции, %	Поставки в течение месяца
Внутренний рынок	3	30	5	Равномерно
Внешний рынок	3	45	5	Равномерно

Продажи с авансом

	Условия оплаты			
	Задержки платежей	Срок аванса	Предоплата, %	Скидка, %
Внутренний рынок	30	45	50	10
Внешний рынок	30	60	25	2

	Условия поставок			
	Потери, %	Время на сбыт, дни	Запас готовой продукции, %	Поставки в течение месяца
Внутренний рынок	3	30	5	Равномерно
Внешний рынок	3	45	5	Равномерно

Продажи в кредит

	Условия оплаты		
	Задержки платежей	Срок кредита	Надбавка, %
Внутренний рынок	30	45	
Внешний рынок	30	60	

	Условия поставок			
	Потери, %	Время на сбыт, дни	Запас готовой продукции, %	Поставки в течение месяца
Внутренний рынок	3	30	5	Равномерно
Внешний рынок	3	45	5	Равномерно

Продукт: холодильник**Продажи по факту**

	Условия оплаты			
	Задержки платежей	Срок	Предоплата, %	Скидка, %
Внутренний рынок	30	—	—	
Внешний рынок	30	—	—	

	Условия поставок			
	Потери, %	Время на сбыт, дни	Запас готовой продукции, %	Поставки в течение месяца
Внутренний рынок	2	15	5	Равномерно
Внешний рынок	2	15	5	Равномерно

Продажи с авансом

	Условия оплаты			
	Задержки платежей	Срок аванса	Предоплата, %	Скидка, %
Внутренний рынок	30	45	50	10

	Условия поставок			
	Потери, %	Время на сбыт, дни	Запас готовой продукции, %	Поставки в течение месяца
Внутренний рынок	2	15	5	Равномерно

Продажи в кредит

	Условия оплаты		
	Задержки платежей	Срок кредита	Надбавка, %
Внутренний рынок	30	45	
Внешний рынок	30	60	

	Условия поставок			
	Потери, %	Время на сбыт, дни	Запас готовой продукции, %	Поставки в течение месяца
Внутренний рынок	2	15	5	Равномерно
	2	15	5	Равномерно

4.5.2. Материалы и комплектующие

Перед формированием производственной программы предприятия (модуль **План производства**) целесообразно заполнить список **Сырье, материалы и комплектующие**, который находится в модуле **Материалы и комплектующие**. Данные вводятся в соответствии с нижеприведенной таблицей.

Список материалов и комплектующих

Наименование материала или комплектующих	Ед. изм.	Цена, тыс. руб.	Цена, долл.	Страх, запас, %
Упаковочные материалы	кв. м	2		4
Сборочный комплект 1	шт.		250	4
Сборочный комплект 2	шт.		200	2
Эл. двигатель 1	шт.	50		2
Эл. двигатель 2	шт.	70		1

Для всех материалов и комплектующих должна быть установлена опция **Закупки** по мере необходимости (карточка **Объем закупок**).

4.5.3. План производства

Модуль **План производства** предназначен для описания производственной программы предприятия. В этом модуле вводится информация о прямых издержках производственного периода проекта (затраты на материалы и комплектующие, сдельную заработную плату) и формируется график производства.

В верхней части диалога располагается таблица, которая содержит список продуктов проекта. Поля **Наименование** и **Единица измерения** таблицы недоступны для редактирования и отображают ранее введенную информацию (модуль **Список продуктов** раздела **Проект**). Поле **Цикл производства (дни)** служит для указания времени технологического (производственного) цикла, не-

обходимого для производства единицы данного продукта, и заполняется в соответствии с нижеприведенной таблицей:

Продукт	Ед. измерения	Цикл производства, дни
Стиральная машина	шт.	10
Холодильник	шт.	12

Материалы и комплектующие

Карточка **Материалы и комплектующие** предназначена для ввода информации об использовании сырья, материалов и комплектующих в производстве текущего продукта. Карточка активизируется выбором соответствующей закладки.

В карточке указывается суммарная величина издержек для текущего продукта. Это можно сделать двумя способами:

1. Указать величину суммарных прямых издержек продукта в виде конкретного значения (опция **Суммарные прямые издержки**). Сумма может указываться в любой валюте. Если суммы указаны в двух валютах, то они будут складываться.

2. Определить перечень материалов и комплектующих, используемых в производстве данного продукта, с указанием цены и условий использования конкретного ресурса. По введенным данным рассчитываются суммарные издержки. Для этого варианта необходимо выбрать опцию **Список материалов и комплектующих**, что приведет к активизации нижней части карточки.

При вводе новой записи будет вызван список материалов и комплектующих модуля **Сырье, материалы и комплектующие**, из которого необходимо выбрать нужный материал.

Далее необходимо ввести расход материала на единицу продукции (поле **Расход**), долю потерь в % (поле **Потери**) и режим использования материала в течение производственного цикла. Данные для ввода приведены ниже.

Продукт: стиральная машина

Наименование	Ед. изм.	Расход	Потери, %	Использование в произв. цикле
Сборочный комплект 1	шт.	1	1	Равномерно
Упаковочные материалы	кв.м	10	20	В конце
Эл. двигатель 1	шт.	2	2	Равномерно

Продукт: холодильник

Наименование	Ед. изм.	Расход	Потери, %	Использование в производственном цикле
Сборочный комплект 1	шт.	1	1	Равномерно
Упаковочные материалы	кв.м	15	25	В конце
Эл. двигатель 1	шт.	1	2	Равномерно

Сдельная зарплата

Ввод исходных данных о сдельной заработной плате осуществляется в диалоговой карточке **Сдельная зарплата**. Карточка активизируется выбором соответствующей закладки.

В качестве статьи затрат принимается производственная операция, выполняемая рабочим, получающим сдельную заработную плату. На сдельную заработную плату автоматически распространяются все налоговые отчисления, заданные в модуле **Налоги** раздела **Окружение** на фонд заработной платы.

Продукт: стиральная машина

Операции	Сумма (тыс. руб.)	Использование в производственном цикле
Регулировка 1	20	Равномерно
Сборка 1	40	Равномерно

Продукт: холодильник

Операции	Сумма (тыс. руб.)	Использование в производственном цикле
Регулировка 2	18	Равномерно
Сборка 2	40	Равномерно

График производства

В карточке описывается календарный график производства текущего продукта. Должна быть выбрана опция **Неограниченное производство**.

4.5.4. План персонала

В этом модуле формируется штатное расписание предприятия, реализующего проект. Данные о персонале вводятся по трем различным группам: управление, производство, маркетинг.

На соответствующих карточках необходимо ввести информацию, приведенную в таблицах. Для всех групп и должностей необходимо выбрать опцию **Периодические выплаты** и указать значение ежемесячно.

Управление

Должность	Кол. (чел.)	Оклад (тыс. руб.)	Период
Директор	1	25 000	С 10-го по 120-й мес.
Гл. инженер	1	23 000	Весь проект
Гл. технолог	1	23 000	Весь проект

Производство

Должность	Кол. (чел.)	Оклад (тыс. руб.)	Период
Инженер-конструктор	25	21 000	С 32-го по 120-й мес.
Вспомогат. рабочие	50	16 000	С 32-го по 120-й мес.

Маркетинг

Должность	Кол. (чел.)	Оклад (тыс. руб.)	Период
Агент по сбыту	30	21 000	С 32-го по 120-й мес.

4.5.5. Общие издержки

Модуль **Общие издержки** предназначен для ввода постоянных издержек по управлению, производству и маркетингу, которые могут быть отнесены к определенному периоду времени. На соответствующих карточках необходимо ввести информацию, при-

веденную в таблицах. Для всех групп в **Постоянных издержках** выбрать опцию **Периодические выплаты** и указать значение ежемесячно.

Управление

Наименование	Сумма, тыс. руб.	Период
Коммунальные услуги	124 000	С 32-го по 120-й мес.
Почта, факс, телефон	130 000	С 12-го по 120-й мес.
Командировки	120 000	С 32-го по 120-й мес.

Производство

Наименование	Сумма, тыс. руб.	Период
Топливо	150 000	с 32-го по 120-й мес.
Ремонт и обслуживание оборудования	130 000	с 32-го по 120-й мес.
Эл. энергия	110 000	с 20-го по 120-й мес.

Маркетинг

Наименование	Сумма, тыс. руб.	Период
Реклама	250 000	С 20-го по 120-й мес.
Материалы по продвижению продукции	130 000	С 20-го по 120-й мес.

4.6. ФИНАНСИРОВАНИЕ

В разделе **Финансирование** вводятся данные, описывающие процедуры привлечения денежных средств для финансирования проекта в виде собственного (акционерного) и заемного капитала, а также данные, характеризующие деятельность предприятия по использованию и распределению свободных финансовых средств и прибыли проекта

Финансовый план включает в себя:

- *план формирования собственного (акционерного) капитала* (объемы и условия привлечения капитала);
- *план формирования заемного капитала.*

4.6.1. Собственный капитал

Наименование	Тыс. руб.	Долл.	Дата
Российский партнер	10 000 000	0	01/01/2007
Иностраный партнер	0	3 000 000	01/01/2007

4.6.2. Займы

Если в какой-либо период времени баланс наличности принимает отрицательное значение, это означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала. В этом случае потребуются привлечение внешних финансовых средств. В таблице указаны возможные условия предоставления кредитов.

Наименование	Долл.	Срок	Процент	Период выплат процентов
Кредит	5 000 000—15 000 000	24—48 мес.	10—30 %	Ежемесячно

Поступления — одной суммой. *Погашение займа* — в конце. *Выплата процентов* — регулярно. *Отсрочка* — от 24 до 48 месяцев. *Погашение задолженности* — равномерно.

4.7. АНАЛИЗ ПРОЕКТА

Целью анализа является определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта.

Задание 1.

Ответьте на следующие вопросы.

1. Влияет ли задержка этапов подготовки производства продуктов на экономические показатели проекта? Если влияет, то какой из этапов в наибольшей степени?
2. Определите минимальный объем продаж по каждому из продуктов, при котором проект не теряет своей эффективности.
3. Определите минимальную цену продаж по каждому из продуктов, при котором проект не теряет своей эффективности.
4. Что произойдет с показателями проекта при продаже всех товаров за валюту. (Цену пересчитать по установленному на начало проекта курсу.)
5. Определите минимальные значения цены и объема продаж (одновременно) каждого из продуктов, при которых проект не теряет своей эффективности.

Задание 2.

Определите зависимости величины *NPV* (чистая текущая стоимость) от:

- стоимости продуктов;
- объема продаж;
- величины общих издержек;
- величины переменных издержек.

Результаты представить в виде аналитических зависимостей и графиков.

Задание 3.

Постройте график «Оперативная деятельность».

Задание 4.

Используя метод экспертных оценок, определите степень риска для проекта. (Исходные таблицы приведены после описания последовательности действий.)

Последовательность действий:

- для каждого параметра (*i*) задать значение весового коэффициента параметра (**Вес**). Значение задается в интервале от 0 до 1. (Чем более важен параметр с точки зрения эксперта, тем вес параметра ближе к 1.);

- для каждого параметра (i) указать его Оценку по 10 балльной системе. Чем выше вероятность положительной оценки, тем ближе Оценка к 1 (1), чем ниже вероятность положительной оценки, тем ближе Оценка к 10;
- вычислить значение каждого параметра (i) в соответствии с формулой

$$\text{Значение} = \frac{\text{Вес}}{\text{Оценка}};$$

- просуммировать значения всех параметров (Сумма Σ):

$$\Sigma = \left(\frac{N}{i=1} \right),$$

где N — общее количество параметров;

- рассчитать степень риска проекта (Риск) по формуле

$$\text{Риск} = \frac{\Sigma}{\text{max(Риск)}},$$

$$\text{max(Риск)} = N \times 10.$$

Оценка риска проекта. Результаты занесите в таблицу.

Таблица оценок эксперта

	Критерий	Вес	Оценка	Значение
1	Репутация предприятия			
2	Квалификация административного персонала			
3	Квалификация научного и инженерного персонала			
4	Квалификация специалистов по маркетингу			
5	Квалификация производственного персонала			
6	Эффективность управленческой структуры предприятия			

Продолжение таблиц оценок эксперта

	Критерий	Вес	Оценка	Значение
7	Технологический уровень производства			
8	Уровень развития сети сбыта продукции			
9	Доступ к источникам сырья, материалов, комплектующих			
10	Доступ к источникам энергии			
11	Уровень развития транспортной сети			
12	Доступ к рынку (основным потребителям продукции)			
13	Культура производства			
14	Безопасность			
15	Экология производства			
16	Финансовое положение предприятия			
17	Перспективы развития отрасли			
18	Влияние проекта на развитие смежных отраслей			
19	Масштаб рынка			
20	Конкуренция			
21	Готовность рынка к принятию продукции или услуг			
22	Стабильность спроса			
23	Тенденции спроса			
24	Затраты на продвижение продукции на рынок			
25	Функциональные свойства продукции			

Продолжение таблицы оценок эксперта

	Критерий	Вес	Оценка	Значение
26	Дизайн			
27	Надежность и долговечность			
28	Подготовка пользователя			
29	Потенциал развития продукта			
30	Совместимость и соответствие стандартам			
31	Безопасность			
32	Технологичность			
33	Цена			
34	Себестоимость продукции			
35	Исследования рынка			
36	Реклама			
37	Система распределения продукции			
38	Методы стимулирования сбыта			
39	Послепродажное обслуживание			
40	Эффективность использования технологического потенциала			
41	Система обеспечения и контроля качества продукции			
42	Затраты на сырье, материалы и комплектующие			
43	Накладные расходы			

Продолжение таблицы оценок эксперта

	Критерий	Вес	Оценка	Значение
44	Затраты на топливо и энергоносители			
45	Производственная кооперация			
46	Объем финансирования			
47	Участие организации, представляющей проект			
48	Возможность привлечения вкладов населения			
49	Возможность привлечения российских банков, фондов			
50	Возможность привлечения иностранных инвесторов			
51	Возможность получения кредита в российском банке			
52	Возможность получения кредита в зарубежном банке			
53	Обеспечение гарантий			
54	Обеспечение занятости населения			
55	Использование научно-технического потенциала			
56	Рост личных доходов населения региона			
57	Развитие отрасли			
58	Экспортный потенциал			
59	Развитие производств, косвенно связанных с проектом			
60	Развитие объектов социальной сферы в регионе			
61	Решение демографических проблем			
62	Разработка новых рынков			

Окончание таблицы оценок эксперта

	Критерий	Вес	Оценка	Значение
63	Рациональное использование природных ресурсов			
64	Экология			
65	Безопасность			
66	Политическая стабильность			
67	Развитие региональной инфраструктуры			
68	Рост деловой активности			
69	Налоговые поступления			
70	Прибыльность проекта			
71	Период окупаемости инвестиций			
72	Показатели эффективности финансового состояния			
73	Риск рынка			
74	Риск качества			
75	Риск обеспечения производства			
76	Бюджетный риск			
77	Социально-политический риск			
78	Природный риск			
79	Криминальный риск			
80	Инфляционный риск			

Контрольные вопросы

1. Что такое бизнес?
2. Какое место занимает бизнес-планирование в стратегическом менеджменте?
3. В чем заключается принципиальное различие участников бизнеса: собственника, менеджера, работника?
4. Какая связь между вкладываемыми инвестициями и управляемостью бизнеса?
5. Каково влияние жизненного цикла бизнеса на стратегическое планирование?
6. Какие источники капитала может привлекать бизнес?
7. Какие существуют способы поиска идеи бизнеса?
8. Назовите категории и характеристики инвесторов.
9. Назовите особенности государства как потенциального инвестора в бизнес.
10. Чем отличается инвестор от кредитора?
11. Что такое стратегическое и перспективное планирование бизнеса?
12. Что такое бизнес-план как инструмент инновационной деятельности фирмы?
13. Назовите состав и содержание бизнес-плана.
14. Какова цель и в чем состоит принципиальное значение резюме?
15. Кто является потребителем бизнес-плана как информационного продукта?
16. Что такое бизнес-план как основа моделирования новых проектов производства товаров?
17. Каковы возможности и ограничения использования готовых программных продуктов в разработке бизнес-планов?
18. Перечислите принципы анализа и оценки бизнес-плана менеджментом фирмы.
19. Перечислите принципы анализа и оценки бизнес-плана потенциальным инвестором.
20. Перечислите принципы анализа и оценки бизнес-плана потенциальным кредитором.
21. Какие критерии определяют физическую реализуемость бизнес-плана?
22. Какое отношение к бизнес-плану имеет патентная чистота?
23. Какие требования предъявляются к определению цены планируемого товара при сравнении с конкурентными товарами?
24. В чем основное значение приложений к бизнес-плану?
25. Назовите способы сохранения коммерческих и технологических секретов при распространении бизнес-планов среди потенциальных инвесторов.

Активы — 1) любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике также деловая репутация); 2) часть (левая сторона) бухгалтерского баланса, отражающая материальные и нематериальные (гудвил) ценности, принадлежащие предприятию, их состав и размещение; 3) превышение доходов над расходами в некоторых видах балансов (платежный баланс и т. д.).

Активы компании — часть бухгалтерского баланса, отражающая на определенную дату все принадлежащие компании материальные ценности, денежные средства и долговые требования. А.к. включают в себя: оборотный капитал (наличные деньги, инвестиции, дебиторскую задолженность, сырье и полуфабрикаты); основной капитал (недвижимость, машины, станки и оборудование); отсроченные платежи (нехозяйственные ресурсы, например расходы по устройству и т. д.) и нематериальные активы (патенты, деловая репутация компании, торговая марка, авторские права и т. п.). В учетной практике развитых зарубежных стран принято деление А.к. на оборотные активы — средства, использованные, проданные или потребленные в течение отчетного периода (как правило, года), и необоротные активы — средства, которые используются больше одного отчетного периода (года), приобретаются с целью использования в хозяйственной деятельности и не предназначены для продажи в течение года. Русские эквиваленты этих терминов — оборотный капитал и основной капитал. Активы банка включают в себя кассовую наличность, ссуды, инвестиции в ценные бумаги, здания и пр.

Активы ликвидные — наличные деньги, золото, остатки средств до востребования на счетах, депозиты сроком до одного календарного месяца, частные и государственные ценные бумаги, коммерческие векселя и другие легко реализуемые средства.

Активы текущие — бухгалтерский термин для обозначения активов, которые постоянно оборачиваются в процессе предпринимательской деятельности. Следует отличать текущие активы от основных фондов и других активов, приобретаемых для постоянного использования. А.т. состоят из дебиторской задолженности, ценных бумаг, незавершенного производства, наличных денег и, возможно, вложений, отличных от вложений в коммерческий кредит.

Валовая прибыль — превышение доходов над расходами, или разница между ценой, полученной от первого покупателя продукции, и переменными затратами.

Дифференциация цен — разность, различие цены в зависимости от маркетинговой стратегии предприятия.

Для массового распределения отпускная цена производителя устанавливается таким образом, чтобы покрыть предельные затраты с целью поддержания большого спроса на продукцию (например, основные продукты питания), в то время как для стратегии «ниши» цена будет установлена на уровне средней себестоимости, чтобы небольшие заказы оставались прибыльными.

Добавленная стоимость — прирост стоимости, создаваемый в процессе производства товаров и услуг. Представляет собой стоимость, добавленную к цене продукции или услуги, и является разницей между себестоимостью и выручкой, полученной после продажи продукции (услуги).

Доля на рынке (сбыта) — доля в общем спросе на продукцию, которая поставляется определенным производителем или торговой фирмой.

Каналы распределения — цепь, соединяющая фирму — производителя товаров и услуг с покупателями.

шествуют различные пути поступления продукции к потребителю.

Каждая компания может иметь собственные пункты поставки продукции к конечному пользователю (например, магазины розничной торговли) или продавать оптовым закупщикам, которые затем будут реализовывать продукцию розничным продавцам. Компания может иметь свой собственный торговый персонал, осуществляющий продажу продукции, или нанять коммивояжеров для получения заказов от посредников. В соответствии с этим компания устанавливает свои отпускные цены, упаковывает и рекламирует свой товар.

Комиссионная продажа — вид деятельности внешнеторговых фирм. Продажа товара, предоставленного его владельцем на реализацию, без предварительной оплаты продавцом (при реализации товара последний получает комиссионные). Могут быть выбраны различные виды комиссионной продажи, включая получение эксклюзивной лицензии и установление отношений между бизнесом и его представителями, что должно быть тщательно отрегулировано для обеспечения четкого распределения продукции (также используется понятие «консигнационная продажа»).

Конечный пользователь — действительный потребитель продукции.

Ликвидность — 1) способность рынка поглотить разумное количество ценных бумаг при разумном изменении цены последних; 2) способность элементов основного или оборотного капитала компании быстро и легко реализоваться.

Навязывание товара — метод массового распределения малоценной продукции. Впервые появился на Западе по инициативе специализированных магазинов (сниженные цены на партии товаров, произведенных хорошо известными торговыми фирмами и имеющих недостатки, или по которым не выполнены платежные обязательства, или продажа товаров, вышедших из моды). Навязывание товаров в настоящее время происходит в фабричных магазинах или на больших оптовых складах. Известен также как метод «твердой скид-

ки», на основе которого предлагаются обычные товары с очень низкой маржей или «сувенирные» товары — с низкой добавленной стоимостью, которые будут продаваться в больших количествах с очень низкими затратами на распределение (сбыт, упаковка, реклама, постоянный запас) и без консультаций и помощи продавцов (также используется понятие «дисконтная продажа»).

Нестандартная продукция — продукция, не соответствующая установленному уровню качества, требованиям к внешнему виду или сроку службы.

Хороший маркетинговый подход позволяет выявить каналы распределения, заинтересованные в продукции данного типа, и может быть получена хорошая прибыль от продукции низкого качества, если выбраны подходящие покупатели.

Оборотный капитал (оборотные средства) — 1) наиболее подвижная часть капиталов предприятия, которая легко преобразуется в денежные средства, используемые для финансирования его хозяйственной деятельности; 2) в бухгалтерском балансе — статьи актива баланса, включающие находящиеся в постоянном обороте наличные запасы.

Основной капитал (основные средства) — средства производства, участвующие в процессе производства в течение многих циклов, имеющие длительные сроки амортизации. К основному капиталу относятся: земля, здания, машины, оборудование, инструменты.

Пассив — 1) совокупность долгов и обязательств компании; 2) часть бухгалтерского баланса (правая сторона), отражающая источники образования средств предприятия, его финансирования, сгруппированные по их принадлежности и назначению (собственные резервы, займы других учреждений).

Переменные затраты — расходы, которые изменяются пропорционально объему выпущенной продукции, например затраты на материалы (также используется понятие «прямые затраты»).

Посредники — физические или юридические лица (агенты, маклеры, брокеры и др.) или представляемые ими фирмы. Они — непосредственные потребители и в то же время продавцы товара. Посредник представляет собой промежуточный уровень для бизнеса, который не хочет напрямую работать с конечным пользователем. Доставка, запас продукции, возможности упаковать, торговые помещения, условия оплаты являются предметом заботы данных партнеров по бизнесу. *Выбор посредников очень важен, поскольку они влияют на имидж продукции. Часто критикуемые посредники тем не менее играют важную роль: они являются связующим звеном между производителем и потребителем. Малый бизнес, который не имеет средств вести дела непосредственно с конечным пользователем, нуждается в посредниках для продажи своей продукции.*

Постоянные затраты — расходы, которые не изменяются в зависимости от объема выпуска конечной продукции, т. е. затраты, которые должны быть возмещены при любых результатах производственного процесса, даже в случае отсутствия готовой продукции (также используются понятия «косвенные затраты», «накладные расходы»).

Продвижение на рынок — любые средства, чтобы информировать рынок о продукции.

Помимо рекламы, бизнес на рынке представляют путем распространения листовок, буклетов и использования других средств коммуникации в пунктах розничной торговли.

Решающие факторы успеха — факторы, на которых основан успех бизнеса.

Наиболее важная и трудная задача для высшего руководства компании состоит в выявлении таких факторов, которые будут сводить на нет все усилия бизнеса, если их не учесть: они могут касаться поставок, маркетинга, ценообразования, упаковки, распределения продукции, производственного процесса (качества конечного продукта), а также общей организации бизнеса, рабочей силы или финансового обеспечения проекта.

Связи с общественностью — компонент стратегического подхода к рынку.

Маркетинг любой продукции будет осуществляться гораздо проще, если компания уже известна потребителю. Мудрые бизнесмены стараются сохранить соответствующий имидж своего предприятия, своей торговой марки и использовать возможные средства приобретения известности. Общий имидж компании создается со временем благодаря различным средствам, весьма отличным от рекламы: пресса, научные контакты и т. д.

Скидка — одно из условий сделки, определяет размер уменьшения цены товара, является побудительным мотивом для покупки. Существует более 20 видов скидок.

Система скидок должна быть тщательно разработана, поскольку они представляют собой дополнительные затраты и могут не увеличить продажи, как ожидается. Временной период действия скидок должен быть кратким на протяжении одного года и соответствовать наименьшему уровню продаж.

Сопутствующая продукция — второстепенная продукция, полученная из того же сырья при производстве основной продукции или произведенная из остатков материалов.

Некоторая сопутствующая продукция может иметь незначительную ценность, но ее следует принимать во внимание и подсчитывать. Изучение рынка должно также включать выявление потенциальных потребителей сопутствующей продукции.

Сравнительное преимущество — ключевые характеристики бизнеса и/или продукции (технология производства, сеть распределения, имидж компании и т. д.), которые не могут быть предложены конкурентами в ближайшем будущем.

Срок хранения — период времени, в течение которого продукция может оставаться в хорошем состоянии в розничном магазине.

Обработка и упаковка продукции должны соответствовать требованиям распределения при установлении времени, в течение которого продукция может храниться до ее потреб-

ления конечным пользователем. Это имеет особую важность для продуктов питания и должно учитываться, каким бы ни был объем выпуска продукции.

