

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Е.Р. Орлова

БИЗНЕС-ПЛАН:

**методика составления
и анализ типовых ошибок**

8-е издание, исправленное и дополненное

 ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-А

Москва, 2011

УДК 658
ББК 65.290-2
О-66

Рецензент:

М.В. Грачева, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой математических методов анализа экономики экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

Орлова, Елена Роальдовна.

О-66 Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. — 8-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство «Омега-Л», 2011. — 159 с.: табл. — (Организация и планирование бизнеса).
ISBN 978-5-370-02043-8

Агентство СІР РГБ

Рассматриваются вопросы, связанные с составлением и оценкой бизнес-планов. Зачем нужны экспресс-анализ и мониторинг бизнес-планов? Какие программные продукты рекомендуется использовать? В чем разница между требованиями отечественных и иностранных инвесторов к бизнес-плану? Каково место бизнес-плана в антикризисном управлении? Предлагаемые автором подходы помогут принять правильные решения.

Особое внимание уделено основным проблемам и ошибкам, наиболее часто встречающимся при написании бизнес-планов.

Для студентов и преподавателей вузов, а также для всех, кто хотел бы успешно вложить средства в реальное дело.

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-370-02043-8

© Орлова Е.Р., 2004
© Орлова Е.Р., 2010, с изменениями
© Оформление. ООО «Издательство
«Омега-Л», 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. БИЗНЕС-ПЛАН И ЕГО ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ	7
1.1. Роль бизнес-плана в деятельности фирмы.....	8
1.2. Описание фирмы, выпускаемой ею продукции и оказываемых услуг.....	9
1.3. Маркетинг и сбыт продукции.....	11
1.4. Производственный план.....	16
1.5. Организационно-правовые аспекты.....	19
1.6. Финансовый план.....	22
1.7. Эффективность проекта.....	32
1.8. Риски и гарантии.....	35
1.9. Приложения.....	38
1.10. Презентация бизнес-плана.....	40
2. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ НАПИСАНИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИИ БИЗНЕС-ПЛАНА	42
2.1. Экспресс-анализ бизнес-плана.....	43
2.2. Мониторинг бизнес-плана.....	46
2.3. Бизнес-план как элемент системы антикризисного управления.....	48
2.4. Требования к бизнес-плану со стороны иностранных инвесторов (на примере Европейского банка реконструкции и развития).....	53
2.5. Операционная и проектная информация.....	54
2.6. Финансовая информация.....	59
2.7. Экологическая и нормативная информация.....	64
2.8. Программные продукты, используемые при составлении бизнес-планов.....	65
2.9. Особенности российских систем бизнес-планирования.....	67
2.10. Возможные ошибки при написании бизнес-плана.....	71
3. ПРИМЕРЫ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ	75
3.1. Бизнес-план сдачи в аренду жилой двухкомнатной квартиры.....	80

3.2. Бизнес-план организации кофейни.....	84
3.3. Бизнес-план открытия интернет-кафе	89
3.4. Бизнес-план создания комплекса ферм по содержанию и разведению страусов и фазанов.....	107
Заключение	122
Глоссарий.....	124
Литература.....	150
Приложения	151
Приложение 1	151
Приложение 2	157

ВВЕДЕНИЕ

Недавно автору довелось участвовать во встрече с представителями малого и среднего бизнеса Воронежской области, большая часть которых — фермеры. Основная задача мероприятия состояла в том, чтобы научить слушателей составлять бизнес-план в соответствии с требованиями, предъявляемыми иностранными инвесторами к этому документу. Встреча идет, люди внимательно слушают, задают вопросы. И вдруг встает дама и громко-громко на весь зал заявляет: «Зачем нам бизнес-план? Мы ведь честные».

А действительно, зачем нам нужен бизнес-план?

Известно, что успехи в мире бизнеса решающим образом зависят от трех элементов:

- ♦ понимания общего состояния дел на данный момент;
- ♦ ясного представления того уровня, которого необходимо достичь;
- ♦ планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план помогает решать эти задачи. Он включает цели, стоящие перед фирмой, как ближайшие, так и перспективные; оценку текущего момента, преимущества и слабости бизнеса, а также анализ рынка и данные о клиентах. Кроме того, в бизнес-плане содержится информация о возможностях рынка, его сильных и слабых сторонах и подробности функционирования фирмы в этих условиях. Наконец, в нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

Бизнес-план позволяет предусмотреть и достойно встретить многие неизбежные проблемы, совершать ошибочные действия только на бумаге, а не в условиях реального рынка. Конечно, он не может исключить всех ошибок, но дает шанс более тщательно продумать свои действия. Проработанный и согласованный план — средство, с помощью которого можно контролировать производимость и управлять своим бизнесом.

Одним из важнейших свойств бизнес-плана является то, что он может стать средством привлечения капитала, необходимого для развития бизнеса. Бизнес-план позволяет убедить инвесторов в том, что найдены привлекательные возможности развития бизнеса, что у разработчика есть предпринимательские способности и талант руководителя, позволяющие эффективно осуществлять намеченное, и, наконец, что существуют рациональная последовательность и реалистичная программа проведения планов в жизнь. Большинство потенциальных инвесторов не захотят даже встретиться с «просителями», если им не будет представлен бизнес-план.

Обычно, говоря о бизнес-планировании, выделяют две разновидности бизнес-планов: фирмы и инвестиционного проекта. Но противостояния между этими видами бизнес-плана нет. И создание новой фирмы, и реализация нового вида деятельности на существующей фирме, и осуществление инвестиционного проекта с нуля в «чистом поле» — все это варианты проектов в широком понимании. Согласно ст. 1 Федерального закона от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» **инвестиционный проект** — обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством РФ и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план), т.е. и документация, и деятельность.

Таким образом, под бизнес-планом, как правило, понимают комплексный документ, наиболее полно отражающий важнейшие аспекты и характеристики предпринимательского начинания и представляющий собой оформленное инвестиционное предложение.

Что должно входить в бизнес-план? Насколько детальным ему следует быть? В какой последовательности должны располагаться его составные части? Существуют ли какие-либо рекомендации по его составлению? Каким должен быть его объем? В пособии делается попытка ответить на все эти вопросы.

В книге в значительной мере отражены вопросы, рассматриваемые автором при чтении курса лекций по бизнес-планированию в Российском новом университете (РосНоУ), поэтому среди упрощенных примеров, приведенных в тексте, использовались бизнес-планы, разработанные студентами этого вуза.

1

БИЗНЕС-ПЛАН И ЕГО ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ

Вы собрались заняться предпринимательской деятельностью и предполагаете разработать бизнес-план. Прежде чем приступить к его написанию, постарайтесь определить свое отношение к бизнесу. Для этого имеет смысл ответить по крайней мере на следующие вопросы.

1. Вы решили заниматься бизнесом для того, чтобы:

- ◆ делать деньги;
- ◆ быть полезным обществу;
- ◆ показать, что вы способны преодолеть трудности;
- ◆ выразить себя через бизнес;
- ◆ добиться определенного положения в обществе?

2. Чем вы готовы пожертвовать ради бизнеса:

- ◆ обязательствами перед семьей;
- ◆ свободным временем;
- ◆ хобби;
- ◆ общественной жизнью;
- ◆ деньгами;
- ◆ здоровьем;
- ◆ ничем?

3. Каковы ваши, рассчитанные на перспективу, цели и задачи:

- ◆ быть финансово независимым;
- ◆ обеспечить себе постоянный доход;
- ◆ скопить большой капитал;
- ◆ внести свой вклад в благосостояние общества;
- ◆ производить необходимую продукцию;
- ◆ производить продукцию, которая останется памятью о вас;
- ◆ создать новые рабочие места;
- ◆ достичь определенного общественного положения;
- ◆ иметь предмет для забавы и развлечений?

Если, хорошенько подумав, вы поняли, что не готовы поступить ради бизнеса ничем, кроме свободного времени, хобби или общественной жизни, то, скорее всего, ваше отношение к этой сфере деятельности не слишком серьезно.

В том случае, если вы не только строите далеко идущие планы повышения уровня жизни всего человечества и достижения личной финансовой независимости, но и не отрицаете возможности рискнуть деньгами и пожертвовать обязательствами перед семьей и здоровьем, то можно приниматься за раскручивание бизнеса.

Если вы поняли, что предпринимательство в чистом виде не для вас, то можете заняться написанием бизнес-планов как основной работой, осуществляя консультативную деятельность или трудясь в качестве независимого разработчика бизнес-планов.

1.1. РОЛЬ БИЗНЕС-ПЛАН В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Начиная деятельность, предприниматель должен ясно представлять потребности фирмы в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения и, кроме того, уметь рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы.

Чтобы добиться стабильного успеха, необходимо четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и анализировать информацию о состоянии рынка и конкурентах, а также о собственных перспективах и возможностях.

Даже самый хороший план не дает гарантии успеха без его умелой реализации, эффективного управления имеющимися ресурсами, без учета ограничений и требований рынка. Тем не менее правильно составленный бизнес-план проекта дает возможность:

- ♦ объективно оценить проект;
- ♦ помочь в эффективном управлении предприятием и его успешном функционировании;
- ♦ понять замысел предпринимателя и создать основу для привлечения финансовых ресурсов.

Уже на первой странице бизнес-плана должны быть четко определены цели предприятия. Если с помощью бизнес-плана вы

надеетесь получить кредит, то помимо общей информации по проекту необходимо также указать:

- ◆ имя заемщика;
- ◆ название организационно-правовой формы предприятия;
- ◆ объем кредита;
- ◆ целевое назначение кредита;
- ◆ возможную эффективность использования заемных средств;
- ◆ целесообразность привлечения кредита;
- ◆ порядок погашения задолженности.

Если же реализация проекта будет осуществляться полностью за счет собственных средств, следует дать обоснование целесообразности их использования.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на который должны быть вынесены следующие данные:

- ◆ название предприятия;
- ◆ полное наименование документа;
- ◆ адрес и телефон предприятия;
- ◆ фамилия, имя, отчество составителя бизнес-плана;
- ◆ сроки реализации проекта.

Титульный лист должен быть аккуратно оформлен, привлекать внимание и быть кратким по содержанию.

За титульным листом следует резюме, цель которого — вызвать интерес читателя, представить основы плана и побудить заинтересованное лицо прочитать его до конца. Если план составлен только для собственных нужд, можно этот раздел проигнорировать. Хотя, на взгляд автора, резюме необходимо в любом случае. Обычно оно пишется в самую последнюю очередь, после того как проведены все расчеты и составлен весь план.

1.2. ОПИСАНИЕ ФИРМЫ, ВЫПУСКАЕМОЙ ЕЮ ПРОДУКЦИИ И ОКАЗЫВАЕМЫХ УСЛУГ

Содержательная часть практически каждого бизнес-плана начинается с описания фирмы, на которой будет реализован проект или для которой должен быть разработан бизнес-план.

В первую очередь необходимо представить о фирме следующие сведения:

- ◆ когда, кем и где учреждена;
- ◆ численность работников;
- ◆ уставный фонд, основные и оборотные средства;
- ◆ динамика развития предприятия, его связи, основные события и успехи;
- ◆ основные финансово-экономические показатели, такие как прибыль, объем производства и продаж;
- ◆ достоинства и недостатки местоположения;
- ◆ кадровый состав, включая квалификацию и опыт работы команды управления и ведущих специалистов;
- ◆ перспективы развития предприятия, направления его деятельности;
- ◆ состояние отрасли экономики, к которой относится предприятие, и перспективы ее развития;
- ◆ вклад предприятия в социально-экономическое развитие региона.

Далее следует подробно описать продукцию или услуги, выпуск которых планируется, и для этого указать:

- ◆ наименование продукции, товара или услуги;
- ◆ назначение и область применения, а также перспективность выпуска;
- ◆ возможность экспорта или импортозамещения;
- ◆ конкурентоспособность продукции, ее основные сильные и слабые стороны;
- ◆ степень готовности продукции (идея, научно-техническая документация, макет или готовое изделие);
- ◆ наличие и необходимость лицензии или патента;
- ◆ условия поставки и упаковки;
- ◆ наличие предпродажного или послепродажного обслуживания, а также возможности консультаций и обучения пользователей;
- ◆ возможности льготного налогообложения.

После того как определены состояние предприятия, отрасль, к которой оно относится, и основные характеристики выпускаемой продукции, можно переходить к маркетинговому анализу.

1.3. МАРКЕТИНГ И СБЫТ ПРОДУКЦИИ

Этот раздел бизнес-плана зачастую бывает наиболее значимым, и после его детальной проработки можно сделать вывод о том, стоит заниматься данным видом деятельности, выпускать данную продукцию или нет.

Известно, что **маркетинг** — это деятельность в сфере рынка, направленная на продвижение товара и услуг к потребителю. Современный маркетинг представляет собой совокупность социальных и этических норм делового общения, правил добросовестной коммерческой деятельности в интересах потребителей и общества в целом.

Основные задачи маркетингового анализа:

- ◆ изучение платежеспособного спроса на продукцию, рынков сбыта и обоснование планов производства и реализации продукции соответствующего объема и ассортимента;
- ◆ анализ факторов, формирующих эластичность спроса, и оценка степени риска невостребованности продукции;
- ◆ оценка конкурентоспособности продукции и изыскание резервов ее повышения;
- ◆ разработка стратегии, тактики, методов и средств формирования спроса и стимулирования сбыта продукции;
- ◆ оценка эффективности производства и сбыта продукции.

Основная цель маркетингового анализа состоит в изучении спроса на продукцию и формировании прогностического портфеля заказов. Реализацию этой цели можно разделить на *несколько этапов*.

А. Спрос как экономическая категория характеризует объем товаров, которые потребитель желает и в состоянии приобрести по определенной цене на протяжении определенного периода на определенном рынке.

На уровень спроса влияют многие факторы, такие как цена на предлагаемый товар, его качество, доходы покупателей, потребительские предпочтения, цены на взаимозаменяемые товары, насыщенность рынка и т.д.

Для того чтобы лучше понять, существует ли спрос на производимую продукцию, можно ли на него повлиять и сколько это будет стоить, полезно ответить на следующие вопросы.

- ◆ Можете ли вы определить сегмент рынка, на который ориентированы ваши товары (услуги)?
- ◆ Понятны ли вам запросы ваших клиентов?
- ◆ Можете ли вы эффективно довести ваши товары (услуги) до тех потребителей, на которых вы ориентируетесь?
- ◆ Могут ли ваши товары (услуги) быть конкурентоспособными в отношении:
 - качества;
 - надежности;
 - технического обслуживания и других эксплуатационных и товарных характеристик;
 - цены;
 - места распространения;
 - стимулирования спроса?
- ◆ Понимаете ли вы, на какой стадии жизненного цикла находится ваша продукция?
- ◆ Есть ли у вас идеи относительно новых видов продукции?
- ◆ Проводите ли вы регулярно модификацию вашей продукции в соответствии с запросами клиентов?
- ◆ Насколько сложно конкурентам скопировать вашу продукцию?
- ◆ Защищена ли ваша продукция торговыми марками и знаками, патентами и др.?

Список вопросов можно продолжить.

Б. При разработке маркетингового плана важно также определить, какой *маркетинговой стратегии* вы хотите придерживаться:

- ◆ лидерства в области затрат. При этой стратегии все действия фирмы направляются на сокращение затрат, прочие характеристики (качество, сервис и т.д.) являются подчиненными;
- ◆ стратегии дифференцирования. В этом случае товар фирмы должен отличаться от товаров конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей. Здесь затраты имеют второстепенное значение;
- ◆ концентрации на сегменте. В данной стратегии фирма ориентируется на один или несколько сегментов потребительского рынка, либо достигая в них особого положения, либо

добиваясь минимизации уровня затрат. Возможными сегментами могут быть как избранные группы клиентов, так и географически ограниченные рынки.

В. После того как выбраны желательные маркетинговая стратегия и политика, определен спрос на продукцию, нужно четко представить, кто ваши *конкуренты*, каковы их достоинства и недостатки.

Для этого целесообразно попытаться ответить на следующие вопросы.

- ◆ Знаете ли вы, кто ваши главные конкуренты? Если да, то необходимо их перечислить.
- ◆ Есть ли у вас информация о размерах, прибыльности и принципах ведения дел ваших конкурентов?
- ◆ Можете ли вы определить, кто из ваших конкурентов процветает, а кто терпит неудачу, и почему?
- ◆ Конкурентоспособна ли ваша продукция (услуги) в отношении:
 - цены;
 - производительности;
 - качества;
 - отделки;
 - надежности;
 - технического обслуживания;
 - доставки;
 - сервиса;
 - каналов сбыта?
- ◆ Ориентируетесь ли вы и ваши конкуренты на один и тот же рынок сбыта?
- ◆ Представляет ли трудность для конкурентов воспроизводство ваших товаров и услуг?
- ◆ Существуют ли преграды, мешающие конкурентам освоить ваш рынок?
- ◆ Является ли развитие вашей продукции достаточно стабильным и прогнозируемым?

Список вопросов можно продолжить.

После того как вы ответили на поставленные выше вопросы, можно составить таблицу с данными по основным конкурентам, поместив в нее информацию об их важнейших преимуществах и недостатках, величине их компаний, доле рынка и т.д.

Г. Весьма важным для успеха бизнеса является также выбор *ценовой стратегии*.

Необходимо определиться, что для вас предпочтительнее:

- ◆ высокое качество и высокая цена. Такое реально, если вы давно работаете на данном рынке и имеете возможность производить и реализовывать элитный, дорогостоящий товар;
- ◆ низкое качество и низкая цена. Выбор такой стратегии разумен, если вы только выходите на новый для себя рынок либо склонны работать на объеме, ориентируясь на широкие низкооплачиваемые слои населения;
- ◆ низкое качество и высокая цена. Если у вас есть возможность монопольно занять рынок, опередив конкурентов, то такая стратегия может быть обоснована. Но в большинстве случаев долго придерживаться ее не удастся;
- ◆ высокое качество и низкая цена. Обычно это либо кратковременная рекламная акция, либо сезонная распродажа. Длительное время следовать такой ценовой стратегии невозможно.

Вышеперечисленные стратегии возможны как в чистом, так и в смешанном виде. Например, начинаем с низкого качества при низкой цене, а заканчиваем высоким качеством при высокой цене и т.д.

Д. После того как выбрана ценовая стратегия, следует определиться с *ценовой политикой*. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы.

- ◆ Каково возможное время реализации продукции или услуг?
- ◆ Возможны ли задержки платежа после поставки продукции и насколько они критичны?
- ◆ Каковы условия оплаты продукта или услуги потребителям:
 - по факту;
 - с предоплатой;
 - в кредит?
- ◆ Предусмотрены ли штрафные санкции при несвоевременной оплате и в чем они заключаются?
- ◆ Предусмотрены ли различные виды скидок и льгот для оптовых потребителей, постоянных покупателей и т.д.?

Е. Когда определены ценовые стратегии и политика, основные клиенты и конкуренты, а также возможный спрос, необходимо построить *стратегию продвижения товара на рынок*.

Очень важно решить, будете ли вы проводить широкую рекламную кампанию, есть ли у вас для этой цели деньги и в каком объеме.

Среди путей привлечения потребителей обычно выделяют следующие:

- ◆ рекламная кампания через средства массовой информации (газеты, журналы, радио и телевидение). При этом следует помнить, что существуют как дорогие, так и более дешевые печатные издания, рассчитанные на различные слои населения;
- ◆ бесплатное представление образцов для рекламы;
- ◆ рассылка рекламных сообщений потенциальным потребителям;
- ◆ установка рекламных щитов;
- ◆ участие в выставках и конкурсах;
- ◆ реклама и распространение товара через Интернет (создание собственных сайтов, использование более широких возможностей Интернета и т.д.).

Если вы стеснены в средствах, то можно ограничиться только рассылкой рекламных сообщений, недорогими газетами рекламных объявлений или воспользоваться дешевыми возможностями Интернета (т.е. не создавать собственный сайт и не обращаться к сайтам с платной рекламой). Однако следует помнить, что эффективность такого способа продвижения товара на рынок не очень высока.

После того как проведен подробный маркетинговый анализ, нужно внимательно посчитать:

- ◆ во сколько вам обойдется ваша рекламная кампания;
- ◆ можете ли вы позволить себе предоставлять льготы постоянным покупателям;
- ◆ насколько ваша продукция лучше продукции конкурентов;
- ◆ каковы узкие места, связанные с маркетингом и сбытом.

Если после этого можно сделать однозначные выводы о том, что:

- ◆ данный вид деятельности пользуется спросом;
- ◆ риск существует, но вполне приемлем;
- ◆ затраты велики, но осуществимы,

то следует переходить к разработке производственного плана.

1.4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

В **производственном плане** дается описание выбираемого для проекта местоположения, требуемых производственных площадей и помещений, технологий и оборудования, необходимых материальных и людских ресурсов, а также энергетического и инженерного обеспечения.

А. Часто *местоположение* является наиболее значимым для успеха проекта. При его определении необходимо ответить на следующие вопросы.

Имеются ли рядом с местом расположения проекта крупные транспортные магистрали (автомобильный, железнодорожный и другой транспорт), подъездные пути, места для стоянок?

Есть ли в наличии инженерные сети (электроэнергия, тепло, вода, канализация, связь и др.)?

Насколько проект удален от основных потребителей и поставщиков?

При выборе местоположения следует помнить, что чем дальше предприятие находится от центра экономического региона, тем меньшими будут многие затраты по проекту, такие как арендная плата, плата за парковку, ресурсы и т.д. Но при этом могут снизиться количество потенциальных потребителей и клиентов, уровень их доходов, а также возрасти транспортные расходы по доставке требуемых ресурсов и готовой продукции. Для того чтобы не допустить уменьшения клиентской массы, необходимы дополнительные вложения в инфраструктуру, подъездные пути, рекламную деятельность и т.д. Примером могут служить московские магазины «Ашан», ИКЕА, «МЕТРО Кэш энд Кэрри», в большом количестве открывающиеся за МКАД или рядом с ней. Для обеспечения бесперебойного потока посетителей организуются дополнительные автобусные рейсы, а также бесплатные маршрутные такси и вместительные автостоянки.

Часто бывает, что место для осуществления проекта выделено заранее. В этом случае могут возникнуть не зависящие от вас сложности, например, если оно оказывается малоподходящим по различным причинам:

- ♦ требуются значительные дополнительные вложения на приведение участка земли в нормальное состояние — на уборку несанкционированных свалок, гаражей, огородов и т.д. Все

это потребует не только значительных денежных средств, но и временных и людских ресурсов;

- ◆ выделенный участок настолько удален от транспортных магистралей, что необходим дополнительный проект по строительству железной или автомобильной дороги до этого места;
- ◆ на участке находятся объекты незавершенного строительства, которые необходимо снести, прежде чем приниматься за непосредственную работу по строительству;
- ◆ участок занят другими организациями, которые предъявляют на него права. Освобождение выделенного места может быть связано не только с дополнительными денежными затратами, но и с судебными издержками.

В каждом из этих случаев приходится проводить дополнительные расчеты, и нередко результатом последних оказывается отказ от проекта.

Б. Потребность в площадях и помещениях обычно определяется разработчиками технологического процесса производства товаров и услуг.

В общем случае могут понадобиться следующие виды помещений:

- ◆ производственные. Необходимо обратить внимание на высоту потолков, проемы ворот, наличие грузоподъемных механизмов и др.;
- ◆ складские, которые могут быть теплыми и холодными, открытыми и закрытыми и т.д.;
- ◆ технологические, необходимые для насосов, вентиляторов, холодильников, котельных и т.д.;
- ◆ офисные, предназначенные для административного аппарата и инженерно-технических работников;
- ◆ вспомогательные (раздевалки, туалеты и т.д.);
- ◆ гаражные (наземные или подземные).

Обеспечение необходимыми площадями и помещениями может осуществляться путем:

- ◆ использования имеющихся собственных площадей соответствующей кондиции;
- ◆ реконструкции имеющихся собственных площадей;
- ◆ строительства новых;
- ◆ приобретения готовых;
- ◆ аренды (нужно указать сроки аренды).

В. Стабильность выпуска продукции, особенности выхода на зарубежные рынки сбыта — все это зависит от *технологии* производства, его сертификации, уровня квалификации исполнителей.

При выборе технологии необходимо обратить внимание на следующие моменты. Технология должна:

- ◆ соответствовать имеющимся в наличии ресурсам, а также конечному продукту;
- ◆ быть хорошо испытанной на практике (если только речь не идет об инновационном проекте);
- ◆ не быть морально устаревшей;
- ◆ соответствовать масштабам предприятия и уровню спроса.

Для правильного выбора технологии не существует универсального метода. Этот вопрос необходимо решать по-разному в каждом конкретном случае. Некоторые товары могут быть произведены с использованием только новейших технологий. Для других подойдет более широкий их спектр. Выбор технологий, наиболее подходящих для условий данного региона или отрасли, является весьма сложной задачей.

Г. При определении *используемого в проекте оборудования* следует помнить, что оно должно полностью соответствовать применяемым технологическим процессам. Нужно указать тип и марку оборудования, его основные характеристики, в том числе вес и требуемые для его установки площади, а также цену.

Необходимое по проекту оборудование может быть либо приобретено в собственность, либо арендовано на короткий срок, либо взято в лизинг.

Кроме того, не всегда следует покупать абсолютно новое оборудование. Очень часто можно использовать уже бывшие в употреблении средства и предметы труда, которые обойдутся существенно дешевле.

Д. В ходе разработки проекта может возникнуть необходимость в *транспортных средствах*: легковых и грузовых автомобилях, железнодорожном, водном и воздушном транспорте.

Для оперативного решения производственных, бытовых и финансовых вопросов следует определить потребность в *средствах связи*: телефоне, факсе и т.д.

Как транспортные средства, так и средства связи могут быть собственными, взятыми в аренду или используемыми по необходимости (по разовым заявкам).

Значительное влияние на стоимость и сроки реализации проекта оказывает наличие необходимого *энергетического и инженерного обеспечения*, к которому относятся:

- ◆ электроэнергия;
- ◆ вода;
- ◆ горячая вода;
- ◆ газ;
- ◆ отопление;
- ◆ канализация;
- ◆ очистные сооружения и пр.

Желательно выбрать такое местоположение проекта, чтобы не было необходимости строить коммуникации. Если же иных вариантов не существует, то при проведении финансовых расчетов нужно учесть полностью все требуемые затраты на строительство.

Е. В любом деле, а особенно в бизнесе, *«кадры решают все»*. Очень часто требуемые деньги дают не столько под проект, сколько под конкретных людей, команду управления проектом, поэтому желательно, чтобы ключевые фигуры были определены заранее.

Одно из направлений снижения риска — это квалифицированная команда управления, которая, с одной стороны, существенно повышает вероятность успеха реализации проекта, а с другой — увеличивает его затраты по заработной плате. Следовательно, в каждом конкретном случае необходимо считать «что почем» и выбирать ту команду, которая вам подходит в большей степени.

После того как полностью рассмотрен производственный план проекта, нужно оценить его организационно-правовые аспекты.

1.5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ

Основные вопросы, решаемые в этом разделе, следующие:

- ◆ организационная схема управления;
- ◆ состав подразделений и их функции;
- ◆ организация координирования и взаимодействия служб и подразделений;
- ◆ штатная политика и кадровое расписание;
- ◆ правовое обеспечение;
- ◆ возможные льготы.

При формировании структуры управления необходимо учесть индивидуальные и групповые интересы всех участников проекта, их опыт и традиции, социально-психологические особенности.

А. При выборе *организационной структуры* и механизма ее функционирования нужно помнить, что они должны способствовать:

- ◆ сотрудничеству участников реализации проекта (работы фирмы) в достижении поставленных целей с минимальными затратами;
- ◆ созданию условий для производства высококачественной и конкурентоспособной продукции;
- ◆ разработке, освоению и продвижению на рынок новых видов продукции.

Кроме того, следует предусмотреть форму юридического обслуживания проекта, защиту интересов его участников, а также привлечение необходимых консультантов.

Б. После того как определена организационная структура, необходимо более точно установить *численность сотрудников, сроки и режим их работы*, а также *предполагаемую оплату труда*.

Размер оплаты труда зависит от сложности и условий выполняемой работы, профессионально-деловых качеств работников, результатов их труда и хозяйственной деятельности предприятия, от конъюнктуры рынка труда в регионе.

Расходы на оплату труда состоят:

- ◆ из основной заработной платы, представляющей собой вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда;
- ◆ дополнительной заработной платы, в которую входят доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством, а также премии, связанные с выполнением заданных функций;
- ◆ других поощрительных и компенсационных выплат в форме вознаграждений по итогам работы за год, премий и других денежных и материальных выплат, либо не предусмотренных действующими законодательными актами, либо проводимых сверху указанных в них норм.

Более детально расходы на персонал приведены в финансовом плане.

В. Подраздел «Правовое обеспечение» занимает в бизнес-плане важное место. Особое внимание уделяется форме собственности и правовому статусу фирмы. Основные документы, необходимые для подробного написания данного подраздела:

- ◆ устав предприятия;
- ◆ учредительный договор;
- ◆ лицензия на право ведения работ;
- ◆ патент (авторское право);
- ◆ сертификат качества продукции;
- ◆ сертификат уровня производства;
- ◆ международная, федеральная, региональная или местная программы;
- ◆ особенности налогообложения;
- ◆ договор, в том числе аренды, купли, продажи;
- ◆ гарантийные письма.

Г. При рассмотрении организационно-правовых аспектов следует также обратить внимание на возможные *поддержку и льготы по проекту*. К их числу можно отнести:

- ◆ первоочередное выделение земли, помещений и др.;
- ◆ предоставление длительной аренды;
- ◆ поддержку со стороны государства отечественных производителей (ограничение импорта);
- ◆ экспортные льготы;
- ◆ льготные кредиты;
- ◆ налоговые льготы;
- ◆ возможности списания средств при решении определенных задач, выполнении заранее оговоренных условий;
- ◆ другое.

Например, до 1 января 2003 г. ставка налога на прибыль снижалась на 50%, если инвалиды составляли не менее 50% общего числа работников. Эта налоговая льгота ранее широко использовалась многими предприятиями.

Существует ряд льгот по налогообложению для малого бизнеса, СМИ, хлебопекарной промышленности и т.д.

Д. Необходимо полностью представлять весь *ход работ по осуществлению проекта*. График его реализации позволяет контролировать важнейшие работы и ключевые события, предусматривать возможные сбои и уменьшать риски.

Прежде всего нужно определить возможную продолжительность работ, а также взаимосвязь между ними. Обычно выделяют следующие условия взаимодействия между работами:

- ◆ «конец — начало» — за окончанием одной работы следует начало следующей (работы выполняются последовательно);
- ◆ «начало — начало» — вместе с началом одной работы или через оговоренный промежуток времени следует начало другой (работы выполняются параллельно);
- ◆ «конец — конец» — окончание одной из работ должно происходить одновременно или через оговоренный промежуток времени после окончания другой.

После того как рассмотрены основные аспекты организационно-правового характера, можно переходить к финансовому плану проекта.

1.6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

В этом разделе приводятся расчеты всех затрат и доходов, оговоренных в предыдущих разделах бизнес-плана, а также делаются выводы о прибыльности или убыточности предлагаемого проекта. Большая часть имеющихся программных продуктов по бизнес-планированию помогает в построении именно финансового плана как наиболее сложного и важного раздела бизнес-плана.

Написание этого раздела начинается с определения нормативов для финансово-экономических расчетов, затем определяются постоянные и переменные затраты на производство продукции, затраты на персонал, проводится калькуляция себестоимости, составляется смета затрат на проект, уточняются источники финансирования и, наконец, составляются основные финансовые документы:

- ◆ отчет о движении денежных средств;
- ◆ отчет о прибылях и убытках;
- ◆ прогнозный баланс.

При оценке финансового состояния предприятия, реализующего инвестиционный проект, рассматриваются данные за прошедший период. Если речь идет о финансовом плане самого инвестиционного проекта, то все данные имеют прогнозный характер.