Даже привлекательность продукции длительного хранения может измениться, если не предусмотрены условия длительного хранения.

Стратегия работы — различные решения, принятые руководством для достижения общих целей бизнеса. Предполагается, что высшее руководство компании должно ясно сформулировать и письменно изложить свои решения, для того чтобы определить оперативные задачи каждому подразделению, которые должны быть ими достигнуты в качественном и количественном выражении. Особенно менеджер по производству должен получить точные инструкции для организации производства, которое отвечало бы требованиям отдела продаж.

Торги — форма торговли, при которой заключение торговой сделки между продавцом и покупателем происходит после переговоров в виде торга по поводу цены товара. Расходы и затраты времени по организации торгов должны быть возмещены путем экономии на ценах, соблюдения сроков поставки или оплаты штрафов в случае задержки. Время до начала работы предприятия имеет свою стоимость, поэтому заключение контракта с поставщиком после проведения торгов позволит сэкономить средства и будет способствовать получению эффекта от инвестиций.

Уникальность/отличие продукции — отличие продукции от продукции конкурентов.

Никакой успех не может быть достигнут, если бизнесмен не в состоянии придать отличительные черты своей продукции в сравнении с продукцией конкурентов. Такими отличиями могут быть технические нововведения, особенности упаковки или привлекательность гарантий, предлагаемых потребителю.

Упаковка — внешнее оформление продукции, включая размер и вместимость.

Наиболее важным этапом маркетинга является выбор упаковки, поскольку она составляет первое впечатление потребителя о продукции: цвет, размер, тип обертки, напечатанная техническая и коммерческая информация — все это должно быть тщательно разработано и проверено с помощью покупателей.

Условия оплаты — условия, которые оговорены с поставщиками и покупателями с учетом времени между заказом (или доставкой) и оплатой продукции, используемых средств платежа и возможности предоставления скидок. Условия оплаты имеют огромное значение, поскольку они обуславливают размер оборотного капитала.

Франчайзинг — предоставление одним производителем (франчайзер) эксклюзивного права другому производителю (франчайзи) посредством выдачи лицензии на производство или продажу продукции лица, дающего это эксклюзивное право в определенной местности.

Хранение — обеспечение сохранности материалов и продукции и отсутствие повреждений.

Самым главным, что следует учитывать менеджеру по производству, является определение условий хранения различных производственных материалов: сырья, полуфабрикатов, готовой продукции. Объем и условия хранения обуславливают прибыльность процесса производства: доступность сырья при его хранении, временное хранение полуфабрикатов, возможности хранения готовой продукции в хорошем состоянии при низком спросе на нее и возможность немедленной поставки свежей продукции при восстановлении высокого спроса.

Основная

1. *Зигель Эрик. С. Пособие Ernst Yong по составлению бизнес-плана.* М.: МТ-Пресс, 2001.
2. *Уткин Э. А. Бизнес-план компании.* М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2000.
3. *Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело.* М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1999.
4. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями // под ред. В. М. Попова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ГНОМ и Д, 2000.
5. *Ушаков И. И. Бизнес-план.* СПб.: Питер, 2007.
6. *Циферблат Л. Ф. Бизнес-план для инвестора. Реальный опыт.* М.: Финансы и статистика, 2006.
7. *Шаш Н. Н. Бизнес-план предприятия.* М.: Гросс Медиа, 2006.

Дополнительная

8. *Бизнес-план.* М.: Книга-Сервис, 2005.
9. *Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент.* М.: ИНФРА-М, 2006.
10. *Грэй К. Ф. Управление проектами: практическое руководство.* М.: Дело и Сервис, 2003.
11. *Кэмпбелл Э., Саммерс К. Стратегический синергизм.* 2-е изд. СПб.: Питер, 2004.
12. *Портер М. Конкуренция: пер. с англ.* М.: Вильямс, 2000.
13. *Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ.* М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

«МОЗГОВАЯ АТАКА»

Одним из методов творческого поиска принятия маркетинговых и стратегических решений, необходимых при создании бизнеса, выступает «мозговая атака». «Мозговая атака» (брейн-сторминг) — процедура группового креативного мышления, точнее — это средство получения от группы лиц максимального количества идей за короткий промежуток времени. Считается нормой, если в течение 1,5 часа (два академических часа) группа продуцирует до сотни идей. Руководителем креативной группы при создании бизнеса должен быть сам предприниматель. Участники группы — это люди, с которыми он собирается начать новый бизнес. Известно немало разновидностей схем «мозговой атаки». Ниже предлагается схема, составленная с учетом особенностей поведения наших руководителей производства по рекомендации Справочника для британских менеджеров. Данная схема включает ряд фаз.

1. Подготовка. Выбор проблемы и проработка ее путем индивидуальных реактивных приемов. Например:

- а) проблема — «как преуспеть на современном рынке?»;
 - б) выбор главного пути решения выдвинутой проблемы;
 - в) тестирование всех появляющихся в поле сознания путей.
- Такая подготовительная работа дает возможность предпринимателю оценить суть проблемы и сделать выводы о главных направлениях групповой работы.

2. Формирование креативной группы. Наибольший успех «мозговой атаки» будет обеспечен при соблюдении следующих условий¹:

- группа должна состоять примерно из 10 человек;

¹ См. Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы: пер. с англ. М.: Прогресс, 1988. С. 201.

- социальный статус участников должен быть примерно равным;
- в группе должно быть всего лишь несколько человек, сведущих в рассматриваемой проблеме, чтобы предоставить полный простор воображению участников. Лица, обладающие специальными знаниями, слишком искусные в том или ином деле, — нежелательны. Их стремление осмысливать высказываемые идеи в соответствии с имеющимся опытом может сковывать воображение других участников;
- обсуждение проблемы должно проходить в комфортной и непринужденной обстановке. Участники должны быть в состоянии «релаксации». Кресла должны быть расположены по кругу. Стол не обязателен. Необходимо иметь две-три классные доски;
- руководитель должен быть ведущим. Ему следует воздерживаться от давления на участников;
- в группе назначаются секретари-наблюдатели, которые фиксируют высказывания и поведение ораторов.

3. Процедура «мозговой атаки». Здесь выделяются три этапа:

- вступление. Длится до 15 минут. Ведущий говорит о сущности метода, разъясняет правила действий участников. Объявляет проблему, например: «Как преуспеть на современном рынке?» Проблемы записываются на доске. Ведущий объясняет причину выдвижения избранной темы, затем просит участников предложить свои варианты формулировок, которые также записываются на доске;
- генерация идей. Участники дискуссии в свободной форме высказывают свои идеи, которые фиксируются на доске. Для этого привлекаются назначенные секретари или ассистенты. Как только происходит задержка с выдвижением новых идей, ведущий просит участников поразмыслить над проблемой, посмотреть на доску. После паузы обычно появляются новые идеи. Если этого не происходит, то ведущий выдает бланки с вопросами, ответы на которые порождают новые идеи;
- вопросы: «Каким образом сокращаются издержки производства?», «Где кроются пружины конкурентоспособности?», «Какова политика руководства по вопросу заработной платы?» и т. д.

4. Заключение. Здесь может быть 1df варианта:

- классический вариант. Ведущий благодарит участников за проделанную работу и сообщает, что высказанные идеи будут доведены до сведения специалистов, способных оценить их с точки зрения применения на практике. Если у участников брейнсторминга возникнут новые идеи, то они могут передать их в письменном виде руководителю дискуссии. Как видно, это не лучшая процедура завершения «мозговой атаки». В связи с этим практикуются и другие варианты заключительной части занятий;
- облегченный вариант. Оценка идей осуществляется самими участниками брейнсторминга. Здесь используются различные приемы.
 1. Участники дискуссии разрабатывают критерии оценки идей. Эти критерии выписываются на доске, располагаясь по степени важности.
 2. Выдвинутые идеи группируются по соответствующим основаниям, которые различаются содержанием идей.
 3. Определяется наиболее перспективная группа идей. Каждая идея в этой группе оценивается в соответствии с критериями оценки.
 4. Тестирование идей методом «от противного»: «Каким образом данная идея, если ее реализовать, провалится?»
 5. Определяются наиболее «дикие» идеи, которые пытаются переделать в реализуемые.
 6. Каждый участник как бы вновь проделывает «мозговую атаку» для себя лично, создавая на основе уже зафиксированных идей нечто новое.
 7. Группа выбирает наиболее ценные идеи, располагает их по степени важности и предлагает для внедрения в практику.
 8. Распространение ценных идей о том, как преуспеть на рынке по сферам производства:
 - планирование и прогнозирование;
 - маркетинг;
 - оперативное управление производством;
 - управление персоналом.

При оценке идей полезно помнить следующие законы, выявленные в результате статистической обработки практической деятельности менеджеров.

ЗАКОНЫ ЗЛОВРЕДНОСТИ

Закон Мерфи. Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается.

Следствия.

1. Все не так легко, как кажется.
2. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.
3. Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше.
4. Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая.
5. Предоставленные самим себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.
6. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находитесь другая, которую надо сделать еще раньше.
7. Всякое решение плодит новые проблемы.

Второй закон Чизхоллиа. Когда дела идут хорошо, что-то должно случиться в самом ближайшем будущем.

Следствия.

1. Когда дела идут хуже некуда, в самом ближайшем будущем они пойдут еще хуже.
2. Если вам кажется, что ситуация улучшается, значит, вы чего-то не заметили.

Памятка менеджеру

1. Креативное (творческое) мышление очень нужно любому менеджеру. Необходимо развивать способность к креативному мышлению у себя и своих подчиненных.
2. Способность творчески мыслить ставит менеджера при общих равных условиях на голову выше других. Эта способность позволяет ему видеть в, казалось бы, несопоставимых предметах и явлениях много того, что объединяет.
3. Момент творческого «озарения» часто наступает в условиях релаксации или даже во сне, когда усталый за день мозг обрабатывает все прошедшие через него сигналы, образы, схемы.
4. «Озарение» чаще возникает после усиленной мыслительной концентрации на проблеме. «Озарение» вспыхивает внезапно в форме ага-переживания. Это явление доставляет человеку подлинное счастье, а поэтому выступает мотиватором деятельности.

5. Вспышки креативности (творчества) характерны как для отдельно размышляющего человека, так и для группы людей. Ординарные сотрудники, собранные в творческие группы и умело побуждаемые к деятельности, могут делать чудеса. Один человек не может сравниться в мыслительных возможностях с группой.

6. Многие работники, оставаясь наедине с собой, переживают муки творчества. У них часто возникают «дикие идеи» по совершенствованию производства. Однако, будучи скромными людьми, они оставляют зародившиеся у них идеи при себе. Помогите таким людям. Лучше всего для реализации всех «диких идей» подходит «мозговая атака».

7. В современных условиях побеждает та система, которая умеет использовать творческие потенциалы и инициативу всех своих работников. Резолюции, проведенные голосованием, обычно оставляют за бортом наиболее ценные и необходимые обществу идеи. В условиях рыночной экономики должна приниматься во внимание любая идея, приносящая хоть какую-нибудь пользу.

Методика проведения «мозговой атаки»:

- генерация идей;
- селекция идей и получение решения.

Требования к проведению совещания.

Этапы «мозговой атаки»:

- подготовка к «мозговому штурму»,
- проведение «мозгового штурма»,
- запись идей.

Подготовка организатора к совещанию состоит:

- в изучении проблемы и вычленении технического, организационного или экономического противоречия, мешающего внедрению известных решений;
- в четкой формулировке цели атаки (новый вид продукции, новая технология, новый исходный материал, сфера применения и т. д.);
- в подготовке предварительных вариантов решения;
- в подборе участников (различных специалистов).

Проведение атаки:

- раскрепощение внутреннего контроля человека;
- создание дружелюбной и свободной атмосферы;

- запрещение критики выдвинутых идей;
- побуждение к выдвижению оригинальных идей;
- запись всех предложений в наглядном виде.

Запись идей:

- наглядная запись на доске во время атаки;
- запись на магнитофон;
- сохранение для дальнейшей селекции.

Селекция выработанных идей:

- первая группировка по признаку: применяемые — неприменяемые;
- вторая группировка из неприменяемых по признакам:
 - а) реализуемые;
 - б) труднореализуемые;
 - в) нереализуемые (запрет физических, моральных, правовых, экономических законов);
- из нереализуемых выбрать безумные и оригинальные — в них находятся рациональные зерна и переносятся на реализуемые или труднореализуемые;
- возможность продолжения «мозговой атаки» с новой проблемой, выявившейся в ходе предыдущего совещания.

Приложение 2

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ БИЗНЕС-ПЛАНА

Оформление бизнес-плана начинается с правильно заполненного титульного листа.

(Настоятельно рекомендуется применять элементы графики.)

ПРЕДПРИЯТИЕ _____	(полное наименование вашего предприятия)
БИЗНЕС-ПЛАН _____	(формулировка назначения бизнес-плана и цели предприятия)
ДЛЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ _____	(адресату)*
АДРЕС ПРЕДПРИЯТИЯ _____	
ТЕЛЕФОН _____	ФАКС _____
ДИРЕКТОР _____	(ФИО полностью)
РАЗРАБОТЧИК _____	(предприятие или ФИО разработчика)
ССЫЛКА НА КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ	
ДАТА И МЕСТО СОСТАВЛЕНИЯ	

* Если предполагается рассылка нескольких экземпляров бизнес-плана по различным адресам, имеет смысл указывать каждого отдельного адресата на предназначенной ему копии.

Приложение 3

**МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ
ДЛЯ БИЗНЕС-ПЛАНА****Исследование рыночной среды**

Почему у одной фирмы все идет гладко, другой приходится маневрировать среди неожиданно возникающих айсбергов рыночной экономики, третьей вообще с трудом удается держаться на поверхности? Известно, что любое дело, реализацию компании или проекта нужно начинать с бизнес-плана, который позволяет рассчитать силы, определить срок окупаемости, экономическую эффективность предпринятого шага. Бизнес-план — это только часть исследования, называемого маркетинг, которое необходимо предпринять, чтобы определить конкурентоспособность бизнеса на большой отрезок времени. Маркетинг необходим и малым предприятиям. И если, как показывает опыт, половина из них ежегодно закрывается даже в зарубежных странах, то определенно можно сказать, что это происходит потому, что рыночные условия не были определены достаточно точно, чтобы сориентироваться на своих поставщиков, заказчиков и конкурентов. Маркетинг — это целая система управления деятельностью фирмы по разработке, производству и сбыту товаров или услуг на основе изучения рынка и реальных запросов и потребностей покупателей.

Любой предприниматель осуществляет маркетинг, может быть, и не подозревая этого, когда выбирает направление деятельности, объем выпуска и параметры качества. Но если это делается без расчета и обоснования, а просто потому, что случай под руку подвернулся, то тогда могут быть и неожиданности, и разочарования. Несомненно, маркетинг должны проводить специалисты. Но на каком-то этапе можно попытаться сделать его

и своими силами. Даже если не сможете довести его до конца, вы, по крайней мере, увидите отчетливо проблемы, которые окружают вашу деятельность, и почувствуете, в состоянии ли вы их преодолеть.

Прежде всего необходимо составить план маркетинговой работы. Причем важно делать это не в одиночку, а при участии всего коллектива. Каждый из сотрудников высветит проблему со своей позиции и увидит, как важно его участие в общем деле, а это будет служить сплочению коллектива. План маркетинга формируется на основе ответов на три вопроса: каково положение предприятия на начало исследования, какую оно ставит цель и как собирается ее достичь. Ответить на эти вопросы лаконично не просто, поэтому необходимо поставить еще несколько вопросов. Только четкая формулировка ответов позволит вам приблизиться к маркетинговому исследованию. Число и содержание вопросов зависят от характера производства и конъюнктуры рынка. Но все же обязательно нужно сказать, какую продукцию производит предприятие, какая наиболее выгодна, какие цены сложились на подобные изделия, какие для них требуются ресурсы (с учетом сырья и квалификации работников), затем — кто потребители, кто конкуренты, какие проблемы уже проявились. Ответить на эти вопросы несложно, хотя и нужно поработать. Сложнее сказать, чем ваше предприятие отличается от подобных, какие у него виды на будущее, каким вы хотите его видеть и какие доходы получать? Для этого требуются исследования, которые составят почти тридцать рабочих документов.

Границы маркетингового исследования определяются жизненным циклом изделия или услуги. Он представляет собой промежуток времени от зарождения изделия, начиная с его разработки, до насыщения рынка и затухания продажи и производства. На начальной стадии преобладают расходы, потом достигается процветание, а дальнейший рост убытков ведет к свертыванию производства.

Конечно, это лишь абрис маркетингового исследования. Для того чтобы выполнить его полноценно и надежно, необходимо лучше ознакомиться с его содержанием и методиками из специальной литературы. Оценить свои знания в области маркетинга поможет следующий тест.

Вопросы теста

1. Наилучшим образом маркетинговую концепцию можно определить как:

- A идею, согласно которой компания должна поставлять то, что хотят покупатели;
- B философию, согласно которой компания должна ставить во главу угла потребности и интересы покупателя;
- C философию, согласно которой в структурном плане отдел маркетинга по важности должен быть, по крайней мере, на одном уровне с другими функциональными подразделениями компании;
- D точку зрения, что затраты на маркетинговую деятельность должны быть приоритетными.

2. Какие из следующих утверждений, касающихся процессов в производственной цепочке, ошибочны?

- A специализация и диверсификация являются вертикальными процессами;
- B диверсификация и специализация являются процессами, противоположными по направлению;
- C интеграция и дифференциация являются процессами, противоположными по направлению;
- D специализация и диверсификация являются горизонтальными процессами.

3. Фирма, выпускающая велосипеды, приняла решение прекратить сбыт своей продукции через розничную торговлю и заняться только оптовой торговлей с помощью своего собственного специалиста-оптовика. Такое решение является примером:

- A дифференциации;
- B диверсификации;
- C специализации;
- D интеграции.

4. Компания — разработчик математического обеспечения начинает продавать компьютеры и комплектующие, заниматься консалтингом и т. п. Это является примером:

- A дифференциации;
- B интеграции;

- C диверсификации;
- D специализации.

5. Какое из следующих утверждений, касающихся поведения потребителя, связано с концепцией продукта?

- A потребители главным образом заинтересованы в наличии продукта и низкой цене на него;
- B потребителей особенно интересует то, что они приобретают за свои деньги;
- C потребители не склонны покупать те товары, которые не нужны им в данный момент;
- D потребители едва ли обращают внимание на отсутствие вилки цен между продуктами и торговыми марками.

6. Фабрика, выпускающая кровельные материалы, только что была почти полностью реконструирована. Во время осмотра фабрики сопровождающий вас менеджер знакомит вас со своим видением политики компании. Он заявляет, что благодаря модернизации стало возможным производить продукцию с предельно низкой себестоимостью. Это означает, что эту продукцию можно сбывать по предельно низким ценам и таким образом увеличить рыночную долю, приходящуюся на компанию. Это можно также назвать:

- A маркетинговой концепцией;
- B концепцией продукта;
- C концепцией производства;
- D концепцией сбыта.

7. Существует несколько общих причин, которые могут подтолкнуть компанию к принятию маркетинговой концепции. Какие из перечисленных ниже причин не являются таковыми:

- A повышение уровня благосостояния;
- B сокращение рыночной доли;
- C быстрые технологические изменения;
- D ужесточение конкурентной борьбы на внешнем рынке.

8. Какая из основных целей, указанных ниже, относится к рыночным целям?

- A поддержание 10 %-ной нормы прибыли на собственный капитал;
- B увеличение числа торговых точек с 5000 до 10 000;

C распределение риска за счет программы диверсификации продукции;

D ограничение потери рыночной доли 5 %.

9. Каковы составляющие стратегии маркетинга и каков правильный порядок их перечисления?

A анализ среды, определение целей, выработка плана маркетинговых действий;

B анализ среды, выбор целевых рынков, стратегия комплекса маркетинга;

C выбор целевых рынков, стратегия комплекса маркетинга, позиционирование;

D выбор целевых рынков, позиционирование, стратегия комплекса маркетинга.

10. Комплекс маркетинга компании не включает:

A расширение ассортимента и другие изменения;

B ограничения доступности продукта в каналах сбыта;

C временные меры по стимулированию оборота;

D сокращение производственных издержек.

11. Фирма — изготовитель персональных компьютеров принимает решение продлить период гарантийного обслуживания до трех лет с целью увеличить оборот. Примером какого из приведенных ниже рыночных инструментов может служить такое решение?

A политика продукта;

B политика стимулирования;

C ценовая политика;

D политика распределения.

12. Посмотрите на следующие два утверждения:

1. Изучая деятельность людей, их интересы и мнения, можно понять стиль их жизни.

2. Критерии сегментации, зависящие от ситуации, приводят к выделению однородных сегментов для определенного продукта.

A 1 и 2 — верно;

B 1 — верно, 2 — неверно;

C 1 — неверно, 2 — верно;

D 1 и 2 — неверно.

13. При каком из нижеприведенных условий сегментация рынка наиболее целесообразна?

A значительное снижение издержек в случае крупномасштабного производства, неоднородный спрос;

B незначительное снижение издержек при крупномасштабном производстве, незначительное разнообразие спроса;

C незначительное снижение издержек при крупномасштабном производстве, большой неоднородный спрос;

D значительное снижение издержек в случае крупномасштабного производства, незначительное разнообразие спроса.

14. Для того чтобы сегментирование рынка было полезным и хорошо организованным, выделенные сегменты должны отвечать ряду требований. Каким именно?

A быть измеримыми, доступными, достаточно большими;

B быть измеримыми, недоступными для конкурентов, достаточно большими;

C быть измеримыми, иметь динамичный характер, быть ограниченными размерами;

D быть разнородными, новаторскими и достаточно большими.

15. Заблуждение большинства производителей при сегментации означает:

A производство идентичных продуктов;

B феномен обратной сегментации;

C концентрация на самом большом и доступном сегменте рынка;

D неправильное разбиение на группы.

16. В маркетинговой литературе мы встречаемся с терминами «сегментирование» и «позиционирование». Какова связь между этими двумя концепциями?

A сегментирование и позиционирование — это практически идентичные концепции;

B продукт позиционируется на рынке в целом, а сегментирование направлено на разделение рынка;

С сначала продукт позиционируется, потом осуществляется сегментация рынка;

D продукт позиционируется на выбранном сегменте.

17. Что имеется в виду под позиционированием продукта/марки?

A выбор позиции продукта/марки в уме потребителей в сравнении с конкурирующими продуктами/марками;

B запуск продукта на рынок;

С анализ различных сегментов и выбор одного или нескольких сегментов;

D изучение того, как видят покупатели продукт в сравнении с доступными конкурентными продуктами.

18. Дифференциация продукта означает:

A усилия, направленные на то, чтобы сделать продукт отличным от конкурирующих;

B формирование различий внутри набора товаров;

С приспособление продукта в соответствии с нуждами потребителей;

D приспособление продукта к требованиям сезона.

19. Дифференцированный маркетинг может быть охарактеризован как:

A дифференциация своих продуктов от продуктов конкурентов;

B активность на различных рынках;

С разграничение продуктов с помощью дифференциации комплекса маркетинга;

D нацеливание на различные сегменты рынка с помощью различных комплексов маркетинга.

20. С учетом своего положения на рынке компания предпочтет массовый маркетинг (агрегированный маркетинг), если:

A продукт покупается и потребляется большей частью населения;

B сегменты рынка трудно измерить;

С производственный процесс в компании носит характер массового производства;

D население предпочитает дешевый ассортимент.

Ключи для теста

№ вопроса	Правильный ответ
1.	С
2.	В
3.	А
4.	А
5.	С
6.	В
7.	С
8.	С
9.	D
10.	D
11.	D
12.	А
13.	А
14.	С
15.	А
16.	С
17.	Д
18.	А
19.	С
20.	С

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ЦЕН

Виды цен на мировом рынке

Цены производителей отражают все денежные затраты предприятия на изготовление и реализацию продукции.

Контрактные цены отражают действительный уровень цен на товар определенного качества при соответствующих условиях поставок и платежа.

Биржевые котировки — цены товаров, торговля которыми осуществляется на товарных биржах, являются ценами реальных контрактов, осуществляемых на унифицированных условиях в отношении качества, объема и сроков поставки, валюты платежа и т. д.

Цены аукционов близки к котировкам биржи, так как отражают реальные цены реальных сделок.

Справочные цены — это цены, публикуемые продавцами сырьевых товаров, а также их ассоциациями. Они не отражают реального уровня контрактных цен, отличаясь от них на величину скидок, предоставляемых продавцами покупателю.

Прейскуранты и ценники — показатель цен готовых изделий потребительского и производственного назначения. Прейскурантные цены по сути аналогичны справочным ценам на сырьевые товары.

Цены предложений. В ответ на запрос покупателя продавец направляет предложение на продажу, в котором содержатся предполагаемые условия поставки, платежа и цены. Цены предложений отличаются от контрактных цен, так как корректируются в ходе переговоров. В целом они отражают уровень реальных цен по сравнению с преЙскурантными и справочными.

Индексы цен представляют собой относительные показатели, отражающие динамику цен, но не дающие представления об их уровне.

Расчетные цены представляют собой результат приближенного расчета на основе косвенной информации:

- цен на аналогичные изделия;
- затрат на производство;
- любой другой информации, взаимосвязанной с конкретным товаром.

Приведение первичных данных к контрактным (реальным) ценам — это искусство, основанное на глубоком изучении своего товара, закономерностей ценообразования и применения математических методов статистики, факторного и факторно-стоимостного анализа.

Правила приведения цен

Полученные из разных источников конкурентные материалы приводятся к масштабу базового товара по количественным показателям, а затем рассчитывается цена одного изделия (весовой единицы и т. п.).

1. Поправка на комплектацию (вычитание или добавление комплектующих материалов).
2. Пересчет цены, выраженной в конкретной валюте, к базовой валюте по соответствующему курсу.
3. То же на дату предполагаемого платежа.
4. Пересчет по условиям платежа (платеж наличными ниже, чем при продаже в кредит) обычно приводит к условиям оплаты наличными.
5. Приведение по базису поставки.
6. Поправка на уторговывание (если цена предложения продавца).
7. Поправка на технико-экономические различия.

Приложение 5

АНАЛИЗ ЛИКВИДНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРАКТИКЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Одним из важнейших показателей эффективности деятельности предприятия является ликвидность. Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку кредитоспособности организации, т. е. ее способности своевременно и полностью рассчитываться по своим обязательствам.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. «**Ликвидность** — способность фирмы: 1) быстро реагировать на неожиданные финансовые проблемы и возможности; 2) увеличивать активы при росте объема продаж; 3) возвращать краткосрочные долги путем обычного превращения активов в наличность».

Существует несколько степеней ликвидности. Так, недостаточная ликвидность, как правило, означает, что предприятие не в состоянии воспользоваться преимуществами скидок и возникающими выгодными коммерческими возможностями. На этом уровне недостаток ликвидности означает, что нет свободы выбора, и это ограничивает свободу действий руководства. Более значительный недостаток ликвидности приводит к тому, что предприятие не способно оплатить свои текущие долги и обязательства. В результате — интенсивная продажа долгосрочных вложений и активов, а в самом худшем случае — неплатежеспособность и банкротство.

Для собственников предприятия недостаточная ликвидность может означать уменьшение прибыльности, потерю контроля и частичную или полную потерю вложений капитала. Для кредиторов недостаточная ликвидность у должника может означать задержку в уплате процентов и основной суммы долга или час-

тичную либо полную потерю ссуженных средств. Текущее состояние ликвидности компании может повлиять также на ее отношения с клиентами и поставщиками товаров и услуг. Такое изменение может выразиться в неспособности данного предприятия выполнить условия контрактов и привести к потере связей с поставщиками. Вот почему ликвидности придается такое большое значение.

Если предприятие не может погасить свои текущие обязательства по мере того, как наступает срок их оплаты, его дальнейшее существование ставится под сомнение, и это отодвигает все остальные показатели деятельности на второй план. Иными словами, недостатки финансового управления проектом приведут к возникновению риска приостановки и даже его разрушения, т. е. к потере средств инвестора.

Ликвидность характеризует соотношение различных статей текущих (оборотных) активов и пассивов фирмы и, таким образом, наличие свободных (не связанных текущими выплатами) ликвидных ресурсов.

В зависимости от степени ликвидности активы предприятия разделяются на следующие группы:

- А1. Наиболее ликвидные активы. К ним относятся все статьи денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вложения. Данная группа рассчитывается следующим образом: $A1 = \text{строка } 250 + \text{строка } 260$;
- А2. Быстро реализуемые активы — дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. $A2 = \text{строка } 240$;
- А3. Медленно реализуемые активы — статьи раздела II актива баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) и прочие оборотные активы. $A3 = \text{строка } 210 + \text{строка } 220 + \text{строка } 230 + \text{строка } 270$;
- А4. Трудно реализуемые активы — статьи раздела I актива баланса — внеоборотные активы. $A4 = \text{строка } 190$.

Пассивы баланса группируются по степени срочности оплаты:

- П1. Наиболее срочные обязательства, к ним относится кредиторская задолженность. $P1 = \text{строка } 620$;

- П2. Краткосрочные пассивы — это краткосрочные заемные средства и др. П2 = строка 610 + строка 670;
- П3. Долгосрочные пассивы — это статьи баланса, относящиеся к V и VI разделам, т. е. долгосрочные кредиты и заемные средства, а также доходы будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей. П3 = строка 590 + строка 630 + строка 640 + строка 650 + строка 660;
- П4. Постоянные пассивы или устойчивые — это статьи IV раздела баланса «Капитал и резервы». Если у организации есть убытки, то они вычитаются. П4 = строка 490 + [-строка 390].

Для определения ликвидности баланса сопоставляются итоги приведенных групп по активу и пассиву (табл. 5.1).

Таблица 5.1. Анализ ликвидности баланса по группам активов и пассивов

АКТИВ	На начало периода	На конец периода	Пассив	На начало периода	На конец периода	Платежный излишек (+) или недостаток (-)	
						на начало периода	на конец периода
1. Наиболее ликвидные срочные активы (А1)	6111	1426	1. Наиболее срочные обязательства (П1)	18 762	345 035	-12 651	-343 609
2. Быстро реализуемые активы (А2)	12 495	33 918	2. Краткосрочные пассивы (П2)	—	—	12 495	33 918
3. Медленно реализуемые активы (А3)	385	84 909	2. Долгосрочные пассивы (П3)	—	—	385	84 909
4. Трудно реализуемые активы (А3)	27 916	251 545	4. Постоянные пассивы (П4)	28 145	26 763	-229	224 787
БАЛАНС	46907	358 197	БАЛАНС	46907	358 197	0	0

Результаты расчетов по данным анализируемой компании показывают, что вышеозначенное сопоставление здесь принимает следующий вид:

$$\begin{aligned} \text{АКП1; } \text{А2} > \text{П2; } \text{А3} > \text{П3; } \text{А4} < \text{П4} & \text{— на начало года;} \\ \text{АП1; } \text{А2} > \text{П2; } \text{А3} > \text{П3; } \text{А4} > \text{П4} & \text{— на конец года.} \end{aligned}$$

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

$$\begin{aligned} \text{А1} &\geq \text{П1} & \text{А3} &\geq \text{П3} \\ \text{А2} &\geq \text{П2} & \text{А4} &\leq \text{П4} \end{aligned}$$

Если выполняются первые три неравенства в данной системе, то это влечет выполнение и четвертого неравенства, поэтому важно сопоставить итоги первых трех групп по активу и пассиву. Важно также отметить, что недостаток средств по одной группе активов не может компенсироваться их избытком по другой группе, т. е. менее ликвидные активы не могут заместить более ликвидные.

Исходя из вышеизложенного, можно охарактеризовать ликвидность баланса как недостаточную. За анализируемый период возрос платежный недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств. При этом, исходя из данных аналитического баланса, можно заключить, что причиной снижения ликвидности явилось то, что краткосрочная задолженность увеличивалась более быстрыми темпами, чем денежные средства.

Однако следует отметить, что перспективная ликвидность, которую показывает третье неравенство, отражает некоторый платежный излишек.

На основе этих сопоставлений можно вычислить следующие показатели:

- текущая ликвидность = А1 + А2 - П1 - П2;
- перспективная ликвидность = А3 - П3.

Таблица 5.2. Показатели ликвидности в абсолютных величинах

Ликвидность	На начало периода	На конец периода
Текущая	-156	-309 691
Перспективная	385	84 909

Основными показателями ликвидности в отечественном анализе считаются:

- *общий показатель ликвидности* $L1 = (A1 + 0,5A2 + 0,3A3) / (П1 + 0,5П2 + 0,3П3)$. Нормальное значение больше либо равно 1. С помощью этого коэффициента происходит наиболее общая оценка изменения финансовой ситуации компании с точки зрения ликвидности;
- *коэффициент абсолютной ликвидности* $L2 = A1 / (П1 + П2)$. Оптимальный коэффициент — 0,25, минимально допустимый — 0,1. Показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств;
- *коэффициент критической оценки* $L3 = (A1 + A2) / (П1 + П2)$. Оптимальный коэффициент больше либо равен 1,5, допустимое значение 0,7—0,8. Он показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам;
- *коэффициент текущей ликвидности* $L4 = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$. Оптимальный коэффициент в зависимости от отраслевой принадлежности варьируется в диапазоне 1,5—2,5. Минимально допустимый коэффициент равен 1. Значение коэффициента текущей ликвидности меньше 1 означает, что на сегодняшний момент фирма совершенно определенно является неплатежеспособной, так как находящиеся в ее распоряжении ликвидные средства недостаточны для покрытия даже текущих обязательств, без учета процентов по кредиту;
- *коэффициент маневренности функционирующего капитала* $L5 = A3 / (A1 + A2 + A3) - (П1 + П2)$. Уменьшение данного коэффициента в динамике отмечают как положительный фактор. Коэффициент маневренности показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности;
- *доля оборотных средств в активах* $L6 = (A1 + A2 + A3) / Б$. е данного коэффициента зависит от отраслевой

- *коэффициент обеспеченности собственными средствами* $L7 = (П4 - A4) / (A1 + A2 + A3)$. Критериальное значение не менее 0,1. Характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее финансовой устойчивости.

Общий показатель ликвидности (L1). С помощью данного показателя осуществляется оценка изменения финансовой организации с точки зрения ликвидности. Данный показатель применяется также при выборе наиболее надежного партнера из множества потенциальных партнеров на основе отчетности. В данном случае показатель не соответствует нормативу и имеет тенденцию к ухудшению в динамике.

Таблица 5.3. Коэффициенты, характеризующие платежеспособность (ликвидность)

Показатели	На начало периода	На конец периода	Отклонение	Норма
1. Общий показатель ликвидности L1	0,66	0,13	-0,53	1,0
2. Коэффициент абсолютной ликвидности L2	0,33	0,004	-0,33	0,2—0,7
3. Коэффициент критической оценки L3	0,99	0,1	-0,89	0,7—0,8
4. Коэффициент текущей ликвидности L4	0,01	0,35	0,34	1—2
5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала L5	0,68	-0,38	-1,06	0,5
6. Доля оборотных средств в активах L6	0,4	0,32	-0,08	Отрасль
7. Коэффициент обеспеченности собственными средствами L7	0,01	-1,87	-1,88	0,1

Коэффициент абсолютной ликвидности (L2) показывает возможность предприятия погасить свои обязательства немедленно.

В практике Западной Европы считается достаточным иметь

тическое значение этого коэффициента (едва ли предприятию единомоментно придется отвечать по всем своим обязательствам), желательно иметь его достаточным. В нашем примере коэффициент абсолютной ликвидности к концу анализируемого периода недостаточен. На каждый рубль текущей задолженности компания имеет менее одной копейки весьма ликвидных активов, что является низким показателем по меркам большинства отраслей. Организация, следовательно, не сможет оплатить даже часть своих текущих обязательств без привлечения заемных средств.

Коэффициент критической оценки (L3) также находится за пределами нормы на конец периода.

Коэффициент маневренности (L5) показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. Уменьшение данного показателя в динамике является положительным фактором для предприятия.

Сами по себе рассмотренные коэффициенты не несут серьезной смысловой нагрузки, однако, взятые за ряд временных интервалов, они достаточно полно характеризуют работу предприятия в период реализации проекта, на который составлен бизнес-план.

Рассчитывая аналитические коэффициенты, характеризующие работу предприятия, необходимо иметь в виду, что они носят интегральный характер и для более точного их исчисления целесообразно использовать не только баланс, но и данные, содержащиеся в журналах-ордерах, ведомостях, и др. информацию.

Наконец, о роли коэффициента текущей ликвидности (L4) в анализе проекта. Он позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Если соотношение текущих активов и краткосрочных обязательств ниже, чем 1 : 1, то можно говорить о высоком финансовом риске, связанном с тем, что организация не в состоянии оплатить свои счета. В нашем случае коэффициент незначительно больше 1, следовательно, можно сделать вывод о том, что организация располагает некоторым объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников (в данном случае это краткосрочная дебиторская задолженность).

Коэффициент текущей ликвидности (L4) обобщает предыдущие показатели и является одним из показателей, характеризую-

щих удовлетворительность (неудовлетворительность) бухгалтерского баланса.

Для приведенного примера по предприятию с такими значениями показателей необходимо провести оценку несостоятельности (неплатежеспособности), так как и коэффициент текущей ликвидности (L4), и коэффициент обеспеченности собственными средствами (L7) находятся за рамками нормативных показателей, особенно на конец анализируемого периода.

Коэффициенты восстановления и утраты платежеспособности организации также находятся вне нормативного ограничения. Судя по представленным показателям, можно говорить о неплатежеспособности предприятия согласно критериям для оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса организации.

Приложение 6

ПРИМЕРЫ КОЭФФИЦИЕНТОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Наиболее часто используемые общие коэффициенты, характеризующие экономическую эффективность предлагаемого проекта.

1. Коэффициенты ликвидности

Текущий коэффициент = текущие активы / текущие пассивы.

Коэффициент срочной ликвидности = наличные средства + краткосрочные рыночные ценные бумаги + дебиторская задолженность / текущие пассивы.

2. Соотношение собственных и заемных средств / коэффициенты структуры капитала

Отношение долгосрочной задолженности к доле собственного капитала в общей сумме активов = долгосрочный долг / акционерный капитал.

Отношение общей задолженности к доле собственного капитала в общей сумме активов = текущие пассивы + долгосрочный долг / акционерный капитал.

Коэффициент покрытия процента = операционная прибыль / годовые уплаты процентов.

3. Коэффициенты прибыльности

Прибыль на общие активы = чистая прибыль после выплаты налогов + расходы на выплату процентов – налоговые льготы на выплату процентов / сумма активов.

Прибыль на собственный капитал = чистая прибыль в распоряжении обыкновенных акционеров / общий акционерный капитал.

Затраты по отношению к доходам = затраты (до выплаты налогов) / доходы.

4. Коэффициенты оборачиваемости капитала

Оборот суммы активов = продажи / средняя сумма активов.

Оборот дебиторской задолженности = продажи / средняя (чистая) сумма счетов, подлежащих оплате.

Оборачиваемость запасов = продажи / средняя сумма запасов.

5. Коэффициенты акционеров

Коэффициент безопасности обыкновенных акций = чистая прибыль в распоряжении обыкновенных акционеров / число циркулирующих акций.

Учетная стоимость акций = акционерный капитал / число циркулирующих акций.

Прибыль на акцию = дивиденды, выплаченные по обыкновенным акциям / число циркулирующих акций.

Используются также другие коэффициенты.

Поэтому необходимо выяснить в банке, какие коэффициенты должны быть посчитаны.

Приложение 7

АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РИСКОВ

Одним из наиболее важных и сложных разделов инвестиционного менеджмента по праву считается оценка риска. При этом в России в силу исключительно высокой экономической и политической нестабильности умение анализировать возможные риски и управлять ими приобретает особое значение.

1. Понятие, сущность и классификация рисков

Понятие «риск» неразрывно связано с хозяйственной деятельностью человека и насчитывает столько же лет, сколько существует цивилизация.

Его существование связано с невозможностью во многих случаях со 100%-ной уверенностью предвидеть наступление тех или иных событий, которые могут не зависеть от наших желаний, действий, поступков. Несмотря на то что риск присутствует практически во всех сферах человеческой деятельности, точно сформулировать его определение достаточно сложно.

В общем смысле под риском понимают **возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой возникновение различного рода потерь** (например, получение физической травмы, потеря имущества, ущерб от стихийного бедствия и т. д.).

Предпринимательская деятельность, осуществляемая в жестких условиях рыночной экономики, также не является исключением. Будет ли устойчивым спрос на новую продукцию? Какова будет стоимость акций через определенный промежуток времени? Сможет ли заемщик в срок вернуть кредит? Наступит или нет страховая случай? Точные ответы на эти и многие другие вопросы часто не могут быть известны наперед. Риск бизнеса в условиях рынка — своеобразная плата за свободу предпринимательской деятельности.

В зависимости от степени детализации и выбранного подхода могут быть сформулированы различные определения предпринимательского риска. Одним из наиболее распространенных является подход, согласно которому **риск интерпретируется как возможность отклонения фактических результатов проводимых операций от ожидаемых (прогнозируемых). Чем шире диапазон возможных отклонений, тем выше риск данной операции.**

При этом под **результатом** операции обычно понимают ее доходность (норму дохода), т. е. сумму полученных доходов, исчисленную в процентном отношении к сумме произведенных затрат.

Сформулируем важнейшее правило, на котором базируются стратегии принятия решений в условиях риска в сфере бизнеса.

Риск и доходность изменяются в одном направлении: чем выше доходность, тем, как правило, выше риск операции. В свою очередь, чем выше риск, тем большую норму доходности требуют инвесторы.

В процессе реализации инвестиционного проекта могут возникать следующие виды рисков:

- финансовые риски;
- маркетинговые риски;
- технологические риски;
- риски участников проекта;
- политические риски;
- юридические риски;
- экологические риски;
- строительные риски;
- специфические риски;
- обстоятельства непреодолимой силы или форсмажор.

Рассмотрим каждое из перечисленных направлений с двух позиций: во-первых, с точки зрения истоков, причин возникновения данного типа риска, во-вторых, обсудим гипотетические негативные последствия, вызванные возможной реализацией данного риска.

В области финансирования проект может быть рисковым, чему способствуют:

- экономическая нестабильность в стране;

- инфляция;
- сложившаяся ситуация неплатежей в отрасли;
- дефицит бюджетных средств.

В качестве причин возникновения финансового риска проекта можно назвать:

- политические факторы;
- колебания валютных курсов;
- государственное регулирование учетной банковской ставки;
- рост стоимости ресурсов на рынке капитала;
- повышение издержек производства.

Перечисленные причины могут привести к росту процентной ставки, удорожанию финансирования, а также росту цен и услуг по контрактам на строительство.

Нехватку средств для обслуживания долга могут вызвать:

- снижение цен на продукцию проекта на мировом рынке;
- слабость, неустойчивость экономики;
- неграмотное руководство финансовой политикой;
- дефицит бюджета, инфляционный рост цен.

Меры по снижению финансовых рисков могут включать в себя:

- привлечение к разработке и реализации проекта крупнейших фирм с большим опытом ведения проектирования, производства, строительства и эксплуатации;
- участие Правительства РФ в качестве страхователя инвестиций, получение гарантий Правительства РФ на кредиты, предоставляемые западными инвесторами;
- получение налоговых льгот;
- тщательную разработку и подготовку документов по взаимодействию сторон, принимающих непосредственное участие в реализации проекта, а также по взаимодействию с привлеченными организациями;
- разработку сценариев развития неблагоприятных ситуаций.

Маркетинговые риски возникают по следующим причинам:

- неправильный выбор рынков сбыта продукции, неверное определение стратегии операций на рынке, неточный рас-

- чет емкости рынка, неправильное определение мощности производства;
- непродуманность, неотлаженность или отсутствие сбытовой сети на предполагаемых рынках сбыта;
- задержка в выходе на рынок.

Они могут привести к отсутствию необходимых доходов, достаточных для погашения кредитов, невозможности реализовать (сбыть) продукцию в нужном стоимостном выражении и в намеченные сроки. Результатом их проявлений являются:

- невыход на проектную мощность;
- работа не на полную мощность;
- выпуск продукции низкого качества.

Технические риски могут быть вызваны следующими причинами:

- ошибки в проектировании;
- недостатки технологии и неправильный выбор оборудования;
- ошибочное определение мощности;
- недостатки в управлении;
- нехватка квалифицированной рабочей силы;
- отсутствие опыта работы с импортным оборудованием у местного персонала;
- срыв поставок сырья, стройматериалов, комплектующих;
- срыв сроков строительных работ подрядчиками (субподрядчиками);
- повышение цен на сырье, энергию и комплектующие;
- увеличение стоимости оборудования;
- рост расходов на зарплату.

Недофинансирование проекта, срыв сроков его реализации и возврата вложенных средств возникают на основе:

- риска невыполнения обязательств кредиторами;
- принудительного изменения валюты кредита;
- сокращения лимита валюты;
- приостановления (прекращения) использования кредита;
- ужесточения (сокращения) сроков возврата кредита и выплаты процентов.

Основные последствия политических рисков проявляются в следующем:

- изменение торгово-политического режима и таможенной политики;
- изменения в налоговой системе, валютном регулировании, регулировании внешнеполитической деятельности РФ;
- изменения в системах экспортного финансирования;
- социально-экономическая нестабильность РФ;
- опасность национализации и экспроприации;
- изменения законодательства (например, закона об иностранных инвестициях);
- сложность с репатриацией прибыли;
- геополитические риски;
- социальные риски.

Юридические риски могут возникать вследствие:

- несовершенства законодательства;
- неправильного оформления документов, контрактов, например фиксирующих права собственности, аренды и т. п.

Экологические риски возникают вследствие:

- изменения законодательства в части требований к окружающей среде;
- аварий;
- изменения отношения к проекту властей и общественности.

Строительные риски можно разделить на две части:

- категория «А» — до завершения строительства;
- категория «Б» — после завершения строительства.

Риски категории «А» приносят материальный ущерб строительству, увеличивая его стоимость. Их причины вызваны:

- задержками в строительстве;
- невыполнением обязательств поставщиком, дефектами в оборудовании, технологии;
- срывами сроков строительства (монтажа) по вине подрядчика.

Рисками категории «Б» являются:

- снижение качества продукции;
- некомпетентность менеджмента;
- коррупция и др.

- обстоятельства форсмажор;
- физический ущерб;
- транспортные;
- снабжения;
- несовместимость оборудования.

Могут возникать также специфические риски, которые присущи именно данному проекту.

По уровню потерь риски подразделяются на следующие группы:

- допустимый финансовый риск. Он характеризует риск, финансовые потери по которому не превышают расчетной суммы прибыли по осуществляемому инвестиционному проекту;
- критический финансовый риск. Он характеризует риск, финансовые потери по которому не превышают расчетной суммы валового дохода по осуществляемому инвестиционному проекту;
- катастрофический финансовый риск. Он характеризует риск, финансовые потери по которому определяются частичной или полной утратой собственного или всего капитала.

2. Методы управления рисками инвестиционного проекта

Процесс выработки компромисса, направленного на достижение баланса между выгодами от уменьшения риска и необходимыми для этого затратами, а также принятия решения о том, какие действия для этого следует предпринять (включая отказ от каких бы то ни было действий), называется управлением рисками.

Управление рисками инвестиционного проекта представляет собой процесс предвидения и нейтрализации их негативных финансовых последствий, связанных с их идентификацией, оценкой, профилактикой и страхованием.

Управление рисками основывается на определенных принципах, основными из которых являются:

1. Осознанность принятия рисков. Финансовый менеджер должен сознательно идти на риск, если он надеется получить со-

ответствующий доход от осуществления инвестиционного проекта. Естественно, по отдельным проектам после оценки уровня риска можно принять тактику «избежания риска», однако полностью исключить риск из инвестиционной деятельности предприятия невозможно, так как риск — объективное явление, присутствующее большинству хозяйственных операций.

2. Управляемость принимаемыми рисками. В состав портфеля рисков должны включаться преимущественно те из них, которые поддаются нейтрализации в процессе управления независимо от их объективной и субъективной природы. Только по таким видам рисков финансовый менеджер может использовать весь арсенал внутренних механизмов их нейтрализации, т. е. проявить искусство управления рисками. Риски неуправляемые, например риск форсмажорной группы, можно только передать внешнему страховщику.

3. Сопоставимость уровня принимаемых рисков с уровнем доходности. Этот принцип является основополагающим в теории финансового менеджмента. Он заключается в том, что предприятие должно принимать в процессе осуществления инвестиционной деятельности только те виды финансовых рисков, уровень которых не превышает соответствующего уровня доходности по шкале «доходность—риск». Любой вид риска, по которому уровень риска выше уровня ожидаемой доходности (с включенной в нее премии за риск), должен быть предприятием отвергнут (или соответственно должны быть пересмотрены размеры премии за данный риск).

4. Сопоставимость уровня принимаемых рисков с финансовыми возможностями предприятия. Ожидаемый размер финансовых потерь предприятия, соответствующий тому или иному уровню риска, должен соответствовать той доле капитала, которая обеспечивает внутреннее страхование рисков. В противном варианте наступление рискового случая повлечет за собой потерю определенной части активов, обеспечивающих инвестиционную деятельность предприятия, т. е. снизит его потенциал формирования прибыли и темпы предстоящего развития. Размер рискового капитала, включающего и соответствующие внутренние страховые фонды, должен быть определен предприятием заранее и служить рубежом принятия тех видов рисков, которые не могут быть переданы партнеру по операции или внешнему страховщику.

5. Учет временного фактора в управлении рисками. Чем длиннее период осуществления ИП, тем шире диапазон сопутствующих рисков, тем меньше возможностей обеспечивать нейтрализацию их негативных финансовых последствий по критерию экономичности управления рисками. При необходимости осуществления таких инвестиционных операций предприятие должно обеспечить получение необходимого дополнительного уровня доходности по ней не только за счет премии за риск, но и премии за ликвидность (так как период осуществления инвестиционного проекта представляет собой период «замороженной ликвидности» вложенного в нее капитала).

6. Учет финансовой стратегии предприятия в процессе управления рисками. Система управления рисками должна базироваться на общих критериях избранной предприятием финансовой стратегии (отражающей его финансовую идеологию по отношению к уровню допустимых рисков), а также финансовой политики по отдельным направлениям хозяйственной деятельности.

7. Учет возможности передачи рисков. Принятие ряда рисков несопоставимо с финансовыми возможностями предприятия по нейтрализации их негативных последствий при вероятном наступлении рискового случая. В то же время осуществление соответствующей инвестиционной операции может диктоваться требованиями стратегии и направленности хозяйственной деятельности. Включение таких рисков в портфель совокупных рисков допустимо лишь в том случае, если возможна частичная или полная их передача партнерам по проекту или внешнему страховщику. Критерий внешней страхуемости рисков должен быть обязательно учтен при формировании портфеля рисков инвестиционного проекта.

С учетом рассмотренных принципов на предприятии формируется специальная политика управления рисками.

Политика управления рисками представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия, заключающейся в разработке системы мероприятий по нейтрализации возможных негативных последствий рисков, связанных с осуществлением различных аспектов инвестиционной деятельности.

Различают следующие методы управления риском:

- уклонение или избегание;
- предупреждение и контроль возможных потерь;

- принятие риска на себя;
- перенос или передача риска.

Уклонение или избежание — наиболее простой метод, который заключается в отказе от проведения определенных операций. Однако для предпринимателя это одновременно означает потерю возможного дохода. Следует отметить, что на практике не всегда можно уклониться от риска.