А. При выборе нормативов для проведения финансово-экономических расчетов в первую очередь нужно определить, какие *цены* вы планируете использовать:

- ◆ текущие, с учетом НДС;
- ◆ текущие, без учета НДС;
- ◆ постоянные, с учетом НДС;
- ◆ постоянные, без учета НДС;
- ◆ в иностранной валюте;
- ◆ в отечественной валюте.

Наиболее важной для проекта является сопоставимость цен.

Кроме этого, принято, чтобы все финансовые операции, проводимые на внутреннем рынке, включая поступления от реализации продукции и затраты на приобретение сырья, материалов и комплектующих изделий, привлечение акционерного и заемного капитала и т.д., осуществлялись и учитывались в рублях.

Платежи по экспортно-импортным операциям, а также по привлечению капитала и займов в иностранной валюте производятся во второй валюте для внешнего рынка (доллары, евро, йены).

Перечень и размер налогов должны быть установлены в соответствии с действующей системой налогообложения и юридического статусом реализующей проект фирмы.

Если вы планируете осуществлять расчеты в текущих ценах, то необходимо учитывать инфляцию. Следует помнить: инфляция в России является существенно неоднородной, т.е. темпы изменения цен товаров и услуг зависят не только от момента времени, но и от характера товара или услуги. Инфляцию необходимо брать не среднестатистическую по России, а конкретную в конкретном регионе, определяемую на базе статистических данных за последние шесть месяцев.

Финансово-экономические расчеты обычно проводятся на первый год с периодом в один месяц, на последующий год — поквартально, а затем — по годам.

При определении предполагаемого кредитного процента следует ориентироваться на ставку Центрального банка РФ. Обычно кредитный процент не превышает ставку рефинансирования больше чем на 10%.

Б. После того как определены основные финансово-экономические нормативы, необходимо рассчитать *расходы на персонал*,

исходные данные по которому приведены в организационном плане. Обычно отдельно выделяют затраты:

- ◆ на управленческий персонал;
- ◆ производственный персонал;
- ◆ персонал по маркетингу и прочих сотрудников.

Для простоты расчетов рекомендуется заполнить табл. 1.

Таблица 1

Расходы на персонал

Количество человек	Оклад		Регуляр- ность выплат	Использование		Сумма		Примеча- ние
	тыс. руб.	долл.		с мес.	по мес.	тыс. руб.	долл.	
Управленческий анализ								
Производственный персонал								
Персонал по маркетингу и прочие сотрудники								
ВСЕГО расходы на персонал								

В. Переменные расходы на производство продукции составляют по каждому продукту или услуге отдельно. К переменным издержкам относятся такие издержки, величина которых зависит от объема производимой продукции. Это затраты на материалы, комплектующие, сдельная заработная плата и пр. В расчетах нужно учитывать величину страхового и динамического запаса материалов. Величина страхового запаса зависит от надежности поставщиков и указывается в процентах от месячной потребности. Динамический запас вычисляется исходя из производственного цикла изготовления продукта, периодичности и сроков поставки.

Г. К постоянным расходам относятся затраты, связанные только с определенным периодом и практически не зависящие от объема выпускаемой продукции. Сюда можно отнести затраты:

- ◆ на управление (коммунальные платежи, почту, связь, командировки и т.д.);
- ◆ производство (аренду помещений и оборудования, ремонт и обслуживание оборудования, топливо, электроэнергию, вспомогательные материалы и т.д.);

- ◆ маркетинг (рекламу, мероприятия по продвижению продукции на рынок, ее реализацию и т.д.).

Следует, однако, помнить, что при значительном увеличении объемов производства постоянные издержки также меняются, переходя на новый уровень, и остаются независимыми от объемов производства в определенных границах.

Д. После того как посчитаны постоянные и переменные затраты, расходы на персонал, можно переходить к определению *сметы* затрат на проект, которая может составляться по следующим статьям:

- ◆ приобретение оборудования;
- ◆ изготовление нестандартного оборудования;
- ◆ проектные работы;
- ◆ строительно-монтажные работы;
- ◆ обучение и переобучение персонала;
- ◆ материалы и комплектующие на производство;
- ◆ топливо и энергия на производственные нужды;
- ◆ аренда помещений;
- ◆ аренда оборудования;
- ◆ основная зарплата;
- ◆ дополнительная зарплата;
- ◆ начисления на зарплату;
- ◆ процент за кредит;
- ◆ общественные расходы;
- ◆ внепроизводственные расходы;
- ◆ прочие расходы.

Подробный перечень всевозможных затрат по проекту приведен в программных продуктах, разработанных для составления и оценки бизнес-планов, таких как Project-Expert, Альт-Инвест и пр.

Е. Затем проводится калькуляция *себестоимости* продукции. Себестоимость обычно составляется по следующим калькуляционным статьям:

- ◆ сырье и материалы;
- ◆ покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги кооперированных предприятий;
- ◆ топливо и энергия на технологические нужды;
- ◆ зарплата основная;
- ◆ зарплата дополнительная;
- ◆ начисления на зарплату;

♦ общепроизводственные расходы;

♦ амортизация средств;

Итого: производственная себестоимость;

♦ внепроизводственные расходы;

Итого: коммерческая себестоимость.

Ж. Финансовый план любого проекта в обязательном порядке включает отчет о прогнозируемом движении денежных средств по расчетным периодам для всего планового срока реализации. Кроме того, для достаточно крупного инвестиционного проекта обычно дополнительно приводится прогнозный отчет о прибылях и убытках. Могут составляться также прогнозные балансы на конец расчетных периодов, если это затребовано кредитором или инвестором и такая информация имеет смысл и служит для принятия инвестиционных решений.

Отчет о движении денежных средств — основной документ финансового плана. Он показывает обеспеченность финансовыми ресурсами процесса реализации проекта на каждом этапе и предназначен для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности использования вложенных средств. Он состоит, как указывалось, из трех частей: потоков денежных средств от операционной деятельности, инвестиционной деятельности и финансовой деятельности.

Все денежные поступления и платежи отражаются в отчете о движении денежных средств в периоды, соответствующие фактическим датам осуществления этих выплат с учетом времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции, а также условий формирования производственных запасов.

Общий вид отчета о движении денежных средств приведен в табл. 2.

Таблица 2

Отчет о движении денежных средств

Статьи денежных доходов и расходов	Периоды планирования				
	0	1	2	...	Последний
<i>Операционные денежные потоки</i>					
1. Поступления денег от продажи товаров и услуг					
2. Поступления от других видов деятельности					
3. Выплаты по производственным расходам					
4. Выплаты зарплаты производственному персоналу					

Окончание табл. 2

Статьи денежных доходов и расходов	Периоды планирования				
	0	1	2	...	Последний
5. Выплаты з/п административному персоналу					
6. Выплаты по административным расходам					
7. Итого по операционной деятельности (7 = 1 + 2 – 3 – 4 – 5 – 6)					
<i>Инвестиционные денежные потоки</i>					
8. Денежные затраты на приобретение или строительство основных средств					
9. Выплаты по другим расходам подготовительного периода					
10. Поступления денег от продажи активов					
11. Итого по инвестиционной деятельности (11 = 10 – 9 – 8)					
<i>Финансовые денежные потоки</i>					
12. Поступления займов полученных					
13. Выплаты задолженности по займам					
14. Выплаты процентов по займам					
15. Перечисление денег на банковские депозиты					
16. Возврат денег с банковских депозитов и поступление доходов по ним					
17. Выплаты дивидендов					
18. Итого по финансовой деятельности (18 = 12 – 13 – 14 – 15 + 16 – 17)					
<i>Выплаты налогов и взносов</i>					
19. Страховые взносы на зарплату					
20. Налог на имущество					
21. НДС					
22. Налог на прибыль					
23. Итого выплата налогов (23 = 19 + 20 + 21 + 22)					
24. Остаток денежных средств на конец периода (24 = 7 + 11 + 18 – 23)					
25. Итого остаток денежных средств с нарастающим итогом на конец периода					

Отчет о прибылях и убытках отражает бухгалтерские доходы и расходы предприятия, а также финансовые результаты: операционную прибыль (убыток) как результат покрытия производственных затрат доходами от реализации произведенной продукции или услуг, прибыль (убыток) по другим видам деятельности, налог на прибыль и в конечном счете чистую прибыль.

Общий вид отчета о прибылях и убытках приведен в табл. 3.

Отчет о прибылях и убытках

Статьи доходов и расходов	Периоды планирования				
	0	1	2	...	Последний
<i>Операционные доходы и расходы</i>					
1. Выручка от реализации товаров и услуг					
2. Затраты на сырье, материалы, комплектующие					
3. Лизинговые платежи по производственному оборудованию					
4. Прочие прямые производственные расходы					
5. Зарплата производственного персонала					
6. Страховые взносы на зарплату производственного персонала					
7. Валовая прибыль $[7 = 1 - (2 + 3 + 4 + 5 + 6)]$					
8. Зарплата административного персонала					
9. Страховые взносы на зарплату административного персонала					
10. Административно-хозяйственные расходы					
11. Коммерческие расходы					
12. Амортизация					
13. Налог на имущество					
14. Прибыль (убыток) по операционной деятельности $[14 = 7 - (8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)]$					
<i>Инвестиционные доходы и расходы</i>					
15. Прибыль (убыток) от продажи основных средств					
16. Прибыль (убыток) от продажи долей предприятий					
17. Доходы от долевого участия					
18. Итого по инвестиционной деятельности $(18 = 15 + 16 + 17)$					
<i>Доходы и расходы по финансовой деятельности</i>					
19. Прибыль (убыток) от продажи финансовых инструментов					
20. Доходы (расходы) по финансовым инструментам					
21. Проценты к получению (доходы)					
22. Проценты к уплате (расходы)					
23. Итого по финансовой деятельности $(23 = 19 + 20 + 21 - 22)$					
24. Прибыль до выплаты налога $(24 = 14 + 18 + 23)$					
25. Налог на прибыль					
26. Чистая прибыль $(26 = 24 - 25)$					

Баланс отражает финансовое состояние предприятия в определенный момент и состоит из двух частей: актива и пассива, суммарные значения которых должны быть равны между собой.

Общий вид баланса приведен в табл. 4.

Таблица 4

АКТИВ	ПАССИВ
Внеоборотные активы (Fixed Assets) Нематериальные активы Основные средства Долгосрочные финансовые вложения	Капитал (Equity) Уставный (акционерный) капитал Нераспределенная прибыль/убыток прошлых лет Нераспределенная прибыль/убыток отчетного года
Оборотные активы (Current Assets) Запасы НДС по приобретенным ценностям Дебиторская задолженность Краткосрочные финансовые вложения Денежные средства	Долгосрочные обязательства (Long Term Liabilities) Займы и кредиты (сроком более 1 года)
	Краткосрочные обязательства (Short Term Liabilities) Займы и кредиты (сроком менее 1 года) Кредиторская задолженность
Баланс (итого активы; валюта баланса)	Баланс (итого пассивы; валюта баланса)

Иногда имеет смысл дополнительно к оценке инвестиций проводить традиционный финансовый анализ деятельности предприятия на базе прогнозной бухгалтерской отчетности (баланс и отчет о прибылях и убытках). Расчет финансовых коэффициентов позволяет оценить, насколько предприятие в условиях осуществления проекта финансово устойчиво, обеспечивает ли оно ведение бизнеса с привлекательными характеристиками рентабельности и как выглядит на фоне среднетраслевых данных.

Вся информация о денежных потоках и бухгалтерских доходах и расходах должна быть представлена в описанных итоговых сводных отчетах. Однако для более полного раскрытия исходной, промежуточной и итоговой информации в различных разрезах в бизнес-плане могут дополнительно приводиться таблицы, например, следующего содержания:

- ◆ затраты на персонал с делением на производственный, управленческий, маркетинговый и с указанием основной заработной платы, премий, бонусов и т.д.;
- ◆ перечень используемых в проекте способов и источников финансирования с информацией по каждому о величине, сроках кредита или вложения, процентной ставке, форме возврата и т.д.;

- ◆ отдельный отчет по каждому займу с указанием движения денег и остатков задолженности по периодам;
 - ◆ размещение свободных денег на депозит с условиями размещения, движениями и остатками по периодам, если предусмотрено по проекту;
 - ◆ планируемые выплаты дивидендов
- и т.д.

На основании данных приведенных финансовых отчетов необходимо рассчитать финансовые коэффициенты, которые характеризуют надежность и прибыльность предприятия.

Весьма важным для понимания реализуемости инвестиционного проекта является подраздел финансового плана «Источники, пути, размер, условия и сроки привлечения необходимого капитала». Потребность в капитале определяется на основании данных отчета о движении денежных средств.

Обычно выделяются следующие **способы финансирования проекта**:

- ◆ *акционерное финансирование*, представляющее собой вклады денежных средств, передачу оборудования, технологий;
- ◆ *финансирование из государственных источников*, которое осуществляется непосредственно за счет инвестиционных программ в форме кредитов (в том числе и льготных) и за счет прямого субсидирования;
- ◆ *долговое финансирование*, производимое за счет кредитов банков и займов юридических и физических лиц;
- ◆ *лизинговое финансирование*, которое представляет собой долгосрочную аренду, связанную с передачей в пользование оборудования, транспортных средств и другого движимого и недвижимого имущества;
- ◆ *финансирование за счет авансовых платежей будущих пользователей*, заинтересованных в реализации проекта, которое заключается в предоставлении ими финансовых средств, материалов, оборудования, консалтинговых услуг на осуществление проекта. При этом потребителям, внесшим средства в проект, предоставляется ряд льгот, но они не являются собственниками проекта.

По каждому из используемых в проекте способов финансирования необходимо иметь информацию о величине, сроках кредита или вложения, процентной ставке, форме возврата и т.д. Жела-

тельно, чтобы для каждого банка-кредитора или инвестора информация была оформлена в виде табл. 5 и 6.

Таблица 5

Задолженность

№	Название банка-инвестора	Сумма возможного кредита (тыс. руб.)	Процентная ставка и дата выдачи	Обеспечение под заем	Срок (количество месяцев)

Таблица 6

Отчет по займам

Наименование	Кредиторы (процентная ставка)		
	1-й	2-й	3-й
Основной долг (сумма) в начале первого года			
Проценты за первый год			
Основной долг (сумма) в начале второго года			
Проценты за второй год			

Если в проекте предусматривается размещение свободных средств на депозит, выплата дивидендов, то это также должно быть отражено в таблицах и в отчете о движении денежных средств (табл. 7 и 8).

Таблица 7

Размещение свободных средств на депозит

№	Наименование	Сумма, тыс. руб.	Дата	Срок, мес.	Выписка процентов		Налог
					ставка процента	периодичность	

Таблица 8

Выплата дивидендов

Доля прибыли, идущая на выплату дивидендов, %	Год					Периодичность
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й и далее	

После того как проведены все финансовые расчеты, составлены необходимые отчеты, сметы, проанализированы источники финансирования и возможности выплат по ним, нужно оценить значимость и эффективность проекта, условия участия государства в его реализации.

1.7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА

Расчет **эффективности инвестиционных проектов** осуществляется на основе данных отчета о движении денежных средств.

А. Прежде чем определять эффективность проекта, необходимо оценить его *значимость* и *масштабность*. Чем выше значимость рассматриваемого проекта, тем больше внешних источников может быть привлечено для его финансирования, вплоть до международных финансовых организаций, таких как Всемирный банк, Европейский банк реконструкции и развития и пр. Но, с другой стороны, для проектов, претендующих на существенную государственную поддержку, необходимо дополнительно рассчитать общественную эффективность, т.е. оценить их влияние на экономику страны в целом.

Б. Для оценки эффективности проектов в мировой практике в настоящее время наиболее часто употребляются чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, индекс доходности и дисконтированный срок окупаемости.

Чистый дисконтированный доход (Net Present Value, NPV) представляет собой дисконтированный показатель ценности проекта, определяемый как сумма дисконтированных значений поступлений за вычетом затрат, получаемых в каждом году в течение срока жизни проекта.

Чистый дисконтированный доход может быть вычислен по следующей формуле:

$$NPV = -K + (B_1 - C_1)/(1 + r) + (B_2 - C_2)/(1 + r)^2 + \dots + (B_t - C_t)/(1 + r)^t + \dots + (B_T - C_T)/(1 + r)^T,$$

где K — начальные капитальные вложения; B_t — выгоды в момент времени t ; C_t — затраты в момент времени t ; r — норма дисконта; T — срок жизни проекта.

С точки зрения инвестора, для признания проекта эффективным необходимо, чтобы его NPV был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением NPV (при условии, что оно положительное).

Внутренняя норма доходности, ВНД (Internal Rate of Return, IRR) технически представляет собой ставку дисконтирования, при которой достигается безубыточность проекта, означающая, что чистая дисконтированная величина потока затрат равна чистой дисконтированной величине потока доходов, т.е. $NPV(r = IRR) = 0$.

ВНД — это такое положительное число, при котором NPV :

- ◆ при $r = IRR$ обращается в ноль;
- ◆ при всех $r > IRR$ отрицателен;
- ◆ при всех $r < IRR$ положителен.

Определенная таким образом внутренняя норма доходности, если только она существует, всегда единственна.

Для оценки эффективности инвестиционных проектов значение внутренней нормы доходности необходимо сопоставить с нормой дисконтирования r . Проекты, у которых $IRR > r$, имеют положительный NPV и поэтому эффективны, а те, у которых $IRR < r$, имеют отрицательный NPV и поэтому неэффективны.

IRR может быть использована также:

- ◆ для оценки эффективности проекта, если известны приемлемые значения IRR для проектов данного типа;
- ◆ для оценки степени устойчивости проекта (по разности $IRR - r$);
- ◆ для установления участниками проекта нормы дисконта r по данным о внутренней норме доходности альтернативных направлений вложения ими собственных средств.

Индекс доходности (Profitability Indexes, PI) характеризует отдачу проекта на вложенные в него средства. Они могут рассчитываться как для дисконтированных, так и для недисконтированных денежных потоков. Существуют индексы доходности затрат и индексы доходности инвестиций.

Индекс доходности дисконтированных затрат — это отношение суммы элементов денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков.

Индекс доходности дисконтированных инвестиций — это отношение суммы элементов денежного потока от операционной

деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности.

Значение индексов доходности для эффективных проектов должно быть больше единицы.

Формула индекса доходности дисконтированных затрат имеет следующий вид:

$$PI = \left[\sum B_t / (1+r)^t \right] / \left[K + \sum C_t / (1+r)^t \right].$$

Дисконтированный срок окупаемости равен продолжительности наименьшего периода, по истечении которого чистый дисконтированный доход становится и продолжает оставаться неотрицательным.

Данный критерий аналогичен простому сроку окупаемости, но использует дисконтированные значения затрат и выгод. Значение срока окупаемости не должно превышать срока жизни проекта.

Критерии *NPV*, *IRR* и *PI* являются фактически разными версиями одной и той же концепции, поэтому их результаты связаны друг с другом.

Таким образом, можно ожидать выполнения следующих математических соотношений для одного проекта:

если $NPV > 0$, то $PI > 1$, $IRR > r$,

если $NPV < 0$, то $PI < 1$, $IRR < r$,

если $NPV = 0$, то $PI = 1$, $IRR = r$.

В. После того как проведены расчеты по базовому варианту инвестиционного проекта, следует оценить *чувствительность основных интегральных показателей* проекта к негативным изменениям различных факторов. Целью анализа чувствительности является определение степени влияния различных факторов на финансовый результат проекта. В процессе анализа чувствительности по очереди варьируется в определенном диапазоне величина одного из выбранных факторов при фиксированных значениях остальных и определяется зависимость интегральных показателей от этих изменений.

В классическом случае в качестве варьируемых факторов принимаются:

- ◆ показатели инфляции;
- ◆ физический объем продаж;

- ◆ цена реализации;
- ◆ переменные издержки;
- ◆ постоянные издержки;
- ◆ требуемый объем инвестиций;
- ◆ процентная ставка и т.д.

В программе Project Expert анализ чувствительности инвестиционного проекта проводится автоматически посредством варьирования переменных в диапазоне от -50% до $+50\%$ с шагом 5% .

По результатам анализа чувствительности определяются наиболее рискованные переменные и для каждой из них рассчитывается точка безубыточности, т.е. абсолютное значение и процентное изменение рискованного фактора, при котором интегральный показатель становится равным нулю.

Желательно также иметь хотя бы предварительные данные о вероятностях получения точки безубыточности по каждому из варьируемых факторов.

Когда проведены все расчеты по проекту, оценена его эффективность, осуществлен анализ чувствительности, следует переходить к оценке риска.

1.8. РИСКИ И ГАРАНТИИ

Задача этого раздела состоит в том, чтобы указать будущим инвесторам и кредиторам на возможные риски при реализации проекта, а также на методы защиты от их влияния.

Для написания данного раздела необходимо выяснить возможные риски с указанием вероятности их возникновения и сформировать организационные мероприятия по их профилактике и нейтрализации.

Глубина анализа зависит от конкретного вида деятельности, а также от величины проекта. Для крупных проектов необходим тщательный расчет рисков с применением математического аппарата теории вероятностей. В более простых случаях или при отсутствии вероятностных оценок возможен анализ рисков с помощью метода экспертных оценок.

Ассортимент возможных рисков весьма широк, вероятность возникновения каждого из них различна, так же как и сумма убытков, вызываемая конкретным видом риска, поэтому важно уметь

хотя бы ориентировочно оценивать наиболее вероятные риски и величину связанного с ними ущерба.

В связи с этим необходимо:

- ◆ выявить полный перечень рисков;
- ◆ определить вероятность возникновения каждого;
- ◆ оценить ожидаемый размер убытков при их возникновении;
- ◆ проранжировать их по вероятности возникновения;
- ◆ установить приемлемый уровень риска и отбросить те из них, вероятность которых ниже указанного порога. Например, можно игнорировать риски, вероятность которых не превышает 0,3.

А. Существует много различных классификаций рисков: по видам деятельности, формам собственности и т.д. При их анализе в бизнес-плане уместно выделять коммерческие, финансовые и внутрифирменные риски.

К коммерческим рискам относятся:

- ◆ снижение объемов реализации товаров из-за упавшего спроса или неэффективной работы сбытовой сети;
- ◆ неудовлетворительная деятельность партнеров;
- ◆ повышение цен на ресурсы и оборудование;
- ◆ увеличение арендной платы, транспортных издержек и т.д.;
- ◆ рост числа конкурентов и т.д.

К финансовым рискам можно отнести:

- ◆ риск неплатежа за поставленный товар;
- ◆ риск неоптимального выбора источников финансирования;
- ◆ риск больших инвестиций в крупномасштабный проект и т.д.

Внутрифирменные риски заключаются:

- ◆ в недовольстве работников предприятия и риске забастовки;
- ◆ возможности утечки информации;
- ◆ ошибках управленческого персонала и т.д.

Б. В зависимости от величины вероятных потерь принято выделять три вида рисков:

- ◆ *допустимый*, при котором наблюдается потеря части прибыли или всей прибыли;
- ◆ *критический*, при котором величина потерь превышает расчетную прибыль;
- ◆ *катастрофический*, при котором потери превышают дежельные возможности предпринимателя.

Следует отметить: проектная деятельность возможна при каждом из рассмотренных видов риска. Однако при этом требуется

мая доходность, страховые отчисления, необходимые резервы и т.д. по проектам, связанным с катастрофическим риском, будут существенно выше, чем в иных случаях.

В. Каждый разработчик бизнес-плана стремится к снижению рисков, используя различные методы управления ими: диверсификацию, страхование, резервирование.

Диверсификация — одно из наиболее важных направлений снижения риска. Обычно говорят о диверсификации поставщиков и потребителей, расширении числа участников.

Но следует помнить: увеличение числа участников, поставщиков и потребителей может привести к росту организационных и транспортных издержек, что, возможно, несколько снизит ожидаемую прибыль.

Основные виды *страхования*, связанного с предпринимательской деятельностью:

- ◆ страхование имущества предприятия от стихийных бедствий (номинальная сумма страховки обычно составляет 70—80% стоимости имущества);
- ◆ страхование отгруженной с предприятия продукции на период ее перевозки (сумма страховки соответствует, как правило, номинальной стоимости товара);
- ◆ страхование транспортных средств;
- ◆ компенсационное страхование;
- ◆ медицинское страхование;
- ◆ страхование вынужденной остановки предприятия.

Но не следует забывать: страхуя свой инвестиционный проект, вы увеличиваете затраты. В связи с этим в каждом конкретном случае необходимо считать, насколько велик будет ущерб от возможного риска, если его не застраховать.

При *резервировании* предусматривается создание определенных запасов: финансовых, материальных, информационных. В качестве информационных резервов можно рассматривать приобретение дополнительной информации (например, за счет проведения более детальных маркетинговых исследований). Финансовые резервы могут создаваться путем выделения дополнительных средств на покрытие непредвиденных расходов. Материальные резервы означают создание специального страхового запаса сырья и материалов, комплектующих.

Но, как и в случаях с диверсификацией и страхованием, создавая дополнительные резервы, необходимо считать, какой их

уровень является для вас приемлемым: наличие резервов, с одной стороны, снижает ряд возможных рисков, а с другой — увеличивает затраты по проекту.

Кроме того, для повышения устойчивости инвестиционного проекта и снижения его рискованности может быть изменен состав участников, в частности, путем включения в дело венчурных фирм, специализирующихся на финансировании рискованных, прежде всего инновационных, проектов.

Г. Обязательным в разделе бизнес-плана, описывающего риски, является подраздел *«Гарантии партнерам и инвесторам»*.

Формы гарантий могут быть самыми разнообразными. Обычно используют следующие:

- ◆ гарантии федеральных, региональных или местных органов власти;
- ◆ страхование;
- ◆ залог активов (недвижимости, ценных бумаг и т.д.);
- ◆ банковские гарантии;
- ◆ передача прав;
- ◆ товарные гарантии (готовой продукцией).

По каждой из них возможна различная степень готовности к реализации:

- ◆ предварительная переписка с гарантом;
- ◆ подписание протокола о намерениях;
- ◆ гарантийные письма;
- ◆ договоры (аренды, поставки и т.д.);
- ◆ активы, предполагаемые к залогу, и т.д.

После того как рассмотрены и проанализированы риски реализации проекта, оценены вероятности их наступления, сформированы мероприятия по их снижению, перечислены возможные гарантии, можно переходить к составлению приложений по бизнес-плану.

1.9. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложения — важная часть бизнес-плана. Они способствуют разгрузке основного текста от подробностей и дают возможность представить потенциальным партнерам и инвесторам различные дополнительные материалы. К ним относятся следующие.

1. Материалы, подтверждающие и раскрывающие сведения о предприятии:

- ◆ копии регистрационного свидетельства и учредительного договора предприятия;
- ◆ лицензии и сертификаты;
- ◆ почетные дипломы и свидетельства;
- ◆ копии материалов прессы о деятельности предприятия;
- ◆ отзывы заказчиков и партнеров о совместной деятельности и т.д.

2. Материалы, характеризующие продукцию:

- ◆ фотографии, рисунки, чертежи;
- ◆ патенты;
- ◆ отзывы;
- ◆ результаты испытаний и т.д.

3. Материалы, убеждающие в востребованности продукции:

- ◆ результаты маркетинговых исследований;
- ◆ сравнительные данные о конкурентах;
- ◆ договоры на поставку продукции;
- ◆ протоколы о намерениях и заявки на поставку продукции и т.д.

4. Материалы, показывающие возможности производства:

- ◆ фотографии предприятия, его ведущих цехов и оборудования;
- ◆ копии документов по сертификации производства и т.д.

5. Материалы, раскрывающие организационно-правовую готовность проекта:

- ◆ схемы организационной структуры и механизма реализации проекта;
- ◆ выписки из нормативных и законодательных документов;
- ◆ копия штатного расписания и т.д.

6. Материалы, раскрывающие все финансово-экономические расчеты: сметы, таблицы, графики и т.д.

7. Материалы, подтверждающие направленность, значимость и эффективность проекта:

- ◆ программы социально-экономического развития региона;
- ◆ письма и отзывы;
- ◆ планы, акты и т.д.

8. Материалы, подтверждающие реальность мер предупреждения риска, нейтрализации форс-мажорных обстоятельств и реальность гарантий возврата займа:

- ◆ гарантийные письма;
- ◆ договоры на поставку, аренду, реализацию и т.д.;
- ◆ состав и стоимость залога;
- ◆ выписки из законодательных и нормативных документов и т.д.

Как правило, к бизнес-плану прилагаются копии документов, а оригиналы представляются по дополнительному требованию.

В крупных западных фирмах и банках, международных финансовых компаниях разработка бизнес-плана полезна также и в учебных целях, например при завершении курса по бизнес-планированию.

1.10. ПРЕЗЕНТАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Презентация необходима для того, чтобы убедить потенциальных кредиторов и инвесторов в том, что бизнес-план хорош, а вы и ваша команда, взявшиеся за его осуществление, обладаете необходимыми для достижения успеха качествами.

Большинство презентаций охватывают семь ключевых областей:

- 1) компания, ее продукция и услуги;
- 2) рынок: ваши клиенты и конкуренты;
- 3) маркетинговая стратегия, которой вы намерены следовать;
- 4) первоочередные финансовые задачи;
- 5) команда, которая будет осуществлять этот инвестиционный проект;
- 6) необходимые размеры кредита или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены;
- 7) условия и сроки оплаты или реализации инвестиций.

Презентация должна длиться не более 20 минут, после чего нужно будет ответить на вопросы потенциальных инвесторов.

Для повышения эффективности презентации необходимо:

- ◆ заранее прислать копию бизнес-плана потенциальным инвесторам для того, чтобы они могли прочесть ее заранее;
- ◆ использовать для презентации наглядный материал (таблицы, диаграммы, графики). Если есть возможность, следует захватить с собой образцы продукции. Если это не-

возможно, нужно взять качественно выполненные фотографии;

- ◆ акцентировать внимание на вопросах рынка продукции и компетентности команды управления проектом;
- ◆ употреблять утвердительные предложения и избегать неопределенных и отрицательных высказываний;
- ◆ установить диалог со слушателями, а не читать лекцию.

Главная задача презентации заключается в том, чтобы заставить потенциальных инвесторов поверить в вас и вашу команду.

На практике в большинстве случаев до презентации дело не доходит. В крупные инвестиционные компании, инвестиционные отделы банков, различные фонды, отделы Министерства экономического развития РФ и т.д. приходит огромное количество бизнес-планов, и на презентацию не хватает ни времени, ни сил. Однако нужно помнить: бизнес-план должен выглядеть профессионально. Это в большой степени рекламный документ, представляющий не только вас, но и ваш бизнес. Бизнес-план обязан быть прост, функционален, понятен, легок в использовании и хорошо издан.

2

ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ НАПИСАНИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Прежде чем принять решение о выделении инвестиций на реализацию инвестиционного проекта, любой инвестор требует представления материала по проекту в виде взаимосвязанных разделов, содержащих текстовое описание и расчеты, информационно подтверждаемые рядом прилагаемых документов, в том числе организационно-правового характера. В мировой практике для этих целей используется бизнес-план.

Главная задача, стоящая перед разработчиками бизнес-планов, — привлечение инвесторов. Практически каждая финансовая структура (потенциальный инвестор) может иметь свои стандарты (форматы) для подготовки документов с целью кредитования заемщиков. Однако цель всюду одна — необходимо обеспечить доказательство финансовой эффективности проекта. Иными словами, необходимо доказать, что вложенные в проект деньги принесут ожидаемую прибыль.

Для этого сначала формируют доходную часть проекта (продукция, цены, рынок, продажи), затем — расходную (затраты на приобретение оборудования, сырья, материалов, заработную плату). При этом учитывают возможные варианты организационно-правового обеспечения бизнеса и схемы финансирования, после чего переходят к расчетам эффективности и ее анализу.

Структура и содержание бизнес-плана строго не регламентируются, но при его разработке обязательно следует обратить внимание на следующие условия:

- ♦ он должен быть профессиональным, доступным и понятным для пользования;
- ♦ должен быть разделен на главы (разделы). Для более полного и наглядного восприятия информации рекомендуется использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики;
- ♦ должен быть объективным. Бухгалтер и аудитор обязаны тщательно проверить все финансовые расчеты;
- ♦ необходимо контролировать распространение бизнес-плана, так как в нем может содержаться конфиденциальная информация.