Предупреждение и контроль возможных потерь означает выработку определенных действий, способных снизить и контролировать негативные последствия риска.

Принятие риска заключается в готовности покрыть возможные убытки за свой счет. Часто этот метод управления сводится к созданию специальных фондов и резервов под потери.

Перенос или передача риска заключается в перекладывании риска на другие субъекты. Например, страхование означает перераспределение рисков между группой предпринимателей (самострахование) или посредством заключения контракта со страховой фирмой. Другими методами переноса риска являются хеджирование¹ и диверсификация.

Процесс управления рисками включает следующие этапы:

1. Определение цели.
2. Определение возможных видов риска.
3. Оценка рисков.
4. Выбор метода управления риском.
5. Реализация принятых решений.
6. Оценка эффективности принятых решений.

В целом принимая решения относительно реализации того или иного инвестиционного проекта, финансовый менеджер обязан учитывать все возникающие при этом риски и их возможные последствия. В зависимости от объективных условий или субъективных предпочтений, основываясь на интуиции, здравом смысле или тщательном анализе имеющейся информации, он должен выбирать адекватную стратегию управления рисками, обеспечивающую достижение поставленных целей.

Очевидно, что для того, чтобы иметь возможность выбора наименее рискованной или предлагающей наиболее привле-

¹ Хеджирование (от английского *hedge* — ограждать) — различные методы страхования рисков, связанных с будущим изменением цен на физические или финансовые активы или пассивы.

кательное соотношение «риск/выгода» операции, необходимо «измерить» степень ее риска, т. е. дать ему количественную оценку.

3. Методы оценки риска

В общем случае реализация инвестиционных проектов влечет за собой возникновение трех видов риска:

- собственный риск проекта — риск того, что реальные поступления денежных средств (а следовательно, и ожидаемая доходность) в ходе его реализации будут сильно отличаться от запланированных;
- корпоративный или внутрифирменный риск связан с влиянием, которое может оказать ход реализации проекта на финансовое состояние данного предприятия;
- рыночный риск характеризует влияние, которое может оказать реализация проекта на изменение стоимости акций фирмы (т. е. ее рыночной стоимости).

В процессе рассмотрения данной темы основное внимание будет уделено методам оценки собственного риска проекта. Акцент на этой важнейшей составляющей инвестиционного риска фирмы неслучаен, так как:

- вследствие существования, как правило, положительной корреляции между активами и проектами фирмы собственный риск проекта всегда выше корпоративного;
- собственный риск — важнейшая составляющая как общего корпоративного, так и рыночного риска фирмы;
- собственный риск проекта во многом определяет решения относительно стоимости его финансирования (величину используемой ставки дисконтирования потоков платежей);
- инвестиционные бюджеты многих предприятий ограничены, поэтому они могут себе позволить реализацию только одного проекта в рамках соответствующего временного горизонта и т. д.

В этой связи в мировой практике финансового менеджмента используются различные методы анализа собственных рисков инвестиционных проектов. К наиболее распространенным из них следует отнести:

- метод корректировки нормы дисконта;

- метод достоверных эквивалентов (коэффициентов достоверности);
- анализ точки безубыточности (метод барьерных точек);
- анализ чувствительности критериев эффективности;
- метод сценариев;
- анализ вероятностных распределений потоков платежей;
- деревья решений;
- имитационное моделирование.

Каждый из указанных методов имеет свои преимущества и недостатки, которые будут рассмотрены по ходу изложения.

В общем случае можно выделить две составляющие собственного риска инвестиционного проекта:

1) чувствительность его чистой приведенной стоимости (*NPV*) либо внутренней нормы рентабельности (*IRR*) к изменениям значений ключевых показателей;

2) величина диапазона возможных изменений ключевых показателей, определяющая их вероятностные распределения.

Поэтому все перечисленные методы количественного анализа инвестиционных рисков базируются на концепции временной стоимости денег и вероятностных подходах. Приступим к их рассмотрению.

1. Метод корректировки нормы дисконта

Метод корректировки нормы дисконта с учетом риска является наиболее простым и вследствие этого — широко применяемым на практике. Основная идея метода заключается в корректировке некоторой базовой нормы дисконта, которая считается безрисковой или минимально приемлемой (например, ставка доходности по государственным ценным бумагам, предельная или средняя стоимость капитала для фирмы). Корректировка осуществляется путем прибавления величины требуемой премии за риск, после чего производится расчет критериев эффективности инвестиционного проекта (*NPV*, *IRR*) по вновь полученной таким образом норме. Решение принимается согласно правилу выбранного критерия.

В общем случае чем больше риск, ассоциируемый с проектом, тем выше должна быть величина премии, которая может определяться по внутрифирменным процедурам, экспертным путем или по формальным методикам.

Например, фирма может установить премию за риск в 10 % при расширении уже успешно действующего проекта, 15 % в случае, если реализуется новый проект, связанный с основной деятельностью фирмы, и 20 %, если проект связан с выпуском продукции, производство и реализация которой требует освоения новых видов деятельности и рынков. Пусть предельная стоимость капитала для фирмы равна 8 %. Тогда для перечисленных типов проектов норма дисконта будет соответственно равна — 18, 23 и 28 %.

Как уже отмечалось, главными достоинствами этого метода являются простота расчетов, которые могут быть выполнены с использованием обыкновенного калькулятора, а также понятность и доступность.

Вместе с тем данный метод имеет существенные недостатки:

1) метод корректировки нормы дисконта осуществляет приведение будущих потоков платежей к настоящему моменту времени (т. е. обыкновенное дисконтирование по более высокой норме), но не несет никакой информации о степени риска (возможных отклонениях результатов). При этом полученные результаты существенно зависят только от величины надбавки за риск;

2) он также предполагает увеличение риска во времени с постоянным коэффициентом, что вряд ли может считаться корректным, так как для многих проектов характерно наличие рисков в начальные периоды с их постепенным снижением к концу реализации. Таким образом, прибыльные проекты, не предполагающие со временем существенное увеличение риска, могут быть оценены неверно и отклонены;

3) данный метод не несет никакой информации о вероятностных распределениях будущих потоков платежей и не позволяет получить их оценку;

4) наконец, обратной стороной простоты метода является существенное ограничение возможностей моделирования различных вариантов, которое сводится к анализу зависимости критериев (*NPV*, *IRR* и др.) от изменений только одного показателя — нормы дисконта.

2. Метод достоверных эквивалентов (коэффициентов достоверности)

В отличие от предыдущего метода, в этом случае осуществляют корректировку не нормы дисконта, а ожидаемых значений

потока платежей — CF_t — путем введения специальных понижающих коэффициентов a_t для каждого периода реализации проекта. Теоретически значения коэффициентов a_t могут быть определены из следующего соотношения:

$$a_t = \frac{CCF_t}{RCF_t}, \quad (1)$$

где CCF_t — величина чистых поступлений от безрисковой операции в периоде t (например, периодический платеж по долгосрочной государственной облигации, ежегодная сумма процентов по банковскому депозиту и др.); RCF_t — ожидаемая (запланированная) величина чистых поступлений от реализации проекта в периоде t ; t — номер периода.

Тогда достоверный эквивалент ожидаемого платежа может быть определен как:

$$CCF_t = a_t \times RCF_t, \quad a_t < 1. \quad (2)$$

Таким образом осуществляется приведение ожидаемых поступлений к величинам платежей, получение которых практически не вызывает сомнений и значения которых могут быть определены более-менее достоверно либо точно.

Однако в реальной практике для определения значений коэффициентов чаще всего прибегают к методу экспертных оценок. В этом случае коэффициенты отражают степень уверенности специалистов-экспертов в том, что поступление ожидаемого платежа осуществится, или, другими словами, они убеждены в достоверности его величины.

После того как значения коэффициентов тем или иным путем определены, осуществляют расчет критерия NPV или IRR для откорректированного потока платежей. Например, критерий NPV может быть определен по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{a_t \times CF_t}{(1 + r_F)^t} - I_0, \quad (3)$$

где CF_t — суммарный поток платежей в периоде t ; r_F — ставка доходности по безрисковой операции; a_t — корректирующий множитель; I_0 — начальные инвестиции; n — срок проекта.

Предпочтение отдается проекту, скорректированный поток платежей которого обеспечивает получение большей величины

Используемые при этом множители a_t получили названия коэффициентов достоверности или определенности.

Пример 1. Предприятие рассматривает инвестиционный проект, первоначальные затраты по которому составят 100 000. Ожидаемые чистые поступления от реализации проекта равны 50 000, 60 000 и 40 000. Произвести оценку проекта, если в результате опроса экспертов были получены следующие значения коэффициентов достоверности: 0,9, 0,85 и 0,6 соответственно. Ставка по безрисковой операции определена равной 8 %.

Расчет скорректированного потока платежей для данного случая приведен в табл. 7.1.

Таблица 7.1. Расчет значений потока платежей

t	$1/(1 + 0,08)^t$	CF_t	a_t	$a_t \times CF_t$	$PV = \text{гр. 2} \times \text{гр. 2}$
0	1	-100 000	1,00	-100 000	-100 000
1	0,9259	50 000	0,90	45 000	41 666,67
2	0,8573	60 000	0,85	51 000	43 724,28
3	0,7938	70 000	0,60	42 000	33 339,60
$NPV =$		53 299,00			18 730,55

Как следует из полученных результатов, чистая текущая стоимость скорректированного с учетом риска потока платежей почти в 3 раза меньше.

При известной величине безрискового дохода определение коэффициентов достоверности можно осуществить по формуле (1).

Предположим, что в предыдущем примере в качестве источника такого дохода приняты платежи по купонной облигации с периодом обращения 3 года или ставка по депозиту в банке на такой же срок, генерирующих ежегодный доход в 40 000.

Расчет скорректированного потока платежей для этого случая приведен в табл. 7.2.

Как следует из полученных результатов, чистая текущая стоимость скорректированного с учетом риска потока платежей меньше почти в 17 раз.

Таблица 7.2

t	$1/(1+0,08)^t$	CF_t	a_t	$a_t \times CF_t$	$PV = \text{Гр. 2} \times \text{Гр. 2}$
0	1	-100 000	1	-100 000	-100 000
1	0,9259	50 000	40 000/50 000 = 0,80	40 000	37 036,00
2	0,8573	60 000	40 000/60 000 = 0,67	40 000	34 292,00
3	0,7938	70 000	40 000/70 000 = 0,57	40 000	31 752,00
		53 299,00			3080,00

Нетрудно заметить, что, в отличие от метода корректировки нормы дисконта, данный метод не предполагает увеличение риска с постоянным коэффициентом, сохраняя при этом простоту расчетов, доступность и понятность. Таким образом, он позволяет учитывать риск более корректно.

Вместе с тем исчисление коэффициентов достоверности, адекватных риску каждого этапа реализации проекта, представляет определенные трудности. Кроме того, этот метод также не позволяет провести анализ вероятностных распределений ключевых параметров.

3. Анализ точки безубыточности (метод барьерных точек)

Анализ точки безубыточности (break — even point analysis — *ВЕР*) призван определить минимально допустимый объем производства или продаж продукта, при котором покрываются все расходы на его выпуск (т. е. проект не приносит ни прибыли, ни убытка). Чем ниже будет этот уровень, тем более вероятно, что проект будет жизнеспособен в условиях непредвиденного снижения сбыта, и тем ниже будет его риск.

Анализ точки безубыточности базируется на понятии **операционного рычага** и условном разделении всех издержек на переменные (variable costs — *VC*) и постоянные (fixed costs — *FC*).

Под **переменными** понимаются издержки, которые непосредственно зависят от объема производства. К числу важнейших переменных издержек следует отнести: затраты на сырье и материалы, заработную плату рабочих-сдельщиков, оплату энергии и др. ресурсов, используемых в технологическом процессе, и т. п. Зависимость переменных издержек от объема производства бы-

вает более или менее пропорциональной. Поэтому в целях упрощения анализа часто предполагается, что данная взаимосвязь является линейной. Тогда: $VC = V \times Q$, где V — переменные затраты на единицу продукции; Q — объем производства (количество единиц).

Постоянными называются издержки, которые не изменяются в течение определенного времени при изменении объемов производства. Примерами таких издержек могут служить: арендная плата, амортизационные отчисления, зарплата административного персонала, плата за коммунальные услуги и т. п. Следует особо отметить, что постоянные издержки могут меняться и меняются достаточно часто, но, как правило, их изменения не связаны с объемами производства. Таким образом, они являются условно-постоянными относительно объемов производства.

Необходимо обратить внимание на то, что **любые постоянные издержки — безвозвратны**, так как они должны покрываться независимо от финансово-хозяйственного состояния предприятия.

Полные издержки (total costs — *TC*), связанные с данным объемом производства, равны сумме переменных и постоянных затрат:

$$TC = VC + FC = V \times Q + FC. \quad (4)$$

Графически данная взаимосвязь отражена на рис. 1.

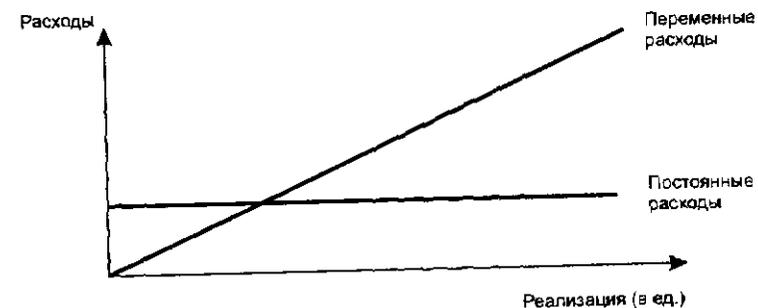


Рис. 1. Зависимость переменных и постоянных затрат от объема выпуска

Обратите внимание, что при нулевом уровне производства/продаж полные издержки равны постоянным. Увеличение производства/продаж на 1 единицу влечет за собой увеличение полных издержек на величину V . Другими словами, согласно (4)

предельные или приростные затраты на единицу продукции равны V .

С учетом вышеизложенного рассмотрим процесс формирования операционной прибыли (до вычета налогов и процентов) от проекта. Ее величина будет равна:

$$EBIT = SAL - TC = (P \times Q) - (V \times Q) - FC, \quad (5)$$

где SAL — выручка от реализации; P — цена единицы продукции.

Отчет о прибылях и убытках будет выглядеть следующим образом (табл. 7.3).

Таблица 7.3. Формирование показателей прибыли

Показатели	Обозначение
Выручка, руб.	$SAL = P \times Q$
Полные переменные затраты	$VC = V \times Q$
Постоянные затраты	FC
Валовая прибыль	$GP = (SAL - VC)$
Прибыль до вычета процентов и налогов	$EBIT = (SAL - VC - FC)$

Как уже отмечалось, уровень безубыточности достигается при равенстве выручки полным затратам (т. е. при нулевой прибыли):

$$EBIT = SAL - TC = (P \times Q) - (V \times Q) - FC = 0. \quad (6)$$

Тогда: $(P \times Q) - (V \times Q) = FC$, откуда следует:

$$Q^* = \frac{FC}{(P - V)}, \quad (7)$$

где Q^* — критический (безубыточный) объем выпуска продукции.

Из полученного соотношения нетрудно определить критический объем продаж:

$$BEP = P \times Q^* = P \times \frac{FC}{(P - V)}. \quad (8)$$

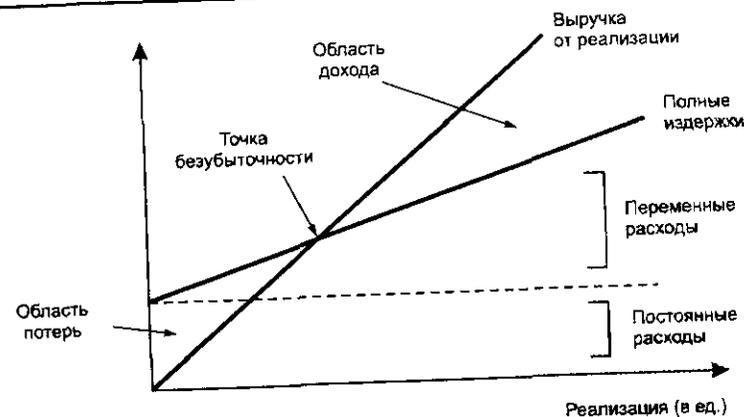


Рис. 2. Взаимосвязь точки безубыточности, выручки и затрат

Графическая интерпретация точки безубыточности приведена на рис. 2.

Рассмотрим следующий пример.

Пример 2. Фирма рассматривает инвестиционный проект, связанный с выпуском продукта «А». Полученные в результате опроса экспертов данные по проекту приведены в табл. 7.4. Определить точку безубыточности.

Таблица 7.4. Исходные данные по проекту производства продукта «А»

Показатели	Значения
Объем выпуска — Q	200
Цена за штуку — P	50
Переменные затраты на ед. — V	30
Постоянные затраты — FC	500
Амортизация — A	100

Объем постоянных затрат составит: $FC + A = 500 + 100 = 600$. Согласно (7) и (8) имеем:

$$Q^* = FC / (P - VC) = 600 / (50 - 30) = 30 \text{ ед.}$$

$$BEP = 30 \times 50 = 1500,00 \text{ руб.}$$

Отчет о прибылях и убытках будет выглядеть следующим образом (табл. 7.5).

Таблица 7.5. Формирование показателей прибыли

Показатели	Обозначение	Значения
Выручка, руб.	$SAL = P \times Q$	$30 \times 50 = 1500$
Полные переменные затраты	$VC = V \times Q$	$30 \times 30 = 900$
Валовая прибыль	$GP = (SAL - VC)$	600,00
Постоянные затраты + амортизация	$FC + A$	$500 + 100 = 600$
Прибыль до вычета процентов и налогов	$EBIT = (SAL - VC - (FC + A))$	0

Полученная точка безубыточности (30 ед.) намного меньше запланированного объема выпуска. Таким образом, у проекта имеется значительный запас прочности и его риск невысок.

Рассмотрим взаимосвязь между точкой безубыточности и величиной операционного потока платежей OCF .

В общем случае величина OCF включает в себя операционную прибыль и сумму амортизации, т. е.: $OCF = EBIT + A = (SAL - VC - FC - A) + A$. Откуда:

$$Q^* = \frac{FC + OCF}{(P - V)} \quad (9)$$

Поскольку в точке безубыточности прибыль равна 0, величина потока платежей OCF при таком уровне производства будет равна амортизации, т. е.: $OCF = EBIT + A = 0 + A = A$.

Предположим, что мы инвестируем в проект из примера 2 сумму в 2000,00, длительность проекта — 5 лет.

При линейном способе начисления амортизации поток платежей по проекту при безубыточном уровне выпуска будет равен: $2000/5 = 400,00$. Нетрудно заметить, что суммарный поток платежей за 5 лет будет равен: $5 \times 400 = 2000,00$. Таким образом, срок окупаемости проекта будет равен сроку его реализации.

Важнейшим элементом анализа является определение значения OCF , при котором $NPV = 0$. Полученное значение может быть использовано для определения точки безубыточности, которая будет представлять собой финансовую прочность проекта.

Предположим, что в предыдущем примере стоимость капитала для фирмы равна 10 %, первоначальные инвестиции — 2000,00, срок реализации — 5 лет.

Тогда его $NPV = 0$ при приведенной стоимости OCF , равной 2000,00. Предположим, что поток платежей имеет вид аннуитета¹. Известно, что процентный множитель подобного аннуитета будет равен:

$$k = \frac{1 - (1/(1+r)^5)}{0,1} \text{ или } 3,79.$$

Тогда из $I = OCF \times k$, следует: $OCF = I/k = 2000/3,79 = 527,70$.

Таким образом, для обеспечения безубыточности необходим ежегодный поток наличности в 527,70. Согласно (9) безубыточный объем продаж в этом случае составит:

$$Q^* = \frac{FC + OCF}{(P - V)} = \frac{500 + 527,70}{50 - 30} \approx 52.$$

Обратите внимание, что полученный уровень финансовой безубыточности в 52 изделия значительно выше ранее определенной точки безубыточности в 30 ед. Это наглядно иллюстрирует недостаточность использования в анализе только базисного уровня безубыточности. Данный пример может быть расширен с учетом налогообложения и других выплат.

Рассмотрим более детально факторы, определяющие критерии безубыточности. Одним из важнейших факторов безубыточности является **операционный рычаг (OL)**, или доля постоянных издержек в полных издержках. Этот показатель характеризует зависимость проекта или предприятия в целом от постоянных издержек и является измерителем делового или производственного риска.

Действие операционного рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли.

Если доля постоянных расходов велика, говорят, что предприятие имеет высокий уровень производственного рычага, а следовательно, и высокий риск. Для такого предприятия даже незначительное увеличение объемов производства может при-

¹ Аннуитеты — равновеликие платежи, производимые (получаемые) в равных промежутках времени в течение определенного периода (например, ежегодно). К ним относятся: погашение кредита, выплаты долга и др.

вести к существенному изменению прибыли, поскольку постоянные расходы необходимо нести в любом случае — произойдет продукция или нет.

В практических расчетах для определения силы воздействия операционного рычага применяют отношение валовой прибыли (результата от реализации после возмещения переменных затрат) к прибыли. С учетом ранее принятых обозначений уровень или силу воздействия операционного рычага DOL можно выразить как:

$$DOL = \frac{\Delta EBIT / EBIT}{\Delta Q / Q},$$

или

$$DOL = \frac{Q \times (P - V)}{Q \times (P - V) - FC} \quad (10)$$

Уровень операционного рычага позволяет определить величину процентного изменения прибыли в зависимости от изменения объема продаж на 1 %.

Если величина $DOL > 0$, то с возрастанием продаж на 1 % прибыль будет увеличиваться на DOL % и обратно.

Определим величину DOL для нашего примера:

$$DOL = \frac{200 \times (50 - 30)}{200 \times (50 - 30) - (500 + 100)} = 1,176.$$

Таким образом, изменение объема выпуска/продаж на 1 % вызовет изменение прибыли на 1,176 %.

Осуществим проверку нашего предположения. При изменении выпуска на 1 % его объем увеличится на 2 ед.: $200 \times 0,01 = 2$.

Тогда прибыль составит:

$$\begin{aligned} EBIT &= SAL - TC = (P \times Q) - (V \times Q) - FC = \\ &= (202 \times 50) - (202 \times 30) - 600 = 3440. \end{aligned}$$

До увеличения выпуска величина прибыли была равна:

$$\begin{aligned} EBIT &= SAL - TC = (P \times Q) - (V \times Q) - FC = \\ &= (200 \times 50) - (200 \times 30) - 600 = 3400. \end{aligned}$$

$$\% \Delta EBIT = \frac{\Delta Q \times (P - V)}{Q \times (P - V) - FC} = \frac{2 \times (50 - 30)}{200 \times (50 - 30) - 600} = \frac{40}{3400} = 0,1176.$$

Уровень рычага в денежном выражении может быть определен как:

$$DOL = \frac{P \times Q - VC}{P \times Q - VC - FC} \quad (11)$$

В заключение рассмотрим совместное влияние рычагов на доходы предприятия. Уровень финансового рычага с учетом принятых обозначений может быть выражен как:

$$DFL = \frac{EBIT}{EBIT - L} = \frac{Q \times (P - V) - FC}{Q \times (P - V) - FC - L} \quad (12)$$

где L — сумма выплачиваемых процентов по займам.

Показатель DFL имеет наглядную интерпретацию и дает представление о том, во сколько раз прибыль до вычета процентов и налогов ($EBIT$) превосходит налогооблагаемую (EBT).

Совместное влияние операционного и финансового рычагов DTL представляет собой произведение их уровней:

$$\begin{aligned} DTL &= DFL \times DOL = \left[\frac{Q \times (P - V) - FC}{Q \times (P - V) - FC - L} \right] \times \left[\frac{Q \times (P - V)}{Q \times (P - V) - FC} \right] = \\ &= \frac{Q \times (P - V)}{Q \times (P - V) - FC - L}. \end{aligned}$$

Этот показатель дает представление о том, как изменение продаж повлияет на изменение чистой прибыли предприятия. Другими словами, он показывает, как определить, на сколько процентов изменится чистая прибыль при изменении объема продаж на 1 %.

Показатель DTL характеризует совокупный риск предприятия, т. е. его производственной и финансовой деятельности.

Рассмотренные виды рычагов могут быть представлены путем перекомпоновки и детализации статей отчета о прибылях и убытках (рис. 3).

Несмотря на безусловную полезность подобного анализа, в целом его возможности ограничены. Анализ точки безубыточности позволяет увидеть только один «срез» устойчивости проекта, т. е. его чувствительность к объему продаж.

Линейное представление кривой издержек предполагает, что цены материальных и трудовых ресурсов постоянны и такова же

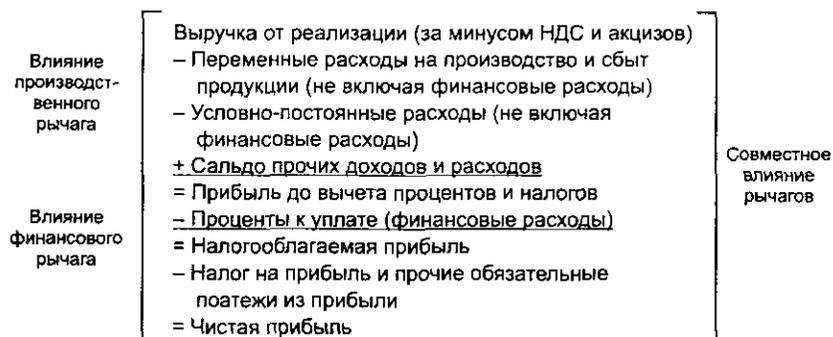


Рис. 3. Взаимосвязь доходов и рычагов

природа экономии на масштабах производства. Однако в реальных условиях могут существовать нелинейные зависимости, и тогда подобный анализ дает лишь приблизительные результаты.

С другой стороны, нелинейное представление кривых переменных издержек и доходов дает более точную картину, однако их интерпретация может приводить к неоднозначным результатам.

4. Анализ чувствительности критериев эффективности

Анализ чувствительности показателей широко используется в практике финансового менеджмента. В общем случае он сводится к исследованию зависимости некоторого результатного показателя от вариации значений показателей, участвующих в его определении. Другими словами, этот метод позволяет получить ответы на вопросы вида: что будет с результатной величиной, если изменится значение некоторой исходной величины? Отсюда его второе название — анализ «что будет, если».

Как правило, проведение подобного анализа предполагает выполнение следующих шагов.

1. Задается взаимосвязь между исходным и результирующим показателями в виде математического уравнения или неравенства.

2. Определяются наиболее вероятные значения для исходных показателей и возможные диапазоны их изменений.

3. Путем изменения значений исходных показателей исследуется их влияние на конечный результат.

Проект с меньшей чувствительностью критерия (NPV , IRR) считается менее рисковым.

Обычная процедура анализа чувствительности предполагает изменение одного исходного показателя, в то время как значения остальных считаются постоянными величинами.

Рассмотрим применение данного метода на расширенной версии предыдущего примера.

Пример 3. Фирма рассматривает инвестиционный проект, связанный с выпуском продукта «А». Полученные в результате опроса экспертов данные по проекту приведены в табл. 7.6. Провести анализ чувствительности NPV к изменениям ключевых исходных показателей.

Таблица 7.6. Исходные данные по проекту производства продукта «А»

Показатели	Диапазон изменений	Наиболее вероятное значение
Объем выпуска — Q	150–300	200
Цена за штуку — P	35–55	50
Переменные затраты на ед. — V	25–40	30
Постоянные затраты — FC	500	500
Амортизация — A	100	100
Налог на прибыль — T	50 %	50 %
Норма дисконта — r	8–15 %	10 %
Срок проекта — n	5–7	5
Остаточная стоимость — S_n	200	200
Начальные инвестиции — I_0	2000	2000

Первым этапом анализа согласно сформулированному выше алгоритму является определение зависимости результирующего показателя от исходных. В данном случае, с учетом приведенных в табл. 7.6 обозначений, подобная зависимость может быть задана следующим соотношением:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{[Q \times (P - V) - FC - A] \times (1 - T) + A}{(1 + r)^t} + \frac{S}{(1 + r)^n} - I_0. \quad (13)$$

Диапазоны возможных изменений исходных показателей были определены ранее (см. табл. 7.6), поэтому можно приступить к анализу.

Выберем параметр, влияние которого будет подвергнуто анализу. Предположим, что таким параметром является цена. Диапазон ее изменений составляет интервал 35—55 (см. табл. 7.6). Осуществим расчет критерия NPV по формуле (13), варьируя значениями цены (например, от 50 до 30 с шагом 5) при остальных неизменных параметрах. Результаты проведенных расчетов представлены в табл. 7.7.

Таблица 7.7. Чувствительность критерия NPV к изменениям цены P

P	50	45	40	35	30
NPV	3658,73	2142,42	626,10	-890,21	-2406,53

Из результатов анализа следует, что при неизменных значениях остальных показателей падение цены менее чем на 30 % приведет к отрицательной величине чистой современной стоимости проекта. Тогда как, например, снижение объемов выпуска Q более чем на 30 % при прочих равных условиях все еще обеспечивает положительную величину NPV (проверьте это самостоятельно).

Метод анализа чувствительности является хорошей иллюстрацией влияния отдельных исходных показателей на результат. Он также показывает направления дальнейших исследований. Если установлена сильная чувствительность результирующего показателя к изменениям некоторого исходного, последнему следует уделить особое внимание.

Вместе с тем данный метод обладает и рядом недостатков, наиболее существенными из которых являются:

- жесткая детерминированность используемых моделей для связи ключевых переменных;
- не позволяет получить вероятностные оценки возможных отклонений исходных и результирующих показателей;
- предполагает изменение одного исходного показателя, в то время как остальные считаются постоянными величинами. Однако на практике между показателями существуют взаи-

мосвязи и изменения одного из них автоматически приводят к изменениям остальных.

Следует отметить, что применение современных компьютеров и специальных пакетов прикладных программ позволяет преодолеть последний недостаток. В частности, в ППП EXCEL можно проводить подобный анализ одновременно по двум параметрам, а в ППП Project Expert — более чем по двум.

5. Метод сценариев

В отличие от трех предыдущих, метод сценариев позволяет совместить исследование чувствительности результирующего показателя с анализом вероятностных оценок его отклонений. В общем случае процедура использования данного метода в процессе анализа инвестиционных рисков включает выполнение следующих шагов.

1. Определяют несколько вариантов изменений ключевых исходных показателей (например, пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический).

2. Каждому варианту изменений приписывают его вероятностную оценку.

3. Для каждого варианта рассчитывают вероятное значение выбранного критерия, а также оценки его отклонений от среднего значения.

4. Проводится анализ вероятностных распределений полученных результатов.

При прочих равных условиях проект с наименьшим стандартным отклонением считается менее рисковым.

Пример 4. Предположим, что по результатам анализа проекта из предыдущего примера были составлены следующие сценарии его развития и определены возможные вероятности их осуществления (табл. 7.8). Провести анализ собственного риска проекта. Все остальные параметры считаются постоянными (см. табл. 7.6).

Прежде всего необходимо определить значение NPV для каждого сценария, например, из соотношения (14). С целью сокращения необходимых вычислений эти значения приведены в табл. 7.8 в готовом виде. Как следует из табл. 7.8, разброс возможного результата достаточно велик.

Таблица 7.8. Сценарии реализации проекта по производству продукта «А»

Показатели	Сценарий		
	Наихудший $P = 0,25$	Наилучший $P = 0,25$	Вероятный $P = 0,5$
Объем выпуска — Q	150	300	200
Цена за штуку — P	40	55	50
Переменные затраты — V	35	25	30
Норма дисконта — r	15 %	8 %	10 %
Срок проекта — n	7	5	5
NPV	-1259,15	11950,89	3658,73

Определим среднее ожидаемое значение NPV :

$$M(NPV) = \sum_{i=1}^n p_i NPV_i = (-1259,15 \cdot 0,25) + 11950,89 \cdot 0,25 + \\ + (3658,73 \cdot 0,5) = 4502,30.$$

Для вычисления стандартного отклонения можно воспользоваться следующим соотношением:

$$\sigma(NPV) = \sqrt{\sum_{k=1}^{k=n} p_k (NPV_k - M(NPV))^2} = \\ = \sqrt{(-1259,15 - 4502,30)^2 \cdot 0,25 + (11950,89 - 4502,30)^2 \cdot 0,25 + \\ + (3658,73 - 4502,30)^2 \cdot 0,5} = 4746,02.$$

Зная основные характеристики распределения NPV , можно приступить к проведению вероятностного анализа. Для удобства будем полагать, что величина NPV имеет нормальное распределение вероятностей. Этот закон распределения широко распространен на практике. Кроме того, он полностью описывается двумя рассмотренными выше параметрами (M и σ) и обладает рядом замечательных свойств, существенно упрощающих проведение анализа. В частности, следствием одного из таких свойств,

известного как правило «трех сигм», является утверждение, что вероятность попадания нормально распределенной случайной величины в интервал $M \pm \sigma$ приблизительно равна около 68 % (рис. 4).

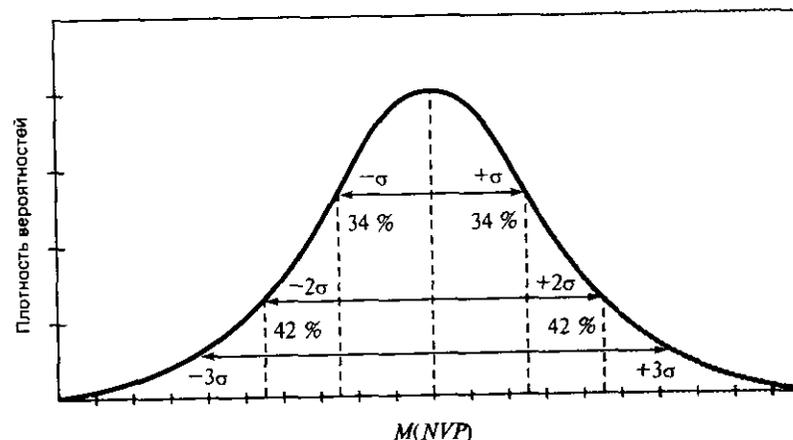


Рис. 4. Графическая иллюстрация правила «трех сигм»

Таким образом, с вероятностью 68 % можно утверждать, что NPV проекта будет находиться в интервале $4502,30 \pm 4746,02$ (от -243,72 до 9248,32). Соответственно вероятность отклонений от ожидаемого значения в меньшую или большую сторону на величину s будет равна примерно 34 %.

Теоретически, зная параметры нормального распределения M и σ , мы можем определить вероятность того, что случайная величина NPV будет меньше (больше) любого заданного значения X из следующего соотношения:

$$P(NPV \leq X) = \Phi\left(\frac{X - (NPV)}{\sigma}\right),$$

$$P(NPV \geq X) = 1 - \Phi\left(\frac{X - (NPV)}{\sigma}\right),$$

где Φ — функция Лапласа.

Значения функции Лапласа приводятся в специальных справочных статистических таблицах. Для выполнения подобных расчетов можно также использовать стандартные офисные про-

граммы типа ППП EXCEL. Ниже приведены некоторые результаты вероятностного анализа для рассматриваемого примера (табл. 7.9).

Таблица 7.9. Результаты вероятностного анализа

Условие	Вероятность
$p(NPV \leq 0)$	0,17 (17 %)
$p(NPV \geq \text{Среднее})$	0,32 (32 %)
$p(NPV > \text{максимума})$ (т. е. — 11 950,89)	0,06 (6 %)
$p(NPV > \text{Среднее} + 10 \%)$	0,46 (46 %)
$p(NPV > \text{Среднее} + 20 \%)$	0,42 (42 %)

Полученные результаты в целом свидетельствуют о наличии определенного риска для этого проекта. Несмотря на то что среднее значение NPV (4502,30) превышает прогноз экспертов (3658,73), ее величина меньше стандартного отклонения. Вероятность получения нулевого результата равна 17 %, таким образом, существует один шанс из шести получения убытка.

В целом метод сценариев позволяет получить достаточно наглядную картину результатов для различных вариантов реализации проектов. Он обеспечивает менеджера информацией как о чувствительности, так и о возможных отклонениях выбранного критерия эффективности.

Применение программных средств типа ППП EXCEL позволяет значительно повысить эффективность и наглядность подобного анализа путем практически неограниченного увеличения числа сценариев, введения дополнительных (до 32) ключевых переменных, построения графиков распределения вероятностей и т. д.

Вместе с тем использование данного метода направлено на исследование поведения только результатных показателей типа NPV или IRR . Метод сценариев не обеспечивает пользователя информацией о возможных отклонениях потоков платежей и других ключевых показателей, определяющих в конечном итоге ход реализации проекта.

Несмотря на ряд присущих ему ограничений, данный метод успешно применяется во многих разделах финансового анализа.

6. Анализ вероятностных распределений потоков платежей

Базовые концепции, лежащие в основе данного метода, были частично изложены выше. Зная распределение вероятностей для каждого элемента потока платежей, можно определить ожидаемую величину чистых поступлений наличности $M(CF_t)$ в соответствующем периоде, рассчитать по ним чистую современную стоимость проекта NPV и оценить ее возможные отклонения. Проект с наименьшей вариацией доходов считается менее рисковым.

Проблема заключается в том, что количественная оценка вариации напрямую зависит от степени корреляции между отдельными элементами потока платежей. Рассмотрим два противоположных случая:

- элементы потока платежей независимы друг от друга во времени (т. е. корреляция между ними отсутствует);
- значение потока платежей в периоде t сильно зависит от значения потока платежей в предыдущем периоде $t-1$ (т. е. между элементами потока платежей существует тесная корреляционная связь).

В случае отсутствия корреляции между элементами потока платежей ожидаемая величина NPV и ее стандартное отклонение σ могут быть определены из следующих соотношений:

$$M(CF_t) = \sum_{i=1}^n CF_{it} \times P_{it}, \quad (15)$$

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{M(CF_t)}{(1+r)^t} - I_0, \quad (16)$$

$$\sigma_t = \sqrt{\sum_{i=1}^n (CF_{it} - M(CF_t))^2 p_{it}}, \quad (17)$$

$$\sigma(NPV) = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{\sigma_t^2}{(1+r)^{2t}}}, \quad (18)$$

где $M(CF_t)$ — ожидаемое значение потока платежей в периоде t , CF_{it} — i -й вариант значения потока платежей в периоде t , m — количество предполагаемых значений потока платежей в периоде t , p_{it} — вероятность i -го значения потока платежей в периоде t , σ_t — стандартное отклонение потока платежей от ожидаемого значения в периоде t .

Определив ожидаемое значение $M(NPV)$ и величину стандартного отклонения $\sigma(NPV)$, мы можем провести анализ вероятностного распределения будущего дохода, например, исходя из предположения о его нормальности, как это было показано при рассмотрении метода сценариев.

В случае существования тесной корреляционной связи между элементами потока платежей их распределения будут одинаковы. Например, если фактическое значение поступлений от проекта в первом периоде отклоняется от ожидаемого на n стандартных отклонений, все остальные элементы потока платежей в последующих периодах будут также отклоняться от ожидаемого значения на эту же величину. Другими словами, между элементами потока платежей существует линейная зависимость. Такие потоки платежей называют идеально коррелированными.

В этом случае формулы расчетов существенно упрощаются:

$$M(CF_t) = \sum_{i=1}^m CF_{it} \times P_{it}, \quad (19)$$

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{M(CF_t)}{(1+r)^t} - I_0, \quad (20)$$

$$\sigma(NPV) = \sum_{t=1}^n \frac{\sigma_t}{(1+r)^t}. \quad (21)$$

Рассмотренные случаи имеют важное теоретическое и практическое значение. Однако, как это часто бывает, в реальной практике преобладает золотая середина, и между элементами потоков платежей обычно существует умеренная корреляция. В этом случае сложность вычислений существенно возрастает и формула для расчета стандартного отклонения NPV примет следующий вид:

$$\sigma(NPV) = \left[\sum_{t=1}^n \frac{\sigma_t^2}{(1+r)^{2t}} + \sum_{\tau=1}^n \sum_{t=1}^n \left(\frac{1}{(1+r)^\tau} \right) \left(\frac{1}{(1+r)^t} \right) \text{cov}(CF_\tau, CF_t) \right]^{1/2}, \quad (22)$$

где $\text{cov}(CF_\tau, CF_t) = \rho_{\tau t} \sigma_\tau \sigma_t$; $\rho_{\tau t}$ — коэффициент корреляции поступлений в периоды τ и t .

В целом применение данного метода позволяет получить полезную информацию об ожидаемых значениях NPV и чистых по-

ступлений, а также провести анализ их вероятностных распределений.

Вместе с тем использование этого метода предполагает, что вероятности для всех вариантов денежных поступлений известны либо могут быть точно определены. В действительности в некоторых случаях распределение вероятностей может быть задано с высокой степенью достоверности на основе прошлого опыта либо определено аналитически при наличии больших объемов фактических данных. Однако чаще всего такие данные недоступны, поэтому распределения задаются, исходя из предположений экспертов, и несут в себе большую долю субъективности.

7. Деревья решений

Деревья решений обычно используются для анализа рисков проектов, имеющих обозримое или разумное число вариантов развития. Они особо полезны в ситуациях, когда решения, принимаемые в момент времени $t = n$, сильно зависят от решений, принятых ранее, и, в свою очередь, определяют сценарии дальнейшего развития событий.

Дерево решений имеет вид нагруженного графа, вершины которого представляют ключевые состояния, в которых возникает необходимость выбора, а дуги (ветви дерева) — различные события (решения, последствия, операции), которые могут иметь место в ситуации, определяемой вершиной. Каждой дуге (ветви) дерева могут быть приписаны числовые характеристики (нагрузки), например величина платежа и вероятность его осуществления. В общем случае использование данного метода предполагает выполнение следующих шагов.

1. Для каждого момента времени t определяют проблему и все возможные варианты дальнейших событий.
2. Откладывают на дереве соответствующую проблеме вершину и исходящие из нее дуги.
3. Каждой исходящей дуге приписывают ее денежную и вероятностную оценку.
4. Исходя из значений всех вершин и дуг рассчитывают вероятное значение критерия NPV (либо IRR , PI).
5. Проводится анализ вероятностных распределений полученных результатов.

Рассмотрим следующий пример.

Пример 5. Рассматривается двухлетний проект, требующий первоначальных вложений в объеме 200 000. Согласно экспертным оценкам, приток средств от реализации проекта в первом периоде с вероятностью 0,3 составит 80 000; с вероятностью 0,4 — 100 000 и с вероятностью 0,3 — 150 000. Притоки средств во втором периоде зависят от результатов, полученных в первом периоде (табл. 7.10). Норма дисконта равна 12%. Построить дерево решений для оценки рисков проекта.

Таблица 7.10. Распределение вероятностей потока платежей

Если $CF_1 = 80\ 000$		$CF_1 = 110\ 000$		$CF_1 = 150\ 000$	
CF_2	P_i	CF_2	P_i	CF_2	P_i
40 000	0,2	130 000	0,3	160 000	0,1
100 000	0,6	150 000	0,4	200 000	0,8
150 000	0,2	160 000	0,3	240 000	0,1

Таблица 7.11. Расчет NPV для примера 5

Путь	CF_{1i}	CF_{2i}	NPV_i	$P_{1,2} = P_1 P_2$	$NPV_i \times P_i$
1	80 000	40 000	-96 680	0,06	-5800,80
2	80 000	100 000	-48 860	0,18	-8794,80
3	80 000	150 000	-9010	0,06	-540,60
4	110 000	130 000	1840	0,12	220,80
5	110 000	150 000	17 780	0,16	2844,80
6	110 000	160 000	25 750	0,12	3090,00
7	150 000	160 000	61470	0,03	1844,10
8	150 000	200 000	93 350	0,24	22 404,00
9	15 000	240 000	125 230	0,08	3756,90
$M(NPV) =$					19024,40

Значения NPV_i были рассчитаны исходя из дисконтных множителей, равных 0,893 для первого и 0,797 для второго периода соответственно, т. е.:

$$NPV_i = -200\ 000 + CF_{1i} \times 0,893 + CF_{2i} \times 0,797.$$

Значения P_i здесь представляют собой совместные вероятности двух событий, т. е. вероятности того, что произойдет и событие 1, и событие 2:

$$P_{1,2} = P_1 \times P_2.$$

Суммарная ожидаемая NPV рассчитана как сумма произведений NPV_i на совместные вероятности P_i :

$$M(NPV) = \sum_{i=1}^m NPV_i \times p_i. \quad (23)$$

Поскольку суммарная ожидаемая NPV положительна (19024,40), при отсутствии других альтернатив проект можно принять. В общем случае предпочтение следует отдавать проектам с **большой ожидаемой NPV** .

Следует отметить, что с ростом числа периодов реализации проекта даже при неизменном количестве альтернатив структура дерева сильно усложнится. Например, для трехлетнего проекта число анализируемых путей будет равно уже 27. Весьма полезным и уместным здесь может оказаться шуточный совет: «Дерева решений подобны виноградной лозе — продуктивны только в том случае, если их тщательно и регулярно подрезать».

Быстрый рост сложности вычислений, а также необходимость применения специальных программных средств для реализации подобных моделей являются основными причинами невысокой популярности данного метода оценки рисков на практике.

Преодолеть многие ограничения, присущие всем рассмотренным методам, позволяет имитационное моделирование — одно из наиболее мощных средств анализа экономических систем. Вместе с тем его использование требует применения современных компьютеров и соответствующих программных средств.

Приложение 8**ПРИМЕР БИЗНЕС-ПЛАНА
ПРОЕКТА ОРГАНИЗАЦИИ
СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Организация совместного производства высококачественного массивного паркета в России и полуфабрикатов в Королевстве Камбоджа.

Москва — 2007 г.

(Предприятие без образования юридического лица)
Адрес: Московская область, г. Долгопрудный,
Лихачевский проезд, дом 10.
Левитин В. С.
Тел: 824-44-55

Настоящий документ является собственностью инициаторов проекта. Он содержит конфиденциальную информацию. Лицо, которому адресован настоящий документ, обязуется не копировать и не передавать его никому, кроме специалистов, привлекаемых для анализа настоящего проекта. При отсутствии необходимости данный документ и все отснятые копии вернуть владельцу.

Содержание

1. Резюме
2. Оценка рыночной ситуации
3. Существо проекта деятельности
4. План производства
5. План маркетинга
6. Организационный план
7. Юридический план
8. Оценка риска и страхование
9. Финансовый план

Резюме

Настоящий проект разработан ООО «БМБ Р-1» для расширения существующих производств: в России — Московская область, г. Долгопрудный (производство массивного штучного паркета) и предприятие «WOOD» в Королевстве Камбоджа, г. Пномпень (производство полуфабрикатов для паркета и пиломатериалов для строительства). Проект содержит краткое описание предполагаемого бизнеса и оценку его эффективности.

Мощность производства — 360 000 м² паркета, 7200 м³ полуфабрикатов и 8400 м³ пиломатериалов в год. Предполагается организация производства паркета, не уступающего по качеству импортным аналогам и превосходящего отечественных конкурентов, что будет достигнуто за счет использования современного технологического оборудования ведущих мировых фирм-поставщиков, отечественного материала и тропической древесины, произрастающей в Камбодже.

Уровень самодостаточности (начало производства в эффективном масштабе) достигается при дополнительном инвестировании в основные средства и оборотный капитал 60 000 тыс. руб.

Доли и форма участия в финансировании и управлении проектом заинтересованными сторонами: форма — договор простого товарищества, доли — равные.

С учетом сроков поставки оборудования и расширения существующего производства планируется достижение 100 % проектной мощности через 6 месяцев после начала финансирования проекта.

Основные показатели предполагаемого проекта (горизонт расчета — 3 года):

Показатель	Ед. измерения	
Объем дополнительных инвестиций	тыс. руб.	В Камбодже — 15 000 В России — 45 000
Среднегодовой объем продаж	тыс. руб.	310 000
Среднегодовая прибыль	тыс. руб.	103 000
Срок окупаемости совместного проекта	лет	1,2

Оценка рыночной ситуации

Специализируясь в области деревообработки, ООО «БМБ Р-1» имеет потенциальную возможность выхода на рынок европейских и азиатских стран.

Ежегодный конгресс Федерации европейских производителей (ФЕП) в Копенгагене подтвердил повышение спроса на изделия из дерева и особенно на штучный массивный паркет.

Конгресс является традиционным собранием организации ФЕП, федерального органа, объединяющего производителей паркета из 13 европейских стран.

Несмотря на потерю 4-го места в рейтинге спроса, паркет тем не менее показал уверенный прогресс за 2006 г. (превысив

на 6,1 % показатели 2005 г.). 5 млн м² паркета, проданных за 2006 г., подтверждают предпочтение деревянных покрытий у европейских потребителей. 30 стран, входящие в ФЕП, отметили увеличение спроса на продукцию в текущем году и достижение совокупного объема производства в 58 млн 255 тыс. м² паркета.

По сравнению с 2006 г. европейский рынок напольных покрытий отметил небольшое повышение производства, равное 1,3 %, или в переводе на изделия — рост на 23 млн м².

Текстильные покрытия все еще доминируют в Европе, занимая 50,6 % от общего объема продаж, даже несмотря на зарегистрированное снижение на 3,3 % относительно 2006 г. (равное 31 млн м²). Это падение было компенсировано ростом других подобных материалов, за исключением показателей по резиновым изделиям. Общее увеличение на 54 млн м², в том числе на рынке ламинированных полов (+2,5 % по сравнению с 1006 г.), линолеума (+7,5 %), виниловых покрытий (+6,2 %) и паркета (+6,1 %); отдельно следует керамика с показателем +3,3 %. Эти процентные показатели приобретают другое значение, если их перевести в кв. метры; повышение на 3,3 % керамики действительно соответствует 11 млн м², в то время как повышение на 6,1 % паркета означает 5 млн м².

Таким образом, мы можем утверждать, что рынок паркета стал более динамично реагировать на спрос потребителей.

Потенциальные конкуренты

Рынок деревообработки и производства различных изделий из дерева в России достаточно развит. Существует целый ряд фирм, которые контролируют рынок и конкурируют друг с другом. Однако основными конкурентами являются:

Компания Msta. Ltd, основанная в 1991 г., начав с элементарного оборудования, выросла в предприятие, способное производить любые пиломатериалы. Предприятием управляет ООО «Комаровский ДОЗ» (Новгородская обл.), на котором сейчас налажена заготовка круглого леса, производство пиломатериалов и паркета. На предприятии работает около 200 сотрудников. Головной офис компании расположен в Санкт-Петербурге.

Компания «Паркет&К°» основана в 1992 г. Численность персонала примерно 100 человек. Осуществляет полный цикл пере-

работки древесины (дуб) в паркет. Поставляет свою продукцию не только в страны СНГ, но и на рынки России. Головной офис расположен в Архангельске.

«ПЦП» — компания, специализирующаяся на переработке качественной древесины из Сибирского региона и изготовлении паркета и прочих продуктов деревообработки. Основной рынок сбыта — Европейский регион России.

Положительные моменты в работе конкурентов:

- 1) налаженный контроль за рынками сбыта в России;
- 2) значительные производственные мощности и финансовые средства;
- 3) наличие надежных поставщиков;
- 4) незначительное время производственного процесса;
- 5) близость рынка сбыта и поставщиков.

Отрицательные моменты в работе конкурентов:

- 1) отсутствие особо ценных пород древесины;
- 2) отсутствие налаженных связей с европейскими партнерами и выхода на рынки западных стран;
- 3) неконкурентоспособность продукции по сравнению с зарубежными аналогами по качеству.