Наиболее трудный и ответственный этап разработки бизнес-плана — сбор и обработка информации для подготовки проекта. Это в первую очередь относится к информации о рынке (маркетинговых исследованиях), которая требует больших материальных и временных затрат.

Как при написании бизнес-плана, так и при оценке его реальности и достоверности приходится сталкиваться со многими вопросами и проблемами.

- ♦ Какие программные продукты использовать при его разработке?
- ♦ Какие требования предъявляет иностранный инвестор к его форме и содержанию?
- ♦ Что такое экспресс-анализ и мониторинг бизнес-плана и зачем они нужны?
- ♦ Каково место бизнес-плана при выходе предприятия из кризиса?
- ♦ Какие наиболее распространенные ошибки допускает разработчик при его написании?

На эти и некоторые другие вопросы автор пытается ответить в данной главе.

2.1. ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПЛАНА

В последние годы производственными компаниями, консалтинговыми фирмами, проектными и академическими институтами разрабатывается большое количество бизнес-планов инвестиционных проектов, претендующих на различные формы внешнего

финансирования. Однако у инвесторов и кредиторов зачастую нет ни времени, ни возможностей на полную и углубленную их оценку и отбор лучших, поэтому становится все более актуальной разработка методики экспресс-оценки бизнес-планов.

Под **экспресс-анализом**, или **экспресс-оценкой**, бизнес-плана инвестиционного проекта понимается определение за короткий промежуток времени, без детализированной проработки, пригодности или непригодности инвестиционного проекта для дальнейшего рассмотрения и финансирования.

В качестве примера предлагается вариант укрупненной оценки бизнес-планов инвестиционных проектов в угольной промышленности. Особенность этих проектов состоит в том, что большинство из них претендует на различные формы государственной поддержки, а наиболее рисковая (т.е. способная оказать наиболее существенное влияние на эффективность проекта) переменная — величина платежеспособного спроса.

Инвестиционные проекты в угольной промышленности относятся к разряду долгосрочных, способных оказать серьезное влияние на экономику страны в целом, и поэтому зачастую претендуют на выделение централизованных инвестиционных ресурсов из бюджета развития Российской Федерации. Отбор этих проектов для финансирования осуществляется ограниченным числом сотрудников угольного отдела, неспособных «перелопатить» все бизнес-планы, поступающие в Министерство экономического развития РФ. Кроме того, за годы советской власти угольная отрасль привыкла к государственной поддержке и безвозвратности кредитов, что еще больше увеличивает количество присылаемых бизнес-прошений на выделение денег.

Несмотря на то что приведенный ниже план проведения экспресс-анализа использовался для угольных проектов, он применим и для более широкого спектра проектов.

Последовательность экспресс-оценки бизнес-плана может иметь следующий вид:

- ◆ рассмотрение бизнес-плана необходимо начать с определения момента старта проекта. Указанная дата начала его реализации должна быть установлена позднее текущего момента рассмотрения;
- ◆ следует обратить внимание на то, с помощью каких программных средств составлен бизнес-план. Если в качест-

ве программного продукта использованы Project-Expert, Альт-Инвест (или другие программы, оговоренные заранее), можно переходить к дальнейшему рассмотрению. Если же расчеты производятся вручную или с помощью неизвестных программ, требуется дополнительный анализ;

- ◆ необходимо установить тип используемых в расчете цен. Весь проект должен быть рассчитан в сопоставимых ценах одного из следующих типов: текущих, с учетом НДС; текущих, без учета НДС; постоянных, с учетом НДС; постоянных, без учета НДС и т.д.;
- ◆ следует определить связь между типом цен и ставкой дисконта. Если используются постоянные цены, то норма дисконта должна быть не более 30—40%, причем такая величина ставки допустима только для инновационных проектов, реализуемых иностранными инвесторами. Если приняты текущие цены, то в ставках следует учесть инфляцию;
- ◆ необходимо помнить: процент за кредит обычно не бывает больше, чем текущая ставка рефинансирования плюс 5—10%. Если, например, ставка рефинансирования Центрального банка РФ составляет 8% (30.04.2010), то кредитный процент больше 25% годовых означает, что либо данные устарели, либо кредитор выбран неудачно;
- ◆ следует обратить внимание на принятые в проекте ставки налогов, а также на тип предприятия. Если указанный налог на прибыль равен 24%, то это означает, что проект основательно устарел;
- ◆ необходимая характеристика хорошего бизнес-плана — пространное описание рынка, с особым упором на величину, структуру и обоснованность спроса;
- ◆ следует рассмотреть перечень переменных для анализа чувствительности и рассчитать границы безубыточности, причем анализ устойчивости проекта имеет смысл только после правильного выполнения разделов «План маркетинга» и «Производственный план». Если граница безубыточности для спроса составляет 20% (т.е. при снижении продаж на 20% проект перестает быть прибыльным), а в маркетинговом плане надежно обосновано только 50%-ное значение, то, скорее всего, денег на этот проект давать нельзя;
- ◆ если проект предусматривает финансирование из различных источников, необходимо внимательно проверять ре-

альность условий кредитного договора: объема, сроков и величины процента;

- ◆ для всех проектов, ориентированных на любые формы государственной поддержки, в том числе привлечение средств из госбюджета, необходимы расчеты бюджетной и общественной эффективности. Если таковых нет, проект должен быть отправлен на доработку.

Приведенная здесь последовательность экспресс-оценки является весьма условной и требует более детальной проработки и привязки к разделам бизнес-плана. Тем не менее подобный подход вполне достаточен для того, чтобы отбросить заведомо негодные проекты, и уже был для этих целей эффективно использован.

2.2. МОНИТОРИНГ БИЗНЕС-ПЛАНА

Мониторинг — это процесс выявления отклонений фактических показателей реализации инвестиционного проекта от их прогнозных значений и оценка влияния данных отклонений на дальнейшую реализуемость и эффективность инвестиционного проекта. Иными словами, цель мониторинга заключается в том, чтобы в каждый конкретный момент однозначно определить, выполняются ли условия реализуемости и эффективности инвестиционного проекта. По результатам мониторинга может быть либо сделан вывод о необходимости внесения корректировок в план реализации проекта, либо принято решение о прекращении последнего.

Мониторинг начинается с инвестиционной стадии, проходит через всю эксплуатационную стадию и прекращается в момент завершения проекта. Это относится к таким аспектам реализации проекта, как сроки выполнения работ, затраты, риски, качество и др. Конечным этапом мониторинга является **постмониторинг**, т.е. оценка проекта и его эффективности после завершения операционной стадии, сравнение прогнозных и фактических показателей на выходе.

В западной литературе постмониторинг часто называют экспост-оценкой. Такая оценка является важной как для отдельных инвестиционных проектов, так и для инвестиционных программ.

В отечественной практике и мониторингу, и постмониторингу уделяется крайне мало внимания, хотя сплошь и рядом оказывается, что первоначальные оценки по капиталовложениям и эксплуатационным затратам превышены в несколько раз, а сроки окупаемости, по сравнению с базовыми предложениями, возрастают на годы.

Сейчас в России появилось довольно много квалифицированных разработчиков инвестиционных проектов, способных за короткие сроки обосновать любые требуемые инвестиции, но специалистов по мониторингу практически нет. Связано это в первую очередь с их невостребованностью. Отечественные инвесторы или государственные чиновники очень редко интересуются реальными результатами функционирования тех или иных проектов.

Автору представляется, что реализация обоснованной инвестиционной стратегии как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне страны обязательно должна сопровождаться развернутым постмониторингом. Очень важно знать: так ли уж хорош проект, признанный и общественно, и коммерчески эффективным на прединвестиционной стадии? Действительно ли проекты с высокой бюджетной эффективностью существенно улучшили бюджетные показатели и способствовали как притоку налоговых поступлений, так и улучшению социально-экономического положения региона?

Когда речь идет о долгосрочных проектах, сделать такую оценку довольно сложно, так как сроки жизни проектов, например в нефтегазовом комплексе, бывают сравнимы со сроком жизни человека. Но ведь большое количество проектов осуществляется в малом и среднем бизнесе, срок их окупаемости — не более двух-трех лет. Для них можно и должно проводить развернутый мониторинг.

Весьма интересным и полезным является мониторинг расходования средств, выдаваемых иностранными инвесторами, например Всемирным банком или Европейским банком реконструкции и развития. Такие оценки эпизодически осуществляются, но хотелось бы, чтобы это стало правилом, а не исключением.

Во времена советской власти функцию постмониторинга в большой степени брал на себя Госплан; рассчитывались даже коэффициенты превышения фактических капиталовложений над плановыми, и затем на основании этих коэффициентов проводилась корректировка показателей будущих проектов.

К сожалению, до недавнего времени в нашей стране экспост-анализ на государственном макроуровне практически не проводится, а на микроуровне конкретного предприятия осуществляется не в том объеме, как хотелось бы. Сейчас ситуация улучшается.

Недавно крупные нефтяные компании, такие как «ЛУКОЙЛ», «Роснефть» и другие, ввели в свой состав подразделения, отвечающие за внутренний аудит компании. При этом под внутренним аудитом понимается не только проверка финансовых показателей деятельности, но и контроль за полным набором всех показателей, т.е. осуществляется именно мониторинг бизнес-плана проектов. Самая большая сложность заключается в анализе его результатов, т.е. в оценке расхождений фактических и запланированных показателей.

В последнее время в банковской деятельности появились новые направления, связанные с долгосрочным кредитованием: проектное финансирование и инвестиционное кредитование. **Проектное финансирование** — это кредитование, обеспеченное экономической и технической жизнеспособностью отдельно взятого проекта, от реализации которого ожидается достаточный приток денег для обслуживания и выплаты долга, где в соответствии с используемой схемой заимствований имеет место приемлемое распределение рисков между его участниками. **Инвестиционное кредитование** — кредитование банком проекта, реализуемого на действующем предприятии, при котором источником возврата средств является вся хозяйственная деятельность заемщика.

Банки, осуществляющие кредитование проектов на основе проектного финансирования и инвестиционного кредитования, такие как Альфа-Банк, Гута-Банк, Балтийский банк и т.д., в полной мере осуществляют мониторинг бизнес-планов, т.е. внимательно следят за тем, насколько успешно идет их реализация, выясняя, с чем связаны отклонения и как они могут повлиять на эффективность проекта.

2.3. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Бизнес-план является важным элементом антикризисного управления.

Система антикризисного управления представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, принципов, функций, критериев, организационно-правовых и финансово-экономических средств. Исходный пункт для формирования системы антикризисного управления — определение и структуризация целей, которые должны быть достигнуты в результате функционирования.

Главная задача создания и приведения в действие системы антикризисного управления на предприятии — осуществление структурной перестройки предприятия в соответствии с потребностями рынка. Для решения этой основной задачи реализуется определенная последовательность подзадач, таких как:

- ◆ предотвращение банкротства предприятия и его социальных последствий;
- ◆ проведение санационных мероприятий;
- ◆ ликвидация неперспективного и не обладающего реальными возможностями для восстановления платежеспособности предприятия.

Система антикризисного управления является составным элементом управления предприятием и включает обеспечивающую и функциональную части. *Обеспечивающая часть* управления состоит из подсистем организационного, методического и нормативно-правового обеспечения. *Функциональная часть* управления объединяет функции управления кризисными ситуациями. Она представляет собой комплекс экономических и организационных методов, обеспечивающих диагностику финансового состояния предприятия, контроль и своевременное предотвращение приближающихся кризисных ситуаций, финансовое оздоровление и преодоление состояния неплатежеспособности.

Основные задачи процесса диагностики кризисных ситуаций и состояния банкротства:

- ◆ анализ финансового состояния предприятия и прогноз его состояния на предстоящий период;
- ◆ своевременное обнаружение причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций;
- ◆ мониторинг внешней и внутренней среды предприятия и прогноз ее развития;
- ◆ обнаружение ранее незаметных признаков грядущего неблагоприятного развития предприятия.

Мировая практика показывает, что задачи антикризисного управления могут быть решены при соблюдении следующих условий:

- ◆ установления стабильных единых и надежных для всех хозяйствующих субъектов коммерческих взаимоотношений, прав и обязанностей в ситуации несостоятельности предприятия;
- ◆ предоставления должникам, выполняющим свои обязательства, возможности возобновления деятельности;
- ◆ введения мер безопасности при банкротстве и экономическом спаде;
- ◆ создания системы мер возрождения бизнеса;
- ◆ создания для должников, выполняющих свои обязательства, механизма регулирования финансовых дел с целью оздоровления их фирм без сворачивания бизнеса;
- ◆ создания правовой и коммерческой систем для поощрения работы надежных партнеров и формирования приемлемой процедуры разрешения финансовых споров;
- ◆ ограждения правовой и административных структур от возможностей ускорения процесса развала предприятий, насаждения споров и тяжб;
- ◆ сохранения перспективных предприятий, имеющих финансовые трудности, в тех случаях, когда это возможно и экономически целесообразно;
- ◆ создания таких механизмов, которые будут представлять и надежно защищать интересы всех участников системы антикризисного управления в случае ликвидации обанкротившихся предприятий и позволять справедливо распределить активы должника.

Таким образом, система антикризисного управления носит оберегающий характер и нацелена на поддержку предприятия, которое имеет хотя бы какие-нибудь шансы на выживание и приспособление к потребностям рынка.

Отечественный и зарубежный опыт преодоления кризисных ситуаций на предприятии позволяет выделить целый набор мероприятий, позволяющих преодолеть кризисную ситуацию. По характеру указанных мероприятий можно выделить две тактики выхода из кризиса: защитную и наступательную.

Первая тактика, *защитная*, базируется на проведении берегающих мероприятий, основой которых является сокращение

расходов, связанных с деятельностью предприятия, таких как сокращение персонала, производства, расходов, закрытие подразделений. Данная тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств. Обычно защитная тактика оказывается эффективной для отдельных предприятий, ожидающих активизации деловой активности и благоприятной рыночной конъюнктуры. Массовое же ее применение может привести к еще большему финансовому спаду и усугублению кризиса национальной экономики. Защитная тактика ограничивается, как правило, применением оперативных тактических мероприятий, к которым относятся:

- ◆ устранение убытков;
- ◆ выявление резервов;
- ◆ привлечение специалистов;
- ◆ кадровые изменения;
- ◆ отсрочка платежей;
- ◆ кредиты;
- ◆ укрепление дисциплины и т.д.

Вторая тактика, *наступательная*, является более эффективной при выходе из кризисного состояния. Она базируется на активном маркетинге и высоких ценах, модернизации производства и совершенствовании управления. Для нее характерно применение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. К ним относятся:

- ◆ анализ и оценка потенциала, производственных программ, доходов и инноваций;
- ◆ разработка финансовой, маркетинговой, технической, управленческой и инвестиционной концепций оздоровления.

При проведении наступательной тактики меняется или укрепляется руководство предприятия, осуществляются комплексный анализ и оценка ситуации, а также корректируется философия фирмы, основные принципы деятельности предприятия, его стратегия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция в большей степени нацеливается на укрепление старых рынков и завоевание их новых сегментов. Обновляется номенклатура выпускаемой продукции или расширяется спектр предоставляемых услуг. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления, в соответствии с ко-

торой разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, позволяющие найти путь к финансовому благополучию предприятия.

Основной сводный документ финансового оздоровления предприятия — бизнес-план, в котором анализируются процессы изменения политики предприятия, оцениваются возможности выхода из кризиса, намечаются конкретные мероприятия по преодолению банкротства.

Известно, что **банкротство** — несостоятельность должника (физического или юридического лица), т.е. признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность удовлетворять требования кредиторов по денежным обязательствам или обеспечить уплату обязательных платежей.

Внешний признак банкротства предприятия — неисполнение требований по уплате вышеуказанных сумм в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения.

Внешние факторы банкротства — экономическое положение страны, уровень культуры, политическая стабильность, научно-технический прогресс, демографическое положение.

Внутренние факторы банкротства — философия фирмы, производственный, кадровый и инновационный потенциалы, организация управления финансами, управление инвестициями, производительность труда.

Банкротство представляет собой финансовую несостоятельность предприятия и может прогнозироваться с помощью финансового анализа.

По результатам анализа финансового состояния предприятия должны быть разработана программа и составлен бизнес-план его финансового оздоровления с целью недопущения банкротства и вывода из опасной зоны путем комплексного использования внутренних и внешних резервов.

При *выходе предприятия из банкротства* первая задача, решаемая с помощью бизнес-плана, — обоснование правильности выбора цели, связанной с реализацией изменений в структуре производства и номенклатуре производимой продукции. Эти изменения позволят предприятию не только выйти из кризисной ситуации, но и достичь стабильного места на рынке и более эффективной работы.

Вторая задача, стоящая перед разработчиками бизнес-планов, — привлечение инвесторов. Необходимо убедить инвестора

принять участие в финансировании предлагаемого проекта выхода из кризиса. Именно для внешнего инвестора, которым может быть коммерческий банк, государство, любое юридическое или физическое лицо, и составляется бизнес-план в случае, когда финансовое состояние предприятия оставляет желать лучшего.

В связи с этим следует отметить: бизнес-план выхода предприятия из состояния банкротства должен быть еще более профессиональным, более убедительным, чем при функционировании предприятия в обычных условиях.

2.4. ТРЕБОВАНИЯ К БИЗНЕС-ПЛАНУ СО СТОРОНЫ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ (НА ПРИМЕРЕ ЕВРОПЕЙСКОГО БАНКА РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ)

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) — международная банковская организация, созданная в 1990 г., — один из крупнейших иностранных инвесторов, действующих на территории России. Набор инструментов финансирования ЕБРР достаточно широк. Основными являются кредитование крупных проектов самим банком, предоставление малых и микрокредитов через сеть уполномоченных организаций и инвестиции в акции, которые осуществляются региональными фондами венчурного капитала.

При принятии решений о финансировании инвестиционных проектов ЕБРР исходит лишь из достоинств предлагаемого проекта и поэтому проводит детальный анализ его структуры, подробно оценивает бизнес-план. При этом анализе во внимание принимаются финансовые, коммерческие и правовые аспекты проекта, а также условия, в которых он будет выполняться. Изучение вопроса, естественно, упрощается своевременным представлением соответствующих сведений.

Не все категории сведений могут касаться конкретно рассматриваемого проекта. Уровень детализации, требуемый по каждой категории, может быть различным в зависимости от характера представляемого проекта. При проведении анализа банк действу-

ет гибко, и для согласования объема сведений следует связаться с ним заблаговременно. Поскольку до окончательного одобрения бизнес-план представляется на предварительное рассмотрение, то сбор сведений можно проводить поэтапно в соответствии с порядком прохождения проектов в банке.

Структура бизнес-плана проекта включает три раздела.

Раздел 1. Операционная и проектная информация.

В этом разделе речь идет об элементах, относящихся к концепции, производству, рынкам и управлению проектом.

Раздел 2. Финансовая информация.

Этот раздел посвящен финансовым аспектам проекта, в том числе его стоимости, плану финансирования и предполагаемым финансовым результатам.

Раздел 3. Экологическая и нормативная информация.

Здесь дано описание нормативных условий, в которых будет осуществляться проект, и предлагаются соответствующие документы.

Важно, чтобы во всем бизнес-плане (проектном предложении) все доводы в максимальной степени обосновывались соответствующими данными. Кроме того, по возможности все сведения должны быть представлены на английском языке во избежание задержек и возможных расходов на перевод.

2.5. ОПЕРАЦИОННАЯ И ПРОЕКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Для знакомства с проектом целесообразно предварить его кратким вступлением. В него следует включить описание проекта, который предлагается для финансирования ЕБРР, особо выделив, идет ли в данном случае речь, во-первых, о начале работы с нуля или о расширении уже действующего предприятия, и, во-вторых, о приобретении (приватизации) или о совместном предприятии. В этом вступлении необходимо также указать предполагаемое использование средств: строительство, оборотный капитал и т.д.

Следует также в соответствующих случаях сообщить, как готовился проект, в каком состоянии он находится на день представления. Краткое изложение планируемого графика работ позволит

ЕБРР быстро оценить, какой внутренний процесс проходит данный проект. В этом кратком изложении должны быть указаны сроки завершения объекта, включая установку оборудования и начало производства.

Спонсор проекта. При оценке запроса на финансирование ЕБРР необходимо связаться с лицом, принимающим решение по проекту. Обычно это спонсор проекта, сторона, отвечающая за выдвижение проекта и его конечное осуществление. Спонсором может быть компания, например будущий заемщик или третья сторона (подрядчик или потенциальный покупатель продукции заемщика). Обычно спонсор бывает крупным акционером проекта и вносит вклад в акционерный капитал как деньгами, так и натурой. Помимо этого, спонсор может играть значительную роль и после завершения проекта.

Спонсор руководит разработкой проекта и отвечает за обеспечение его успеха. Для ЕБРР чрезвычайно важно, чтобы спонсор был заинтересован в реализации проекта. Кроме того, для банка существенно своевременное и подробное представление информации обо всех видах поддержки, которую спонсор планирует оказать проекту.

ЕБРР учитывает как опыт работы спонсора, его финансовое положение, так и взаимодействие с другими акционерами.

Опыт работы. Спонсор, обладающий опытом работы в данной отрасли, будет знаком с рисками и сможет принимать стратегические, коммерческие и финансовые решения в отношении субъекта, обращающегося за финансированием (компания). Наличие спонсора означает для ЕБРР, что организация, знающая это предприятие, готова рисковать деньгами, вкладываемыми в компанию. По возможности следует указать отдельно, что спонсор знает о предприятии и сколько он может вложить в него исходя из своего опыта. Полезным будет даже краткое описание аналогичных проектов, в которых принимал участие спонсор. Если проект связан с расширением существующих мощностей, а спонсор и компания являются одним и тем же лицом, в этом разделе следует сообщить о предыдущей деятельности компании и любом накопленном опыте в области расширения производства, в частности следующее:

- ♦ краткую информацию о деятельности предприятия с момента создания;

- ♦ юридический статус предприятия, состав акционеров и характер корпоративного управления;
- ♦ национальную принадлежность, внутреннюю организационную структуру и изменения последнего времени;
- ♦ наименования основных банков и основных клиентов, которые при необходимости могут дать отзывы.

Финансовое положение. Данные о финансовом положении спонсора позволят ЕБРР оценить его репутацию. Финансовое положение, в частности, является ключевым показателем успешности деятельности спонсора. ЕБРР может на него полагаться в том, что касается текущей поддержки проекта, и степень доверия будет зависеть от состояния финансового здоровья спонсора, который должен приложить финансовые отчеты за последние три года, прошедшие по возможности аудиторскую проверку. Если акционер — физическое лицо, ЕБРР должен знать, каким имуществом он владеет (например, акциями других компаний или денежными поступлениями от других предприятий).

Другие акционеры. В случае участия в проекте других акционеров спонсор должен предоставить сведения об их роли, предполагаемых правах в управлении.

Необходимо также дать информацию о капитале, отношениях собственности и опыте деятельности этих акционеров, о том, предоставляют ли они финансовую поддержку или гарантии для проекта. Помимо этого следует приложить их финансовые отчеты за три года деятельности.

В бизнес-плане должно быть дано подробное описание продукции или услуг, с которыми данный проект собирается выйти на рынок. В большинстве случаев ЕБРР будет просить независимую третью сторону дать оценку предлагаемой продукции или ассортимента продукции, поэтому в настоящий раздел следует включить исчерпывающую информацию, позволяющую провести такую оценку.

Важно привести основные характеристики продукции, сравнить ее с продукцией конкурентов и показать ее преимущества для потенциальных потребителей.

Среди прочего следует объяснить исходя из характеристик продукции, почему клиент станет покупать именно ее, а не продукцию конкурентов. Следует подробно сообщить о ее достоинствах и недостатках в сравнении с существующей продукцией и

ясно показать, каким образом проект улучшит, изменит или заменит существующую продукцию.

Производственный процесс. ЕБРР оценивает производственный процесс, чтобы убедиться, что он обеспечивает конкурентоспособность производства независимо от таких обусловленных конкретными обстоятельствами преимуществ, как стоимость рабочей силы и налоговые льготы. Ниже приведены основные информационные позиции.

Местонахождение. Следует аргументированно обосновать местонахождение объекта. Необходимо показать, каким образом местонахождение влияет на стоимость проекта в том, что касается:

- ◆ транспортных перевозок;
- ◆ наличия сырья и рабочей силы;
- ◆ близости к потребителям и поставщикам;
- ◆ наличия электро- и водоснабжения.

Производственные мощности и оборудование. Должна быть дана характеристика производственных мощностей и требуемого оборудования:

- ◆ насколько они современны;
- ◆ какая понадобится модернизация;
- ◆ каковы они в сравнении с мощностями и оборудованием других производителей.

Процесс производства. Нужно охарактеризовать процесс производства, включив по возможности информацию:

- ◆ о производственном или эксплуатационном процессе;
- ◆ производственных или эксплуатационных преимуществах;
- ◆ производственных или эксплуатационных мощностях.

Вводимые ресурсы и затраты. Один из наиболее важных компонентов для ЕБРР — анализ вводимых ресурсов и стоимость материалов, поэтому в данном подразделе следует:

- ◆ перечислить наиболее важные вводимые ресурсы, необходимые для производственного процесса;
- ◆ сообщить источники получения вводимых ресурсов и как будет обеспечено снабжение ими;
- ◆ охарактеризовать условия оплаты;
- ◆ указать, рассматривался ли вопрос о других источниках снабжения;
- ◆ дать разбивку вводимых ресурсов, которые будут оплачиваться в СКВ и местной валюте.

Рабочая сила. В характеристику рабочей силы должны входить подробные сведения о предполагаемых потребностях в кадрах. В частности, необходимо уделить внимание соотношению местных и иностранных специалистов.

Следует охарактеризовать **рынок сбыта** компании и подробно ее планы внедрения на этот рынок (новый, уже сформировавшийся или насыщенный). Тип рынка — ключевой элемент при определении связанного с проектом риска и надежности денежных поступлений от проекта. В зависимости от характера проекта нужно указать возможные схемы финансирования, которые будут предоставляться потенциальным клиентам.

Определение рыночной адресации. В этом разделе следует разъяснить, как проводилась сегментация базы потребителей и обеспечивалась адресная работа с ней. Следует показать различие между имеющейся и потенциальными базами потребителей, охарактеризовать емкость рынка и предполагаемую активность спроса. В частности, если планируется экспорт продукции, то необходимо разъяснить, как и на какие экспортные рынки будет поставляться продукция.

Доля рынка и объем реализации. Следует охарактеризовать развитие рынка за последние два-три года и его предполагаемую эволюцию в последующие пять лет, сообщить, на какую долю рынка и объем реализации можно было бы рассчитывать в течение ближайших двух — пяти лет с учетом указанных выше тенденций развития рынка. Нужно указать также имеющиеся обязательства или уже заключенные договоры на закупку продукции.

В характеристику тенденций развития рынка и оценку его состояния следует, в частности, включить сведения о продукции проекта, конкурентах и потребителях.

Конкуренция. Следует сообщить о возможных конкурентах на рынке. Кто они и какова их доля рынка? Как действовали конкуренты в последние три года и каковы их планы на будущее? Как они могут отреагировать на проект?

Ценовая стратегия. Следует сообщить о ценовой стратегии и по возможности сравнить ее с ценовой стратегией конкурентов. Исходя из ценовой стратегии, изложенной выше, указать, что продукция проекта сможет:

- ◆ внедриться на рынок;
- ◆ удержать и увеличить свою долю на рынке;
- ◆ сохранить свою норму прибыли.

К ценовой стратегии следует приложить анализ эволюции цен на продукцию в прошлом, дать оценку ключевых ценообразующих элементов (стоимости вводимых ресурсов, чувствительности потребительского спроса и изделий-заменителей).

Если продукцию предполагается экспортировать, то необходимо изложить стратегию выхода на экспортные рынки и подробно указать, какие ее виды будут продаваться за СКВ и какие — за местную валюту.

Распределение и сбыт. Следует охарактеризовать планы сбыта и распределения продукции:

- ◆ организация (стимулирование) службы сбыта;
- ◆ сеть сбыта продукции проекта;
- ◆ механизм сбора платежей после выставления счетов;
- ◆ стратегия в области рекламы (пропаганды) торговой марки.

Важно провести разграничение между имеющейся сетью сбыта и новой сетью, которую предстоит создать.

Активность и качество управления — ключевые моменты для успеха проекта. ЕБРР нужно оценить сильные и слабые стороны управления проектом. Для этого следует:

- ◆ указать, кто из спонсоров направляет своих сотрудников руководить проектом;
- ◆ охарактеризовать структуру управленческого звена и взаимоотношения между различными отделами и (или) сотрудниками (можно представить в виде схемы);
- ◆ охарактеризовать функции каждого отдела;
- ◆ охарактеризовать процесс движения информации между отделами и руководством;
- ◆ охарактеризовать контроль работы.

В отношении руководителей высшего звена (генерального директора, финансового директора и директора, отвечающего за производство) полезно приложить их краткие анкетные данные с указанием имени, фамилии, функциональных обязанностей и опыта работы по профилю.

2.6. ФИНАНСОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ЕБРР требуется точная разбивка по проекту использования средств, особенно его собственных средств. Эта информация должна представляться на относительно ранней стадии разработ-

ки проекта. Характеристика *направлений использования средств*, как правило, включает следующие позиции:

- ◆ здание (объект), оборудование, установка, начальные расходы, профессиональная подготовка, гонорары специалистам, оборотный капитал, начисляемые в период строительства проценты;
- ◆ суммы для этих позиций, представленные в СКВ, местной валюте, в виде взносов натурой. (Взносы натурой — входящие в проект элементы, которые не требуется закупать, поскольку они представляют собой участие натурой (обычно в обмен на акции), как то: земля, здания, оборудование, технологические процессы, лицензии. Подобный вид взносов часто используется при организации совместных предприятий.)

В этом разделе необходимо указать следующее:

- ◆ методику составления сметы расходов;
- ◆ затраты на поставщиков, стоимость работ (предлагаемые расценки) и предполагаемую степень точности сметы;
- ◆ сроки производства расходов;
- ◆ данные о любых уже произведенных расходах;
- ◆ методику оценки стоимости взносов натурой или имеющихся фондов;
- ◆ сведения о происхождении оборудования, материалов и т.п., особенно если они представляются одним из спонсоров;
- ◆ сведения о резервах на непредвиденные расходы, включенные в стоимость проекта (необходимо отметить, где возможен перерасход и обеспечено ли достаточное резервное финансирование на случай перерасхода).

В стоимость проекта следует включить любые возможные затраты на регистрацию залогового обеспечения и полисов страхования. Такие затраты, как правило, производятся до подписания соглашений о финансировании, однако они могут покрываться из предоставляемых компании средств.

ЕБРР может поручить спонсору самостоятельно или с помощью нанятых им подрядчиков с минимумом затрат осуществить проект в установленные сроки. Чтобы банк мог оценить риски, связанные с осуществлением проекта, требуется:

- ◆ кратко изложить связанные с его осуществлением мероприятия, указав имена и фамилии лиц и названия органи-

заций, отвечающих за осуществление отдельных частей проекта;

- ◆ обосновать выбор этих организаций и охарактеризовать их прошлую деятельность;
- ◆ по возможности охарактеризовать содержание договоров с этими организациями, перечислив, в частности, обязательства о завершении проекта, график выплат по ходу производства работ, гарантии исполнения, связанные с выполнением проекта;
- ◆ представить подробный график выполнения работ и сроков освоения средств;
- ◆ указать установленные контрольные сроки начала работ в рамках графика осуществления проекта и способы обеспечения их соблюдения; сообщить о любых резервных планах на случай задержек с началом работ.