Возможности к продвижению на рынке настоящего проекта:

- 1) наличие товара, пользующегося повышенным спросом на европейском рынке, и почти полное отсутствие конкуренции на этом сегменте рынка со стороны российских предприятий;
- 2) экономичный и отлаженный процесс производства.

Потенциальные потребители

Предприятие ориентировано на реализацию своей продукции из ценных пород деревьев на рынках Европы, и поэтому основными потребителями являются крупные мебельные предприятия, судостроительные компании, строительные фирмы Европы (использующие наши пиломатериалы), физические лица (приобретающие преимущественно некондиционный товар), оптовые покупатели, осуществляющие дальнейшую реализацию

продукта. В дальнейшем возможна ориентация сбыта и на российский рынок. Таким образом, пользуясь отсутствием конкуренции со стороны отечественных производителей, предприятие займет свою нишу на рынке сбыта.

Существо проекта деятельности

ООО «БМБ Р-1» специализируется в области деревообработки, имея широкий доступ и достаточный опыт в деле реализации производимой продукции на внутреннем европейском и азиатском рынках. Вместе с этим из-за отсутствия финансирования ООО «БМБ Р-1» ограничено в увеличении объема производства. В случае объединения двух предприятий в России для увеличения производства необходимо дополнительное оборудование (сушильные камеры) и оборотные средства для закупки сырья, а в Камбодже необходимы оборотные средства для закупки пиломатериала.

С целью увеличения объема производства ООО «БМБ Р-1» предлагает:

- 1) объединить два существующих производства — совместное российско-камбоджийское предприятие «WOOD» и ООО «БМБ Р-1»;
- 2) заключить договор простого товарищества между партнерами.

ООО «БМБ Р-1» осуществляет свою деятельность на основании лицензии от 01.01.01 № 23. Безопасность и экологичность производства подтверждены Гигиеническим сертификатом (выдан Департаментом государственного санитарно-эпидемиологического надзора Минздрава РФ от 01.02.2000 № 077). Основным товаром предприятия являются пиломатериалы различных размеров, а также продукты их дальнейшей переработки (в особенности паркет), имеющие фирменный знак и упаковку, соответствующую международным стандартам.

Совместное российско-камбоджийское предприятие «WOOD» производит пиломатериалы и полуфабрикаты.

Основными породами тропической древесины, применяемой в производстве, являются: керуинг, балау, мерсава, белый меранти.

Требования к сортности и качеству пиломатериалов определены техническими условиями и ГОСТами:

- к качеству пиломатериалов — ГОСТ 11-22-24;
- к качеству продукции переработки — ГОСТ 862.1—85.

Таким образом, продукцией, реализуемой простым товариществом, будет:

Производимая продукция

Показатели	За один месяц	За год
1. В России: объем производства массивного паркета в м ²		
1. 10 × 60 × 300	3000	36 000
2. 14 × 70 × 420	7000	94 000
3. 15 × 70 × 420	15 000	180 000
4. 15 × 6 × 20	5000	60 000
Всего:	30 000	360 000
Объем производства полуфабриката в м ³	300	3600
2. В Камбодже: объем производства полуфабрикатов для паркета	300	3600
Объем производства пиломатериалов	700	8400

Целью создания совместного предприятия послужили следующие обстоятельства:

- для изготовления элементов строительных деревянных конструкций — брусьев, балок, лаг, дощатых полов и др. — необходимы толстомерные и длинномерные пиломатериалы, а для их получения нужен круглый лес большого диаметра и большой длины, который имеется в очень ограниченном количестве в России и других государствах СНГ;
- пиломатериалы, предназначенные для использования в деревянных конструкциях, должны характеризоваться большими значениями модуля упругости, высокой твердостью и природной устойчивостью к гниению в условиях всех климатических зон. Тропическая древесина, про-

израстающая в Камбодже, по геометрическим размерам круглого леса и своим физико-химическим свойствам дает уникальную возможность вырабатывать эксклюзивные пиломатериалы, полностью удовлетворяющие указанным выше требованиям к конструкциям строительных материалов повышенной прочности и долговечности;

- паркет, являющийся конечным продуктом переработки и одним из основных видов продукции, помимо отличных технологических характеристик, обусловленных технологией производства и уникальными качествами сырья, обладает еще и прочими особенностями, делающими его привлекательным для потенциальных потребителей. Так, паркет из красного дерева по прочности и долговечности превосходит паркет из дуба, произрастающего в условиях северных широт. Различные сорта красного дерева — белый меранти (*Anthoshorea*), мерсава (*Ansoptera Glahra*), керуинг (*Dipterocarpus Spp*), розовый балау (*Shorea Spp*) отличаются цветом древесины, но все они обладают нежным и ровным окрасом, высочайшими эксплуатационными качествами.

Паркет помимо вышеприведенных ГОСТов соответствует ГОСТу: Р 50801—95, НРБ—96 — к гигиеническому содержанию.

Технические характеристики паркета

Показатель отклонения от формы планок (на длине 100 мм)	ГОСТ 862.1—85	Фактическое
Отклонения от параллельности плоскостей	<0,2 мм	0,04 мм
Отклонения от перпендикулярности продольной кромки и торца	<0,2 мм	0,0 мм
Отклонения плоскости: продольной поперечной	<0,6 мм <0,2 мм	0,0 мм 0,03 мм
Влажность древесины		
Влажность древесины планок	9 ± 3 %	9 ± 1 %

Исследования проведены испытательной лабораторией лесопромышленной продукции «Ростест-Москва».

Ассортимент готовой продукции

Наименование	Используемые породы			
	керуинг	розовый балау	мерсава	белый меранти
Пиломатериалы	+	+	+	+
Полуфабрикаты	+	—	—	+
Паркет	+	+	—	—

Для инвестора привлекательным является высокая рентабельность товара, обусловленная его качественными характеристиками, ограниченностью продукции на рынке и растущим спросом.

Предприятие определяет цены на свою продукцию исходя из себестоимости (прямых и переменных издержек на производство и реализацию продукции), а также величины спроса и предложения.

Цены на паркет, в долл. США

Наименование породы	Полная себестоимость 1 м ³ пиломатериала	Цена реализации 1 м ³ пиломатериала	Отклонение
Керуинг	200,0	300,0	100,0
Розовый балау	250,0	290,0	40,0
Мерсава	190,0	270,0	80,0
Белый меранти	230,0	300,0	70,0

В России 1 м² паркета реализуется в среднем по следующим ценам:

Наименование	Размер паркета	Цена в рублях, без учета НДС
Шпунтованный массивный паркет		
I сорт	15 × 70 × 420	600
	15 × 60 × 300:420	550
II сорт	15 × 70 × 420	500
	15 × 60 × 300:420	450
III сорт	15 × 70 × 420	400
	15 × 60 × 300:420	350
IV сорт	15 × 70 × 420	300
	15 × 60 × 300:420	250
V сорт	15 × 70 × 420	220
	15 × 60 × 300:420	200

Средняя продажная цена без учета НДС 400 руб.

В Европе 1 м² паркета реализуется в среднем по следующим ценам:

Наименование	Размер паркета	Цена на европейском рынке в долларах США
Массивный паркет		
I сорт	10 × 60 × 300	11
	14 × 70 × 420	17
II сорт	10 × 60 × 300	10
	14 × 70 × 420	16
III сорт	10 × 60 × 300	9
	14 × 70 × 420	15
IV сорт	10 × 60 × 300	8
	14 × 70 × 420	12
V сорт	10 × 60 × 300	6

Средняя продажная цена 14 долл. США.

Офисы располагаются: один — в Камбодже, в г. Пномпень — завод на огороженной площади 14,76 га, а другой — в России.

Адрес завода: Россия, 141700, Московская область, г. Долгопрудный, Лихачевский проезд, дом 10. Оценочная стоимость завода (включая имущество) составляет 89 000 000 (восемьдесят девять миллионов) рублей по состоянию на 01.05.2005 г. Площадь территории завода 3,5 га. Площадь производственных помещений 7000 м², из них используется площадь 3500 м².

Численность промышленно-производственного персонала 70 чел. Аренда производственных помещений в год — 154 000 × 12 = 1 848 000 руб., без учета НДС.

Вера в успех базируется прежде всего на тщательном анализе рыночной конъюнктуры, опыте работы партнеров в этой области производства и нацеленности на оптимизацию производственного процесса.

План производства

Предприятие осуществляет полный цикл производства, начиная с вырубki леса, распилки древесины, изготовления готового паркета и заканчивая его упаковкой. Производство осуществляется на двух уже существующих комплексах, один из которых находится в Камбодже, а другой в России.

У предприятия «WOOD» на огороженной площади в 14,76 га имеется в наличии:

1. Две поточные лесопильные линии фирмы «Хирота» (Япония), оборудованные на базе головного вертикального ленточного станка тяжелого типа, предназначенного для индивидуального раскроя бревен диаметром от 28 до 110 см, производительностью по круглому лесу твердолиственных пород — 120—150 м³ в смену в расчете на бревна со средним диаметром 35—40 см и длиной 4,5—5,0 м.

В потоке двух лесопильных линий установлено конвейерное автоматическое оборудование, предназначенное для транспортировки частей бревен от главной пилы к последующим станкам с целью раскроя их на пиломатериал заданного сечения (толщина, ширина).

В потоке конвейерного оборудования установлены:

- два вертикальных ленточных станка (пони 1200), предназначенных для раскроя частей бревен, поступивших от главной пилы, на пиломатериал заданного сечения;
- четыре вертикальных ленточных станка (автобейбол 1100), предназначенных для дальнейшего раскроя частей бревен, поступивших от ленточных станков (пони 1200), на пиломатериал заданного сечения;
- две вертикальные пилы с автоподачей (производство Тайвань);
- многопильный станок;
- 4-сторонний строгальный станок (Япония);
- четыре торцовочные пилы;
- вакуумная камера химической обработки древесины.

Имеется парк автомашин и автопогрузчиков, а также неустановленная сушильная камера (производство Япония).

2. Ремонтно-эксплуатационное оборудование и оборудование по заточке и наладке режущего инструмента.

3. Отхоудоудаляющее оборудование с устройством приемного бункера опилок.

4. Энергетическое оборудование (дизельные электростанции) суммарной мощностью около 1200 кВт (производство Япония).

5. Два крытых склада на 2000 м³ пиломатериала в упакованном виде.

6. Построено 6 временных зданий, в том числе:

- офисы для цехового персонала — 3;
- столовая на 100 чел.;
- проходная с 4 комнатами отдыха.

7. Бассейн на 1000 м³ воды, предназначенный для противопожарных целей.

8. Открытая площадь (4 га) для сортировки и хранения круглого леса.

У предприятия «ООО БМБ Р-1»:

1. В потоке конвейерного оборудования установлены:

- 6-сторонний строгальный станок производства Италии;
- паркетная линия фирмы «Шредер» (Германия);
- паркетная линия фирмы «Вайнинг» (Германия);
- две циркулярные пилы с ручной подачей (производство Италия);
- многопильный станок (производство Италия);

- 8-сторонний строгальный станок (производство Германия);
- четыре торцовочные пилы.

Имеется парк автомашин и автопогрузчиков, а также сушильные камеры (производство Россия).

2. Ремонтно-эксплуатационное оборудование и оборудование по заточке и наладке режущего инструмента.

3. Отхоудаляющее оборудование с устройством приемного бункера опилок.

4. Два крытых склада на 5000 м³ пиломатериала в упакованном виде.

5. Построены офисы для цехового персонала и администрации на 20 человек, столовая на 40 человек, проходная.

6. Открытая площадь (1,5 га) для сортировки и хранения круглого леса.

В случае создания совместного предприятия России для увеличения производства необходимо дополнительное оборудование (сушильные камеры) и оборотные средства для закупки сырья, а Камбодже необходимы оборотные средства для закупки пиловочника. Размер необходимых для этого инвестиций составляет: в России — 45,000 тыс. руб., в Камбодже — 15,000 тыс. руб.

Если сушильные камеры, принадлежащие российско-камбоджийскому совместному предприятию, установить в России, то сумма инвестиций в России будет составлять 30,000 тыс. руб.

Предприятие достигнет 100 % мощности спустя 6 месяцев после начала финансирования.

Сырье и материалы

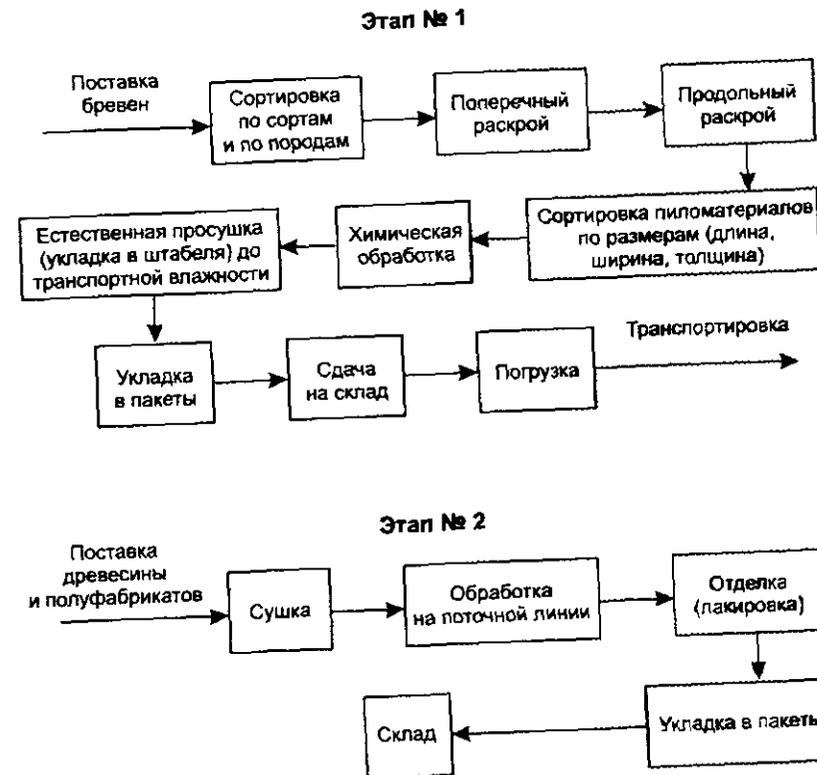
Все сырье и продукты его переработки будут заготавливаться и производиться самим предприятием. Основным сырьем, используемым в производстве, являются ценные породы тропической древесины: керуинг, розовый балау, мерсава, белый меранти.

Технические характеристики используемых пород

Название	Цвет	Диаметр, см	Длина, м	Плотность, кг/м ³
Керуинг	Красный	80	10	780
Розовый балау	Розовый	60	10	900
Мерсава	Белый	70	10	630
Белый меранти	Белый	70	10	720

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС

Этап № I — производство в Камбодже,
этап № II — производство в России.



После поступления бревен и сортировки начинается важнейшая операция — распил древесины. Это ответственный процесс, определяющий надежность и качество будущего паркета, и поэтому требует строжайшего соблюдения технологической дисциплины и профессионального мастерства исполнителей. После дальнейшей сортировки по размерам, химической обработки, естественной просушки, упаковки и погрузки древесину и пиломатериалы перевозят (по морю) в Россию, где после дальнейшей транспортировки она попадает на второй завод. Здесь первой операцией является сушка. При сушке древесины используется

самое современное оборудование. Этот процесс осуществляется в сушильных камерах модульного типа. Сушка уменьшает возможность гниения древесины и повышает ее прочность. Важное значение придается изменению влажности древесины в зависимости от условий окружающей среды. Избыточная влажность приводит к деформации исходного материала. Для предотвращения этих неблагоприятных последствий осуществляется контроль за параметром влажности, который является главным показателем пригодности материала для производства паркета. Далее паркет производится на оборудовании фирмы «Вайнинг» (Германия). Это совершенное оборудование обеспечивает точность и чистоту обработки поверхности, что в конечном итоге сказывается на качестве паркета. Готовые планки тщательно сортируются, обвязываются полипропиленовой лентой и упаковываются в термоустойчивую пленку. В ходе производственной деятельности осуществляется постоянный контроль за качеством продукции. Вся продукция соответствует ГОСТам и проходит проверку на качество не только со стороны предприятия, но и со стороны государственных органов. Производство является экологически чистым и безотходным, так, даже стружка и опилки используются в дальнейшем производстве на отопление котлов.

В предыдущих разделах данного бизнес-плана излагалась концепция проекта, последовательность выполнения его различных стадий, в том числе индивидуальные условия реализации продукции на внешнем рынке.

Для расчета показателей эффективности инвестиций в проект целесообразно исходить из следующих основных моментов: сумма инвестиции — 600 000 тыс. руб.:

Из них:

1. В России:

А) 90 000 тыс. руб. — для ремонта производственного помещения общей площадью 3000 м² и подготовки фундаментов.

Б) 120 000 тыс. руб. — для закупки дополнительного оборудования.

В) 90 000 тыс. руб. — на оборотные средства.

Г) 150 000 тыс. руб. — для закупки сушильных камер.

2. В Камбодже:

А) 150 000 тыс. руб. — на оборотные средства.

Технико-экономические показатели на один год при 100 %-ной загрузке производственных мощностей

1. Вспомогательные расчеты:

Объем производства продукции:

Показатели	За один месяц	За год
1. В России:		
объем производства массивного паркета в м ² :		
1. 10 × 60 × 300	3000	36 000
2. 14 × 70 × 420	7000	94 000
3. 15 × 70 × 420	15 000	180 000
4. 15 × 6420	5000	60 000
Всего:	30 000	60 000
Объем производства полуфабриката в м ³ :	300	3600
2. В Камбодже:		
объем производства полуфабрикатов для паркета	300	3600
Объем производства пиломатериалов	700	8400

2. Стоимость используемого сырья:

а) 1 м³ дубового пиловочника I сорта — 3000 руб. без учета НДС,

II сорта — 2500 руб.,

III сорта — 2000 руб.;

б) 1 м³ тропического пиловочника:

I сорта — 3500 руб. без учета НДС,

II сорта — 2000 руб.;

в) 1 кг полиэтиленовой пленки — 25 руб. без учета НДС;

г) 1 картонный ящик — 6 руб.;

д) 1 п. м. пластиковой ленты — 0,5 руб. без учета НДС.

3. Расход сырья на 100 м² массивного паркета:

Размер паркета:

а) 10 × 60 × 300 — 4,0 м³ дубового пиловочника,

5 кг полиэтиленовой пленки и 2 м пластиковой ленты;

б) 14 × 70 × 420 — 5 м³ дубового пиловочника,

6 кг полиэтиленовой пленки и 2 м пластиковой ленты;

в) 15 × 70 × 420 — 5,5 м³ дубового пиловочника, 6 кг полиэтиленовой пленки и 100 картонных ящиков. В среднем 4,85 м³ пиловочника необходимо для изготовления 100 м² паркета.

4. Расход сырья на 1 м³ полуфабриката:
- 2,0 м³ дубового пиловочника, 5 кг полиэтиленовой пленки;
 - 1,6 м³ тропического пиловочника.
5. Расход сырья на 1 м³ пиломатериала: 1,8 м³ тропического пиловочника.
6. Аренда производственного помещения в год — 154 000 × 12 = 1 848 000 руб. без учета НДС.
7. Электроэнергия и коммунальные услуги в России в год — 25 000 × 12 = 300 000 руб. без учета НДС.
8. Заработная плата для 50 рабочих в год: — 4 500 000 руб. (5000 руб. × 50 чел. × 12 мес.) × 1,5 смены с учетом налогов.
9. Таможенные услуги в год составляют 15 % от стоимости контракта (за границу продается примерно 10 000 м² в месяц и 300 м³ дубового и 300 м² тропического полуфабриката) — 20 000 000 руб.
10. Транспорт в год (один грузовик Москва—Милан стоит 2500 долл.). Необходимое количество (стоимостью 30 000 000 руб.) грузовиков в год — 400 шт. без учета НДС.
11. Производственные затраты в Камбодже — 36 000 000 руб. без учета НДС.
12. В России 1 м² паркета реализуется в среднем по следующим ценам:

Наименование	Размер паркета	Цена в рублях, без учета НДС
Шпунтованный массивный паркет		
I сорт	15 × 70 × 420	600
	15 × 60 × 300:420	550
II сорт	15 × 70 × 420	500
	15 × 60 × 300:420	450
III сорт	15 × 70 × 420	400
	15 × 60 × 300:420	350
IV сорт	15 × 70 × 420	300
	15 × 60 × 300:420	250
V сорт	15 × 70 × 420	220
	15 × 60 × 300:420	200

Средняя продажная цена без учета НДС 400 руб.

13. В Европе 1 м² паркета реализуется в среднем по следующим ценам:

Наименование	Размер паркета	Цена на европейском рынке в долларах США
Массивный паркет		
I сорт	10 × 60 × 300	11
	14 × 70 × 420	17
II сорт	10 × 60 × 300	10
	14 × 70 × 420	16
III сорт	10 × 60 × 300	9
	14 × 70 × 420	15
IV сорт	10 × 60 × 300	8
	14 × 70 × 420	12
V сорт	10 × 60 × 300	6

Средняя продажная цена 14 долл. США.

14. В Европе (Италия) 1 м³ дубового полуфабриката продается в среднем за 400 долл. США, а за 600 долл. США продается полуфабрикат из тропического материала.

15. В Азии (Таиланд) 1 м³ тропического пиломатериала реализуется в среднем по 400 долл. США.

16. По состоянию на сегодняшний день заключены экспортные контракты на реализацию полуфабрикатов:

Контракт 01/Ф-2001 от 10 января 2005 г. с итальянской фирмой «ТЕРРА с.р.л.» на сумму 396 000 долл. США.

Контракт 02/С-2001 от 1 февраля 2005 г. с итальянской фирмой «ТЕРРА с. р.л.» на сумму 511 500 долл. США.

Контракт 04/КОС-2001 от 20 февраля 2005 г. с турецкой фирмой «КОРУЧАМ АПАШ ЭНД САН. ВИ ТИО.А.С.» на сумму 375 333 долл. США.

Заключены договоры на реализацию паркета:

Договор б/н от 5 февраля 2001 г. с ООО «ЭКОСКАН» на сумму 9 111 000 руб. Договор № 9 от 8 января 2005 г. с ООО «ДУЭТСЕРВИС» на сумму 7 970 000 руб.

17. Себестоимость продукции, производимой на двух предприятиях (массивного паркета, полуфабрикатов для паркета и пиловочника), в тыс. руб., без учета НДС.

Элементы затрат	За один месяц, тыс. руб.	За один год, тыс. руб.
Дубовый и тропический пиловочник*	8737	104 850
Полиэтиленовая пленка	15	180
Аренда, коммунальные услуги, электроэнергия, телефон	220	2640
Зарплата	375	4500
Таможенные пошлины	1667	20 000
Транспорт	2500	30 000
Производственные расходы в Камбодже	3.000	36.000
Непредвиденные расходы	486	5.838
Полная себестоимость	17 000	204 000

* *Примечание.* $[(30\ 000\ \text{м}^2 \times 4,85) : 100 + 300\ \text{м}^3 \times 2,0 + 300\ \text{м}^3 \times 1,6 + 700\ \text{м}^3 \times 1,8] \times 2500\ \text{руб.} = 8\ 737\ 500\ \text{руб.}$

План маркетинга

Отсутствие аналогов (либо наличие существенных преимуществ перед аналогами), а также высокое качество продукции, планируемой к выпуску, делают ряд секторов рынка открытыми для продукции предприятия. Кроме этого, положительными сторонами нашего нынешнего положения на рынке являются уже налаженные каналы сбыта в Европе и Азии, имеющиеся в наличии производственные и финансовые ресурсы.

Можно выделить три основных сегмента мирового рынка, на которые может быть нацелена компания:

1. Рынок стран Западной Европы.
2. Рынок России.
3. Рынок стран Азии.

Ключевым на данный момент для объединенной компании является рынок западноевропейских стран. Причинами этого являются более высокие цены на продукцию деревообработки, наблюдающийся рост спроса на продукцию (см. раздел Оценка рыночной ситуации). Также немаловажным фактором при выборе рынка является стабильность экономики этих стран, пониженная степень риска, связанного с политической обстановкой.

Рынок РФ хотя и является достаточно привлекательным для реализации нашей продукции за счет того, что наблюдается достаточно большой спрос на изделия из ценных пород, но тем не менее большая часть рынка контролируется отечественными производителями, и конкурировать с ними, даже имея такую продукцию, будет не просто.

Наконец, хотя азиатский рынок привлекателен своей относительной неудаленностью и ненасыщенностью товарами конечной деревообработки, но в связи с нестабильной политической и экономической обстановкой в этих странах, а также развитой коррупцией этот рынок пока остается закрытым для нас.

Дальнейшая сегментация по потребителям позволяет выделить следующие сегменты и их значимость для предприятия:

- а) строительные фирмы — 45 %;
- б) оптовые покупатели с целью дальнейшей реализации продукции — 20 %;
- в) крупные мебельные предприятия — 15 %;
- г) физические лица — 10 %;
- д) судостроительные компании — 10 %.

Основной целью этого проекта является выход на рынок сбыта продуктов деревообработки стран Западной Европы (также Азии и России) и его освоение.

Поэтапно цели определяются следующим образом:

- 1) выход на рынки западноевропейских стран. Примерный срок реализации задачи с учетом имеющихся контрактов ООО «БМБ Р-1» — 2 месяца;

- 2) достижение 100 % мощности в 6 месяцев. При этом предполагаемая мощность производства — 360 000 м² паркета, 7200 м³ полуфабрикатов и 8400 м³ пиломатериалов в год;
- 3) достижение срока окупаемости в течение 1,2 года;
- 4) достижение прогнозируемого объема продаж: в тыс. руб.