ЕБРР требует обеспечить гласность и соблюдение коммерческих принципов в производстве закупок при подтверждении финансирования проекта, поэтому спонсору следует очень внимательно отнестись к этому вопросу. В частности, необходимо:

- ◆ указать и обосновать предложенный метод закупки товаров, услуг и оборудования на средства ЕБРР;
- ◆ подтвердить, что товары, услуги и оборудование были закуплены на строго коммерческих началах и условиях;
- ◆ указать содержание договоров (под ключ и т.д.) по проекту.

В ряде случаев ЕБРР будет привлекать третью сторону для анализа хода выполнения проекта, сообщения о любых потенциальных узких местах или перерасходе средств.

Очень важно выяснить, каковы могут быть источники финансирования по проекту, т.е. решить вопрос о форме оплаты указанных выше расходов. Как правило, ЕБРР станет лишь одним из нескольких источников финансирования. Действительно, банк будет рекомендовать спонсору приобрести пай в акционерном капитале и подобрать другие потенциальные источники финансирования. Если проектом предусматривается расширение уже действующего объекта, ЕБРР может согласиться самостоятельно профинансировать проект при условии, что участие банка в компании останется в пределах 35% долгосрочной капитализации компании.

Основные причины привлечения ЕБРР других инвесторов к софинансированию проекта:

- ♦ *распределение рисков* — ЕБРР хочет убедиться в готовности организаций, имеющих непосредственный опыт работы по этому профилю, рисковать своими деньгами в поддержку проекта, считая его обоснованным;
- ♦ *стимул* — ЕБРР хочет привлечь другие финансирующие организации к участию в проекте либо путем предоставления кредитных средств, либо путем приобретения пая в акционерном капитале проекта.

Если спонсор испытывает затруднения в привлечении других источников финансирования, особенно средств заимствования, ему целесообразно с самого начала обратиться в ЕБРР. Банк может оказать содействие в привлечении других кредитных учреждений после согласования схемы финансирования.

В тех случаях, когда проект предусматривает расширение уже действующих объектов, необходимо представить текущий баланс, отчет о доходах и отчет о движении денежной наличности (по мере возможности прошедшие аудиторскую проверку по международным нормам) существующего предприятия.

В информации об источниках финансирования должны содержаться ответы на следующие вопросы:

- ♦ по акционерному капиталу:
 - кто предоставляет акционерный капитал и в какие сроки,
 - сколько акционерного капитала вносится наличными и сколько натурой,
 - как осуществляется распределение паев и на какой основе (включая участие сотрудников (работников), если таковое имеет место),
 - если к ЕБРР обращаются с просьбой о предоставлении акционерного капитала, каким образом, по мнению спонсора, банк со временем сможет изъять свой капитал (либо он намерен навсегда оставаться акционером)?
- ♦ по кредитам:
 - кто предоставляет кредиты для проекта,
 - кто планирует стать головным и кто субординированным кредитором,
 - в каких валютах будет выдаваться кредит,
 - связаны ли какие-либо кредиты такими условиями, как дотированные процентные ставки или договоренность о закупке товаров и услуг,

- каковы условия всех остальных относящихся к проекту или уже находящихся на его балансе кредитов?
- ◆ по соответствующим вспомогательным соглашениям следует охарактеризовать любые соглашения, которые будут влиять на вышеприведенные схемы, например:
 - соглашения о продаже (закупочные соглашения),
 - любые гарантии спонсоров (третьих сторон),
 - другие вспомогательные соглашения,
 - поддержку правительства (т.е. дотации, налоговые отсрочки).

Обеспечение и залог. По возможности следует указать характер обеспечения, которое могут получить кредиторы по проекту. В частности, важно подробно указать виды существующих залоговых, прав удержаний и обременений.

Подробный финансовый обзор и предварительная оценка ожидаемых результатов деятельности дают возможность ЕБРР проанализировать и оценить потенциал проекта, обеспечить поступление наличности в объеме, достаточном для обслуживания долга или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях.

Сроки прогнозов должны совпадать со сроками кредита (инвестиции), которые вы хотите получить.

Основные исходные предпосылки. Должны быть представлены с разбивкой по годам данные:

- ◆ об объеме продаж и ценах на продукцию, включая скидки и комиссии;
- ◆ о расходах на основную деятельность, включая:
 - рабочую силу: число работников; среднюю заработную плату,
 - сырье с оплатой в местной и иностранной валюте,
 - транспорт,
 - коммунальные услуги,
 - сбыт и управление;
- ◆ о капитальных затратах по годам на техническое обслуживание;
- ◆ об оборотном капитале:
 - требуемом объеме запасов сырья и готовой продукции,
 - условиях оплаты счетов компании,
 - условиях оплаты счетов поставщиков.

В результате проведения финансовых расчетов по проекту составляются различные финансовые прогнозы:

- ◆ отчет о прибылях и убытках (отчет о доходах), включая предполагаемые дивиденды;
- ◆ баланс начиная с первого года и далее;
- ◆ движение денежной наличности от основной деятельности и чистый поток денежной наличности с указанием ее источников и использования;
- ◆ график погашения кредитов и уплаты процентов с указанием сроков и условий существующей (новой) задолженности и подлежащих уплате по кредитам процентов;
- ◆ график амортизации активов;
- ◆ сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита;
- ◆ предполагаемые условия уплаты налогов компанией в течение срока действия кредита.

Во всех графиках и сведениях должны быть показаны сроки производства любых расходов или затрат и получения поступлений.

2.7. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ И НОРМАТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Согласно своему экологическому мандату ЕБРР должен «содействовать всей своей деятельностью экологически здоровому и устойчивому развитию», поэтому необходимо, чтобы в бизнес-плане содержался достаточный объем сведений относительно экологических аспектов инвестиционного проекта для оценки его экологических последствий. На начальном этапе в банк необходимо представить:

- ◆ сведения о местонахождении объекта (объектов);
- ◆ сведения об использовании земли, отведенной под объект (объекты), в прошлом и в настоящее время;
- ◆ описание строительных работ или физических изменений, связанных с проектом;
- ◆ описание предполагаемых мер по смягчению воздействия на окружающую среду и ее улучшению;

- ♦ заявление о распределении обязанностей при любом загрязнении и (или) об ответственности за него;
- ♦ сведения о направлениях природоохранной деятельности компании.

По мере возможности следует приложить копии проводившихся экологических проверок или оценок предполагаемого воздействия проекта на окружающую среду. Следует дать описание распространяющихся на него общегосударственных, региональных или местных требований, связанных с защитой окружающей среды, гигиеной труда и техникой безопасности.

ЕБРР должен оценить нормативную базу реализации предполагаемого проекта. В соответствующих случаях необходимо осветить нижеуказанные аспекты.

Следует указать, какие правительственные лицензии или разрешения потребуются для выполнения проекта, каким образом можно получить их и сколько на это потребуется времени.

Если проект связан с производством, следует указать, в какой степени сырье дотируется соответствующим правительством. Необходимо указать также, имеются ли какие-либо ограничения на импорт соответствующего оборудования, каковы импортные пошлины или квоты. Если продукция предназначена на экспорт, то имеет смысл указать наличие ограничений на импорт на рынках сбыта за рубежом.

Следует охарактеризовать существующую структуру тарифов, устанавливаемых предприятиями коммунального хозяйства, а также любые иные относящиеся к проекту тарифные структуры.

2.8. ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Каждый, кому приходилось впервые разрабатывать бизнес-план, пользовался примерами или шаблонами для разработки собственных документов. Каждый, кому приходилось делать это во второй раз, подумывал об автоматизации хотя бы части процесса. Объясняется это просто. Бизнес-планирование предполагает работу самых разных специалистов — от юристов до маркетологов,

и создание качественного документа может потребовать чрезвычайно много сил. А цена ошибок оказывается немалой: потеря инвестора или просто откладывание стратегических решений могут оказаться губительными для предприятия.

Проблему можно решать двумя путями.

Первый — переложить работу на чужие плечи, т.е. обратиться в консалтинговую компанию. У этого подхода есть свои преимущества. Проектом будут заниматься профессионалы, причем эффективность работы будет максимальной за счет «конвейерной» работы над проектом, когда каждый его этап выполняется специалистом в данной достаточно узкой области.

На предприятии такая специализация просто неэффективна из-за относительно небольших объемов работ. С другой стороны, услуги консультантов обойдутся в довольно круглую сумму, нижний предел которой для небольших проектов находится на уровне 3000—5000 долл., а верхнего фактически нет. В среднем бизнес-план крупного промышленного предприятия обходится примерно в 50 000 долл. Но самое страшное даже не это.

Результаты работы, к сожалению, будут существенно зависеть не только от квалификации экспертов консалтинговой компании, но и от того, насколько точно вы смогли объяснить им свои планы, возможности, цели, ведь идеология проекта и вся основная информация о нем рождаются внутри компании. Далеко не всегда эта информация попадает в руки экспертов без искажения, правильно воспринимается и используется ими, поэтому для большинства компаний обращение к консультантам не самый лучший выбор.

Второй путь — делать бизнес-план самостоятельно, уже в процессе работы обучаясь принципам финансового анализа, основам маркетинга и правилам подготовки и представления документов. Именно по этому пути идет большинство компаний.

Если специалист, подготовивший не один десяток документов, решает вопросы оптимизации своей работы с помощью широкого набора инструментов, то для новичка выбор невелик: ему нужна комплексная система подготовки бизнес-планов. Таких систем за последнее время появилось немало, и найти вариант под свои потребности нетрудно. Но прежде чем рассказать об особенностях отдельных программ, необходимо сделать одну оговорку.

Традиционно, на основе западного представления о программах бизнес-планирования, к таким системам относятся развитые

варианты шаблонов документов. Большинство популярных систем в предоставляемых возможностях очень недалеко ушли от Excel, и вся их ценность для пользователя — в хорошо подобранном списке разделов, заполнив которые, он получит более или менее приемлемый текст бизнес-плана. Качество этого документа после некоторой «шлифовки» бывает достаточным для маленьких, а иногда и средних проектов. Тот небольшой объем расчетов, который необходим для оценки финансовой привлекательности, программа выполняет автоматически. Следовательно, западные программы бизнес-планирования — это всегда довольно примитивные программы, ориентированные на непрофессионального и нетребовательного пользователя. В качестве наиболее популярной системы этой группы можно назвать, например, программу Business Plan Pro, насчитывающую сотни тысяч пользователей.

2.9. ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКИХ СИСТЕМ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

В России такая точка зрения на программы бизнес-планирования не прижилась. Произошло это из-за высокой инфляции, сложной налоговой системы и других особенностей, делающих полностью неприменимыми все системы, созданные для стабильной экономики. Практически все программы пришлось писать с нуля непосредственно в России. Основой для них послужила программа COMFAR — продукт, подготовленный Комитетом по промышленному развитию при ООН специально для стран с высокой инфляцией. Любопытно, что сама эта программа, несмотря на свой высокий авторитет и активное развитие, так и не заняла существенной доли на рынке, оставшись своеобразным музейным экспонатом — образцом правильного финансового анализа. В результате такого особенного развития сформировались совершенно иные, отличные от западных, представления о программах бизнес-планирования. В России это системы, ориентированные на инвестиционный анализ, т.е. мощные средства выполнения финансовой части проекта.

Каждая такая программа учитывает массу подробностей деятельности компании и строит развернутые финансовые отчеты. При этом ни одна из них не уделяет серьезного внимания описа-

тельной части проекта, предоставляя пользователю самостоятельно заниматься этим вопросом, поэтому в программных продуктах по бизнес-планированию в первую очередь подразумевается не весь процесс подготовки бизнес-плана, а лишь одна его часть — инвестиционный анализ. Об этом важно помнить, поскольку такая подмена понятий часто приводит к искаженному представлению о содержании бизнес-плана, где финансовая часть обычно составляет не более 30% общего объема.

Из реально присутствующих на рынке **систем бизнес-планирования** можно выделить четыре основных.

1. Уже упомянутая выше *COMFAR*. Разработанная экспертами высочайшего класса, *COMFAR* долго служила эталоном во всех методических разработках, а заложенная в ее основу методика ЮНИДО до сих пор является наиболее полной и грамотной. Но программа имела один недостаток, который свел на нет все ее достоинства: она не учитывала российские налоги. А значит, все стройные экономические расчеты рассыпались из-за несоответствия между построенной в них моделью и действительностью. В итоге *COMFAR* используется лишь в тех случаях, когда недоверчивые иностранные инвесторы не хотят принимать результаты работы, сделанной на российских системах.

В основе работы программ инвестиционного анализа лежат построение финансовой модели компании, получение в этой модели полного набора отчетности и проведение финансового анализа на базе этой отчетности. В качестве исходных данных модели задается несколько групп информации:

- ◆ информация о текущем состоянии компании (баланс, запасы);
- ◆ описание требуемых инвестиций;
- ◆ характеристики производственно-сбытовой деятельности;
- ◆ источники и условия финансирования проекта;
- ◆ принципы распределения доходов (выплаты из прибыли, дивиденды);
- ◆ прогноз экономического окружения (инфляция, налоги, курсы валют).

По результатам расчетов все системы строят баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении средств для всего периода реализации проекта (расчет и отображение итогов ведутся с шагом от месяца до года). На основе этих и некоторых дополнительных результатов проводится финансовый анализ деятель-

ности предприятия в рамках проекта. Методы анализа в каждой системе свои, но есть и обязательный минимальный набор:

- ♦ показатели эффективности проекта: внутренняя норма доходности (*IRR*), чистый дисконтированный доход (*NPV*) и индекс прибыльности (*PI*);
- ♦ показатели ликвидности, устойчивости, прибыльности и оборачиваемости (около 20—30 различных коэффициентов).

2. *Продукты «Про-Инвест Консалтинг».* На первом месте среди программ бизнес-планирования стоит система Project Expert (Про-Инвест Консалтинг) — наиболее популярная, признаваемая многими как стандарт финансового анализа. По официальным данным компаний-разработчиков, Project Expert принадлежит 70—80% всего рынка подобных средств. Вероятно, главный источник успеха системы — в изобилии возможностей и удобном интерфейсе. Ни в том, ни в другом ей нет равных, и с каждой новой версией технический отрыв от конкурентов увеличивается. Правда, отмечая все эти достоинства, нельзя не сказать, что за грандиозным набором инструментов нет единой методики и 80% функций системы никогда не будут использоваться большинством экспертов.

Идея системы — создание универсального вычислительного инструмента, огромного калькулятора, оптимизированного под узкий класс задач. Пользователю представляется полная свобода в выборе методов и последовательности работы над проектом. Для профессионала это бесспорное преимущество, для новичка — опасная черта, подталкивающая к множеству ошибок. Значит, несмотря на то что работу с системой можно начать уже через пять минут после установки, даже не обращаясь к документации, серьезное отношение к результатам своей работы требует обязательного обучения общим принципам бизнес-планирования и основам финансового анализа.

Некоторые особенности, определяющие «лицо» Project Expert:

- ♦ использование международных стандартов подготовки документов. Это проявляется и в финансовых разделах, и в возможности формирования отчетов на английском языке (система содержит перевод всех своих стандартных отчетов, а при установке переводчика Stylus интегрируется с ним, позволяя автоматически переводить весь текст финансового плана). Есть варианты программы на английском, немецком, польском, чешском и других языках;

- ♦ обилие технических деталей: поддержка различных форматов отчетности (MS Word, HTML), встраиваемых модулей расширения, контроль за промежуточными результатами расчетов, интеграция с системой Интернет;
- ♦ наличие множества средств, позволяющих вмешаться в стандартный ход расчетов: настройка методов учета, графиков платежей;
- ♦ встроенная система управления проектами и контроля за финансовыми и временными рассогласованиями.

3. *Продукты фирмы «ИНЭК».* В противоположность Project Expert программы фирмы «ИНЭК», также достаточно популярные на рынке, предполагают идеологию «экспертной системы». Ведущие продукты — «Аналитик» и «Инвестор» — основываются на двух главных идеях:

первая — все стандарты анализа, терминология и другие элементы базируются на российских методиках. Это понятнее для бывших советских бухгалтеров и экономистов и в то же время не мешает профессиональным аналитикам. Правда, из-за такого подхода использование программы для представления проекта иностранным инвесторам проблематично;

вторая — мало выдать результаты в виде цифр, надо еще и сделать соответствующие выводы. Несколько более старый «Инвестор» реализует эту идею до смешного плохо, а вот вышедшая недавно версия «Аналитика» готовит в автоматическом режиме довольно полезный для непрофессионала документ, от которого можно отталкиваться при подготовке окончательного заключения.

Одно из главных преимуществ «Аналитика» перед продуктами фирмы «Про-Инвест Консалтинг» и «Альт» (речь о ней пойдет ниже) — это интеграция в одном пакете и инвестиционного анализа, и анализа финансового состояния компании в предыдущие периоды. Благодаря возможности сравнения финансовой истории с планами на будущее удастся обнаружить ошибки и необоснованные допущения. У других разработчиков среди разработанных ими продуктов также есть системы анализа финансового состояния, но только «Аналитик» объединяет все функции в одной оболочке.

4. *Продукты фирмы «Альт».* Третьим продуктом, давно рекомендовавшим себя на рынке, является «Альт-Инвест» фирмы «Альт». Это не программа, а шаблон для MS Excel. Однако по подробности и объему информации он вполне сравним с любой из

описанных выше программ. Особенность системы «Альт» — распространение решений с открытыми алгоритмами. Следовательно, наибольший интерес такая система представляет для тех, кто хочет иметь доступ к внутренней организации расчетов для создания специализированных шаблонов или внесения изменений в стандартные решения. Другое преимущество программы — при работе с данными видна структура конечного документа. Это позволяет пользователю контролировать результаты своих действий, а разработчикам — сделать отчет абсолютно адекватным внутренней структуре проекта. Но и плата за такую прозрачность структуры довольно велика: ориентироваться более чем в тысяче строк таблиц весьма неудобно.

Итак, достоинства «Альт-Инвеста» — простота и ясность структуры конечного документа.

Все три описанные системы не отдельные продукты, а наиболее яркие представители семейств программ. Модификации этих продуктов, отличающиеся большими или меньшими возможностями либо просто ориентированные на специализированные рынки, могут встретиться и под другими именами.

Некоторые торговые марки, используемые для программ инвестиционного проектирования:

- ◆ семейство Project Expert: Biz Planner, PIC Business Builder, PIC Holding, АНАИС;
- ◆ семейство «Аналитик»: «Инвестор», «Банковский Аналитик»;
- ◆ семейство «Альт-Инвест»: «Альт-Инвест Прим».

Из огромного набора вариантов этих программ можно подбирать программы, удовлетворяющие практически любому комплексу требований. Важно только помнить: ни одна из них не заменит профессионального эксперта и в конечном счете все зависит от его способности правильно понять и представить суть проекта.

2.10. ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ ПРИ НАПИСАНИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

При написании бизнес-плана разработчик сталкивается с массой вопросов и проблем и нередко допускает ошибки, часть которых была рассмотрена в предыдущих подразделах. Ошибки могут возникнуть на каждом шаге разработки проекта:

- ♦ при выборе вида деятельности, выпускаемой продукции, партнеров, местоположения, источников финансирования, используемых программных продуктов и т.д.;
- ♦ при учете будущих затрат и доходов;
- ♦ при проведении финансовых расчетов, построении основных финансовых документов;
- ♦ при оценке риска и неопределенности и способах борьбы с ними;
- ♦ в других случаях.

Очень часто ошибки бывают связаны с **несопоставимостью используемых в расчетах цен**. Ниже именно этот тип ошибки рассмотрен более подробно.

В общем случае цены могут классифицироваться:

- ♦ по способу измерения;
- ♦ виду оцениваемого товара;
- ♦ составу;
- ♦ условиям применения;
- ♦ способу учета инфляции.

По способу измерения обычно выделяют цены, выраженные:

- ♦ в отечественной валюте;
- ♦ валюте других государств;
- ♦ условных валютных единицах (у.е., экю, сметные цены 1987 г.).

Не всегда важно, в каких именно ценах производятся расчеты. Существенно, чтобы все они были сопоставимы. Если используется отечественная валюта, то все расчеты в итоге должны быть сведены к рублям. Если это сметные цены какого-либо года, то необходимо, чтобы и капитальные вложения, и текущие затраты были в конце концов приведены к сметным ценам именно этого года. Ошибка несопоставимости цен подобного рода очень часто встречается в крупных строительных проектах, в которых разработчики забывают провести переоценку инвестиций, переменных и постоянных затрат и т.д.

По виду оцениваемого товара цена может именоваться:

- ♦ как тариф;
- ♦ обменный курс;
- ♦ ставка заработной платы;
- ♦ ставка арендной платы;
- ♦ торговая наценка;

- ◆ страховая премия;
- ◆ процентная ставка;
- ◆ другое.

Важно помнить, что все вышеперечисленные термины представляют собой именно цену (цену обменного курса, цену труда, цену аренды и т.д.) и должны учитываться не как абсолютные, а как относительные показатели (руб./кВт·ч, долл./кг и т.д.). Как ни странно, ошибки подобного рода также часто встречаются в расчетах.

В зависимости от состава:

- ◆ цена может включать или не включать НДС, пошлины, акцизы, цену доставки товара;
- ◆ цена товаров народного потребления может быть розничной и оптовой;
- ◆ цена оборудования может включать или не включать цену его монтажа.

Состав цены может быть любым, но, во-первых, все цены должны быть сопоставимы, а во-вторых, если вы считаете затраты на проект в ценах, не включающих доставку или монтаж, то в дальнейшем вам будет необходимо учесть все эти дополнительные издержки, иначе у вас окажутся недооцененные затраты, что может привести к неверным результатам.

По условиям применения цены подразделяются:

- ◆ на рыночные;
- ◆ теневые;
- ◆ трансфертные;
- ◆ нормативные (отчетные).

Рыночная цена — цена, по которой товар приобретается на свободном рынке.

Теневая цена — цена, отражающая ценность товара с точки зрения общества. В теневых ценах рассчитывается общественная эффективность проекта.

Трансфертная (внутренняя) цена — цена, принятая только для взаиморасчетов между участниками одного инвестиционного проекта.

Нормативная (отчетная) цена — цена, которую обязано указать предприятие в определенных отчетных документах и которую государство принимает во взаиморасчетах с предприятием. Наиболее часто встречающиеся нормативные цены:

- ◆ таможенная стоимость товара;

- ♦ цена реализованной продукции, принимаемая для целей налогообложения прибыли;
- ♦ первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств;
- ♦ балансовая или остаточная (за вычетом износа) стоимость основных средств.

Очень важно не путать, в каких случаях какие виды цен применяются:

- ♦ рыночные цены — для большей части финансовых расчетов;
- ♦ теневые цены — для макроэкономических расчетов, для оценки проекта с точки зрения общества;
- ♦ трансфертные цены — для внутренних расчетов в рамках одного проекта;
- ♦ нормативные цены — в ряде документов во взаиморасчетах с государством.

По способу учета инфляции цены делятся на постоянные и текущие.

В этом случае, как и в предыдущих, важна сопоставимость цен, причем весьма существенно, чтобы с типом цены были увязаны как процентная ставка, так и ставка дисконта.

Например, процентные ставки могут быть и номинальными, и реальными.

Номинальная процентная ставка — это процентная ставка, объявляемая кредитором.

Реальная процентная ставка — это процентная ставка в постоянных ценах (при отсутствии инфляции), величина которой обеспечивает такую же доходность займа, что и номинальная ставка при наличии инфляции.

Если расчет осуществляется в постоянных ценах, то желательно пользоваться реальной процентной ставкой, если в текущих — то номинальной.

3 | ПРИМЕРЫ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

В настоящее время разрабатывается огромное количество бизнес-планов. Значительное их число разной степени проработанности и достоверности содержится на сайтах Интернета. Лишь очень небольшая их часть может быть использована в полной мере, но как источник бизнес-идеи многие из них являются вполне приемлемыми.

В качестве примера приведены списки и краткие описания бизнес-планов из трех различных сайтов: *www.cfin.ru*, *www.chelbis.ru* и *referat.ru*. На самом деле, в Интернете имеется огромное количество сайтов, содержащих те или иные виды бизнес-планов, но вышеперечисленные, на взгляд автора, являются весьма представительными.

1. Сайт *www.cfin.ru* содержит как краткое, так и подробное описание перечисленных ниже бизнес-планов (табл. 9). В данной работе они только перечислены и кратко описаны.

Таблица 9

Краткое описание бизнес-планов из сайта *www.cfin.ru*

Наименование бизнес-плана и краткое описание	
1.	Производство метанола на территории Республики Саха (Якутия) Создание производства с газохимической переработкой природного газа <i>Цель проекта</i> — оценка экономической эффективности создания нового производства с газохимической переработкой природного газа
2.	Воссоздание производства сыра в г. Пошехонье Создание гибкого модульного производства <i>Цель проекта</i> — создание модульного производства с возможностью быстрого реагирования на изменяющиеся потребности рынка

Продолжение табл. 9

Наименование бизнес-плана и краткое описание
3. Строительство мультимодального логистического центра «Орша» Отвлечение части международного транзитного потока <i>Цель проекта</i> — создание ТЛЦ-участника интермодальных перевозок для отвлечения на себя части международного транзитного потока
4. Детская школа анимации Создание школы-студии с учебной программой и коммерческими услугами <i>Цель проекта</i> — создание первой в городе школы-студии анимационных искусств с учебной программой для детей 7—17 лет и услугами по созданию коммерческих продуктов
5. Открытие сети фотокабинок в г. Иваново Студенческий проект по установке фотокабинок и их продвижению <i>Цель проекта</i> — установка автономных кабинок в городе Иваново и их продвижение
6. Организация центра реабилитации позвоночника и крупных суставов Открытие и расширение сети реабилитационных центров <i>Цель проекта</i> — открытие и расширение сети реабилитационных центров с помощью открытия филиалов и путем организации работы по франшизе
7. Организация цеха железобетонных изделий Использование новой технологии на базе готовых производственных мощностей <i>Цель проекта</i> — организация производства преднапряженных ЖБИ на базе готовых производственных мощностей с использованием новой технологии и в перспективе использование ее для производства опор ЛЭП, свай, шпал, дорожных плит
8. Создание и развитие совместного логистического предприятия Повышение доли железнодорожных перевозок в грузообороте между Россией, Германией и Китаем <i>Цель проекта</i> — повышение доли железнодорожных перевозок в грузообороте между Германией, Россией и Китаем за счет реализации целенаправленных мер по созданию конкурентоспособных логистических услуг, востребованных рынком
9. Бизнес-план проекта строительства жилого комплекса Инвестирование средств в строительство жилого комплекса <i>Цель проекта</i> — инвестирование средств в строительство жилого комплекса класса «люкс»
10. Установка рекламных конструкций на автозаправочных станциях Извлечение дополнительной прибыли через предоставление рекламных площадей <i>Цель проекта</i> — получение дополнительной прибыли посредством установки предметов наружной рекламы и размещения на них рекламной информации
11. Организация ледового дворца в городе-курорте Анапа Расширение действующего бизнеса за счет предоставления новых видов услуг <i>Цель проекта</i> — расширение действующего бизнеса за счет предоставления новых видов услуг, ориентированное на увеличение объемов сбыта, укрепление позиции на рынке организации досуга, получение дополнительных конкурентных преимуществ и увеличение своей доли на рынке
12. Строительство нового кирпичного завода Группы ЛСР Описывается строительство нового кирпичного завода на территории г. Никольское

Окончание табл. 9

Наименование бизнес-плана и краткое описание	
13.	Пивоваренный завод Предлагается бизнес-план инвестиционного проекта развития производства на N-ском пивоваренном заводе
14.	Хлебокомбинат Предлагается бизнес-план организации работы хлебокомбината
15.	Производство клееных изделий из древесины Описываются возможности расширения ассортимента и увеличения объема производства деревообрабатывающего комбината
16.	Специализированная флотилия Предлагается проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб
17.	Управляющая промысловая компания Предлагается бизнес-план создания компании для организации эффективных промысловых экспедиций за рыбой и другими продуктами моря
18.	Комплекс по переработке бобов сои Предлагается строительство крупного комплекса по переработке соевых бобов
19.	Микроавтомобили, автоприцепы и услуги для них Предлагается производство микроавтомобилей, автоприцепов и предоставление услуг антикоррозийной обработки
20.	Завод электроники и механики Предлагается внутренний корпоративный бизнес-план компании
21.	Модельный бизнес-план организации мини-пивоварни
22.	Модельный бизнес-план организации производства пластиковой тары
23.	Модельный бизнес-план выездной автолавки
24.	Бизнес-план производства мяса птицы и пухо-перового сырья Обоснование кредита на реконструкцию птицефабрики
25.	Изготовление кровельного покрытия и внедрение новых технологий Бизнес-план развития производства и внедрения новых технологий

Бизнес-планы, приведенные на данном сайте, описаны довольно подробно, но напрямую использовать их практически невозможно.

2. На сайте *www.chelbis.ru* приведен перечень последних 25 проектов, предлагаемых для осуществления на предприятиях Челябинской области.

Таблица 10

**Перечень проектов, предлагаемых для реализации
в Челябинской области**

№	Дата представления	Название проекта	Потребность в инвестициях	Срок окупаемости
1	22.04.2010	Продажа технологии по производству ксилолитовых блоков		В зависимости от запуска линии от 2—4 мес.

Окончание табл. 10

№	Дата представления	Название проекта	Потребность в инвестициях	Срок окупаемости
2	19.04.2010	Мобильный торгово-промышленный комплекс «Мобильный технопарк»	100%	Рассчитывается под конкретный типовый проект
3	12.02.2010	Форекс	20 тыс. руб.	1 мес.
4	11.02.2010	Фотопечать на ногтях, цветах, сувенирах	98,8 тыс. руб.	5 мес.
5	02.02.2010	«Химчистка»	1,5 млн руб.	12 мес.
6	01.02.2010	Клуб-кафе	300 тыс. руб.	6—12 мес.
7	15.01.2010	Квартиры в жилом комплексе «Алтынай»	72 млн руб.	6 мес.
8	06.12.2009	Интернет-проект	3 млн руб.	12 мес.
9	10.11.2009	Медицинская деятельность	300—400 тыс. руб.	6 мес.
10	21.10.2009	Эксклюзивная акустика	150 тыс. руб.	12 мес.
11	08.10.2009	Организация сервис-центра по ремонту силовой электроники		Еще не рассчитывали
12	30.09.2009	Федеральная программа «Чистая вода»	35 млн руб.	12—24 мес.
13	29.09.2009	Ритуальные услуги для животных	2 млн руб.	3—6 мес.
14	29.09.2009	Интернет-проект Skidkama.ru	1 млн руб.	6—12 мес.
15	18.09.2009	Мини-пекарня	250 тыс. руб.	3 мес.
16	16.09.2009	Скорая помощь	5,5 млн руб.	16 мес. при $r = 21\%$
17	11.09.2009	Спелеокамера	1,5 млн руб.	9 мес.
18	03.07.2009	Финансово-консультационный центр	2 млн руб.	3 года
19	30.06.2009	Открытие юридической консультации	50%	6 мес.
20	26.06.2009	Ключ здоровья	15—20 млн руб.	11,5 мес.
21	03.04.2009	Весь спектр полиграфических услуг	200 тыс. руб.	24 мес.
22	06.03.2009	Автоломбард	5 млн руб.	12 мес.
23	09.01.2009	Городской рекламно-информационный веб-сайт	252,7 тыс. руб.	10 мес.
24	24.12.2008	Стекольный завод		12 мес.
25	08.12.2008	СМС-сервис для общеобразовательных школ	200 тыс. руб.	6 мес.

По ряду перечисленных выше проектов можно получить более подробную, но явно недостаточную для написания бизнес-плана информацию.

3. На сайте *referat.ru* приведены следующие рефераты бизнес-планов.

Таблица 11

**Перечень названий бизнес-планов, содержащихся
на сайте referat.ru**

Название бизнес-плана
1. Организация кафе быстрого обслуживания
2. Организация производства узлов для персональных ЭВМ
3. Производство искусственных волокон
4. Предприятия по оказанию услуг информационно-маркетингового и телекоммуникационного обеспечения субъектов рынка г. Твери
5. Акционерное общество для поставки на отечественный рынок высоконадежных трансформаторов
6. Медицинское предприятие
7. Производство керамического кирпича
8. Реализация компакт-дисков в г. Гомель
9. Строительство крематория в г. Хабаровске
10. Предприятие (ОАО «Комбинат мясной "Россошанский"»)
11. Производство технического углерода (сажи) и газообразного водорода
12. Производственное предприятие по сборке мультимедийных рабочих станций
13. Создание интернет-провайдера ООО «M.S.P. Finally Free»
14. Частное предприятие «Дикая Орхидея»
15. Создание страусиной фермы

Большая часть из приведенных в Интернете и перечисленных здесь бизнес-планов уже сильно устарела. Это в первую очередь касается цен, налогов и ставок кредитного процента. Поэтому нужно очень внимательно ознакомиться с бизнес-планом, прежде чем использовать его в качестве шаблона.

Далее будут приведены несколько примеров бизнес-планов, разработанных недавно студентами Российского нового университета (РосНоУ). Они не свободны от ошибок, но в качестве учебных примеров их вполне можно использовать. Как видно из названий, большая их часть посвящена организации либо пунктов питания, либо досуговых центров.

Приведенные в работе бизнес-планы отличаются различной степенью глубины, объема и проработанности.

Самый первый из них — «Бизнес-план сдачи в аренду двухкомнатной квартиры» — является достаточно простым, не требующим для своей реализации никаких вспомогательных средств,

кроме обычного калькулятора, но тем не менее его структура в большой степени соответствует принятым стандартам, а сам он может быть полезен для первичного ознакомления с бизнес-планами.

Второй — «Организация кофейни» — сложнее, его разделы более тщательно проработаны, но сами расчеты достаточно условны, хотя большая часть используемых данных вполне реальна.

Третий — по открытию интернет-кафе — хотя и был разработан четыре года назад, является наиболее интересным, заслуживающим внимания и соответствующим требованиям, предъявляемым к бизнес-планам. Более того, на его основании уже открыто интернет-кафе. Кроме того, помимо прибыли здесь рассчитаны и показатели эффективности, такие как *NPV*, *IRR*, *PI*.

Общей ошибкой как второго, так и третьего бизнес-планов является отсутствие планов-макетов фирмы. Крайне важно представлять все параметры используемых в проекте помещений.

Четвертый бизнес-план — «Организация страусиной фермы» — абсолютно реален, но, к сожалению, в нем отсутствует финансовый план как содержащий конфиденциальную информацию. Тем не менее автору интересно привести сведения по данному виду деятельности.

3.1. БИЗНЕС-ПЛАН СДАЧИ В АРЕНДУ ЖИЛОЙ ДВУХКОМНАТНОЙ КВАРТИРЫ

Бизнес-план разработан студенткой третьего курса экономического факультета РосНоУ Екатериной Макаркиной в мае 2003 г.

Резюме

Целью проекта является получение прибыли за счет сдачи в аренду собственной двухкомнатной квартиры, расположенной в Западном округе по адресу: Мичуринский проспект, д. 42.

В данный момент квартира отремонтирована и готова к использованию. Это обстоятельство играет существенную положительную роль, так как позволяет снизить расходы клиента и делает предлагаемую квартиру более привлекательной по сравнению с предложениями конкурентов.

Проект требует минимальных затрат на поддержание его работоспособности. Выгоды от реализации проекта можно рассматривать как дополнительный, вспомогательный источник дохода для его разработчика и организатора.

Помещение предполагается сдавать по рыночным ценам, характерным для данного района г. Москвы. При этом организатор берет на себя обязательства по ремонту помещения, оплате коммунально-бытовых услуг и решению всех юридических вопросов, связанных с рассматриваемым объектом.

Описание проекта

Организатор проекта — частное лицо, получившее в 2000 г. право собственности на квартиру по адресу: Мичуринский проспект, д. 42.

Двухкомнатная квартира общей площадью 50 кв. м, изолированные комнаты площадью 18 и 12 кв. м, кухня — 9 кв. м, застекленная лоджия, 7-й этаж 12-этажного кирпичного дома, санузел раздельный. В квартире — телефон, паркет, мебель гарнитурная, вся бытовая техника, домофон и металлическая дверь.

Рыночная стоимость данной квартиры составляет 50 000 долл.

Положительным моментом проекта является состояние объекта. В квартире были проведены следующие ремонтные работы:

- ◆ оклейка обоями стен;
- ◆ побелка потолка;
- ◆ замена наружной двери;
- ◆ замена сантехники.

Помещение предполагается сдавать в аренду на срок не менее одного года по цене 600 долл. в месяц, что соответствует рыночным ценам, существующим на квартиры подобного качества в данном районе.

Организатор, собственник квартиры, не является юридическим лицом, поэтому вся полученная прибыль пойдет на счет организатора. Необходимые расходы по проекту следующие:

- ◆ налог на доходы физических лиц;
- ◆ оплата жилищно-коммунальных услуг;
- ◆ выплаты в результате форс-мажорных обстоятельств (расходы на проведение ремонтно-восстановительных работ в результате непредвиденной порчи имущества).

Оценка отрасли

В настоящее время спрос на недвижимость в Москве является растущим, вместе с ним растут и цены на квартиры.

Анализ рынка недвижимости по Москве в целом показал, что средняя цена аренды аналогичной квартиры составляет от 340 до 940 долл. в месяц в зависимости от района.

В табл. 12 приведена стоимость аренды квартир подобного типа в зависимости от округа.

Таблица 12

Стоимость аренды квартир в зависимости от округа

Округ	Средняя стоимость, долл./мес.
Центральный	940
Западный	600
Северо-Западный	400
Северный	630
Северо-Восточный	340
Восточный	360
Юго-Восточный	370
Юго-Западный	540
Южный	470

Конкуренция

Конкурентами в данной отрасли являются риелторские фирмы. Однако их цены обычно бывают выше, чем у физических лиц, сдающих свои квартиры самостоятельно. Кроме того, спрос на квартиры именно в этом районе очень высок из-за благополучной экологической обстановки и относительной близости к центру.

Оценка рисков

Главным риском проекта является порча помещения и приведение его в нетоварный вид. Основными причинами ухудшения состояния квартиры могут быть:

- ◆ протечки из квартир, расположенных выше этажами;
- ◆ естественное старение (появление микротрещин на стенах и потолке);
- ◆ акты вандализма (битье стекол, порча двери и т.д.).

Риск неуплаты клиентом исключен из рассмотрения в связи с тем, что помещение планируется сдавать с полной предоплатой.

Опыт показывает, что при проведении подобных мероприятий задержки в платежах случаются довольно часто, поэтому, чтобы убедиться от данного вида риска, имеет смысл требовать предоплату.

Кроме того, арендатору необходимы средства для осуществления всех видов платежей: за коммунальные услуги, телефон и т.д. (табл. 13).

Таблица 13

Затраты, необходимые на преодоление рискованных ситуаций

№	Наименование работы	Стоимость работы, руб.
1	Блокировка телефона	3050
2	Ремонт (вместе с закупкой материала): покраска потолка ремонт стен покраска окон ИТОГО РЕМОНТ	6900 8100 3600 18 600
3	Замена мебели	10 065
4	Замена холодильника	6100
	ВСЕГО	37 815 (1240 долл.)

Статистические данные показывают, что рассмотренные выше риски порчи имущества происходят не чаще одного раза в два года.

Таблица 14

Финансовый план

№	Наименование статьи	Расчеты, долл./год
1	Выручка	600 долл./мес. $\times$ 12 мес. = 7200
2	Жилищно-коммунальные услуги и телефон	1120 руб./мес. $\times$ 12 мес. = = 13440 руб./год = 440
3	Налог на доходы физических лиц	$7200 \times 0,13 = 936$
4	Риски	1240
5	Чистая прибыль без учета рисков (5) = (1) – (2) – (3)	$7200 - 440 - 936 = 5824$
6	Чистая прибыль с учетом рисков (6) = (5) – (4)	$5824 - 1240 = 4584$
7	Чистая прибыль с учетом риска и учетом того, что рискованное событие происходит лишь один раз в два года	$5824 - (1240 : 2) = 5204$

Приведенный финансовый план (табл. 14) позволяет говорить о том, что проект может быть осуществлен с высокой эффективностью и низкой степенью зависимости от экономической ситуации.

3.2. БИЗНЕС-ПЛАН ОРГАНИЗАЦИИ КОФЕЙНИ

Бизнес-план разработан студентками третьего курса экономического факультета РосНОУ Марией Чепурко и Марией Черновой в мае 2003 г.

Цель данного проекта

Цель проекта — создание нового предприятия общественного питания (кофейни) путем учреждения общества с ограниченной ответственностью с тремя учредителями. Планируется, что в кофейне будет производиться и реализовываться разнообразная кулинарная продукция. В ассортименте кофейни будут представлены не только десерты, здесь также можно будет полноценно позавтракать и пообедать.

Схожие проекты данного направления

- ◆ «Кофе Хауз»
- ◆ Арткафе «Капучино»
- ◆ «Шоколадница»
- ◆ «Кофемания»
- ◆ «Кофетун»

Налоги

Планируется вести отчетность по упрощенной системе налогообложения в соответствии с гл. 26² Налогового кодекса РФ (т.е. с заменой уплаты совокупности установленных законодательством РФ налогов уплатой единого налога, исчисляемого по результатам хозяйственной деятельности организации за отчетный год). Сохраняется уплата лишь таможенных платежей, государственных пошлин, лицензионных сборов, а также платежей в Пенсионный фонд РФ (страхового и накопительного — 14%). Ставка налога равна либо 6% дохода, либо 15% дохода-расхода.

Для данного проекта принимается ставка, равная 6% дохода (необходимо составить и отправить ее в налоговую инспекцию).

Юридический статус

Учредителями общества с ограниченной ответственностью являются предприниматели без образования юридического лица (ПБОЮЛ), каждый из которых занимается своим направлением деятельности. Один из учредителей является генеральным директором и бухгалтером в одном лице.

Для работы кофейни необходимо составить устав. Валовой доход не должен превышать 15 млн руб. (Это ограничение можно обойти, если одна из частей кофейни (бар) будет вести собственную бухгалтерию и отчетность как предприниматель.)

Организационный план

Учредителями общества с ограниченной ответственностью в соответствии с учредительным договором выступают:

М.А. Иллерт — 80% суммы заявленного уставного капитала;

М.А. Чепурко — 10% суммы заявленного уставного капитала;

М.В. Чернова — 10% суммы заявленного уставного капитала.

Средства у участников имеются в наличии.

Маркетинг

Стратегия маркетинга заключается в расширении спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа фирмы (табл. 15).

Таблица 15

Оборудование

Наименование	Количество, шт.	Стоимость, долл. (на 01.01.2003)
Барная стойка МОКА	1	7000
Кофемашинa МД Cadet Grinder	2	1200
Кассовый аппарат Mini 600	1	100
Кофемолка	1	450
Взбивальная машина	1	730
Плита	1	500
Посудомоечная машина	1	800
Холодильник	1	800
Мебель	120	2550
Посуда (столовые приборы)	600	700
Кондиционер	2	1000
ИТОГО		18 030

Преимущества компании связаны с широким ассортиментом продукции, а также предоставлением дополнительных услуг (изготовление на заказ, продажа на вынос, промоутерские акции).

Рекламная деятельность будет осуществляться посредством:
предоставления скидок;
проведения рекламных акций;
рекламы в СМИ;

установки рекламных указателей, а также штендеров со сменными табло.

Производственный план

Кофейня рассчитана на одновременное обслуживание 40 человек, будет располагаться в черте Москвы (табл. 16). Предполагается взять в аренду помещение площадью 200 кв. м. Договор аренды предусматривает выполнение ремонта помещения на сумму 10 000 долл. и ежемесячную арендную плату в размере 5000 долл. Договор заключается сроком на семь лет.

Таблица 16

Производственный процесс

Наименование операции	Продолжительность операции, мин
Прием заказа	2
Приготовление 1 чашки чая или кофе	1
Приготовление десертов	20
Оформление и выдача заказа	5–6

Средняя заработная плата принимается равной 2000 руб./чел./мес. Всего 52 000 руб., или 1626 долл.

Налог: ЕСН в Пенсионный фонд РФ с заработной платы — налог с зарплаты, руб. (14%), или 227,5 долл. Всего: 59 280 руб., или 1853,5 долл.

Режим работы

Планируется, что кофейня будет работать с 10 до 24 ч, т.е. 14 ч (табл. 17).

Персонал будет приходить в 9 ч утра для уборки и подготовки рабочих мест и работать по двое суток через двое суток при 40-часовой рабочей неделе.

Таблица 17

Персонал и режим работы

Должность	Численность персонала
Повар	6
Охранник	4
Кофевар (бармен)	3
Помощник	2
Официант	6
Уборщица	2
Администратор	2
Шофер (грузчик)	1
ИТОГО	26

Финансовый план

Расчеты произведены исходя из средних цен на материалы и товары у предполагаемых поставщиков на момент разработки бизнес-плана, в долларах, и пересчитаны по курсу 32 руб. за 1 долл.

В кафе предлагается стандартный ассортимент кондитерских изделий, напитков и алкогольной продукции (табл. 18, 19).

Таблица 18

Ассортимент сигарет

Наименование	Ассортимент, количество видов	Количество	Цена за единицу, руб.	Общая стоимость, руб.
Сигареты	10	По 1 блоку	400	4000
Сигары	10	По 20 штук	От 200	4000
Кальян	2	По 1 штуке	1000	2000
ИТОГО				10 000

Таблица 19

Ассортимент спиртной продукции

Наименование	Ассортимент (количество видов)	Количество бутылок в сутки	Цена за одну бутылку, руб.	Средняя стоимость, руб.
Вино	6–8	5	700	25 500
Коньяк	6	6–8	1000	36 000
Мартини	3	6	500	9000
Аперитивы	4	6	500	12 000
Пиво	10	20	20	4000
+ закуски				40 000
ИТОГО				126 500

В продажу продукция поступит с наценкой 100—300%.

Таблица 20

**Общие затраты на кафе в первый месяц
(кафе не работает)**

Источники затрат	Величина затрат, долл. (руб.)
Ремонт	10 000 (320 000)
Машина, оборудование	24 000 (768 000)
Реклама	5000 (160 000)
Аренда	5000 (160 000)
ИТОГО	44 000 (1 408 000)

ВСЕГО за второй месяц:

Затраты + Налоги = 736 280 + 54 000 = 790 280 руб. (24 696 долл.)

Остаток: 900 000 – 790 280 = 109 720 руб. (3428 долл.).

Общие затраты на третий месяц и последующие идентичны затратам на второй месяц, кроме затрат на продукты, которые уменьшатся с 15 000 до 5000 долл., следовательно: 416 000 руб. (13 000 долл.).

Возможные дополнительные расходы: регистрация предприятия, печати, бланки, открытие счета, пожарный надзор, санэпидемстанция и т.д.

ИТОГО: 13 000 долл. в месяц.

В первые два месяца (табл. 21) с учетом дополнительных расходов необходимо:

$$44\,000 + 13\,000 + 13\,000 = 70\,000 \text{ долл.}$$

Итого на реализацию проекта необходимо 70 000 долл.

Таблица 21

**Общие затраты на второй месяц
(кафе работает)**

Источники затрат	Величина затрат, долл. (руб.)
Аренда	5000 (160 000)
Коммунальные платежи	156,25 (5000)
Реклама	1000 (32 000)
Зарплата с налогами	1852,5 (59 280)
Продукты, спиртное, сигареты	15 000 (480 000)
ИТОГО	23 008 (736 280)

Таблица 22

Налоги (ежемесячные начиная со второго месяца)

Наименование статьи	Сумма, руб.
Средняя выручка от кафе за месяц	$100 \times 300 \times 30 = 900\,000$
Налог с дохода	$900\,000 \times 0,06 = 54\,000$
Налог с зарплаты	$52\,000 \times 0,14 = 7280$
ИТОГО НАЛОГИ	$54\,000 + 7280 = 61\,280$

Определение точки безубыточности

Точкой безубыточности является тот объем операций, при котором валовой доход равен совокупным издержкам.

Для данной кофейни безубыточным уровнем годовой выручки является выручка, равная 1 316 640 руб. (41 145 долл.). При этом среднее число посетителей в день составляет 100 человек, а средние затраты на одного человека — 300 руб.

3.3. БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ ИНТЕРНЕТ-КАФЕ

Этот бизнес-план был разработан студентками четвертого курса экономического факультета РосНОУ Галиной Желдаковой и Марией Брагинской в конце 2000 г., поэтому некоторые нормативные данные, использованные в проекте, отчасти устарели, но сам бизнес-план, на взгляд автора, является весьма ценным и достаточно хорошо проработанным.

Меморандум о конфиденциальности

Настоящий бизнес-план содержит конфиденциальную информацию, которая не должна распространяться, копироваться или раскрываться иным образом без согласия Компании.

Резюме

В настоящем бизнес-плане рассматривается организация интернет-кафе обществом с ограниченной ответственностью «Мириада».

ООО «Мириада» представляет собой начинающую компанию, имеющую трех совладельцев.

Предполагается, что компания будет обеспечивать различного вида услуги, связанные с использованием Интернета, а также иных возможностей компьютера, разнообразя досуг как взрослых, так и детей.

Проведенные компанией маркетинговые исследования говорят о том, что потенциал рынка достаточно высок и спрос на услуги интернет-кафе продержится на высоких отметках еще по крайней мере пять — семь лет.

Первоначально компания предполагает открыть один интернет-клуб в г. Москве. Принятие клиентами нашей концепции позволит компании увеличить число интернет-кафе и освоить новые сегменты рынка.

Из финансовых прогнозов, разработанных компанией, следует, что для успешного начала бизнеса необходимы инвестиции в размере 40 тыс. долл., или 1200 тыс. руб. (доллар равен 30 руб.). Компания уже нашла инвестора, готового вложить в бизнес необходимую сумму. Полученные деньги будут использованы для финансирования начального маркетинга и образования основного капитала компании.

Общее описание компании и отрасли

Сведения об организации

Название организации: «Мириада»

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью (ООО)

Юридический адрес: ...

Телефон: ...

Дата учреждения: 1 июня 2001 г.

Учредители: физические лица

Уставный капитал: 8400 руб.

Номер расчетного счета: 40702810500070014004

Номер валютного счета: 40702840500070014004

Номер транзитного счета: 40702840500071014004

Номер специального транзитного счета: 40702840500072014004

Банк: Промбизнесбанк

Таблица 23

Регистрация и лицензии

Тип	Дата	Номер
Решение о государственной регистрации	10.05.2001	...
Постоянное свидетельство о регистрации	15.05.2001	...
Свидетельство о постановке на учет в ГНИ	Надо получить	
Справка из Госкомстата России о присвоении кодов	15.05.2001	...
Лицензия	15.05.2001	...

Сфера деятельности компании

ООО «Мириада», в дальнейшем именуемая Компанией (табл. 23), действует в сфере услуг. Услуги, предлагаемые Компанией, носят информативный, коммуникативный и развлекательный характер.

Компания имеет дело с компьютерными технологиями и намерена предоставлять клиентам ряд услуг, связанных с использованием Интернета, и другие возможности персонального компьютера, а также оказывать услуги по развлечению детей.

Концепция нашей Компании — создать клуб, который нравился бы и детям, и их родителям.

Многие родители боятся отпускать детей в незнакомые им места, особенно вечером. Общая идея Компании заключается в создании уютного помещения клуба, оформленного современно, с учетом вкусов как подростков, так и их родителей; с элементами интерьера, создающими благоприятное впечатление у тех и у других (например, диванчики для ожидающих родителей, находящиеся рядом с рабочими местами администратора и охранника). Владельцы Компании приняли решение продавать в заведении напитки, не содержащие алкоголя, что, по нашему мнению, должно понравиться родителям, и они с большим удовольствием отпустят своих детей в наш клуб, нежели на дискотеку. Компанией предусмотрено, что за порядком в зале и во дворе около входа будет следить охрана.

Местоположение

После тщательно проведенных исследований Компания пришла к выводу, что наилучшим местом для интернет-кафе будет

Южный административный округ — между станциями метро «Каховская» и «Севастопольская».

Описание услуг

За последнее десятилетие Интернет получил огромное распространение во всем мире. Глобальная сеть Интернет — это «всемирная паутина», предоставляющая нам удобства быстрого получения нужной информации, новостей, различных услуг, работ, развлечений, знакомств, общения, переписки, рекламы, продажи или покупки и всего-всего, что может представить человеческое воображение, вплоть до того, что через Интернет можно отправить бутылку вина в нужное вам место в любой части света вашим друзьям к годовщине свадьбы!

В России Интернет имеет огромную популярность. Но, к сожалению, не у всех есть возможность воспользоваться его услугами. Кто-то не может подключиться к Интернету дома, а у кого-то вообще нет компьютера. Но многие понимают, что современная жизнь без Интернета уже практически невозможна или по крайней мере станет невозможной в ближайшее время. Мы способны помочь решить эту проблему.

Наша Компания открывает интернет-кафе «Интернациональ». В задачу интернет-кафе входит предоставление услуг в области Интернета, в первую очередь компьютерных сетевых игр, и обеспечение других возможностей персонального компьютера. Компания намерена предложить разным возрастным категориям населения ряд услуг.

1. Доступ в Интернет — этой услугой могут воспользоваться люди всех возрастов. Единственное ограничение будет на доступ детей на некоторые сайты. За этим будут следить работники кафе. Любая информация может быть распечатана на принтере или сохранена на дискете (отформатированной работником кафе непосредственно перед ее использованием или купленной у нас). Пользование электронной почтой всемирных компаний позволит иностранным или иногородним гражданам легко, быстро и дешево поддерживать связь с родственниками.

2. Сетевые игры — игры для некоторого количества участников, осуществляемые по Интернету или локальной сети. Этими услугами будут пользоваться в основном дети, подростки, моло-

дежь. Наша Компания также намерена предложить данный вид услуг людям более старшего возраста, например родителям наших клиентов-подростков. Папы и мамы, ожидающие своих детей в нашем интернет-кафе, могут присоединиться к ребятам и поиграть за сниженную плату.

3. Использование программных пакетов персонального компьютера, сканирование, распечатка на принтере и запись на дискету (отформатированную работником кафе непосредственно перед ее использованием). В основном данные услуги предназначены для людей, не имеющих дома компьютера, но нуждающихся в его услугах (оформление документов, набор и печать рефератов, докладов, курсовых работ, писем: работа в MS Office, Access, Corel Draw, Stylus и во всех других стандартных программах компьютера). Будет запрещено использование неотформатированных дискет, т.е. если человек, не имеющий принтера, дома набрал текст и пришел к нам его распечатать, ему будет отказано, поскольку велик риск занесения вирусов в компьютеры. За дополнительную плату информация в компьютере может быть сохранена на некоторое время, или эту информацию можно переписать на дискету, оставленную в «архиве» кафе на срок не более одной недели. Это сделано для удобства клиентов, поскольку, например, работа над курсовыми или дипломными работами может занять несколько месяцев. А такая система позволит клиенту работать над курсовой, имея в памяти нашего компьютера или на дискете свою информацию. Если клиент не появляется в течение недели, его информация с дискеты уничтожается. В основном этими услугами будут пользоваться школьники и студенты. Желающие всегда могут получить консультацию профессионалов и рассчитывать на их помощь при работе.

4. В интернет-кафе будут продаваться охлажденные напитки: кока-кола, фанта, различные соки. В дальнейшем компания намерена расширить сферу слуг и открыть бар, который будут посещать не только клиенты компьютерного зала, но и все желающие. Таким образом, мы планируем значительно расширить круг клиентов и увеличить прибыль Компании.

Интернет-кафе будет оснащено 30 рабочими компьютерами с 15-дюймовыми экранами, материнской платой с процессором CELERON 400, RAM 65МБ, ROM 8ГБ, сетевой картой 100 Мбит, видеокартой VODOO и звуковой картой, а также принтером и

сканером HEWLETT PACKARD. Мы будем периодически пополнять игротеку новинками, чтобы познакомить наших клиентов с новыми играми.

Маркетинг и сбыт продукции

Рынок услуг, предлагаемых интернет-кафе, находится в данный момент в стадии роста. Конкуренция не достигла своего апогея, но у потребителей уже появилась возможность выбора. По расчетам Компании, спрос на данный вид услуг в Москве останется примерно на таком же уровне еще по крайней мере пять — семь лет.

Потенциал рынка

В России услуги, предлагаемые интернет-клубами, сравнительно молоды. Первые интернет-клубы были открыты в конце 1996 г. (рис. 1). Пионерами были:

- ♦ *интернет-кафе Screen* (полностью некоммерческое предприятие). Дата открытия: декабрь 1996 г.;
- ♦ *интернет-центр в магазине Microage* фирмы Matrix. Дата открытия: декабрь 1996 г.;
- ♦ *интернет-кафе в магазине «Виртуальный мир»* фирмы «Партия» (некоммерческое предприятие). Дата открытия: декабрь 1996 г.

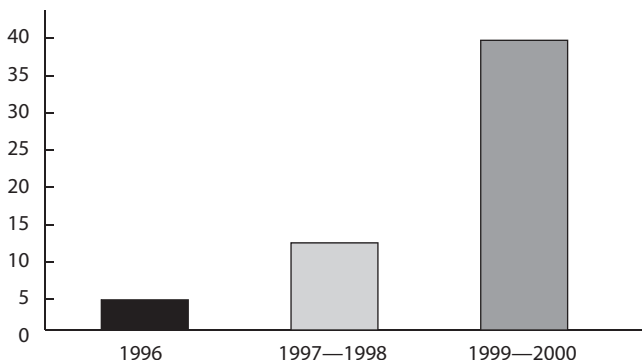


Рис. 1. Количество интернет-клубов в г. Москве (по годам)

Некоммерческие проекты спустя некоторое время были закрыты. Клуб Matrix до сих пор функционирует.

К концу 1998 г. было открыто еще некоторое количество интернет-кафе:

- ♦ *интернет-салон «Агмар»*. Дата открытия: май 1997 г.;
- ♦ *интернет-бар Chevignon* в торговом центре «База компании "Джамилько"». Дата открытия: июнь 1997 г.;
- ♦ *пресс-интернет-кафе в Московском доме журналистов*, организованное при Медиацентре Союза журналистов. Дата открытия: сентябрь 1997 г.;
- ♦ *интернет-бар «Неолит»* имеет официальное название Neolit Internet Club. Дата открытия: декабрь 1997 г.;
- ♦ *интернет-кафе «ИРПО»* (Института развития профессионального образования). Дата открытия: январь 1998 г.;
- ♦ *интернет-кафе в компьютерном салоне «Остров Формоза»*. Дата открытия: май 1998 г.;
- ♦ *интернет-кафе «WWW...BAR Кузнецкий мост, 12»*. Дата открытия: май 1998 г.;
- ♦ *интернет-кафе «Четыре Комнаты»*. Дата открытия: август 1998 г.

По имеющейся у Компании информации, ни один из перечисленных клубов, открывшихся в период с 1997 по 1998 г., на данный момент не функционирует. Исключение составляет «Остров Формоза», который работает по сей день, а в середине 2000 г. открыл свой филиал.

На момент разработки и составления бизнес-плана в Москве насчитывалось около 40 интернет-кафе. Для Москвы эта цифра невелика. Спрос на услуги по-прежнему высок, но клиенты стали более требовательны. Сейчас главным критерием стало месторасположение кафе. Клиенты предпочитают посещать интернет-клубы, расположенные близко к дому или к тому месту, где они проводят большую часть времени (школы, институты, общежития и т.п.).

Проведенные маркетинговые исследования говорят о том, что потенциал рынка достаточно высок (рис. 2).

Определение спроса

Первоначально Компания предполагала открыть один интернет-клуб в Москве.

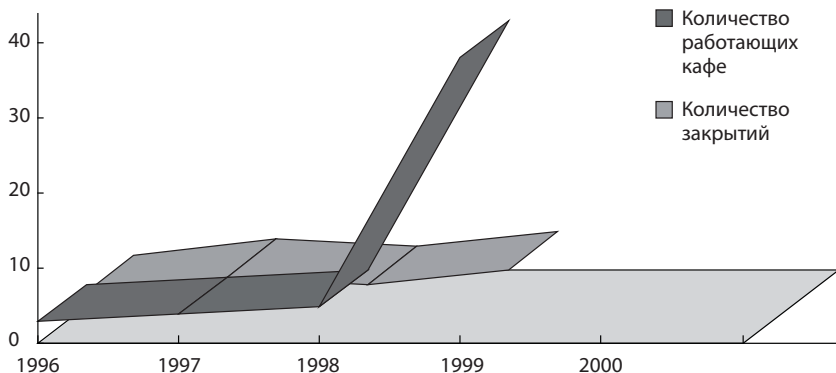


Рис. 2. Тенденции рынка

Выбор пал на Москву, поскольку именно здесь наблюдается наибольшая концентрация людей в возрасте от 15 до 22 лет, которые являются потенциальными клиентами. Проведенные исследования показали, что именно эта группа населения наиболее заинтересована в наших услугах.

Руководство Компании ожидает расширения рынка интернет-услуг в течение ближайших пяти лет. В дальнейшем мы предполагаем открыть интернет-кафе в Подмоскowie, например в Люберцах, Одинцове, Зеленограде или Троицке, если Компания будет располагать соответствующими ресурсами и если такое расширение окажется выгодным.

Особенностью рынка потребителей является его дифференцированность по половому признаку. Потенциальными клиентами интернет-кафе в основном являются мужчины. Как показала практика, доля женщин, посещающих подобные заведения, значительно меньше. Она составляет 5—10% общего числа посетителей. Женская часть клиентуры предпочитает Интернет у себя дома.

Целевыми группами потребителей, на которые Компания рассчитывает выйти, являются:

- ◆ школьники;
- ◆ студенты;
- ◆ другие категории.

Не секрет, что большинство школьников, имеющих дома компьютер, огромную часть свободного времени проводят, играя в

компьютерные игры. Возрастной пик игроков приходится на детей от 13 до 18 лет. Они и будут главными клиентами интернет-клуба. Потребители наших услуг не только дети, не имеющие персональных компьютеров, но и те, у кого они есть (табл. 24). Проведенные исследования показали, что многие дети отдают предпочтение сетевым играм, и эта группа составляет около 60% клиентов интернет-кафе.

Компания рассчитывает также и на более взрослых посетителей, поскольку сетевые игры любят не только дети, но и люди старше, в возрасте 18—25 лет.

Потенциальными потребителями другого вида услуг — выхода в Интернет — могут быть люди любого возраста, но ориентироваться Компания будет на посетителей до 30 лет. Доля клиентов прочих возрастных групп будет очень незначительной (рис. 3).

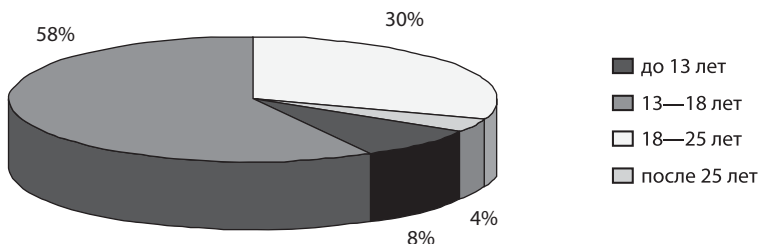


Рис. 3. Рынок потребителей

Таблица 24

Прогноз объема продаж по основным группам клиентов

Услуги	Основные группы клиентов	Объем продаж в 1-й год, долл. ¹	Вероятность успеха
Интернет	Школьники	17	Высокая
	Студенты	12	Средняя
	Другие возрастные группы	1	Низкая
Сетевые игры	Школьники	17	Высокая
	Студенты	11	Средняя
	Другие возрастные группы	0,6	Низкая
Другие услуги	Школьники	0,7	Средняя
	Студенты	0,9	Средняя
	Другие возрастные группы	0,2	Низкая

* 1 долл. равен 30 руб.

Конкуренция

Конкуренция (табл. 25) может ожидаться с трех сторон: близлежащих аналогичных заведений, давно существующих кафе с постоянной клиентурой и сети интернет-клубов. Ниже рассмотрены каждые из них.