Показатели	Годы деятельности						
	2006					2007	2008
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	За год	За год	За год
Объем продаж	20 000	40 000	80 000	80 000	220 000	355 200	355 200

Как указывалось выше, положение предприятия в настоящее время достаточно защищенное. Однако ситуация с отсутствием конкуренции является временной, так как для рынка характерно быстрое заполнение существующих «ниш», поэтому соответствующими подразделениями компании постоянно должна проводиться работа, направленная на обеспечение конкурентоспособности продуктов из древесины по цене и качеству.

Не менее важным является вопрос доведения созданных продуктов до нужного покупателя по нужной цене и в нужное время, т. е. для достижения конечной цели (насыщения соответствующих рынков продуктами деревопереработки и выхода на планируемые объемы продаж) должна существовать профессионально разработанная и успешно реализуемая стратегия маркетинга, предполагающая:

- оптимизацию ценообразования;
- стратегию сбыта.

Ценообразование

Наряду с новизной и качеством основным показателем конкурентоспособности продуктов деревообработки является их цена.

Предпосылками для достижения конкурентоспособных цен на продукцию (при достаточно высоком показателе рентабельности) являются: современная и «дешевая» технология, положенная в основу производства по переработке ценных пород де-

ревьев; низкие (в сравнении с конкурентами) эксплуатационные затраты, безотходность производственного процесса: все продукты переработки будут использованы в производстве (стружка идет на отопление котлов).

Оптимизация процессов ценообразования в пользу конечного потребителя продукции деревообработки достигается максимально возможным сокращением звеньев между производителем и конечным потребителем, а также установлением контроля над оптовыми компаниями и проведением единой ценовой политики. Цены на продукцию в целом ниже цены на импортные аналоги на 10—15 %. Цены на продукцию выглядят следующим образом:

В России 1 м² паркета реализуется в среднем по следующим ценам:

Наименование	Размер паркета	Цена в рублях, без учета НДС
Шпунтованный массивный паркет		
I сорт	15 × 70 × 420 15 × 60 × 300:420	600 550
II сорт	15 × 70 × 420 15 × 60 × 300:420	500 450
III сорт	15 × 70 × 420 15 × 60 × 300:420	400 350
IV сорт	15 × 70 × 420 15 × 60 × 300:420	300 250
V сорт	15 × 70 × 420 15 × 60 × 300:420	220 200

Средняя продажная цена без учета НДС 400 руб.

В Европе 1 м² паркета реализуется в среднем по следующим ценам:

Наименование	Размер паркета	Цена на европейском рынке в долларах США
Массивный паркет		
I сорт	10 × 60 × 300 14 × 70 × 420	17 11

Окончание таблицы

II сорт	10 × 60 × 300 14 × 70 × 420	10 16
III сорт	10 × 60 × 300 14 × 70 × 420	15 9
IV сорт	10 × 60 × 300 14 × 70 × 420	12 8
V сорт	10 × 60 × 300	6

Средняя продажная цена 14 долл. США.

В Европе (Италия) 1 м³ дубового полуфабриката продается в среднем за 400 долл. США, а за 600 долл. США продается полуфабрикат из тропического материала.

В Азии (Таиланд) 1 м³ тропического пиломатериала реализуется в среднем по 400 долл. США.

Стратегия сбыта

Необходимо использование более эффективной системы реализации продукции через небольшое число крупных оптовых компаний, оперирующих на рынке. Хотя при этом следует опираться на уже существующую схему сбыта, доставшуюся от предприятий, т. е. работать не только с оптовиками, но и с отдельными клиентами.

Основными критериями выбора оптовых компаний являются: широкая география охвата, уверенное положение на рынке, устойчивые темпы увеличения объемов продаж и числа клиентов, наличие собственных складов и отработанных транспортных схем.

Достоинством этого пути являются минимальные затраты средств и времени на создание оптовой сбытовой сети.

Таким образом, маркетинговый план сводится к следующему:

- 1) работа по вхождению в рынок и достижению полной окупаемости займет 1,2 года;
- 2) первые 6 месяцев происходит достижение 100 % мощности, и поэтому чистая прибыль за это время составляет 13 098 тыс. руб., но уже за следующие 6 месяцев она составит

43 902, а за год в целом — 48 000 тыс. руб. И уже на следующий год дополнительные вложения окупятся.

Благодаря тому что предприятие сформировалось на базе уже существующих компаний, затраты, связанные с маркетингом, можно будет сократить.

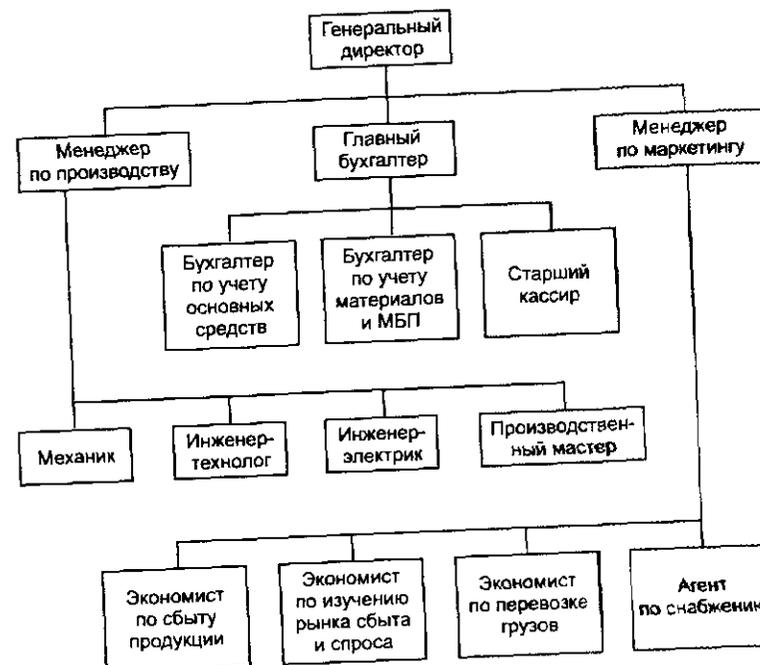
Контроль за выполнением плана маркетинга осуществляется по результатам производственной деятельности.

Реклама

Расходы на рекламу не предусмотрены, так как рекламная кампания уже была проведена существующими предприятиями, и в целом мы собираемся по большей части реализовывать свою продукцию с учетом того, что она уже известна потребителям и не нуждается в дальнейшем представлении.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Организационная структура административно-управленческого персонала



Квалификационные требования и обязанности

I. Должности руководителей

№ п/п	Должность	Квалификационные требования	Должностные обязанности
I	II	III	IV
1	Генеральный директор	Образование высшее инженерно-экономическое, знание английского языка, стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет	Руководит всеми видами деятельности предприятия, организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, направляет их деятельность на достижение результатов, обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия
2	Менеджер по производству	Высшее техническое образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях по профилю предприятия не менее 5 лет	Определяет техническую политику предприятия, обеспечивает техническую подготовку производства, принимает меры по совершенствованию производства, руководит деятельностью технических служб предприятия, является первым заместителем генерального директора
3	Менеджер по маркетингу	Высшее экономическое образование и стаж экономической работы на руководящих должностях не менее 5 лет	Осуществляет руководство хозяйственно-организационной деятельностью предприятия в области снабжения, заготовки и хранения сырья, сбыта и реализации готовой продукции, координирует работу подчиненных ему подразделений
4	Главный бухгалтер	Высшее экономическое образование и стаж финансово-бухгалтерской работы на руководящих должностях не менее 5 лет	Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, организует учет поступающих денежных средств, материальных ценностей и основных средств, обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности

II. Должности специалистов

№ п/п	Должность	Квалификационные требования	Должностные обязанности
I	II	III	IV
1	Механик	Высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее 3 лет	Осуществляет систематический контроль за выполнением производственным персоналом цеха правил эксплуатации оборудования и административное руководство ремонтной базой и ремонтными бригадами, обеспечивает работоспособность парка технологического оборудования и повышение уровня организации ремонта оборудования на основе внедрения передового опыта
2	Инженер-технолог	Высшее техническое образование и стаж работы по специальности в должности техника-технолога не менее 5 лет	Участствует в разработке планов организации труда, новой техники, организационно-технических мероприятий, по своевременному освоению производственных мощностей, совершенствованию технологий, повышению качества продукции, устанавливает порядок проведения работ и пооперационный маршрут прохождения продукции
3	Инженер-электрик	Высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических должностях не менее 3 лет	Разрабатывает и составляет удельные нормы расхода электроэнергии, контролирует рациональное расходование электроэнергии в цехах, отделах и службах предприятия
4	Производственный мастер	Высшее техническое образование и стаж работы на производстве не менее 1 года	Обеспечивает выполнение участков плановых заданий по объему производства, номенклатуре, ассортименту изделий, изготовление конкурентоспособной продукции, обеспечивает полное использование производственных мощностей

Продолжение таблицы

№ п/п	Должность	Квалификационные требования	Должностные обязанности
I	II	III	IV
5	Бухгалтер по учету основных средств	Высшее экономическое образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет	Осуществляет документальное оформление и отражает в учетных регистрах поступления (выбытия) основных фондов, их перемещения, безвозмездную передачу, реализацию или ликвидацию, осуществляет контроль за эксплуатацией и сохранностью основных средств
6	Бухгалтер по учету материалов и МБП	Высшее экономическое образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет	Обрабатывает приходные и расходные документы материально ответственных лиц по всем балансовым счетам, сверяет соответствие приходных материальных ценностей, указанных в приходных накладных, с оплаченными счетами
7	Старший кассир	Высшее экономическое образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет	Выполняет операции по приему, учету и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность, ведет кассовую книгу и подготавливает кассовую отчетность, производит выплату заработной платы, премий
8	Экономист по сбыту продукции	Высшее экономическое и инженерно-техническое образование	Участвует в разработке проектов перспективных, текущих планов производства и реализации продукции, проводит работу по обеспечению заказами на выпускаемую продукцию, заключению договоров на ее поставку, оформлению необходимых документов, контролирует выполнение подразделениями предприятий заказов

Окончание таблицы

№ п/п	Должность	Квалификационные требования	Должностные обязанности
I	II	III	IV
9	Экономист по изучению рынка сбыта и спроса	Высшее экономическое и инженерно-техническое образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет	Разрабатывает планы исследований по определению конъюнктуры рынка, потребности, платежеспособного спроса на выпускаемую продукцию, сегментирует рынок, участвует в анализе эффективности рекламы и ее влияния на сбыт продукции
10	Экспедитор по перевозке грузов	Общее среднее образование и индивидуальное обучение не менее 3 лет	Выполняет работу по приемке грузов со складов в соответствии с сопроводительными документами, сопровождает груз к месту назначения, обеспечивает необходимый режим хранения и сохранность их при транспортировке
11	Агент по снабжению	Общее среднее образование и индивидуальное обучение не менее 3 месяцев	Проводит внеплановые закупки материалов, отправляет товарно-материальные ценности в адрес предприятия или сопровождает груз

План работ и основные показатели:

- 1) увеличение рентабельности производства;
- 2) снижение издержек по производству;
- 3) сокращение времени оборота денежных средств.

Мотивация работников:

- 1) зависит от величины соответствия плановых и реальных показателей, достигнутых работником;
- 2) в случае перевыполнения плана или внедрения полезного новшества предусмотрена выплата в размере 50 % от ее объема.

ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН

Данное предприятие сформировано на основе договора о простом товариществе. Если организация разработала биз-

нес-план, обещающий высокую прибыль, или ознакомилась с высокоэффективной зарубежной технологией, но самостоятельно реализовать этот бизнес-план или использовать технологию у нее не хватает ресурсов, то она может привлечь к этому выгодному делу своих партнеров: предприятие, у которого есть необходимая материально-производственная база, и фирму, готовую инвестировать деньги в проект. Создавать новую фирму, тратить деньги на приобретение оборудования и наем персонала не придется. Заключив договор простого товарищества, можно совместными усилиями реализовать успешный проект, а прибыль поделить.

Таким образом, согласно статье 1041 Гражданского кодекса РФ ООО «БМБ Р-1» и «WOOD» заключили договор простого товарищества № 10263, соединили свои вклады и ведут совместную деятельность для получения прибыли. На юридическом языке участников такого договора называют товарищами. Вклад товарищей составляет 45 000 тыс. руб. со стороны ООО «БМБ Р-1», со стороны «WOOD» — 15 000 тыс. руб. Вклады участников, продукция, которую они произвели в результате совместной деятельности, а также прибыль, полученная от этой деятельности, находятся в общей собственности товарищей. Согласно статье 1048 Гражданского кодекса РФ прибыль, которую получают товарищи, распределяется пропорционально стоимости их вкладов. Но в договоре было предусмотрено проводить распределение прибыли исходя из предположения, что сумма вкладов одинакова (здесь учитывались поставки древесины и ее добыча). Расходы и убытки простого товарищества покрываются в соответствии с порядком, установленным статьей 1046 Гражданского кодекса РФ. По аналогии с прибылью они будут распределяться пропорционально стоимости вкладов товарищей. Участниками договора совместной деятельности для ведения общих дел было выбрано ООО «БМБ Р-1». Ему была выдана доверенность, и он получил право заключать сделки от имени всех товарищей. При этом остальные товарищи также вправе знакомиться со всеми документами товарищества. Вести бухгалтерский учет общего имущества и хозяйственных операций простого товарищества, а также составлять отдельный баланс обязан только один из его участников. Этим также занимается ООО «БМБ Р-1».

Оценка риска и страхование

При реализации инвестиционного проекта всегда существует некоторая вероятность того, что реальный доход будет отличаться от прогнозируемого, т. е. существуют определенные риски.

Существуют следующие основные виды рисков:

- персональный;
- деловой;
- организационный.

К персональному относится:

Риск транспортировки сырья и продуктов производства

Суть риска заключается в значительных расстояниях между центрами добычи и переработки сырья, местами производства и реализации, необходимости длительных морских перевозок и необходимости полагаться на перевозчика.

- Уменьшение риска возможно путем взаимодействия с надежными перевозчиками, заключения договоров, предусматривающих их материальную ответственность за груз.

К деловому относятся:

- систематический (недиверсифицируемый);
- несистематический (подлежащий диверсификации) риски.

Систематический риск возникает из-за внешних событий (война, инфляция, стагнация и т. д.), его действие не ограничивается рамками одного проекта, и его невозможно устранить путем диверсификации. По поводу этого риска можно только отметить, что он составляет от 25 до 50 % по любым инвестиционным проектам.

Несистематический риск (риск, который можно устранить или сократить посредством диверсификации), связанный с реализацией предлагаемого проекта, можно поделить на следующие основные группы:

- риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта;
- риск, связанный со степенью доступности сырья;
- технологический риск;
- риск отсутствия или падения спроса;
- экологический риск.

Риск несоблюдения расчетных сроков реализации проекта

Данный риск сведен до минимальных размеров вследствие следующих факторов:

- осуществлены детальные предпроектные проработки по каждому разделу инвестиционной программы;
- штат предприятия укомплектован квалифицированными специалистами для выполнения функций дирекции комплекса.

Риск, связанный со степенью доступности сырья

Этот вид риска для производства пиломатериалов можно считать незначительным вследствие того, что предприятие имеет концессию на вырубку ценных пород леса, а Королевство Камбоджа имеет прямой доступ к необходимым ресурсам, что, в свою очередь, послужило причиной объединения предприятий.

Технологический риск

При инвестировании средств в основные фонды любой отрасли возникает неопределенность, вызванная характером технологического процесса. Однако в рамках данного проекта технологический риск можно считать незначительным в силу следующего:

- технология производства пиломатериалов стандартна и уже детально проработана.

Риск отсутствия или падения спроса

Этим видом риска можно пренебречь вследствие того, что планируемая к выпуску продукция при реализации данного проекта в РФ и Западной Европе до сих пор практически не производится, а также из-за значительной емкости соответствующего рынка. Отсутствие такого риска подтверждают данные, представленные в пункте оценки рыночной ситуации (в том числе не уменьшается спрос на мировых и российском рынке).

Экологический риск

Предлагаемая компанией технология переработки пиломатериалов является безотходной и экологически чистой, вследствие чего можно утверждать, что названный риск в рамках проекта отсутствует.

К организационному риску относится:

Взаимодействие в команде.

Могут возникнуть определенные сложности при взаимодействии новой управленческой команды. Это прежде всего заключается в слаженности работы команд предприятий между собой. Все это может быть сведено к минимуму при четком распределении обязанностей и ответственности и фиксации этого в долж-

ностных инструкциях. Страхование данным проектом не предусмотрено ввиду значительности затрат и незначительности фактора риска.

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

В предыдущих разделах бизнес-плана была заявлена концепция проекта, последовательность выполнения его различных стадий, в том числе индивидуальные условия реализации продукции на внешнем рынке. В этом же разделе производится обобщение информации и представление ее в стоимостном выражении. Что и отражается в следующих таблицах.

План доходов и расходов простого товарищества по деревообработке, тыс. руб.

Показатели	Годы деятельности						
	2006					2007	2008
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	За год	За год	За год
Объем продаж	20 000	40 000	80 000	80 000	220 000	355 200*	355 200
Себестоимость продукции	10 910	21 810	43 640	43 640	120 000	126 000	96 000
Валовая прибыль	9090	18 190	36 360	36 360	100 000	229 200	259 200
Коммерческие расходы	1820	3640	7270	7270	20 000	48 000	48 000
Управленческие расходы	640	1270	2545	2545	7000	7200	7200
Прочие расходы	910	1810	3640	3640	10 000	16 800	16 800
Прибыль	5720	11 470	22 905	22 905	63 000	157 200	187 200
Налог на прибыль и иные обязательные платежи	1365	2727	5454	5454	15 000	37 700	44 900
Чистая прибыль	4355	8743	17 451	17 451	48 000	120 000	142 000
Доля прибыли в объеме продаж	—	—	—	—	29 %	44 %	53 %

* *Примечание.* (20 000 кв. м × 400 руб. + 10 000 кв. м × 14 \$ × 30 руб. + 300 куб. м × 400 \$ × 30 + 300 куб. м × 600 \$ × 30 руб. + 700 куб. м × 400 \$ × 30 руб.) = 29 600 000 × 12 = 355 200 тыс. руб.

План денежных поступлений и выплат, тыс. руб.

Показатели	2008
1. Наличные деньги	120 000
2. Поступление денег:	
а) выручка от продаж	355 200
б) ссуды или другие поступления (от дебиторов)	13 000
3. Итого поступления наличности	368 200
4. Всего имеющаяся наличность	488 200
1. Денежные платежи:	
а) покупка товаров, материалов	105 000
б) зарплата	4500
в) услуги (транспорт + таможня)	61 200
г) ремонт и содержание оборудования	5000
д) арендная плата	3000
е) плата за телефон	2600
ж) налоги	44 900
з) прочие платежи (расчеты по договору простого товарищества)	120 000
5. Всего денежные выплаты	346 200
6. Денежная наличность на конец года	142 000

План по источникам и использованию средств на конец 2006 г. (тыс. руб.)

Показатели	2006
1. Собственные средства предприятия — всего:	48 000
в том числе:	48 000
прибыль от хозяйственной деятельности и амортизация	—
2. Привлеченные средства — всего:	60 000
в том числе:	
кредиты банков	—
прочие (вложения участников товарищества)	60 000
Всего собственных и привлеченных средств	108 000
3. Использование средств — всего:	60 000
в том числе:	
покупка оборудования	27 000
прирост запасов	24 000
эксплуатационные затраты	9000
4. Стоимость чистых активов	48 000

Прогнозный балансовый план предприятия (тыс. руб.)

Активы	2006	2007	2008
Оборотные активы			
В том числе:			
1. Денежные средства	58 000	120 000	142 000
2. Счета дебиторов	3000	20 000	7000
3. Товарно-материальные запасы	20 000	15 000	30 000
Итого:	81 000	155 000	179 000
Внеоборотные активы			
В том числе:			
Основные средства	27 000	25 000	23 000
Активы: всего	108 000	180 000	202 000
Пассивы			
Долгосрочная задолженность (расчеты по договору простого товарищества)	60 000	60 000	60 000
Пассивы: всего	60 000	60 000	60 000
Полученная прибыль к распределению	48 000	120 000	142 000
Пассивы и капитал: всего	108 000	180 000	202 000

Анализ финансового плана товарищества свидетельствует о высокой эффективности проекта, в том числе:

- ускоренный выход на проектную мощность предприятия;
- рост объемов реализации продукции на второй год хозяйственной деятельности на 161 % по сравнению с базовым периодом;
- последовательное снижение доли производственной себестоимости реализованной продукции в общем объеме продаж:
 - первый год хозяйственной деятельности — 55 %;
 - второй год — 35 %;
 - третий год — 27 %;
- высокая рентабельность производства:
 - первый год — 43 %;

- второй год — 79 %;
- третий год — 111 %.

Таким образом, дополнительные инвестиции в проект в сумме 60 000 тыс. руб.,

в том числе:

1. В России:

- а) 9000 тыс. руб. — для ремонта производственного помещения общей площадью 3000 м² и подготовки фундаментов;
- б) 12 000 тыс. руб. — для закупки дополнительного оборудования;
- в) 9000 тыс. руб. — на оборотные средства;
- г) 15 000 тыс. руб. — для закупки сушильных камер.

2. В Камбодже:

- а) 15 000 тыс. руб. — на оборотные средства (окупятся в короткие сроки).

Проект окупится в течение 1,2 года, что видно из таблицы **план доходов и расходов простого товарищества по деревообработке**, и, кроме того, принесет чистую прибыль за 3 года в размере 250 000 тыс. руб.:

$$(48\ 000 + 120\ 000 + 142\ 000 - 60\ 000 = 250\ 000).$$

Источниками средств в проект являются инвестиции товарищей, которые будут возвращаться в виде прибыли в соответствии с долей вклада.

(Приведенные расчеты сделаны на условных оценках активов и величины инвестиций. Вместе с тем приведенные количественные оценки, по мнению руководства ООО «БМБ Р-1», соответствуют основным количественным характеристикам производства паркета и полностью отражают систему расчетов и выводов, которые они применяют для реальных объектов, но не могут разглашать в силу взятых обязательств по конфиденциальности.)

Приложение 9

БИЗНЕС-ПЛАН НЕКОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятие: общество с ограниченной ответственностью «Марка»

Адрес: Россия, 117487, Москва, просп. Вернадского, 55а

Телефон: (7-095) 795-07-86

**Строго конфиденциально, просьба вернуть,
если Вас не интересует проект**

БИЗНЕС-ПЛАН

Краткое название проекта: создание Детского центра

Полное название проекта: создание современного Детского центра для предоставления широкого спектра услуг высокого класса для детей дошкольного возраста и их родителей

Руководитель предприятия: Генеральный директор ООО «Марка»
Марина Викторовна Анина

Авторы проекта: руководители и консультанты ООО «Марка»

Дата начала реализации проекта: 1 апреля 2003 года

МЕМОРАНДУМ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

Уважаемые господа!

Данный меморандум составлен в целях предупреждения лиц, ознакомившихся с данным бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации по:

- основным учредителям предприятия;
- ценовой политике;

- сегментам и объемам рынка;
- основным конкурентам;
- аналитическим материалам;
- величине затрат на реализацию проекта;
- планам дальнейшего развития;
- финансовому плану и анализу проекта.

Напоминаем о том, что лицо, ознакомившееся с данным бизнес-планом, берет на себя ответственность и обязуется не разглашать содержащуюся в нем информацию без предварительного согласия Генерального директора ООО «Марка».

Запрещается копировать весь бизнес-план или его отдельные части, а также передавать его третьим лицам без разрешения Генерального директора ООО «Марка».

Если проект не вызывает заинтересованности, просим вернуть все материалы бизнес-плана руководству ООО «Марка».

АННОТАЦИЯ

Предприятие: общество с ограниченной ответственностью «Марка»

Юридический адрес: Россия, 117487, Москва, просп. Вернадского, 55а

Фактический адрес: Россия, Москва, ул. Зорге, 16

Руководитель: Марина Викторовна Анина

Суть предлагаемого проекта: создание современного центра для удовлетворения потребностей населения в услугах по воспитанию, развитию и иному обслуживанию детей.

<i>Место реализации:</i>	Москва
<i>Результат реализации:</i>	высококласный детский центр
<i>Общая стоимость проекта:</i>	5,05 млн руб.
<i>Необходимые финансовые ресурсы:</i>	3,3 млн руб
<i>Ожидаемая среднегодовая прибыль:</i>	4 млн руб.

1.1. ОБЗОРНЫЙ РАЗДЕЛ

1.1.1. Задачи

1. Создать современный центр для всестороннего гармоничного развития детей дошкольного возраста
2. Обеспечить полную загрузку по основному направлению деятельности на 3-й год работы.
3. Постоянно совершенствовать воспитательный и образовательный процесс, основанный на методике «Дом радости».
4. Предоставлять сопутствующие услуги в области воспитания и развития детей.

1.1.2. Миссия

Всестороннее гармоничное развитие детей в спокойной безопасной обстановке.

1.1.3. Ключи к успеху

1. Предоставление высококачественных услуг в области воспитания и развития детей с применением запатентованной методики «Дом радости».
2. Непрерывное совершенствование подходов к воспитанию на основе последних достижений детской психологии и образования.
3. Постоянный мониторинг рынка услуг в области детского образования.
4. Активный маркетинговый подход.
5. Поступательное развитие и диверсификация бизнеса.

1.1.4. Участники проекта

- ООО «Марка»;
- инвесторы, заинтересованные в проекте.

1.1.5. Трудовые ресурсы

По вышеперечисленным основным направлениям деятельности ООО «Марка» располагает управленческим и исполнительным персоналом, квалификация которого соответствует уровню поставленных в проекте задач.

1.1.6. Финансовый анализ

Предлагаемые материалы содержат сведения о структуре и динамике использования финансовых средств по годам. Основные расчеты произведены в рублях. Учитывая сложившуюся ситуацию, отдельные показатели приводятся как в рублях, так и в долларах США.