Близлежащие интернет-клубы. Самые близкие клубы располагаются на станциях метро «Серпуховская» и «Домодедовская», находящихся все же достаточно далеко от района, который собирается освоить наша Компания. Тем не менее мы ожидаем рост конкуренции в ближайшем будущем. К тому времени Компания рассчитывает прочно занять свою нишу на рынке и расширить ассортимент услуг.

Кафе с постоянными клиентами. Преимущества кафе-старожилов состоят в наличии постоянных клиентов, готовых ехать из любого конца Москвы именно сюда, пренебрегая услугами других кафе, в том числе и нашего. Рассматриваемые кафе находятся преимущественно в центре города. Основной способ борьбы за этот тип клиентов Компания видит в ценовой политике, так как мы предлагаем услуги аналогичного качества по более низкой цене.

Сеть интернет-кафе. На момент исследований в г. Москве были одна крупная сеть кафе — «Полигон» — с четырьмя филиалами и несколько клубов, открывших по два филиала. Представляется, что это самые опасные конкуренты, поскольку они обладают достаточными ресурсами, чтобы вытеснить нас с рынка. В первые годы у Компании не будет достаточных средств, чтобы укрепить свое положение, открыв дополнительное кафе или расширив ассортимент услуг, поэтому мы рассчитываем, что в первое время нашему бизнесу не будет угрожать жесткая конкуренция с их стороны.

Таблица 25

Основные конкуренты

Конкурент	Количество филиалов	Ценовая политика	Преимущества
Astalavista	2	Низкие цены	Использование низкой цены
Matrix	1	Средняя цена	Кафе длительное время присутствует на рынке
Сталкер	1	Средняя цена	Ближайший к нам конкурент
Остров Формоза	2	Ценовой лидер	Постоянная клиентура
Полигон	4	Средняя цена	Быстрое расширение дела

Ценообразование

Компания намерена в первый год придерживаться стратегии нейтральных цен, которая предполагает установление средних рыночных цен (табл. 26). На втором году своей деятельности мы, возможно, увеличим цены на 10—15%, в связи с тем что уровень услуг будет выше, чем в аналогичных заведениях. Компания рассчитывает, что это не повлечет оттока постоянных клиентов и поможет расширить ассортимент услуг, открыть кафе-бар при клубе, увеличить количество рабочих часов и, может быть, расширить сеть интернет-кафе.

Таблица 26

Ценообразование. 1-й год

Услуги	Цена, руб.			
	день		ночь	
	зал	VIP-зал	зал	VIP-зал
Сетевые игры	20	25	95	120
Интернет	30	35		
Другие услуги		15		

Стратегия маркетинга. Реклама и продвижение

Рекламная кампания (табл. 27, 28) включает в себя следующие рекламные продукты:

- ◆ реклама в Интернете;
- ◆ стикеры;
- ◆ информация и купоны в компьютерных журналах;
- ◆ проспекты.

Таблица 27

Программа рекламной деятельности и продвижения

Вид рекламы	Метод рекламирования	Описание
Стикеры	Распространение в метро, около учебных заведений и общежитий	Информация о кафе, услугах и его местоположении
Проспекты	Рассылка по почтовым ящикам	Информация о кафе, услугах и его местоположении
Купоны	Размещение в журналах «Хакер», «Мега GAME», «Страна игр», «Молоток»	Купон, дающий право на бесплатный час игры
Реклама в Интернете	Размещение на сайтах	Информация о кафе
Fly Cards	Распространение в заведениях со стендами для Fly Cards	Дает право на скидку

Таблица 28

Расходы на рекламу и продвижение на рынок

Вид рекламы	Расходы, долл.			
	Продвижение	I квартал	II—IV кварталы	2-й год
Интернет*	0	0	0	0
Стикеры	3000	1000	2200	1500
Проспекты	Нет	50	150	Нет
Купоны	Нет	50	150	Нет
Fly Cards	Нет	400	500	600
ИТОГО	3000	1500	3000	2100

* У собственников Компании есть возможность бесплатно разместить рекламу на некоторых сайтах.

Реклама в Интернете будет очень полезна с точки зрения нахождения клиентов для пользования непосредственно Интернетом. Она даст возможность пользователям узнать о нас. Многие люди, имеющие дома подключение к сети Интернет, хотят пользоваться им и вне дома, в кругу своих друзей и знакомых. К тому же при домашнем подключении связь иногда осуществляется через телефонную линию, и в этот момент никто не может воспользоваться телефоном, что очень стесняет жизнь домохозяев.

Поскольку интернет-кафе будет располагаться в районе станций метро «Севастопольская» и «Каховская», целесообразно разместить *стикеры* вблизи и внутри учебных и молодежных заведений этого района. В непосредственной близости от интернет-кафе находятся школы, где обучаются дети и подростки, заинтересованные как в компьютерных сетевых играх, так и просто в услугах персонального компьютера, а также общежитие, где проживают около 2000 студентов из разных институтов, которые могут распространять информацию об открывшемся интернет-кафе среди сверстников. Сравнительно недалеко — на станции метро «Каширская» — находится еще один студенческий городок.

Кроме того, мы хотим воспользоваться рекламой в метро, так как большинство молодежи пользуется услугами общественного транспорта, в том числе и метро. Мы планируем разместить небольшие плакаты с информацией о нашем интернет-кафе в вагонах, на специально отведенных для рекламы местах. Это поможет увеличить приток клиентов.

Важной частью привлечения (на подсознательном уровне) клиентов являются всевозможные *льготы и скидки*. Люди, пользующиеся услугами Интернета, как правило, читают журналы, связанные с компьютерами, информационными технологиями и Интернетом, поэтому удачно будет расположить небольшие рекламные объявления и приложить к ним купоны, которые дадут возможность будущему клиенту получить скидку при посещении интернет-кафе. Это должно привлечь посетителей. Такие акции будут регулярно, но не постоянно проводиться Компанией.

И, наконец, последний вид рекламы, который мы планируем использовать для продвижения нашей «услуги» на рынок, — *проспекты*. Их можно раздавать около станций метро, около компьютерных магазинов, а также раскладывать в почтовые ящики.

Мы надеемся, что все предложенные виды рекламы существенно помогут в завоевании «нашего клиента» и упростят доступ в этот сегмент рынка, а также что все затраты, связанные с рекламной кампанией, обернутся прибылью, и тогда мы сможем расширить рекламную деятельность фирмы. Затраты, связанные с рекламой, приведены в табл. 28.

Оперативный план

Затраты на производство услуг. В результате проведенных собственными силами исследований и переговоров Компания смогла составить оценку затрат на открытие кафе (табл. 29). Для этого мы связались с рядом компаний, у которых можем приобрести необходимое оборудование.

Таблица 29

Характеристики используемого помещения

Статьи затрат	Затраты, долл.	
	1-й год	2-й год
Собственность или аренда (80 кв. м)	аренда	аренда
Стоимость аренды и коммунальных услуг	7200	11 160
Ремонт арендуемого помещения и проведение сети	4000	0
Мебель	3300	0
Страховка	432	446,4
Всего	14 932	11 606,4
Из них: капитальные затраты	7300	0
Текущие затраты	7632	11 606,4

На основе заключенного договора об аренде указанные расходы на капитальный ремонт арендованного помещения идут в счет арендной платы в первые четыре месяца.

Затраты на аренду помещения и оплату коммунальных услуг в первый и второй годы (табл. 30) рассчитаны исходя из размера занимаемой площади, равной 80 кв. м, и ставки оплаты в 11,5 долл. (345 руб.) за 1 кв. м (включая стоимость коммунальных услуг, приходящихся на 1 кв. м) с увеличением ее на 3% на втором году.

Таблица 30

Характеристики используемого оборудования

Перечень необходимого оборудования	Оценка потребности	Расходы, долл.	
		1-й год	2-й год
Компьютерное оборудование	Минимум 30 персональных компьютеров	21 350	0
Программное обеспечение	Необходимые программные продукты	2100	0
Сканер	1	90	0
Принтер	1	135	0
Холодильник	1	540	0
Ремонт		Гарантия; резерв предстоящих затрат по ремонту основных средств	

Таблица 31

Перечень возможных поставщиков

Предмет поставки	Поставщик	Адрес поставщика	Условия поставки
Компьютерное оборудование	ЗАО OLDO	Ул. Трифоновская, 45; тел. (495) 284-0238, факс (495) 284-3376	Отсрочка платежа 14 дней
Интернет	CITYLINE	Комсомольский пр-т, 4; тел. (495) 232-0289	
Напитки	...	...	Доставка за счет поставщика

Организационный план (табл. 32—35)

Таблица 32

Структура управления

Фамилия, инициалы	Занимаемое положение	Процент собственности
Вайнберг Д.	Генеральный директор	35
Брагинская М.	Главный бухгалтер	35
Мариморич С.	Топ-менеджер	30

Таблица 33

Штатное расписание

Должность	Обязанности	Количество человек	
		1-й год	2-й год
Директор	Связь с поставщиками; контроль за управлением кафе; связь с банком; административные вопросы	1	1
Бухгалтер	Бухгалтерский учет; выверка банковских счетов; связь с банком	1	1
Администрация	Контроль за оборудованием; контроль за персоналом; общение с клиентами; повседневная связь с банком	1	2
Обслуживающий персонал	Обслуживание клиентов	6	6
Охрана	Охрана помещения и поддержание порядка	4	5
Уборщик помещения	Уборка помещения	1	1
Итого		14	16

Таблица 34

Заработная плата и доплаты

Должность	Размер оклада, долл.	Обязательные доплаты, долл.	Прочие доплаты, долл.
Директор	100	50	Участие в прибылях
Бухгалтер	100	50	
Администрация	100	50	
Обслуживающий персонал зала	420	180	
Охрана	350	150	
Уборщик помещения	30	20	
Итого	1100	500	

Таблица 35

График работы кафе

Часы работы	Дни
12.00–23.00	Будние дни
12.00–23.00 и 23.00–12.00	Пятница и суббота
12.00–23.00	Воскресенье

Финансовый план (табл. 36—39)

Финансовые прогнозы. Ниже приводятся финансовые прогнозы для первых двух лет работы. Эти прогнозы представляют собой наиболее вероятные оценки будущих финансовых результатов Компании, рассчитанные ее руководством.

Компания ожидает прибыль уже в первом квартале первого года деятельности и рассчитывает быть прибыльной в течение всего этого и следующего годов.

При прогнозировании объемов продаж принято предположение о реализации услуг в течение первого квартала при загрузке 50—60%. Предполагается также, что в последующие периоды загрузка составит 50% (15 компьютеров) в будни, 70% (21 компьютер) по пятницам и 90% (27 компьютеров) по выходным. Цифры рассчитаны с учетом загрузок в других аналогичных заведениях.

Таблица 36

Отчет о прибылях и убытках

Статья	1-й год				2-й год
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
Выручка от предоставления услуг и продажи напитков	19 184	22 609	25 119	25 119	115 104
НДС	3197	3768	4187	4187	19 184
Выручка без НДС	15 987	18 841	20 932	20 932	95 920
Прямые затраты	5640	5640	5640	5640	22 560
Затраты на продажу	1500	1000	1000	1000	2100
Административные расходы	2610	2550	2490	2490	9960
Амортизация	2100	2100	2100	2100	8400
Резерв на ремонт основных средств	60	60	60	60	240
Проценты за кредит	700	700	700	700	2100
База для начисления налога	3377	6791	8942	8942	50 560
Налог на прибыль	1182	2377	3130	3130	17 696
Отчисления во внебюджетные фонды	385	385	385	385	1540
Налог на рекламу	75	50	50	50	105
Прочие местные налоги	77	77	77	77	660
Чистая прибыль	1658	3902	5300	5300	30 559
Чистая прибыль в рублях	49 740	117 060	159 000	159 000	916 770

Таблица 37

**План по инвестированию
на этапе создания предприятия**

Статья затрат	Сумма затрат, долл.
Регистрация предприятия	1000
Переустройство, ремонт помещения и проведение сети	4000
Оборудование	25 000
Мебель	3700
Оплата труда	2000
Реклама	3000
Прочие расходы на открытие	1300
Итого	40 000

Уставный капитал Компании — 8400 руб.

Инвестор — совладелец голландской транспортной компании по перевозке цветов Михаил Колманович.

Таблица 38

Нормы амортизации

Вид активов	Годовая норма амортизации, %
Компьютерное оборудование	30
Холодильник	25
Мебель	25

Таблица 39

**Отчет по займу
(сумма кредита — 40 000 долл.)**

Год	Сумма погашения кредита, долл.	Проценты, ставка — 7%
1-й	10 000	2800
2-й	20 000	2100
3-й	10 000	500

Эффективность проекта (табл. 40)

Показатели эффективности реализации проекта.

Расчет чистого дисконтированного дохода (при $r = 15\%$).

Таблица 40

Отчет о движении денежных средств

Показатель	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год
Поток от инвестиционной деятельности	-40 000	0	0	0
Поток от операционной деятельности	0	16 160	31 609	31 609
Темп рублевой инфляции, %	20	17	12	
Темп долларовой инфляции, %	3	3	3	
Индекс рублевой инфляции	1	1,2	1,40	1,57
Индекс инфляции иностранной валюты	1	1,12	1,25	1,40
Индекс долларовой инфляции	1	1,03	1,06	1,09
Индекс внутренней инфляции иностранной валюты	1	1,04	1,06	1,03
Инвестиционная деятельность + операционная деятельность, долл.	-40 000	16 160	31 609	31 609
Инвестиционная деятельность + операционная деятельность, руб.	-1 200 000	484 800	948 270	948 270
Дефлированный поток, руб.	-1 200 000	404 000	677 336	603 822
Дефлированный дисконтированный поток, руб.	-1 200 000	351 480	512 066	397 315
ЧДД, руб.	60 861			
Дефлированный дисконтированный поток, долл.	-40 000	12 185	18 093	13 648
ЧДД, долл.	3926			

Индекс доходности (при $r = 15\%$)

Индекс доходности характеризует отдачу от проекта на вложенные в него средства.

$$PI \approx 1,2309.$$

Внутренняя норма доходности

Внутренняя норма доходности (табл. 41) представляет собой дисконтированный показатель ценности проекта — ставку дисконтирования, при которой достигается безубыточность проекта.

$$NPV = 0 \text{ (} IRR = r \text{);}$$

$$r = 20\%.$$

Таблица 41

Упрощенный отчет о прибылях и убытках

Показатель	1-й год, долл.	2-й год, долл.
1. Выручка от реализации (без НДС)	76 692	95 920
2. Условно-переменные затраты	16 260	13 860

Окончание табл. 41

Показатель	1-й год, долл.	2-й год, долл.
3. Условно-постоянные затраты (в том числе проценты за кредит)	32 380	31 500
4. Валовая прибыль (1 – 2)	60 432	82 060
5. Прибыль (4 – 3)	28 052	50 560
6. Коэффициент валовой прибыли (4/1)	0,79	0,86
7. Порог рентабельности (3/6)	40 987	36 628
8. Запас финансовой прочности (1 – 7)	35 705	59 292

Анализ безубыточности

Расчет порога рентабельности — величины выручки от реализации, при которой валовая маржа равна постоянным затратам и прибыль от реализации равна нулю, и запаса финансовой прочности (табл. 42).

Таблица 42

Риски и гарантии

Риски	Гарантии
Потери материальных объектов	Страховка, амортизационные отчисления
Аренда	Договор об аренде
Потеря здания в случае пожара	Страховка + договор аренды
Прочие случаи потери арендуемого помещения	Договор аренды
Невыплаты ссуды	Залог активов
Колебания курсов валют	Курс, заложенный в государственный бюджет; Компания провела анализ чувствительности по данной категории риска
Принятие новых нормативных актов, ограничивающих или запрещающих деятельность подобных заведений	Гарантий нет, но риск очень невелик

3.4. БИЗНЕС-ПЛАН СОЗДАНИЯ КОМПЛЕКСА ФЕРМ ПО СОДЕРЖАНИЮ И РАЗВЕДЕНИЮ СТРАУСОВ И ФАЗАНОВ

Здесь приведены выдержки из реального бизнес-плана по созданию страусиной фермы в Истринском районе Московской области.

Резюме

Цель проекта — создание комплекса страусиных ферм для удовлетворения существующего спроса на мясо, перья и кожу страусов, а также организация стабильных рабочих мест в трудоизбыточном регионе.

Стратегия. Для осуществления данного проекта планируется применять проверенные, современные технологии (как зарубежные, так и отечественные) по выращиванию страусов. Необходимые технологии будут закуплены у отечественных страусоводов — фермы «Лэмэк», «Русский страус» и др., а также у зарубежных (Институт генетики и животноводства Польши, бельгийская ферма «Эратко Рэнч» и т.д.).

К основным видам деятельности фермы относятся:

- ◆ производство яиц и молодняка;
- ◆ выращивание птицы на убой;
- ◆ разведение племенного поголовья.

Разведение племенного поголовья в условиях России представляется особенно актуальным и высокоприбыльным. Вспомогательной деятельностью фермы могут быть разведение фазанов и других экзотических животных, а также проведение платных туристических экскурсий.

Рынок сбыта. Рынками сбыта продукции могут быть:

- ◆ внутренний рынок Московской области и регионы России;
- ◆ сеть московских баров и ресторанов;
- ◆ Курский кожевенный завод по выделке кожи африканского страуса.

Молодняк может продаваться вновь открывающимся фермерским хозяйствам.

Производство и цены. Анализ хозяйственной деятельности страусоводческих ферм России и Европы показывает, что наибольший доход приносит продажа молодняка в возрасте от одного до шести месяцев, предназначенного на убой. При надлежащих затратах на селекцию продажа яиц и взрослой племенной птицы также может быть прибыльной. Даже если цены на инкубационное яйцо и молодняк снизятся на 30%, страусиный бизнес останется высокорентабельным производством.

Цены на продукцию страусиных ферм приведены в табл. 43—46.

Таблица 43

**Цены на страусов разного возраста в Европе и России
(ферма «Лэмэк»)**

Наименование продукции	Европа, долл.	Россия (ферма «Лэмэк»), долл.
Оплодотворенное яйцо	80—120	100—150
Суточный птенец	120—150	200—220
Молодняк (1 месяц)	200—300	250—300
Молодняк (3 месяца)	400—500	450—550
Страус (10—12 мес.) для убой	800—1200	1500—1800
Производители (пара)	2000—4000	5000—6000

Таблица 44

Цены на продукцию страусоводства в Европе

Наименование продукции	Цена, долл.
Мясо, 1 кг	12—25
Кожа, 1 кв. м	250—300
Перо раскрашенное, 1 шт.	10—25
Яйцо столовое, 1 шт.	30—40
Декоративные яйца	>10

Для сравнения можно привести цены реализации страусоводческой фермы «Русский страус».

Таблица 45

Страусы

Наименование продукции	Цена, долл.	Примечание
Молодняк (1 месяц)	350	В продаже с сентября
Молодняк (3 месяца)	450	В продаже с сентября
Молодняк (6 месяцев)	600	В продаже с сентября
Живая птица (10—12 месяцев)	1000	
Размножающееся трио в третьем сезоне яйцекладки	9000	2 самки и 1 самец
Тушка охлажденная (замороженная), без жира, без кожи, за 1 кг	12	Товар сертифицирован
Окорока страуса на кости охлажденные (замороженные), за 1 кг	16	Товар сертифицирован
Мясо замороженное, филе, 1 кг	20	Товар сертифицирован
Мясо охлажденное, филе, 1 кг	25	Товар сертифицирован. Под заказ не менее 10 кг
Кожа невыделанная, за 1 кв. м	100	Под заказ
Столовое яйцо, 1 шт.	25	
Перо	По договоренности	

Таблица 46

Фазаны

Наименование	Сезон, долл.			
	осень	зима	весна	лето
Тушка охлажденная (замороженная), за 1 кг	20	20	20	20
Птица живая, за 1 шт.	18	20	24	20
Молодняк (1—2 месяца)				10

Потребности финансирования. Для покупки фермы, ее ремонта, ограждения, подготовки площадок для загонов и строительства, монтажа электросетей, водопровода, газа, покупки страусов, оборудования (инкубаторов, холодильников, различных цехов), а также приобретения автотранспорта необходимы средства в размере 180 000 долл. Из них 50 000 долл. — на строительство, 100 000 долл. — на закупку племенного стада, 30 000 долл. — на содержание всей инфраструктуры на один год.

Социальное воздействие. Реализация данного проекта может существенно улучшить социально-экономическую ситуацию в регионе и при этом:

- ◆ произойдет ускоренное развитие региональной инфраструктуры;
- ◆ улучшится социальное положение деревенских жителей, что повысит уровень жизни местного населения;
- ◆ будут внедрены новые технологии, что приведет к росту инновационного потенциала региона;
- ◆ улучшится качество образования в аграрных школах вследствие необходимости подготовки специалистов, работающих с более новыми и сложными агротехническими технологиями;
- ◆ возрастет производство мяса в регионе, что позволит снизить цены на мясную продукцию для местных жителей.

Меморандум о конфиденциальности

Настоящий бизнес-план содержит информацию, которая необходима для оценки финансирования проекта. Он не может быть использован для каких-либо других целей и передан третьим лицам или скопирован.

Получатель гарантирует возврат данного экземпляра бизнес-плана по указанному в нем адресу в случае, если данный проект ему не подходит и он не станет вкладывать инвестиции в этот проект.

Данные, содержащиеся в бизнес-плане, являются строго конфиденциальными, и получатель дает согласие не разглашать содержащуюся в нем информацию.

Производственный план

На основании опыта отечественных и зарубежных страусоводов можно утверждать, что для идеального ведения хозяйства необходимо:

- ◆ 16 самок-производителей;
- ◆ 8 самцов-производителей;
- ◆ 500 голов потомства в год.

Выработанная формула организации фермы подразумевает интенсивную систему разведения, принятую в европейских странах. Это означает содержание страусов на небольшой территории с организованным циклом кормления и постоянным наблюдением за птицей на протяжении всего периода выращивания.

Страусиная ферма будет располагаться на площади в 3 га.

Проектом предусмотрено строительство помещений и загонов, кормоцехов и хранилищ, а также инкубатора, разделочного цеха, холодильника, автостоянки.

Для обслуживающего персонала предусмотрена комната отдыха.

В административном здании будут помещаться офис, помещения для управленческого персонала и охранников фермы.

Необходимые виды помещений и оборудования:

- ◆ производственные и вспомогательные помещения. Ферма (бывший коровник) будет переоборудована и отремонтирована;
- ◆ загоны и навесы. Для взрослых птиц рекомендованы загоны следующих предельных размеров: 60 × 115 м; 100 × 115 м; загоны трапециевидной формы: 20 м — меньшая сторона, 250 м — большая сторона, 80 м — высота. Загоны должны быть засеяны клевером;
- ◆ инкубатор. В настоящее время предприятие НПП «РЭМИЛ» (г. Рязань) освоило производство инкубаторов для страусов

на 35, 72 и 144 яйца. Стоимость данных инкубаторов ниже, чем у зарубежных производителей («Виктория», «Грумбах», «Петерсайм» и др.);

- ◆ кормоцех. Кормоцех оборудован дробилкой, сенорезкой и емкостями для хранения комбикормов. Силосные ямы переоборудованы в хранилища для кормов;
- ◆ разделочный цех. Специальных механизированных устройств не предусмотрено, используется оборудование для ручной разделки тушек;
- ◆ система отопления. Дизельный котел. Все оборудование отечественное. В дальнейшем планируется газифицировать ферму;
- ◆ холодильник. В первое время холодильник будет размещаться в производственном помещении фермы, а в дальнейшем планируется строительство отдельного здания;
- ◆ электропитание. Для бесперебойной работы фермы, в особенности инкубатора и холодильника, предусмотрен резервный бензоагрегат мощностью 4—12 кВт. Планируется восстановление линии электропередачи, щитовой и внутренней разводки электропитания помещений;
- ◆ водоснабжение. Необходимы ремонт водонапорной башни, полная замена водопроводных труб;
- ◆ административное здание. Предусмотрен капитальный ремонт здания с последующим расширением помещения для офиса.

Описание продукции

Разведение и содержание страусов в средней полосе России — задачи выполнимые, но требующие от фермеров последовательности и внимания. Черные африканские страусы быстро акклиматизируются, и взрослое поголовье не нуждается в отопляемых помещениях. Однако для выращивания здоровой птицы, а тем более разведения страусов, необходимо создавать условия для выгула взрослой птицы. Минимальная площадь пастбища, требующаяся для стада в 8—10 голов, составляет 1—2 га. В рацион страусов входят доступные для наших условий корма: зерновые (кукуруза, ячмень, овес, пшеница), отруби, пивные дрожжи, рыбная, костная и мясокостная мука, сено. Для различных периодов

жизни процентное соотношение перечисленных составляющих различно. Кроме того, корм всегда должен быть обогащен специальными витаминными добавками и тщательно вымешан. Неполноценное кормление молодняка чаще всего приводит к гибели птицы, у взрослых особей снижается способность к размножению, а также ухудшается качество мяса и кожи.

Мясо. Мясо страуса имеет чрезвычайно нежный, приятный вкус. В нем содержится существенно меньше холестерина, чем в мясе других птиц (< 32 мг/100 г), больше белка (около 22%) и различных микроэлементов. Кроме того, мясо страусов имеет очень низкий процент жира, т.е. это постное мясо (филе содержит только 1,2% жира), которое не становится жестким при термической обработке. Помимо этого, страусиное мясо хорошо впитывает разнообразные специи, что дает возможность использовать его для приготовления традиционных блюд мексиканской, китайской, итальянской кухни.

Оптимальный возраст забоя птицы — 10—11 месяцев. При разделке одной птицы весом в 100 кг можно получить до 50 кг чистого мяса.

Племенной молодняк, производители. В среднем потомство одной самки страуса составляет до 40 птенцов в год. Птенцы достигают рыночного веса через 10—11 месяцев после рождения, что дает от 1,5 до 2,0 т мяса, 50 кв. м кожи и 30 кг перьев. Процентное содержание живого веса в страусах намного выше, чем у других сельскохозяйственных животных (коров, овец, домашней птицы) и составляет 40—50%. Продуктивный период самки страуса длится до 40 лет.

Кожа. На сегодняшний день кожа страуса может считаться наиболее рентабельным продуктом этой отрасли производства. Особая актуальность этого вида продукции связана с тем, что в последнее время значительно возрос спрос на различные экзотические виды кожи — змеи, крокодила и страуса. Помимо высоких потребительских качеств, таких как износостойчивость, гибкость, устойчивость к воде, страусиная кожа привлекает дизайнеров и производителей своей неповторимой фактурой. Ее гладкая поверхность украшена крохотными, равномерно разбросанными бугорками — фолликулами, образующимися у основания пера. Подделка страусиной кожи чрезвычайно сложно, поскольку настоящие фолликулы возвышаются над поверхностью и при по-

глаживании издают характерный скрип. Наиболее подходящий возраст птицы для получения кожи — 10—14 месяцев. К этому моменту общая площадь кожи, пригодной к переработке, на одной птице составляет 1,1—1,5 кв. м.

Маркетинговый план

Основным потребительским рынком является рынок стран СНГ, России и Московской области. Возможен экспорт кожи и пера, но для этого нужно приложить значительные усилия по завоеванию зарубежных рынков.

В настоящее время в России мясо страуса предлагается по цене 20—25 долл./кг. Но сейчас производство мяса не носит товарного характера, а представляет собой результат выбраковки травмированной птицы.

Главными потребителями мяса страусов в России являются рестораны, супермаркеты и агротуристические фирмы.

Наиболее ценным продуктом страусоводства является кожа. На прибыль от реализации кожи приходится до 35% общей прибыли страусоводства. Основные страны — потребители страусиных кож: Франция, Италия, Испания, Япония. В настоящее время обработка кожи осуществляется и в России на Курском кожевенном заводе.

Прибыль от продажи перьев составляет около 10% общего объема прибыли. В 2002 г. на мировом рынке за 1 кг длинных перьев (50—80 см) натурального цвета (класс экстра) платили свыше 300 долл., а первого класса (40—50 см) — 215 долл. Наибольшим спросом страусиные перья пользуются в Бельгии, США, на Филиппинах и в Бразилии. Для каждого бразильского карнавала требуется до 16 т перьев.

Этапы строительства

Данный проект предусматривает создание комплекса ферм по выращиванию молодых страусов для продажи и на убой, а также создание фермы по содержанию высокопродуктивного стада производителей.

Настоящий бизнес-план рассматривает создание первого комплекса с интенсивным методом разведения страусов, т.е. первый этап развития предприятия по страусоводству.

Планируется построить производственный комплекс фермы на базе молочно-товарной фермы д. Лужки Истринского района Московской области.

Комплекс фермы будет создан на площади в 3 га. Процесс организации фермы включает следующие этапы:

- ◆ приобретение прав собственности на здание и оформление земельного участка;
- ◆ капитальный ремонт и строительство помещений для страусов, а также строительство административного здания;
- ◆ строительство внешних загонов и навесов;
- ◆ прокладка технических сетей;
- ◆ строительство оградительных сооружений вокруг комплекса фермы;
- ◆ земляные работы (фундамент, канализация, вертикальное планирование);
- ◆ ремонт дороги, подготовка стоянки автотранспорта;
- ◆ строительство кормоцеха;
- ◆ оборудование цеха разделки, упаковки, хранения;
- ◆ строительство складских помещений;
- ◆ строительство холодильника.

При правильном планировании указанных выше работ многие расходы в дальнейшем могут быть сокращены. Планируется начать реализацию данного проекта в 2010 г.

Производственный план

Как уже было сказано ранее, в проекте будут использованы современные интенсивные методы выращивания и разведения африканских страусов. При этом предполагается:

- ◆ содержание оптимального стада производителей: 16 самок-производителей, 8 самцов-производителей и 500 голов потомства в год;
- ◆ правильная эксплуатация загонов и помещений с размерами, рекомендованными российскими и польскими страусоводами, а именно:
 - размеры внешних загонов — 50 × 25 м с содержанием в одном загоне не более 10 голов молодняка,
 - 0,4 га — для содержания одной семьи производителей (трио),

— обеспечение научно обоснованных условий выращивания страусов (кормление, уход, ветеринария).

Изложенные требования являются важным фактором в процессе воспроизводства страусиного стада (табл. 47).

Таблица 47

Данные по воспроизводству страусов

Показатель	Значение
Число яиц на 1 самку в год, шт.	30—100
Оплодотворенность яиц, %	30—90
Выводимость яиц, %	60—95
Сохранность страусят до 3 месяцев, %	80—90

Составление рациона и кормление страусов проводятся по технологии интенсивного содержания и выращивания поголовья.

Выбор компонентов. Первый этап разработки рационов для страусов — составление подробного перечня компонентов, доступных для использования в данном хозяйстве.

В рацион страуса могут быть включены: травяная мука из люцерны (до 17% протеина), ячмень, овес, пшеница, пшеничные отруби, пшеничная мука, просо, кукуруза желтозерная, кукурузная мука, содержащая глютен, животный и растительный жир, рыбная мука (60% протеина), соевая мука (44—48% протеина), мясокостная мука (50% протеина), соль поваренная, известняк молотый, мука из субпродуктов домашней птицы, фосфат дефторированный, сухая молочная сыворотка, метионин, готовая смесь витаминов и микроэлементов.

Кормовая спецификация. Следующий этап составления рациона страусов — это кормовая спецификация, т.е. определение необходимого количества компонента корма для страусов различных возрастных групп на разных стадиях репродуктивного процесса.

В течение первых трех-четырёх дней после вывода страусята не нуждаются в кормлении, поскольку используют питательные вещества желточного мешка, втянутого в брюшную полость перед вылуплением, масса которого составляет 25% всей массы страусенка.

С трехдневного возраста страусята уже нуждаются в питье, с четырех-пяти дней они могут потреблять люцерну, разрубленную на мелкие кусочки и смешанную с комбикормом, содержащим 20—25% протеина (стартовый рацион).

Если корм имеет непривлекательный вид, то страусята могут его отвергнуть. В этом случае следует кормить их кукурузой грубого помола. Чтобы избежать колик, следует не давать сразу большое количество корма, а делить его на три-четыре порции, каждую из которых скормливать в течение часа. В табл. 48 дана одна из возможных схем кормления страусят.

Таблица 48

**Американская модель нормирования:
кормление страусят в возрасте от 1 до 16 недель**

Показатель или компонент	Стартовый	Ремонт	Откорм
Обменная энергия, ккал/кг	2700	2500	2500
Сырой протеин, %	18,0	16,0	15,0
Лизин, %	0,9	0,7	0,8
Серосодержащие аминокислоты, %	0,7	0,6	0,7
Кальций, %	1,6	1,6	1,6
Доступный фосфор, %	0,6	0,6	0,6
Натрий, %	0,2	0,2	0,2

В течение первых трех-четырех недель жизни целесообразно применять стартовый корм, содержащий 21—24% протеина и 6—8% клетчатки, а затем постепенно заменять его откормочным (17—18% протеина). С четырехмесячного возраста в корм начинают добавлять сено люцерны.

Все страусоводы считают, что с трех-четырёхнедельного возраста страусенок должен быть обеспечен рационом с таким количеством протеина и энергии, которое гарантировало бы нормальный рост и развитие без чрезмерного увеличения живой массы.

В период с 70-го по 100-й день жизни прирост живой массы страусенка составляет 450 г/день. Такой быстрый рост одновременно сопровождается и соответствующим развитием скелета.

Потребности в питательных веществах у растущего молодняка и производителей существенно различаются. Молодняк особенно нуждается в энергии и протеине для быстрого роста и в минеральных веществах для развития скелета.

Для поддержания хорошей половой активности взрослых особей необходимо не допускать ожирения птицы. Самка-производитель, откладывающая каждые два дня яйцо массой 1,5 кг, из которой более 200 г приходится на скорлупу, нуждается в большом количестве кальция и фосфора.

За две недели до начала яйцекладки необходимо уделить особое внимание содержанию в рационе минеральных веществ (особенно кальция), критических аминокислот, протеина, витаминов и обменной энергии.

Составление рациона. В табл. 49 приведены рационы, используемые для разведения страусов во многих странах мира.

Таблица 49

Рационы для разведения страусов

Компоненты	Рацион молодняка страуса в возрасте до 6 мес.		Рацион молодняка страуса в возрасте от 6 до 18 мес.		Рацион страусов в предкладовый период	
	кг	%	кг	%	кг	%
Кукуруза	769	38,8	658	32,9	794	39,7
Соевая мука (44% протеина)	231	11,5	264	13,2	251	12,55
Травяная мука (17% протеина)	300	15,0	400	20,0	300	15,0
Рыбная мука	70	3,5				
Мясокостная мука (17% протеина)	70	3,5	80	4,0	80	4,0
Сухая молочная сыворотка	40	2,0	50	2,5	60	3,0
Соль поваренная	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Известняк	75	3,75	18	0,90	80	4,0
Дикальцийфосфат	30	1,5	15	0,75	20	1,0
Витаминно-минеральная смесь	10	0,5	10	0,50	10	0,5
ВСЕГО	2000	100	2000	100	2000	100
Питательность рациона						
Обменная энергия, ккал/кг	2431		2307		2422	
Сырой протеин, %	18,0		18,0		17,0	
Сырой жир, %	3,48		3,19		2,77	
Клетчатка, %	7,46		8,93		7,29	
Кальций, %	0,93		1,3		2,5	
Фосфор доступный, %	0,69		0,49		0,52	

Откорм. Этап откорма начинается с шестинедельного возраста и заканчивается к 40-недельному. Его подразделяют на два периода. На протяжении первого периода, в возрасте от шести до 12,5—16 недель, страусенок питается концентрированным кормом и травой. В течение второго периода, т.е. в возрасте от 15 до 40 недель, страусят содержат в группах по 25—30 голов, отобранных

по росту, в большом загоне площадью 700—1000 кв. м и кормят мешанкой из зерна, сена, кукурузы, силоса и комбикорма. Число загонков, используемых в течение как первого, так и второго периодов, должно быть на 20% больше, чем требуется для обеспечения своевременной чистки и сушки территории.

В табл. 50 представлена потребность страусов в кормах в килограммах на одну голову в год.

Таблица 50

Потребность страусов в кормах

Корм	Потребность, кг
Предстартовый и стартовый корм (от 0 до 6 недель)	12—18
Откормочный концентрированный корм (от 6 до 16 недель)	100
Дробленая кукуруза или дробленый силос	120—125
Сено люцерны	120
Основной корм	200

Страусоводство становится более рентабельным, если корма производятся в самом хозяйстве, особенно если оно располагает большими площадями возделываемой земли и оснащено техникой, необходимой для обработки земли и уборки урожая. Всем этим требованиям удовлетворяют животноводческие фермы, которые без особых затрат можно перепрофилировать в страусоводческие, специализирующиеся на откорме. Как и все птицы, страусы лишены зубов. Измельчение пищи происходит в желудке благодаря перетиранию при помощи маленьких камешков. Необходимо, чтобы для всех страусов начиная с трех-четырёхнедельного возраста в кормушках постоянно были эти камешки (гравий), что позволит избежать серьезных проблем, связанных с желудочно-кишечной закупоркой.

Организационный план

Организационная структура основана на технологических процессах проекта. Управление производством проводится генеральным директором. Техническое управление осуществляется главным инженером. Технологический процесс отслеживается главным зоотехником, который должен пройти курс обучения на страусиной ферме «Лэмэк».

Для реализации данного проекта на конкурсной основе будут отобраны дипломированные специалисты Сельскохозяйственной академии им. Тимирязева.

Главный инженер гарантирует непрерывную работу всех систем и механизмов в комплексе. Техник заботится о нормальной работе всех обслуживающих систем. Главный зоотехник обеспечивает соблюдение технологического процесса содержания, разведения и выращивания поголовья страусов. Ветеринарный врач работает по вызову в качестве консультанта и по необходимости — лечащего врача.

В качестве экспертов маркетинговой службы будут работать представители фермы «Лэмэк».

Для целей безопасности предполагается иметь четырех охранников, а также двух водителей.

График реализации

Для организации и строительства комплекса страусиных ферм требуются как инвестиции, так и время. Организация комплекса ферм, осуществляющего страусоводческую деятельность в полном объеме, возможна только после того, как начнет функционировать хотя бы одна из ферм.

В разделе «Этапы строительства» были перечислены основные работы, необходимые для организации страусиной фермы. Предполагается, что:

- ◆ строительство будет закончено в конце 2010 г.;
- ◆ закупка племенного стада в количестве 16 самок-производителей и 8 самцов-производителей, а также 20 фазанов будет осуществлена в начале 2011 г.;
- ◆ в начале 2011 г. будет налажено производство яиц и выращивание молодняка.

В табл. 51 приведены запланированные на конец 2011 г. — конец 2012 г. показатели развития фермы.

Таблица 51

Показатели развития фермы

Показатель, шт.	2011 г.	2012 г.
Число голов молодняка страусов	300	500
Число яиц оплодотворенных	200	200
Число голов фазана молодняка	400	700

В процессе производства и выращивания молодняка планируется проводить селекционный отбор страусов для организации следующего комплекса фермы по разведению племенного поголовья, а в дальнейшем — и комплекса фермы по выращиванию птицы на убой.

Как уже было сказано, для реализации первого этапа развития страусиной фермы необходимо 180 000 долл., из которых 50 000 долл. — на строительство комплекса фермы, 100 000 долл. — на закупку племенного стада и 30 000 долл. — на производственную инфраструктуру фермы на первый год.

Производительность фермы: 300—500 голов молодняка в год при средней цене 250—350 долл. за одну птицу (табл. 52).

Таблица 52

Производительность фермы

Наименование статьи	Сумма, долл.
Выручка	От 75 000 (300×250) до 175 000 (500×350)
Затраты на 1-й год работы	$50\,000 + 100\,000 + 30\,000 = 180\,000$
Выручка от дополнительной деятельности	От 30 000

Проведенные расчеты показывают, что даже при самых худших условиях окупаемость проекта составляет не более двух лет, а при учете возможностей дополнительной деятельности (продажа кожи, перьев и т.д.) может быть и того меньше.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Среди предметов, преподаваемых в настоящее время студентам экономических специальностей, не так давно появился курс бизнес-планирования. При этом ссылки на бизнес-план встречаются во многих экономических курсах: и в маркетинге, и в стратегическом планировании, и в антикризисном управлении предприятием. Но для того чтобы по-настоящему понять, что же такое бизнес-план, необходимо самому хотя бы один раз составить и просчитать его от начала и до конца. Именно поэтому в задачу каждого студента, прослушавшего курс бизнес-планирования, входят написание и презентация бизнес-плана. Вот здесь-то и начинаются сложности. У большинства студентов возникает вопрос вопросов: «О чем писать?» Самые предприимчивые входят в Интернет и «скачивают» из Всемирной паутины что-нибудь более или менее подходящее. И, как следствие, одновременно оказываются представленными к защите несколько одинаковых бизнес-планов: открытие хлебопекарни, пиццерии и бильярдного клуба, строительство крематория в г. Хабаровске, производство приборов с гистерезисным двигателем.

Но и это не самый худший вариант. Здесь по крайней мере можно попросить пересчитать уже готовый бизнес-план на иные объемы, местоположение, финансовые условия и т.д.

Самые большие затруднения встречается написание бизнес-планов у студентов-заочников, работающих в бюджетной сфере. Обычно это люди среднего возраста, ни в коей мере не связанные с коммерческой деятельностью. Для них практически неразрешима проблема разработки какого-либо бизнеса даже на уровне идеи.

Сейчас существует масса литературы по бизнес-планированию, много сборников бизнес-планов, пакетов программ по их разработке. Но почему-то ни в одном из них не сказано, что считать и планировать следует практически все виды деятельности. Даже ведение домашнего хозяйства можно рассматривать как долго-

срочный инвестиционный проект, требующий как инвестиционных, так и текущих затрат и приносящий количественные и качественные выгоды.

Если люди поймут, что практически любая деятельность представляет собой процесс, требующий начальных инвестиций, а ее результаты обычно распределены и удалены во времени и поэтому в каждом конкретном случае нужно уметь рассчитать все «плюсы» и «минусы» (по сути дела, составить бизнес-план), то больший процент населения займется бизнесом, а студенты перестанут избегать написания бизнес-планов.

ГЛОССАРИЙ

А

Активы [assets] — собственность в физической или денежной форме, а также в форме прав, принадлежащих физическому или юридическому лицу.

Акционерный капитал [share capital] — капитал в форме акций.

Акция [share, stock] — ценная бумага, удостоверяющая право ее владельца на долю в собственных средствах акционерного общества, на получение дохода от его деятельности и, как правило, на участие в управлении этим обществом. Средства, вырученные акционерным обществом от продажи акций, — источник формирования производственных и непроизводственных основных и оборотных средств. В отличие от облигаций акции не являются долговым обязательством акционерного общества; деньги, поступившие от продажи акций, представляют собственность акционерного общества, и их не нужно возвращать держателям акций.

Альтернативная стоимость (вмененные издержки, упущенная выгода) [opportunity cost] — доход или выгоды, которые могло бы принести вложение располагаемых ограниченных ресурсов в другой альтернативный вариант их использования.

Альтернативная стоимость капитала [opportunity cost of capital] — норма возврата (процент) на инвестированный капитал при наилучшем доступном варианте его вложения; ставка процента, равная альтернативной стоимости капитала, обычно используется для вычисления дисконтированных показателей ценности проекта.

Амортизация [depreciation] — отнесение на издержки части первоначальной стоимости основного капитала в каждый отчетный период таким образом, чтобы постепенно вся стоимость объекта основного капитала оказалась полностью списанной за срок

его службы и чтобы в конце срока службы объект основного капитала обладал конечной оценочной стоимостью (ликвидационной стоимостью).

Анализ [analysis] — разложение идеи или проблемы на части и тщательная проверка каждой из них. В бизнесе необходимо осуществлять анализ проблем до того, как принимать лучшее решение.

Анализ безубыточности [break-even-analysis] — определение объема операций (производства или продаж), начиная с которого поступления превышают издержки (определение точки безубыточности).

Анализ денежных потоков [cash flow analysis] — раздел *финансового анализа*, задача которого состоит в определении направления и интенсивности денежных потоков на протяжении заданного будущего периода (например, за период жизненного цикла проекта).

Анализ затрат и выгод [cost-benefit analysis] — метод определения ценности проекта, применяемый в основном в народно-хозяйственном анализе.

Анализ рисков и неопределенности [risk and uncertainty analysis] — различают качественный и количественный методы анализа, оценивающие риски с помощью экспертного подхода, анализа безубыточности, анализа чувствительности, метода сценариев и т.д.

Анализ чувствительности [sensitivity analysis] — метод оценки рисков, состоящий в измерении влияния возможных отклонений отдельных параметров проекта от расчетных значений (например, падение цен на продукцию, рост арендной платы и т.д.) на конечные показатели ценности проекта.

Аннуитет [annuity] — серия или один из серии равных по размеру платежей, осуществляемых в течение определенного периода через равные промежутки времени; первоначально термин относился только к ежегодным платежам, сейчас употребляется применительно к любым промежуткам времени (ежемесячно, ежеквартально и т.д.).

Аренда [lease], арендатор [lessee], арендодатель [lessor] — договор, дающий право арендодателю предоставлять активы во временное пользование арендатору за определенное вознаграждение — арендную плату.

Б

Баланс [balance] — сумма, имеющаяся на счете; общее количество денег, оставшееся в банке после проведения всех операций (депозита и снятия со счета).

Балансовая стоимость [book value] — зафиксированная в балансе компании стоимость ее активов (основных средств) за вычетом амортизации. Обычно отражает стоимость активов на момент приобретения и может не совпадать с рыночной стоимостью активов на текущий момент.

Балансовый отчет [balance sheet] — один из основных документов финансовой отчетности. Представляет собой констатацию финансового положения компании или предприятия на определенный момент (обычно конец финансового года). Состоит из двух частей: в одной указана стоимость *активов* компании, а в другой — источник покрытия капиталовложений, или *пассив*.

Безнадежные долги [bed debts] — деньги, которые вам должны, но которые вы не можете получить.

Бизнес-план [business plan] — документ, отражающий все аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирующий все возможные проблемы и описывающий способы их решения, а также план развития деятельности компании, в том числе инвестиционной.

Бренд [brand] — торговая марка, название, слово, выражение, знак, символ или их сочетание, употребляемые в целях обозначения товаров и услуг конкретного продавца или группы продавцов для отличия их от конкурентов.

Будущая стоимость [future value] — стоимостная оценка инвестиций в ценные бумаги, которой они достигнут в будущем, если известна величина их годового прироста. В анализе инвестиционных проектов — это денежная сумма, подлежащая получению или выплате в будущем, а также величина определенной денежной суммы, приведенная к некоторому будущему времени путем начисления сложных процентов.

Бухгалтерия [bookkeeping] — процесс записи всех финансовых операций в бухгалтерские счета; правильно ведущаяся бухгалтерия увеличивает вероятность успешности работы фирмы, реализации инвестиционного проекта.

Бюджет [budget] — расчет и планирование доходов и затрат на определенный период.

Бюджет государственный [public finance] — баланс денежных доходов и расходов государства. В Российской Федерации подразделяется на федеральный, местные и внебюджетные фонды (пенсионный, социального страхования, медицинского страхования и др.).

В

Валовая, валовой [gross] — совокупность перед вычитанием, если речь идет о доходе, то это доход, из которого не вычли затраты.

Валовая прибыль [gross profit] — включает в себя финансовые результаты от реализации продукции, работ и услуг, от прочей реализации, доходы и расходы от внереализационных операций; этот термин чаще применяется по отношению к предприятиям, занятым производством продукции.

Валовой внутренний продукт (ВВП) [gross domestic product (GDP)] — общая рыночная стоимость всех товаров и услуг конечного потребления, произведенных в стране.

Валовой национальный продукт (ВНП) [gross national product (GNP)] — общая рыночная стоимость всех товаров и услуг конечного потребления, произведенных в стране, с добавлением доходов, полученных от инвестиций за рубежом, и за вычетом доходов, переведенных за границу иностранными инвесторами.

Валютный курс [foreign exchange rate] — курс обмена иностранной валюты на национальную.

Валютный риск [exchange rate risk] — риск, связанный с возможностью неблагоприятного изменения валютного курса.

Вексель [bill] — документ (ценная бумага), представляющий собой составленное в установленной форме обязательство об уплате долга. На практике чаще всего используется переводной вексель (тратта), который является инструментом кредита и платежа.

Венчурный капитал [venturous capital] — термин, применяемый для обозначения рискованного капиталовложения. Венчурный капитал представляет собой инвестиции в форме выпуска новых акций, производимые в новые сферы деятельности, для которых характерен высокий риск. Венчурный капитал инвестируется в не связанные между собой проекты в расчете на быструю окупаемость вложенных средств.

Вложенный капитал [capital employed] — долгосрочные финансовые ресурсы, вложенные в компанию или проект; обычно

включают оплаченный капитал, нераспределенную прибыль и долгосрочные заемные средства.

Внутренняя норма доходности (ВНД) [internal rate of return (IRR)] — дисконтированный показатель ценности проекта. Технически представляет собой ставку дисконтирования, при которой достигается безубыточность проекта, означающая, что чистая дисконтированная величина потока затрат равна чистой дисконтированной величине потока доходов.

Возврат на инвестиции [return on investment] — отношение прибыли к общей стоимости капиталовложений в проект; показатель прибыльности проекта или компании.

Возврат на основной капитал [return on assets] — отношение прибыли к общей стоимости активов; показатель прибыльности проекта или компании.

Возврат на собственный капитал [return on equity] — отношение прибыли к величине общей стоимости компании.

Выгоды от реализации проекта [benefit(s)] — денежное выражение совокупной стоимости всех товаров, услуги и других выгод, возникающих как результат капиталовложений в проект.

Г

ГААП [generally accepted accounting principles (GAAP)] — международные принципы бухгалтерского учета.

Государственный долг [national debt] — совокупность дефицитов государственного бюджета за определенный период.

Грант [grant] — безвозмездная выплата денег.

Гудвил [goodwill] — деловая репутация предприятия, которая не только приносит сверхнормативные прибыли, но и требует постоянных дополнительных издержек для поддержания деловой репутации; часть нематериальных активов предприятия.

Д

Дебет [debit] — термины «дебет» и «кредит» используются в бухгалтерии для записи проделанных операций. Дебет записывается в левой части счета. Внесение дебета в статью пассивов делает их меньше, а внесение дебета в статью активов делает их больше.

Денежные средства [cash] — средства, представленные в виде наличных денег и сумм на текущих счетах в банках, которые мо-

гут быть изъяты без каких-либо условий, т.е. обладают такой же степенью ликвидности, что и наличные деньги; к эквивалентам наличности часто относят также высоколиквидные ценные бумаги, выпущенные на срок до трех месяцев.

Денежный поток [cash flow] — поток денежных средств; денежный поток инвестиционного проекта — это зависимость от времени денежных поступлений и затрат при его реализации.

Дефицит [deficit] — недостаток денежных средств.

Дефлирование [deflation] — операция приведения к постоянным ценам, состоящая в делении стоимостного объема на соответствующий дефлятор.

Диверсификация [diversification] — размывание, распределение. Диверсификация является важным методом управления рисками, например распределение усилий предприятия между видами деятельности, диверсификация поставщиков и потребителей.

Дивиденды [dividends] — часть доходов компании, предназначенная для распределения между акционерами пропорционально количеству акций, находящихся в пользовании.

Дисконтирование [discounting] — операция, обратная начислению сложного процента, используемая для приведения будущих стоимостей к настоящему моменту. Более общее определение понятия дисконтирования — приведение разновременных затрат и результатов к одному моменту, называемому моментом приведения.

Дисконтированный денежный поток [discounting cash flow] — представление последовательности будущих поступлений (платежей) в виде последовательности их текущих стоимостей (т.е. величин, приведенных к настоящему моменту путем дисконтирования по определенной процентной ставке).

Добавленная стоимость [value added] — стоимость, равная стоимости проданного компанией продукта, за вычетом стоимости сырья, материалов и комплектующих. Включает заработную плату, ренту, процент и прибыль.

Долг [debt] — долговое обязательство.

Дополнительные издержки [associated cost] — издержки, не включенные в стоимость проекта, однако необходимые для того, чтобы выпускаемая продукция или услуги достигли конечного потребителя.

Дополнительные, добавочные чистые выгоды [incremental net benefit] — приращение чистых выгод в результате реализации проекта по сравнению с ситуацией в отсутствие проекта.

Допустимые безнадежные долги [allowance for doubtful accounts] — оценочная величина дебиторской задолженности, которая не будет оплачена.

Доход [income, profit] — чистый поток товаров, услуг и денежных средств, поступающих в распоряжение индивидуального лица, компании или экономики в целом.

Ж

Жизненный цикл проекта [project cycle] — ограниченный период, в течение которого реализуются цели, поставленные перед проектом. Обычно выделяют три стадии жизненного цикла: *пред-инвестиционную* (начальную), *инвестиционную* (строительную) и *операционную* (эксплуатационную).

Жизнеспособность проекта [viability] — способность проекта генерировать доход, обеспечивающий покрытие издержек и получение запланированной прибыли в течение всего расчетного срока службы после пуска в эксплуатацию.

З

Заводская себестоимость, операционные издержки [operating cost] — включает все виды затрат на производство и поддержание нормального функционирования предприятия, в том числе амортизацию. Обычно не включает финансовые расходы, расходы по маркетингу и сбыту, а также накладные расходы по управлению всей компанией.

Задолженность [payable] — то, что необходимо выплатить. Одна из стандартных форм называется «счета к оплате», или «дебиторская задолженность».

Заем [loan] — основной вид кредита. Займы подразделяются на краткосрочные (продолжительностью до года) и долгосрочные.

Закладная [mortgage] — заем, предоставляемый заемщику под залог имущества (например, если заемщик не в состоянии возвратить долг, заимодавец становится владельцем собственности заемщика).

Заключительная, завершающая оценка проекта [ex-post evaluation] — имеет целью анализ эффективности произведенных

инвестиций, а также накопленного опыта для учета в будущих проектах.

Закупки, материальное обеспечение [procurement] — процесс закупки оборудования, сырья и других видов ресурсов, необходимых для создания объекта, строительства.

Залог [collateral] — обеспечение займа; как правило, в качестве залога используется недвижимость.

Залог, ипотека [mortgage] — займы, предоставляемые под обеспечение недвижимости.

Затраты [inputs] — входные ресурсы, вложения. Обобщенный термин для обозначения всей совокупности ресурсов (товары, услуги, труд, капитал), используемых как «входные» для функционирующего или проектируемого экономического объекта.

И

Идентификация [identification] — выявление потребностей в проектах. Фаза жизненного цикла проекта, на которой происходят первоначальное выявление возможных объектов приложения капитала, а также выявление сфер, обеспечивающих наибольшую отдачу на вложенные средства.

Инвестированный капитал [invested capital] — сумма собственных средств и заемного капитала, вложенных в проект.

Инвестиции [investment] — вложения средств в активы длительного пользования, включая вложения в ценные бумаги, с целью получения прибыли и иных народнохозяйственных результатов.

Инвестиции инновационные [intangible investment, innovations] — в основном вложения в нематериальные активы, обеспечивающие внедрение научных и технических разработок в производство и социальную сферу, т.е. вложения капитала в новшества, которые приводят к количественным и качественным улучшениям производственной деятельности.

Инвестиции реальные [real investment] — вложения капитала с целью прироста материально-производственных запасов и воспроизводства основных фондов (капитальные вложения), а также вложения в подготовку кадров, передачу опыта, лицензии, ноу-хау, совместные научные разработки (нематериальные инвестиции).

Инвестиционная деятельность [investment activity] — трактуется как вложение инвестиций и осуществление практических

действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционные затраты [investment cost] — общая сумма капиталовложений и других затрат, связанных с инвестиционным проектом.

Инвестиционный проект [investment project] — обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектная документация, разработанная в соответствии с законодательством РФ и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание действий по осуществлению инвестиций.

Инновация [innovation] — использование результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование процесса производственной деятельности, экономических, правовых и социальных отношений в области науки, культуры, образования и других сферах деятельности общества.

Инновационная деятельность [innovation activity] — создание новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технического процесса, реализуемых в экономическом обороте с использованием научных исследований, разработок, опытно-конструкторских работ или иных научно-технических достижений.

Инфляция [inflation] — общее повышение уровня цен в стране. Обычно измеряется с помощью индекса потребительских цен, представляющего собой соотношение средневзвешенной стоимости набора (корзины) потребительских товаров в различные моменты времени.

Ипотека [mortgage] — ссуда, обеспеченная реальной собственностью, такой как земельные участки, предприятия, здания, сооружения, квартиры, т.е. все составляющие рынка недвижимости.

К

Капитал [capital] — экономический ресурс, определяемый как сумма материальных, денежных и интеллектуальных средств, используемых для предпринимательской деятельности.

Капитализация [capitalization] — 1) преобразование нераспределенной прибыли в капитал, вложенный в активы компании

и идущий на увеличение ее собственного капитала; 2) в кредитных операциях — включение процента, начисляемого в течение льготного периода, в основную сумму долга с тем, чтобы освободить заемщика от выплаты как части основного долга, так и процентов в течение льготного периода.

Капитал оборотный [working capital] — часть производительного капитала, стоимость которого полностью переносится на произведенный товар и возвращается в денежной форме после его реализации. Оборотный капитал состоит из запасов и затрат, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений и денежной наличности.

Капитал основной [fixed assets] — часть производительного капитала, который полностью и многократно принимает участие в производстве товара, переносит свою стоимость на новый продукт по частям в течение ряда периодов. Основной капитал подвергается физическому и моральному износу. Капитал основной (внеоборотные активы) состоит из основных средств, долгосрочных вложений и нематериальных активов.

Капитальные вложения [investment] — инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты.

Капитальные затраты [capital expenditure] — затраты по статьям, превосходящие минимальную установленную стоимость, соответствующие активы используются более одного года.

Компенсация за наличность [cash discount] — скидка, которая может быть сделана за быстрые выплаты по счетам.

Контракт [contract] — соглашение относительно взаимных обязательств между двумя или более сторонами; обычно контракты составляются в письменной форме и юридически связывают стороны.

Контролируемые затраты [controllable expenses] — затраты, которые могут быть ограничены или проконтролированы; некоторые расходы можно отложить или растянуть на продолжительный срок (например, амортизация).

Коэффициент [ratio] — соотношение двух показателей, позволяющее самым быстрым образом их сравнивать.

Коэффициент быстрой ликвидности [acid test, quick ratio] — равен отношению текущих активов за вычетом стоимости запасов к краткосрочным обязательствам.

Коэффициент дисконтирования [discount factor] — определяется для каждого года при принятой ставке процента по обращенной формуле сложного процента.

Коэффициент заемных средств [debt ratio] — отношение заемного капитала к общей величине активов. Финансовый показатель, характеризующий кредитоспособность и левередж.

Коэффициент обслуживания долга [debt service ratio] — финансовый показатель, характеризующий кредитоспособность.

Коэффициент текущей ликвидности [current ratio] — отношение текущих (оборотных) активов к текущим обязательствам. Один из финансовых показателей, используемых для оценки кредитоспособности и левереджа. Показатель достаточности оборотного капитала и стабильности в текущий момент (достаточным является значение, равное 2).

Коэффициенты кредитопригодности [creditworthness ratios] — финансовые показатели, используемые для оценки финансовых рисков, связанных с предоставлением кредита.

Коэффициенты эффективности [efficiency ratios] — группа показателей, характеризующих предлагаемый проект с точки зрения эффективности использования ресурсов (производительность труда, оборачиваемость капитала и т.д.).

Краткосрочные обязательства [current liabilities] — обязательства по срокам погашения обычно менее года.

Кредит [credit] — общее наименование средств, возмездно предоставляемых в пользование компании или индивидуальному лицу. Имеются три основные формы кредита: 1) потребительский (предоставляется розничной торговлей индивидуальным покупателям); 2) коммерческий (предоставляется одной компанией другой компании, например в форме отсрочки платежа за поставленные товары); 3) банковский, включающий займы и овердрафт.

Кредитная линия [line of credit] — соглашение о займе, устанавливающее общий лимит кредита, который заемщик может получить в течение определенного периода.

Кредитоспособность [creditworthness] — точнее, кредитопригодность, способность фирмы или индивидуума обеспечить обслужи-

живание долга, т.е. выплату основной суммы и процентов в течение обусловленного периода.

Кумулятивное положение сальдо [cumulative surplus] — кумулятивный положительный баланс денежного потока, накапливаемый за ряд лет.

Л

Левередж (рычаг) [leverage] — отношение задолженности к активам (капиталу) или отношение финансовых платежей с фиксированными сроками уплаты к условно-чистой прибыли до проведения указанных платежей.

ЛИБОР [LIBOR] — годовая процентная ставка, принятая на Лондонской бирже банками первой категории надежности для уплаты их взаимных кредитов.

Лизинг [leasing] — контракт между лизингодателем и лизингополучателем для временного пользования каким-либо изделием, взятым у производителя или продавца таких изделий лизингополучателем. Различают оперативный и финансовый лизинг.

Лизинг оперативный [operating leading] — передача в пользование имущества многоразового пользования на срок, меньший экономически целесообразного срока службы.

Лизинг финансовый [financial leasing] — вид предпринимательской деятельности, направленной на инвестирование временно свободных или привлеченных финансовых средств, когда по договору финансовой аренды (лизинга) лизингодатель обязуется приобрести в собственность обусловленное договором имущество у определенного продавца и предоставить это имущество лизингополучателю за плату во временное пользование для предпринимательских целей.

Ликвидация [liquidate] — урегулирование долга или перевод его в наличность; фактически это означает закрытие бизнеса.

Ликвидационная стоимость [salvage value] — оценка стоимости основного капитала в конце срока службы.

Ликвидность [liquidity] — способность служить средством немедленного погашения обязательств. Наибольшей ликвидностью обладают наличные деньги и средства на текущих счетах. Низкой ликвидностью обладают средства, вложенные в основные фонды (земля, здания, оборудование и т.п.).

Льготный период [grace period] — период, в течение которого заемщику предоставлено право не выплачивать взносы в погашение основной суммы долга, а иногда и процентов по нему.

М

Макроэкономика [macroeconomics] — раздел науки экономики о законах общественного развития. В отличие от микроэкономики, в которой исследуется поведение субъектов (агентов) рынка, макроэкономика имеет дело с усредненными и совокупными явлениями и показателями.

Маржа прибыльности [profit margin] — разница между продажной ценой и издержками.

Маржинальная (предельная) ценность продукта (ресурса) [marginal value product] — в денежном выражении определяется как стоимость добавочного полезного эффекта, возникающего в результате использования добавочной единицы ресурса.

Маркетинг [marketing] — деятельность в сфере рынка, направленная на продвижение товаров и услуг к покупателю. Современный маркетинг — это совокупность социальных и этических норм делового общения, правил добросовестной коммерческой деятельности в интересах потребителей и общества в целом.

Маркетинговый анализ [marketing analysis] — анализ рынка. Основными задачами являются изучение платежеспособного спроса на продукцию, рынков ее сбыта и обоснование планов производства соответствующего объема и ассортимента, а также оценка конкурентоспособности продукции и изыскание резервов ее повышения.

Материальный [tangible] — фактически «материальный» означает нечто, что можно потрогать, но в бизнесе «материальный» подразумевает то, что можно увидеть и оценить.

Менеджмент [management] — искусство ведения бизнеса.

Микроэкономика [microeconomics] — раздел науки экономики о поведении отдельных участников рыночного процесса.

Мониторинг [monitoring] — текущий контроль, текущая проверка. *Мониторинг инвестиционного проекта* — это процесс выявления отклонений фактических показателей реализации инвестиционного проекта от их прогнозных значений и оценка влияния данных отклонений на реализуемость и эффективность инвестиционного проекта.

Мультипликатор валовых рентных платежей [GRM — gross rent multiplier] — отношение цены покупки (продажи) недвижимости к рентному доходу.