Расчетный объем инвестиций, требуемых для выполнения проекта, — 3300 тыс. руб. Эти средства должны быть предоставлены в виде кредитов.

Таблица 10.1. Потребности и использование инвестиций

Наименование затрат	1-й год, тыс. руб.	2-й год, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
Подготовка площадей	2780	74	2854
Закупка и получение в лизинг оборудования	36	51	87
Закупка материалов	259	100	359
ВСЕГО	3075	225	3300

Перечень оборудования, материалов и других организационных расходов приведен.

Получатель средств — ООО «Марка».

1.1.7. Основные выводы по проекту

- Предлагаемая схема реализации проекта гарантирует эффективное и целенаправленное использование предоставленных средств.
- Проект обеспечен рынком услуг для детей дошкольного возраста Москвы.
- Проект окупается в течение 3 лет.

1.2. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

1.2.1. Собственность

Детский центр создан ООО «Марка», принадлежащим Аниным Марине Викторовне и Ксении Викторовне, которые являются членами инициативной группы по созданию и осуществляют руководство организацией и работой Центра.

1.2.2. Начальное резюме

ООО «Марка» зарегистрировано как малое предприятие и является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации с момента государственной регистрации, выступает от своего имени в гражданском обороте, приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности в суде — арбитражном и третейском.

Финансовый год совпадает с календарным годом.

Высший руководящий орган ООО «Марка» — Совет директоров, который осуществляет текущее руководство деятельностью компании.

1.2.3. Расположение

Для Детского центра планируется арендовать детское дошкольное учреждение общей площадью 600 м² и прилегающей территорией не менее четверти гектара в экологически чистом районе Москвы.

1.3. УСЛУГИ

1.3.1. Описание

1. Торговая точка начинает работу первой: реализует товары для детей и выполняет рекламные и PR-функции для реконструирующегося Детского центра.
2. Детский центр предоставляет услуги по дневному пребыванию детей дошкольного возраста на условиях полного и неполного пансиона.
3. С детьми осуществляется воспитательная и образовательная работа на основе авторской методики «Дом радости».
4. Предоставляются дополнительные услуги по работе с детьми дошкольного возраста: оздоровительные, образовательные, работа на дому и т. д.

1.3.2. Конкурентные преимущества

1. Детский центр предоставляет услуги самого высокого уровня, качество которых обеспечивается корпоративной культурой, опытом и знаниями персонала.

2. Методическая работа ведется на базе программы «Дом радости», которая прекрасно зарекомендовала себя за предыдущее десятилетие.
3. Детский центр расположен в экологически чистом районе Москвы.
4. Детям во время пребывания в Центре обеспечивается надежный уровень безопасности.
5. Детский центр постоянно открыт для любых изменений и новшеств, которые могли бы улучшить его деятельность.

1.3.3. Ноу-хау

Детский центр основывает свою работу на программе «Дом радости», патент на которую ему принадлежит и ее автор является членом Совета директоров.

1.3.4. Будущие услуги

1. Начиная с 2008 г. предполагается расширять географию бизнеса, создавая новые центры в различных районах Москвы и Подмосковья.
2. Планируется экстенсивное развитие деятельности в области предоставления услуг, производства и реализации товаров для детей и родителей.

1.4. ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА

1.4.1. Сегментация

Детский центр ориентирован на ту часть населения, в которой доход на одного человека превышает \$250 в месяц. Доля таких людей в Москве поступательно увеличивается. Часть этого контингента, стабильно составляющая почти половину от всего количества, предпочитает осуществлять воспитание и образование своих детей в специализированных учреждениях, но в настоящее время далеко не все дошкольные учреждения отвечают возросшим требованиям клиентов. Поэтому определенная часть детей, которых предполагали отдать в то или иное заведение, где они номинально числятся, остается дома.

В современных условиях немаловажное значение имеет экологическая обстановка. Поэтому Детский центр рассматривает в

качестве зоны интересов часть Москвы, расположенную к западу от Варшавского шоссе и Ленинградского проспекта, между Садовым кольцом и МКАД. Сам Центр находится на этой территории и на начальном этапе ориентируется на население данного района.

Учитывая все изложенные выше критерии, достаточно четко можно обозначить целевой сегмент рынка, на который нацелена деятельность Детского центра

1.4.2. Конкуренция

В начале 1990-х годов резкое изменение экономического курса привело к ряду негативных последствий в социальной и производственной сферах. В частности, начали сокращаться ассигнования на детские дошкольные учреждения. Как следствие — многие из них попросту закрылись или закрываются. Положение большинства государственных дошкольных учреждений, продолжающих как-то функционировать, — плачевно. Единственным способом для выживания государственные организации считают «добровольные» взносы родителей в натуральной или денежной форме. Это общепринятая, хотя и негласная практика. Однако это явный выход для тех семей, которые не готовы тратить на своего ребенка более \$7 в месяц.

Второй сегмент рынка детских садов — это все еще государственные предприятия, которые ввели ряд платных услуг, увеличив при этом ежемесячную оплату. Клиентура этих учреждений довольно пестрая: от людей, абсолютно не относящихся к разряду благосостоятельных, но готовых отдать последнее ради ребенка, до состоятельных граждан, не видящих большую разницу между государственным и частным заведением или просто обратившихся в ближайшее. Этот контингент, безусловно, является одним из целевых для Детского центра. Учет интересов этой категории потенциальных клиентов — одна из причин четкой географической ориентации настоящего проекта.

Третий сегмент — это частные заведения, носящие названия детских садов, гимназий, центров, лицеев и пансионатов. Этот сегмент представляет наибольший интерес для Детского центра, так как составляет его деятельности прямую конкуренцию.

Большое значение в сфере работы с детьми имеет индивидуальный подход, поэтому важным фактором является размер

группы. В коммерческих дошкольных учреждениях отсутствуют группы по 20—30 человек. В Детском центре размер группы будет составлять 15 человек, но обслуживать ее будут 2 воспитателя, согласно методике «Дома радости». Таким образом, на одного воспитателя будет приходиться 7—8 детей, что является редкостью на современном рынке и составляет менее 3 % от действующих дошкольных заведений (для зоны интересов Детского центра количество таких заведений составляет порядка 28).

У многих детей работающие родители, которые отсутствуют дома по 11 часов (8 рабочих часов + 1 час перерыва + 2 часа на дорогу). Как видно, большинство заведений учитывают это. Детский центр будет работать не менее 11 часов в сутки, кроме того, будут, безусловно, учтены все индивидуальные пожелания. Вообще индивидуальный подход — девиз Центра. Только 20 % дошкольных учреждений обеспечивают охрану, но и среди последних во многих случаях это лишь номинальная услуга. В Детском центре охрана будет осуществляться рабочей половиной суток специально подготовленными людьми, а ночью — специализированным охранным предприятием. На воротах и главном входе будут установлены камеры слежения, а на окнах и других дверях — сигнализация.

Только 7 % заведений предоставляют за отдельную плату услуги (от \$54 до 200 в месяц, в среднем — \$136) по доставке детей. Детский центр предусматривает осуществление доставки детей по мере необходимости также за дополнительную плату, размер которой будет зависеть от расстояния.

62 % детских учреждений обеспечивают педиатрический надзор, 38 % предоставляют услуги психолога, 44 % организуют логопедические занятия. Детский центр, безусловно, будет предоставлять все эти услуги.

Наряду с воспитательной программой Детский центр будет обеспечивать общее развитие детей в области изобразительного (78 % детских учреждений это осуществляют) и музыкального искусства (77 %), правильности речи (75 %) и общей физической подготовки (77 %), также будут вестись образовательные занятия по естествознанию (60 %), математике (71 %), иностранным языкам (54 %). Будут учитываться любые пожелания родителей и будут организовываться дополнительные занятия за плату (теннис, работа на компьютере и др.).

Воспитательно-образовательная методика «Дом радости» выгодно отличается от многих применяемых в настоящее время своей стройностью и детализацией, кроме того, в программе будут обязательно присутствовать элементы методики Монтессори.

1.4.3. Основные конкуренты

Исходя из ценового диапазона основных конкурентов (относящихся к зоне интересов Детского центра) можно разделить на пять групп.

Таблица 10.2. Конкуренты

Статус	Тариф	Взнос	Группа	Охрана	Мед. обслуживание	Доп. платежи	
Коммерциализованные	\$100	средний \$39	средний \$73	17	20 %	60 %	50 %
II	\$100—300	\$176	\$263	14	40 %	51 %	11 %
III	\$300—500	\$361	\$472	11	61 %	71 %	9 %
IV	\$500—700	\$554	\$1000	8	40 %	80 %	\$800
V	От \$700	\$1230	\$800	12		60 %	

Наиболее важные конкуренты составляют среднюю группу — III — и насчитывают 23 учреждения. Среди них имеется 5 гимназий, 2 лицея и 2 центра, остальные — детские сады. Но только 61 % из них предоставляет услуги по охране детей, 71 % — медицинский и психологический контроль. Средний размер группы составляет 11 человек в расчете на одного воспитателя. В 70 % заведений обязателен вступительный взнос, размер которого превышает ежемесячный тариф в среднем на 31 %. Применяются обычные для государственных дошкольных учреждений программы «Истоки» и «Развитие», а также элементы методики Монтессори. Предоставляется стандартный комплект услуг с возможностью индивидуализации только по изучению

* Всегда берется средневзвешенное значение.

иностранного языка и художественному развитию, иногда за отдельную плату.

Несомненным преимуществом сети «Развитие», попадающей в группу III, является наличие двух детских садов, что позволяет сбалансировать поток клиентов.

1.5. ОБЗОР СТРАТЕГИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

1.5.1. Маркетинговая стратегия

1.5.1.1. Ценовая стратегия

В Детском центре ежемесячный тариф составит \$498, а вступительный взнос предусматривается в размере \$501. Таким образом, Центр позиционирует себя в средней — III — группе, при этом:

- вступительный взнос почти не превышает ежемесячный тариф, в то время как в среднем по группе его превышение составляет 31 %;
- количество детей на одного воспитателя меньше, чем среднее по данной группе (и даже самой дорогостоящей), и соответствует следующему ценовому диапазону.

Клиентам будет предложена поощрительная программа в виде скидки в размере 10 % от тарифа за каждого нового клиента, пришедшего по их рекомендации.

1.5.1.2. Стратегия продвижения

Работа по популяризации деятельности Детского центра начнется одновременно со снятием помещения в аренду и появлением точного адреса. На начальном этапе продвижение будет вестись через средства массовой информации. Второй этап предусматривает также использование раздаточных материалов. На третьем этапе будут установлены рекламные щиты и указатели на дорожных знаках. В перспективе предусматривается участие в различных выставках и массовых акциях, ориентированных на соответствующий контингент.

1.5.2. Прогноз продаж

Предполагается в первый год работы Детского центра осуществить его загрузку по основной деятельности наполовину (30 человек, или 2 группы). На второй год...

группа, и на третий год Центр должен быть полностью укомплектован (4 группы, или 60 человек). Каждый последующий год будет набираться по одной группе (15 человек) для обеспечения полной загрузки по основному направлению.

Объем оказания индивидуальных услуг возрастает пропорционально расширению деятельности Центра. Объем продаж торгового павильона предполагается примерно постоянным.

1.5.3. Инвестиционный план

Календарный план запуска Детского центра выполнен в виде диаграммы Ганта.

1.6. ОБЗОР СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.6.1. Структура персонала

Весь персонал Детского центра можно разделить на три группы:

- наемные сотрудники, работающие полный рабочий день:

бухгалтер	1
охранники	2
уборщик	1
дворник	1
воспитатели	8
повара	2
водитель	1
ИТОГО:	16

- сотрудники, работающие на сдельной основе:

специалист по ИТ	1
педиатр	1
психолог	1
юрист	1
продавец	1
ИТОГО:	5

1.6.2. Управленческая команда

М. В. Анина — совладелец ООО «Марка». С 1986 года работает в системе детского воспитания и образования. С 1997 года возглавляет муниципальные детские центры на севере и северо-западе Москвы.

К. В. Анина — совладелец ООО «Марка». С 1992 года работает в западных компаниях, занимается маркетингом, закупками, работой с клиентами, выполняет административные и хозяйственные функции. С 1998 года осуществляет руководящую деятельность МВА в области финансового и стратегического управления.

Н. И. Второва — детский психолог, консультант Департамента образования Москвы. Организовывала детские центры различной направленности в г. Риге (Латвия) и Москве с 1980-х годов.

Н. М. Крылова — педагог, автор программы «Дом радости», которая положена в основу деятельности данного проекта.

П. А. Кулик — юрист, занимается юридической практикой с 1980-х годов.

Г. А. Мишин — специалист по организации охраны предприятий и частных лиц, с 1990-х годов работал в Федеральной службе охраны Президента России.

1.6.3. План персонала

Таблица 10.3. План персонала

Должность	Количество	Зарплата	Примечания
Управление			
Юрист	1	\$100	Консультации
Бухгалтер	1	\$300	
ИТ	1	\$300	
Охранник	2	\$300	
Уборщик	2	\$50	

Окончание табл. 10.3

Основная деятельность			
Автор	1	\$100	Консультации
Психолог	1	\$100	Консультации
Воспитатель	8	\$100	
Повар	2	\$100	
Педиатр	1	\$100	
Водитель	1	\$300	С автомобилем
Продавец	1	\$100	Или процент от продаж

1.7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

1.7.1. Важные предположения

При разработке финансового плана был применен сценарный подход. Все расчеты финансового плана произведены с помощью автоматизированной системы Project Expert 6.0 (программный продукт фирмы «Проинвест консалтинг», Россия, Москва).

При подготовке исходных данных для расчета финансового плана принято следующее:

- продолжительность проекта — 6 лет;
- основная валюта проекта — рубль;
- вторая валюта — доллар США;
- период расчета интегральных показателей — 69 месяцев.

Налоговое окружение на срок действия проекта установлено без изменения по нормативам. Налогооблагаемые базы и сроки платежей установлены в соответствии с законами Российской Федерации (актуальными на период проекта) и инструкцией Государственной налоговой службы.

Поскольку экономическая ситуация в России характеризуется большими изменениями, то инфляция в рублях представлена как 20 % в годовом...

Цены, физический объем продаж по годам определены в плане сбыта. Условно постоянные затраты на управление, основную деятельность и маркетинг приводятся.

Таблица 10.4. Налоги

Наименование	База налогообложения	Период	Ставка
Налог на прибыль*	Прибыль	Год	20 %
Налог на имущество	Имущество	Месяц	2,2 %
НДС	Добавленная стоимость, образуемая при деятельности торгового павильона	Месяц	18 %
Единый социальный налог	Зарплата	Месяц	26 %

Финансирование проекта планируется провести за счет средств учредителей и привлекаемых средств в форме инвестиций и кредитов.

1.7.2. Покрытие расходов

С помощью анализа безубыточности получены данные объемов продаж по основному направлению деятельности Детского центра, которые позволят обеспечить покрытие текущих расходов (табл. 10.5).

Таблица 10.5. Анализ безубыточности

Человек/месяц	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Порог безубыточности	22	26	29	29
Проектный объем оказания услуг по дневному пребыванию	30	45	60	60

При условии выполнения намеченных планов продаж услуг по основному виду деятельности Детского центра покрытие текущих расходов превышает потребность на 36–106 % в течение проектного периода.

1.7.3. Прибыли и убытки

Этот раздел отражает операционную деятельность предприятия в период проекта. При запланированных объемах сбыта, издержек производства и ценах Детский центр будет работать прибыльно.

Таблица 10.6. Прибыли и убытки в рублях

	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Валовой объем продаж	3 158 195	7 728 489	10 803 642	12 825 696
Потери	3513	5314	5371	5430
Чистый объем продаж	3 154 682	7 723 175	10 798 271	12 820 265
Суммарные прямые издержки	510 485	1 142 873	1 493 738	1 756 654
Валовая прибыль	2 644 397	6 580 302	9 304 533	11 063 612
Налог на имущество	169	231	231	231
Суммарные постоянные издержки	6 693 378	5 196 539	6 313 815	5 480 313
Суммарные непроизводственные издержки	243 200	323 213	92 750	101 767
Другие издержки	13 417	26 297	14 840	16 398
Убытки предыдущих периодов		4 305 767	3 271 745	388 849
Прибыль до выплаты налога	-4 305 767	-3 271 745	-388 849	5 076 053
Налог на прибыль				1 015 211
Чистая прибыль	-4 305 767	-3 271 745	-388 849	4 060 842

1.7.4. Проектные денежные потоки

Движение денежных средств отражает остатки денежных средств в динамике от периода к периоду. Денежные средства формируются за счет доходов:

- капитала, вложенного в проект;
- доходов от...

- кредитов;
- расходов:
- текущих затрат;
- начальных инвестиций;
- погашения кредитов;
- оплаты налогов;
- выплаты дивидендов.

При строгом выполнении всех запланированных мероприятий в указанные сроки баланс наличности на конец каждого периода будет положительный.

Таблица 10.7. Дисконтированные денежные потоки в рублях

	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Поступления от продаж	3 224 441	6 754 170	7 733 879	7 569 694
Суммарные прямые издержки	512 185	959 410	1 022 817	987 557
Суммарные постоянные издержки	6 635 508	4 347 099	4 310 536	3 074 419
Налоги	128 674	223 150	217 340	204 086
Поток от операционной деятельности	-4 051 925	1 224 513	2 183 187	3 303 630
Поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0
Собственный капитал	1 750 000			
Займы	1 831 163	1 201 323		
Выплаты в погашение займов	972 622	1 979 175		
Выплаты процентов по займам	159 346	138 151		
Лизинговые платежи	97 271	164 599	79 637	65 936
Выплаты дивидендов				1 593 294
Поток от финансовой деятельности	2 351 925	-1 080 602	-79 637	-1 659 229
Баланс наличности на начало периода	1 750 000	50 000	193 910	2 241 864
Баланс наличности на конец периода	50 000	193 910	2 297 460	3 941 861

1.7.5. Проектный балансовый отчет

Баланс отражает финансовое состояние предприятия на конец проектного периода. Из анализа балансов можно сделать вывод об устойчивом состоянии проекта. В стартовом балансе присутствует только собственный капитал.

Таблица 10.8. Баланс в рублях

	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Денежные средства	50 000	225 570	3 108 563	5 806 151
Запасы готовой продукции	11 552	11 552	11 552	11 552
Суммарные текущие активы	61 552	237 123	3 120 115	5 817 703
Имущество в лизинге	234 645	94 791	26 542	320 158
Суммарный актив	296 198	331 914	3 146 657	6 137 861
Отсроченные налоговые платежи	8778	8868	8964	1 024 276
Краткосрочные займы	1 004 520	86 625	18 375	188 364
Суммарные краткосрочные обязательства	1 013 298	95 493	27 339	1 212 639
Долгосрочные займы	88 666	8167	8167	131 795
Акционерный капитал	1 750 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000
Резервные фонды				790 690
Добавочный капитал	1 750 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000
Нераспределенная прибыль	-4 305 767	-3 271 745	-388 849	502 737
Суммарный собственный капитал	-805 767	228 255	3 111 151	4 793 427
Суммарный пассив	296198	331914	3146657	6137861

При реализации проекта активы увеличиваются более чем в

1.7.6. Ключевые финансовые показатели

Финансовые показатели проекта представлены в табл. 10.9 четырьмя группами:

- ликвидности;
- деловой активности;
- финансовой устойчивости;
- рентабельности.

Таблица 10.9. Финансовые показатели

	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Коэффициент текущей ликвидности, %	713	689	1185
Коэффициент срочной ликвидности, %	711	688	1183
Чистый оборотный капитал	4071926	4788166	6832343
Коэффициент оборачиваемости запасов	152	154	165
Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала	3	3	2
Коэффициент оборачиваемости основных средств	81	62	68
Коэффициент оборачиваемости активов	3	2	2
Суммарные обязательства к активам, %	15	15	8
Долгосрочные обязательства к активам, %	1	1	
Долгосрочные обязательства к внеоборотным активам, %	45	19	
Суммарные обязательства к собственному капиталу, %	18	17	9
Коэффициент рентабельности валовой прибыли, %	86	86	86
Коэффициент рентабельности операционной прибыли, %	28	29	42
Коэффициент рентабельности чистой прибыли, %	20	21	34
Рентабельность оборотных активов, %	54	48	59
Рентабельность внеоборотных активов, %	1597	1303	2267
Рентабельность инвестиций, %	52	47	57

Окончание табл. 10.9

	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Рентабельность собственного капитала, %	61	55	63
Прибыль на акцию, руб.	1207	1289	2095
Дивиденды на акцию, руб.	1318	1741	798
Коэффициент покрытия дивидендов			3
Сумма активов на акцию, руб.	28 775	33 515	44 074
Соотношение цены акции и прибыли	1	2	19

1.7.7. Интегральные показатели деятельности

Интегральные показатели эффективности проекта рассчитаны на период до 5 лет.

Таблица 10.10. Интегральные показатели

Показатели	Рубли	Доллар США
Ставка дисконтирования	22 %	5 %
Период окупаемости	34 месяца	34 месяца
Дисконтированный период окупаемости	37 месяцев	35 месяцев
Средняя норма рентабельности	62 %	62 %
Чистый приведенный доход	5 546 552	314 429
Индекс прибыльности	2,05	3,08
Внутренняя норма рентабельности	70 %	70 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	28 %	17 %

Срок окупаемости определяет период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестированием в проект, покрываются суммарными доходами от его реализации.

Чистый приведенный доход отражает масштабы проекта и размер дохода, который может получить предприятие.

Индекс прибыльности характеризует прибыльность проекта, в данном проекте он более чем в 2 раза превышает 1, или нормативную величину.

Внутренняя норма рентабельности определяет норму дохода на вкладываемый капитал. Расчетный показатель превышает ставку дисконтирования и говорит о привлекательности проекта.

1.8. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

В процессе реализации проекта под воздействием непредвиденных обстоятельств могут возникнуть отклонения показателей эффективности от расчетного значения. Исследование возможных отступлений от намеченного плана и их последствий принято называть анализом чувствительности. Целью анализа чувствительности является определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта. В качестве факторов, оказывающих наибольшее влияние на финансовые результаты, выступают:

- объем продаж услуг;
- цена реализуемых услуг;
- величина условно постоянных производственных издержек;
- сумма инвестиционных затрат;
- стоимость привлекаемого капитала;
- инфляция;
- налоги и др.

Анализ чувствительности в данном проекте заключается в определении критических границ изменения влияющих факторов. Показателем, характеризующим финансовый результат, является величина чистого приведенного дохода.

Результаты анализа чувствительности проекта показали следующие ограничения:

- объем продаж может быть ниже запланированного не более чем на 5 %;
- остальные факторы на устойчивость проекта не влияют.

Настоящий документ является собственностью инициаторов проекта. Он содержит конфиденциальную информацию. Лицо, которому адресован настоящий документ, обязуется не копировать и не передавать его никому, кроме специалистов, привлекаемых для анализа настоящего проекта. При отсутствии необходимости данный документ и все отснятые копии вернуть владельцу.

Оглавление

Введение	3
Глава 1. БИЗНЕС-ПЛАН В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	8
1.1. Управление инвестиционными проектами	8
1.2. Место бизнес-плана в системе планирования	12
1.3. Необходимость овладения методами разработки бизнес-плана	15
Глава 2. СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА	19
2.1. Структура бизнес-плана	19
Глава 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ИНВЕСТОРА, РЕШАЕМЫЕ С ПОМОЩЬЮ БИЗНЕС-ПЛАНА	66
3.1. Оценка инвестиционных проектов, осуществляемых на действующем предприятии	68
3.2. Фундамент анализа бизнес-плана	73
Глава 4. АВТОМАТИЗАЦИЯ РАСЧЕТОВ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПЛАНА	83
4.1. Пакеты прикладных программ инвестиционного анализа	83
4.2. Программный продукт Project Expert. Практическое задание	83

Оглавление

251

Глоссарий	124
Литература	132
Приложение 1. «Мозговая атака»	133
Приложение 2. Титульный лист бизнес-плана	139
Приложение 3. Маркетинговые решения для бизнес-плана	140
Приложение 4. Определение конкурентных цен	148
Приложение 5. Анализ ликвидности предприятия в практике отечественного финансового менеджмента	150
Приложение 6. Примеры коэффициентов, используемых для контроля экономической эффективности проекта	158
Приложение 7. Анализ инвестиционных рисков	160
Приложение 8. Пример бизнес-плана проекта организации совместного предприятия	194
Приложение 9. Бизнес-план некоммерческого предприятия	229

Баринов Владимир Александрович

Бизнес-планирование

Учебное пособие

Редактор *Е. В. Подольская*
Корректор *О. Н. Картамышева*
Компьютерная верстка *И. В. Кондратьевой*
Оформление серии *Е. Долгой*

Подписано в печать 17.05.2007. Формат 60 × 90/16.
Печать офсетная. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 16,0. Уч.-изд. л. 15,5.
Бумага офсетная. Доп. тираж 1500 экз. Заказ № 4091.

Издательство «ФОРУМ»
101990, Москва — Центр, Колпачный пер., д. 9а
Тел./факс: (495) 625-32-07, 625-52-43
E-mail: forum-books@mail.ru

ЛР № 070824 от 21.01.93
Издательский Дом «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в
Тел.: (495) 380-05-40
Факс: (495) 363-92-12
E-mail: books@infra-m.ru
Http://www.infra-m.ru

По вопросам приобретения книг обращайтесь:

Отдел продаж издательства «ФОРУМ»
101000, Москва — Центр, Колпачный пер., д. 9а
Тел.: (495) 625-52-43
E-mail: natali.forum@mail.ru

Отдел продаж «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в
Тел.: (495) 363-42-60
Факс: (495) 363-92-12
E-mail: books@infra-m.ru

отдел Книга-почтой:
e-mail: podpiska@infra-m.ru; books@infra-m.ru

Проект «Мегабиблиотека России»:
тел.(495) 363-42-60 доб.513,
e-mail: pyatnova_ia@infra-m.ru