Н

Налог [tax] — выплаты, взимаемые государством с физических лиц и предприятий, для формирования доходов государства. Налоги имеют тройное назначение: 1) фискальное — как основной источник пополнения бюджета; 2) перераспределительное — в качестве механизма, способствующего некоторому выравниванию доходов; 3) регулирующее — как средство воздействия государства на экономику.

Налог на прибыль [income tax] — налог, взимаемый в процентном исчислении от налогооблагаемого дохода.

Народнохозяйственный (экономический) анализ [economic analysis] — оценка и обоснование проекта с точки зрения национальной экономики страны, общества в целом.

Национальный доход [national income] — сумма всех первичных доходов в стране, или (что то же самое) сумма всех факторных доходов. Тождественно равен добавленной стоимости в масштабах экономики за вычетом амортизации.

Начисление сложных процентов [compounding] — компаундирование, нахождение будущей величины F_n (например, суммы вклада) в конце периода n , если первоначальный взнос составлял P денежных единиц при ставке процента, равной r .

$$F_n = P(1+r)^n.$$

Начисленный износ [depreciation expense] — доля стоимости основного капитала (здания, оборудования), которая в данный момент относится на издержки.

Невозмещаемые издержки [sunk cost] — издержки, понесенные до начала анализируемого проекта, которые не могут быть возмещены, прямо не влияют на принятие решений о будущих инвестициях и не принимаются в расчет при определении затрат и выгод по анализируемому проекту.

Невозобновляемые активы [wasting assets] — относятся к активам в виде запасов природных ресурсов (нефть, газ и т.д.). Процесс отнесения стоимости использования таких активов на расходы называется учетом истощения природных ресурсов.

Невыполнение обязательств [default] — неспособность выплатить долги или выполнить обязательства.

Недвижимость, недвижимое имущество [real estate, realty] — земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты и все, что прочно связано с землей, т.е. объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, здания, сооружения. К недвижимым вещам относятся также подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты. Законом к недвижимым вещам может быть отнесено и иное имущество.

Незавершенное производство [work in progress] — товары, находящиеся в процессе изготовления (переработки). Включаются в товарно-материальные запасы.

Независимые проекты [independent projects] — проекты или варианты проектных решений, которые могут быть воплощены независимо один от другого и параллельно.

Нематериальные активы [intangible assets] — определенная группа активов предприятия, обладающих способностью приносить чистый доход (или создающих условия для получения чистого дохода), способностью отчуждения, используемых в течение длительного (более года) срока, но не имеющих физического содержания.

Неопределенность [uncertainty] — это неполнота и неточность информации об условиях реализации проекта.

Неосязаемые, неколичественные затраты и выгоды [intangible costs and benefits] — в проектном анализе все виды затрат и выгод, которые не могут быть определены в денежном выражении. Нематериальные выгоды включают улучшение здоровья, повышение уровня образования, расширение занятости и т.п. Негативные изменения здоровья, занятости и т.п. рассматриваются как неосязаемые затраты.

Нераспределенная прибыль [retained earning] — прибыль, реинвестируемая в активы предприятия.

Нетто, чистый доход [net] — то, что остается после вычитания всех сборов и издержек.

Норма амортизации [depreciation rate] — процент стоимости активов, который относится к ежегодным издержкам. При обычной линейной амортизации норма рассчитывается как величина, обратная сроку службы активов.

Ной-хау [know-how] — нерегистрируемые и неохраноспособные новые идеи, новые формулы, методы, принципы и коммерческая информация (в том числе заявки на выдачу патентов, которые находятся в стадии оформления, конструкторская, технологическая и другая документация, опытные образцы и лабораторные макеты объектов новой техники, научные отчеты и монографии, инструкции, методики проведения экспериментов, технологические регламенты и другая производственная информация, имеющая коммерческую ценность для конкурентов или потенциальных покупателей), конфиденциальная информация.

О

Облигация [bond] — ценная бумага, удостоверяющая отношение займа между ее владельцем (кредитором) и лицом, выпустившим ее (эмитентом, должником). Облигации выпускают государство, предприятия, организации. Облигации, выпускаемые государством, могут иметь и другие названия: казначейские векселя, казначейские обязательства, ноты, сертификаты.

Оборачиваемость запасов [inventory turnover] — обычно измеряется показателем, представляющим собой отношение объема продаж за определенный период (обычно год) к средней величине запасов.

Обслуживание долга [debt service] — выплата процентов и погашение основной ссуды в соответствии с согласованным графиком платежей.

Общественные блага [social benefits] — работы и услуги, некоторые продукты, потребление которых одним субъектом не препятствует их потреблению другими, поэтому общественные блага являются бесплатными и не участвуют в рыночном обороте. Примерами общественных благ являются свет маяка, научные знания, защита безопасности границ государства.

Обязательства [liabilities] — все виды долгосрочной и краткосрочной задолженности, которую имеет предприятие.

Оптовая торговля [wholesale] — продажа для перепродажи.

Основная сумма, принципал [principal] — собственность или основной капитал в противоположность к доходу.

Остаточная стоимость [residual value] — стоимость активов после окончания срока эксплуатации.

Осязаемые, материальные активы [tangible assets] — активы, имеющие определенное физическое содержание (например, здания, оборудование, земля и т.д.).

Отношение суммы долгосрочных обязательств к величине собственного капитала [debt-equity ratio] — финансовый показатель, характеризующий кредитоспособность и левередж компании.

Отношение чистых выгод к инвестиционным затратам [net benefit/investment ratio] — дисконтированный показатель ценности проекта, равный отношению чистой текущей стоимости потока выгод от проекта к текущей стоимости инвестиций. Если это отношение больше единицы, то проект считается приемлемым.

Отраслевой риск [industry risk] — риск, характерный для отдельной отрасли промышленности.

Отток средств и ресурсов [outflow] — все виды платежей, уменьшающих выгоды от проекта, а также негативный денежный поток.

Отчет о движении денежных средств [cash flow statement] — один из основных документов финансовой отчетности, характеризующий движение средств за определенный период (обычно финансовый год).

Отчет о прибылях и убытках [income statement] — один из основных финансовых документов; представляет собой отчет о поступлениях и расходах за определенный период и служит для расчета налогооблагаемой прибыли.

Отчетный период [accounting period] — определенный период в деятельности предприятия, по итогам которого составляются документы финансовой отчетности. Чаще всего отчетный период составляет один год в пределах дат, установленных законодательством отдельных стран, например с 1 июля по 30 июня (финансовый год).

Официальный валютный курс [official exchange rate] — курс обмена иностранной валюты на национальную, официально назначаемый правительством или Центральным банком РФ.

Оценка проекта [appraisal] — в проектном анализе экспертное мнение о ценности проекта, его приемлемости в соответствии с принятыми критериями.

П

Переменные издержки [variable cost] — затраты на производство продукции, которые меняются пропорционально объемам производства.

Период окупаемости [pay-back period] — дисконтированный показатель ценности проекта; продолжительность наименьшего периода, по истечении которого чистый дисконтированный доход становится и продолжает оставаться неотрицательным.

План [plan] — формальное решение сделать что-либо и определение способов достижения цели до того, как начать работать.

Показатели возвратности займов [rate of return] — условия, оговоренные кредитором и кредитором, относительно сумм и графика возврата займа.

Показатели ценности проекта [measures of project worth] — обобщенное название группы показателей, используемых для оценки и выбора проектов.

Полезный эффект проекта [project output] — продукция, услуги и другие выгоды в денежной и физической форме.

Полные издержки производства [total costs] — сумма постоянных и переменных издержек.

Порог чувствительности [switching value] — вариант анализа чувствительности, при котором определяется пороговое значение каждого из рассматриваемых параметров, приводящих к снижению ценности проекта (например, чистого дисконтированного дохода) ниже заранее установленной величины.

Постоянные издержки [fixed costs] — издержки, величина которых не меняется в зависимости от объемов производства.

Поток выгод [benefit stream] — распределенная по годам серия поступлений от реализации проекта за планируемый период эксплуатации.

Поток издержек [cost stream] — распределенные по годам затраты, связанные с реализацией проекта и его последующей эксплуатацией.

Поток реальных денег [cash flow] — суммарный денежный поток, возникающий в результате реализации проекта, который складывается из всех притоков и оттоков денежных средств в некоторый момент. Поток реальных денег представляет собой сумму

денежных потоков от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности.

Предельные (маржинальные) издержки [marginal cost] — прирост издержек на производство дополнительной единицы продукции, равный приросту общих издержек, деленному на изменение объема производства.

Предельный (маржинальный) анализ [marginal analysis] — экономический анализ, инструментом которого является рассмотрение приростов одного из показателей (издержек, цен, дохода) в зависимости от положительных или отрицательных приростов других показателей (объемов производства, продаж, вложений и т.д.).

Прединвестиционная фаза [pre-investment phase] — стадия жизненного цикла проекта, включающая идентификацию, разработку и экспертную оценку проекта, т.е. этапы, предшествующие началу реального процесса капиталовложений.

Прединвестиционные расходы [pre-investment expenses] — расходы на выбор и разработку проекта, необходимые исследования, а также экспертизу.

Премия за риск [risk premium] — оплата или стоимость риска в экономике; входит в нормальную прибыль, цену производства, процентную ставку и т.д.

Прибыль [profit] — разница между стоимостью продукта на выходе и его стоимостью при входе. В микроэкономике — это разница между стоимостью проданного фирмой товара и расходами, затраченными на его приобретение или обработку. В макроэкономике из прибыли исключается стоимость выплаты процентов на заемный капитал.

Приток [inflow] — все виды платежей и поступлений, увеличивающих активы предприятия.

Проводка [posting] — запись в бухгалтерские счета; фактически «проводка» означает разnosку по счетам.

Программа [program] — запланированная последовательность мероприятий в экономической деятельности государства, направленных на достижение определенных народнохозяйственных целей; может включать несколько конкретных проектов, предусмотренных к осуществлению в определенное время.

Процент [interest] — сумма, уплачиваемая должником кредитору за пользование заемными средствами через определенные

промежутки времени как процентная часть от оставшейся неоплаченной суммы долга.

Процентная ставка [interest rate] — относительный (в процентах или долях) размер платы за пользование ссудой в течение определенного периода времени. Процентная ставка, взимаемая банком по кредитам, называется *кредитной* процентной ставкой. Процентная ставка, выплачиваемая банком по депозитным вкладам, называется *депозитной* процентной ставкой.

Процентная ставка номинальная [nominal interest rate] — процентная ставка, объявляемая кредитором.

Процентная ставка реальная [real interest rate] — процентная ставка в постоянных ценах (при отсутствии инфляции), величина которой обеспечивает такую доходность займа, что и номинальная ставка при наличии инфляции.

Процентная ставка эффективная [effective interest rate] — доход кредитора за счет капитализации процентов, выплачиваемых в течение периода, для которого объявлена процентная ставка.

Процентный риск [interest rate risk] — риск, вызванный возможностью колебания процентных ставок.

Прямые затраты [direct costs] — издержки, которые могут быть связаны с определенной деятельностью и видом продукции.

Р

Разработка проекта [project preparation] — фаза жизненного цикла проекта, на которой происходят анализ альтернатив и выбор проектных решений по всем аспектам, необходимым для обоснования целесообразности и жизнеспособности проекта.

Резерв [reserve] — то, что хранится для будущего использования в экстренном случае.

Риск [risk] — возможность возникновения условий, приводящих к негативным последствиям.

Риск предпринимательский [business risk] — обобщающий термин для группы рисков, возникающих на разных этапах кругооборота капитала в результате действий конкурентов, поставщиков сырья и материалов, изменения конъюнктуры, технологических ошибок и т.д.

Розничная торговля [retail] — прямая продажа покупателю.

Рыночная цена [market price] — в проектном анализе финансовая цена, т.е. реальная цена, используемая в финансовом анали-

зе, в отличие от народнохозяйственного анализа (анализа с точки зрения общества).

С

Сальдо [balance, rest, surplus] — разность между доходами и расходами; может быть как положительным (активным), так и отрицательным (пассивным).

Сертификат [certificate] — как ценная бумага сертификат имеет два значения: 1) документ — свидетельство кредитного учреждения о депонировании денежных средств, удостоверяющих право вкладчика на получение депозита (деPOSITные сертификаты), или свидетельство банка о получении денег от граждан для долгосрочного их сбережения (сберегательные сертификаты); 2) вид облигаций государственных займов.

Скоринг кредитный [credit scoring] — система оценки кредитоспособности (кредитных рисков) лица, основанная на численных статистических методах.

Стоимость реализованной продукции [cost of good sold] — прямые затраты на производство товаров для продажи.

Ставка дисконтирования [discount rate] — процентная ставка, принятая для определения текущей стоимости будущих поступлений (платежей) с помощью дисконтирования.

Страхование [insurance] — составная часть финансов; совокупность экономических отношений между участниками страхового фонда по поводу его формирования и использования для возмещения ущерба.

Страхование инвестиций [investment insurance] — один из видов имущественного страхования. Страхование инвестиций направлено на защиту предпринимателей и инвесторов от возможных непредвиденных негативных обстоятельств и факторов, мешающих достижению намеченной цели, является одним из важнейших методов управления риском при инвестировании.

Структура капитала [capital structure] — соотношение собственных и заемных средств в пассиве баланса компании.

Субсидия [subsidy] — прямые и косвенные платежи из государственного бюджета в пользу производителей или потребителей отдельных товаров и услуг. К косвенным субсидиям относится, в частности, поддержание низких цен на продукцию предприя-

тий, находящихся в государственной собственности (производство электроэнергии, отдельных видов сырья). В народнохозяйственном анализе (при расчете общественной эффективности) субсидии рассматриваются как трансфертные платежи, не увеличивающие и не уменьшающие национальный доход, и исключаются из расчетов.

Счет [account] — документ, удостоверяющий осуществление деловой операции или сделки.

Счета к оплате [accounts payable] — расчеты с поставщиками и разными кредиторами.

Т

Текущие (оборотные) активы [current assets] — позиция в балансовом отчете, включающая активы, которые обладают высокой ликвидностью и оборачиваются, как правило, в течение года (наличные средства, дебиторская задолженность, товарные запасы).

Текущие расходы [operating costs] — расходы, возникающие в связи с основной деятельностью.

Теневая цена [shadow price] — цена, отражающая ценность товара с точки зрения общества. Использование теневых цен обусловлено тем, что в условиях несовершенной конкуренции и искажений, вносимых государственной политикой, внутренние рыночные цены во многих случаях не отражают реальной стоимости ресурсов и в этом смысле не являются оптимальными, что может привести к существенным ошибкам в определении возникающих в связи с проектом затрат и выгод для национальной экономики.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) [feasibility study] — с точки зрения российских предприятий — это прежде всего набор чертежей без расчетов окупаемости и эффективности проектов, т.е. без проработанной финансовой составляющей. В западной литературе ТЭО является в большой степени аналогом бизнес-плана.

Толлинг [tolling] — разновидность отношений между заказчиком и производителем продукции, предусматривающих ее изготовление из сырья (материалов) заказчика непосредственно или из сырья, поставляемого по договоренности заказчика третьей стороной.

Точка безубыточности [break-even point] — объем операций, при котором поступления (валовой доход) равны совокупным издержкам.

Трансфертные платежи [transfer payments] — все виды платежей, представляющие собой простое передвижение средств от одного собственника к другому без получения в обмен товаров или услуг. К таким платежам относятся налоги, займы, выплаты в социальные фонды, субсидии. Трансфертные платежи являются лишь распределением выгод от инвестиций и не влияют на размер этих выгод. При осуществлении расчетов общественной эффективности, т.е. при проведении народнохозяйственного анализа трансфертные платежи исключаются из расчетов.

У

Упущенные доходы [earnings foregone] — доходы, которые могли бы быть получены при использовании средств по одному из вариантов, однако потеряны потому, что средства использовались по другому варианту.

Устарелость, моральный износ [obsolescence] — утрата полезности активов в результате появления на рынке более совершенного оборудования, изменения экологических, эргономических требований и вследствие других причин, не имеющих отношения к физическому состоянию активов.

Ф

Факторинг [factoring] — операция по приобретению банком или факторской компанией права на взыскание долга. При этом предприятие освобождается от риска неоплаты долга, за что уплачивается определенный процент.

Факторы производства [factors of production] — экономические ресурсы — земля, капитал, труд, предпринимательские способности, используемые в производстве.

Финансирование [financing] — получение необходимых денежных ресурсов.

Финансовые отчеты [financial statements] — документы, показывающие финансовое состояние предприятия; сюда входят отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и балансовый отчет.

Финансовые соотношения (коэффициенты) [financial ratio(s)] — показатели, позволяющие оценить прибыльность, эффективность, ликвидность, кредитоспособность и другие финансовые характеристики компании или проекта. Некоторые из этих

соотношений (например, нормы доходности) используются как показатели ценности проекта.

Финансовый анализ [financial analysis] — имеет целью оценку инвестиций с точки зрения отдельно взятой компании, планирующей получение конкретных финансовых результатов от намечаемого вложения средств.

Финансовый план [financial plan] — 1) план использования различных источников капитала для финансирования инвестиционного проекта; 2) план денежных потоков по годам жизни проекта, позволяющий определить периоды недостатка и избытка ликвидности и потребности в привлечении средств.

Финансовая реализуемость проекта [financial marketability of project] — заключается в том, чтобы на каждом шаге расчетного периода сальдо и накопленное сальдо суммарного денежного потока (суммы потоков от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности) были неотрицательными.

Форфейтинг [forfeiting] — форма кредитования банком или финансовой компанией торговых операций; ее суть заключается в кредитовании экспортера путем покупки векселей, акцептованных импортером.

Франчайзинг [franchise — льгота] — форма продолжительного сотрудничества, в процессе которого крупная компания предоставляет индивидуальному предпринимателю или группе предпринимателей лицензию (франшизу) на производство продукции, торговлю товарами или предоставление услуг под торговой маркой данной компании на ограниченной территории на срок и на условиях, определенных договором.

Х

Холдинговая компания [holding company] — компания, контролирующая другие компании посредством приобретенного пакета акций.

Ц

Ценная бумага [security] — форма существования капитала, отличная от его товарной, производительной и денежной форм, которая может передаваться вместо него самого, обращаться на рынке как товар и приносить доход. Суть ее состоит в том, что у

владельца капитала сам капитал отсутствует, но имеются все права на него, которые зафиксированы в форме ценной бумаги.

Ценность, стоимость денег во времени [time value of money] — концепция, исходящая из понимания того факта, что денежные суммы, полученные или выплаченные сегодня, т.е. в текущий момент, имеют в глазах их обладателей большую ценность, чем такие же суммы, подлежащие получению и выплате в будущем. Инструментом, позволяющим определить сегодняшнюю, или текущую, стоимость будущих сумм, является дисконтирование.

Ценообразование [pricing] — процесс образования, формирования цен на товары и услуги, характеризующийся прежде всего методами, способами установления цен в целом, относящимися ко всем товарам. Различают две основные системы ценообразования: рыночную — на основе взаимодействия спроса и предложения, и государственную — на основе назначения цен государственными органами. При затратном ценообразовании в основу формирования цен кладутся издержки производства и обращения.

Ч

Чистый дисконтированный доход [net present value] — дисконтированный показатель ценности проекта, определяемый как сумма дисконтированных значений поступлений за вычетом затрат, получаемых в каждом году в течение срока жизни проекта.

Чистые выгоды [net benefits] — выгоды от проекта в денежном выражении за вычетом затрат.

Чистый убыток [net loss] — превышение расходов над поступлениями за отчетный период.

Ш

Штат [personnel] — совокупность работников различных профессиональных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Э

Экспресс-анализ бизнес-плана [rapid analysis of business plan] — определение за короткий промежуток времени, без детализированной проработки пригодности или непригодности инвестиционного проекта для дальнейшего рассмотрения и финансирования.

Эффективность инвестиционного проекта бюджетная [budgetary efficiency of investment project] — эффективность проекта с точки зрения бюджета любого уровня, т.е. отражение финансовых последствий реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджета.

Эффективность инвестиционного проекта коммерческая [commercial efficiency of investment project] — эффективность проекта с точки зрения реальной или потенциальной фирмы, полностью реализующей проект за счет собственных средств.

Эффективность инвестиционного проекта общественная [economic efficiency of investment project] — эффективность проекта с точки зрения экономики страны в целом. При этом учитываются затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта. Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов рекомендуется обязательно оценивать общественную эффективность.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Алексанов Д.С., Кошелев В.М.* Экономическая оценка инвестиций. М.: Колос-Пресс, 2002.
2. Бизнес-план инвестиционного проекта // Рабочая тетрадь предпринимателя для разработки бизнес-плана. М.: Про-Инвест Консалтинг, 1996.
3. Бизнес-план (менеджмент в малом бизнесе). М.: ИКК ДеКА, 1995.
4. *Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Орлова Е.Р., Смоляк С.А.* Оценка эффективности инвестиционных проектов. М.: Дело, 1998.
5. *Волков И.М., Грачева М.В.* Проектный анализ: продвинутый курс: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2009.
6. *Зубарева В.Д. и др.* Проектные риски в нефтегазовой промышленности. М.: Нефть и газ, 2005.
7. *Мамрукова О.И.* Налоги и налогообложение: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2010.
8. *Мелкумов Я.С.* Организация и финансирование инвестиций: учеб. пособие. М.: Инфра-М: Термика, 2004.
9. *Орлова Е.Р.* Инвестиции: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2009.
10. *Рябых Д.А., Гладкий А.А.* Бизнес-план на практике. Опыт успеха в России. 28 реализованных бизнес-планов. СПб.: Питер, 2008.
11. Управление проектами: учеб. пособие / под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. М.: Омега-Л, 2009.
12. *Филин С.А., Гончаренко Л.П.* Риск-менеджмент: учеб. пособие. М.: КноРус, 2010.
13. Финансирование с ЕБРР // Рынок ценных бумаг. 1999. № 1 (136).
14. Экономическая энциклопедия / под ред. Б.З. Мильнера. М.: Экономика, 1999.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ВОЗМОЖНЫЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ПО КУРСУ «БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»

Тема: маркетинг и сбыт продукции

В этом разделе бизнес-плана рассматриваются требования потребителей к продукции, конкуренция, рынок сбыта продукции, система и каналы сбыта, стратегия продвижения на рынок и ценовая политика.

Задания

1. Заполните таблицу «Соотношение цена/качество». Список товаров и услуг приведен ниже. Свой выбор обоснуйте. Товары и услуги:

- ◆ китайский пуховик;
- ◆ эксклюзивные духи фирмы Christian Dior;
- ◆ меховые изделия в конце апреля;
- ◆ товары новой фирмы, еще неизвестной на рынке;
- ◆ товар, производимый компанией-монополистом;
- ◆ образовательные услуги Высшей школы экономики;
- ◆ остродефицитный товар неизвестного качества;
- ◆ услуги муниципальной парикмахерской.

Таблица П1

Соотношение цена/качество

Качество	Цена	
	высокая	низкая
Высокое		
Низкое		

2. Опишите способы продвижения товара на рынок, которые могут быть применены в крупной туристической фирме. Воспользуйтесь приведенной ниже таблицей. (Просьба не ограничиваться только теми способами продвижения, которые приведены в таблице.)

Таблица П2

Программа продвижения товара на рынок

Метод продвижения	Планируется применять	Описание
Реклама в СМИ		
Выпуск брошюр		
Скидки		
Купоны		
Другое		

Тема: конкуренция

В этом разделе рассматриваются следующие вопросы: качество продукции, ассортимент, реклама, доступность, сервис продаж и послепродажное обслуживание, гарантии, обслуживание покупателей, требования покупателей к товару, квалификация персонала, финансовые возможности.

Задания

1. При предположении, что вы хозяин частной булочной, сформируйте, кто ваши основные конкуренты, каковы их сильные и слабые стороны. Для этих целей заполните приведенную ниже таблицу.

Таблица П3

Сильные и слабые стороны конкурентов

Имя конкурента	Размер компании, долл.	Ценовая политика	Доля рынка	Описание преимуществ конкурента

2. При наличии значительной конкуренции на рынке готовой одежды как Вы будете преодолевать имеющиеся трудности для

вхождения в эту сферу бизнеса. Заполняя приведенную ниже таблицу, необходимо выделить основные препятствия и указать пути их преодоления.

Таблица П4

Возможные сложности вхождения в бизнес

Описание барьера	Планируемые действия
1. Большое количество конкурентов	
2. Ценовая конкуренция	
3. Отсутствие фирменных знаков известных компаний	
4. Расположение на окраине	
5. Расположение в центре города	

Тема: организационный план

В этом разделе бизнес-плана показываются команда управления проектом (компанией) и ведущие специалисты, правовое обеспечение, партнеры по реализации проекта, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта.

Задания

1. Составьте штатное расписание для салона-парикмахерской численностью не более 15 человек. Для этого заполните следующую таблицу. Свой ответ обоснуйте.

Таблица П5

Штатное расписание

Должность	Обязанности	Численность			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал

2. Составьте организационную структуру магазина, торгующего спортивными товарами. Численность работников — не более 15 человек. Магазин является частью крупной туристической фирмы, в состав которой входят еще несколько магазинов и туристическое агентство.

Тема: финансовый план

В этом разделе бизнес-плана даются нормативы для финансово-экономических расчетов: перечень налогов в соответствии с существующей системой налогообложения, темпы инфляции на различные виды объектов, виды используемой в проекте валюты и т.д. Рассчитываются постоянные и переменные затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, потребность в оборотных средствах, смета расходов на реализацию проекта. Приводятся отчеты о прибылях и убытках, отчеты о движении денежных средств и прогнозный баланс.

Задания

1. В соответствии со штатным расписанием, приведенным в теме «Организационный план», распределите заработную плату и премии сотрудников по кварталам. Для этого заполните таблицу.

Таблица П6

Оплата труда работников

Должность	Количество человек	Зарботная плата, руб./мес.	Премия, % прибыли	Использование с мес. по мес.	Общая сумма зарплаты в год, руб./год
Управленческий персонал					
Производственный персонал					
Персонал по маркетингу и прочие сотрудники					

2. Составьте перечень расходов, которые могут быть отнесены к постоянным издержкам, для магазина, торгующего спортивными товарами и арендующего для своих целей помещение площадью 100 кв. м, и рассчитайте эти расходы на год. Свои соображения и расчеты прокомментируйте на конкретном примере.

Тема: источники финансирования и выплат

В этом разделе бизнес-плана отражаются источники, способы, условия и сроки привлечения дополнительного капитала. Основными путями являются привлечение инвестиций за счет собственного капитала, получаемого в качестве вклада инвестора, и за счет заемного капитала, предоставляемого коммерческими банками в качестве кредита под определенный процент. Потребность в капитале определяется на основании результатов расчетов «Поток реальных денег».

Задания

1. Составьте перечень возможных кредиторов и (или) инвесторов и соответственно условий по обслуживанию долга для организации салона-парикмахерской, на начальную работу которой необходимо 25 000 долл. Для этого заполните следующую таблицу.

Таблица П7

Описание возможных кредиторов и инвесторов

№ п/п	Название банка-инвестора	Сумма возможного кредита, долл.	Процентная ставка и дата	Описание обеспечения по ссуде	Срок (краткий, длительный)
1					
2					
3					
4					
Итого					

2. Одним из возможных способов финансирования является лизинговое финансирование. Составьте график лизинговых платежей и определите общую сумму расходов лизингополучателя при следующих условиях.

Стартовая цена оборудования — 1,2 млн руб. Период полной амортизации — 12 месяцев, равномерно по месяцам. Ставка рефинансирования Центрального банка РФ — 25% годовых, ежемесячные отчисления в покрытие издержек по оказанию кредитных и других услуг составляют 4% фактически задействованных финансовых средств.

Полученные результаты запишите в таблицу.

Таблица П8

Расчет выплат по лизингу

Месяц	Остаточная стоимость на начало месяца	Амортизационные ежемесячные отчисления	Ежемесячные отчисления на покрытие услуг	Ежемесячные лизинговые платежи
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
Итого				

ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПЛАНА

№ п/п	Характеристика, параметры проекта	Требования	Раздел бизнес-плана
1	Дата начала реализации проекта	Дата начала реализации проекта должна быть позднее текущего года (особенно если проект планируется начинать с 1 января)	Резюме
2	Используемые программные средства	Хорошие: Project-Expert, Альт-Инвест (или другие, оговоренные заранее) Плохие (требующие дополнительного рассмотрения): все остальные пакеты программ, неизвестные инвестору	Резюме
3	Тип используемых в расчете цен	Весь проект должен быть рассчитан в сопоставимых ценах, ценах одного типа: • текущие с учетом НДС; • текущие без учета НДС; • постоянные с учетом НДС; • постоянные без учета НДС и т.д.	Титульный лист или резюме
4	Ставки налогообложения	Ставки по налогам должны соответствовать принятым в данное время, а также типу предприятия	Финансовый план
5	Связь типа цен со ставкой дисконта	Если приняты постоянные цены, то ставка дисконта должна быть не более 30%. Если приняты текущие цены, то в ставке дисконта должна быть учтена инфляция	Резюме; финансовый план
6	Связь процента за кредит со ставкой рефинансирования Центрального банка РФ	Процент за кредит в большинстве случаев не бывает больше, чем текущая ставка рефинансирования плюс 5—10%	Резюме; финансовый план
7	Связь типа цен с процентом за кредит	Если используются постоянные цены, то принимается реальная ставка процента за кредит, т.е. без учета инфляции. Если используются текущие цены, то принимается номинальная ставка процента	Резюме; финансовый план
8	Связь внутренней нормы доходности с кредитным процентом	Обычно ВНД проекта выше процента за кредит не более чем на 10—15%; если иначе, то либо недоучтены затраты и завышены цены, либо это высокоприбыльный инновационный проект, что тоже требует дополнительной проверки	Финансовый план

Продолжение таблицы

№ п/п	Характеристика, параметры проекта	Требования	Раздел бизнес-плана
9	Описание рынка (маркетинг)	Признаки хорошего маркетинга: • укрупненное описание объемов и цены; • реквизиты покупателей; • развертка по времени; • сформированные требования потребителей к качественным характеристикам продукции; • описание рынка (текущей структуры спроса и предложения на рынке); • сведения о развитии рынка (строительство новых предприятий, реконструкция старых, истощение запасов на других предприятиях и т.д.); • сценарии маркетинга в соответствии с прогнозами спроса (по крайней мере, два: оптимистический и пессимистический); • обоснование прогнозов спроса по потребителям — наличие пакета заказов разной степени обоснованности: — участие потребителей в проекте, — наличие договоров, — наличие гарантийных писем, — наличие протоколов о намерениях и т.д.; • отдельное описание внешнего рынка (кто, что, почему и какого качества)	План маркетинга; производственный план
10	Анализ устойчивости проекта при правильном выполнении разделов «План маркетинга» и «Производственный план»		Раздел «Анализ риска»
10.1	Набор факторов риска	Относительно полный набор факторов риска: • увеличение инвестиционных затрат или их составляющих; • снижение объема спроса (производства); • уменьшение цены продукции (средней и по видам); • увеличение издержек производства и сбыта (рост себестоимости продукции); • снижение выручки (неплатежи покупателей); • увеличение процента за кредит; • ...	

Окончание таблицы

№ п/п	Характеристика, параметры проекта	Требования	Раздел бизнес-плана
10.2	Расчет границ безубыточности	Границы безубыточности: • увеличение инвестиций — 20%; • увеличение производственных издержек — 20%; • уменьшение объема выручки — 20%; • увеличение времени задержки платежей за продукцию — 10% (например, вместо 1 месяца 2 месяца); • увеличение процента за кредит — на 40% проектного значения	

Производственно-практическое издание

Орлова Елена Роальдовна

**БИЗНЕС-ПЛАН:
методика составления
и анализ типовых ошибок**

Редактор *А.В. Корзун*
Корректор *Л.В. Штаханова*
Компьютерная верстка *А.В. Волкова*

Подписано в печать 06.08.2010. Формат 60 × 88/16

Печать офсетная. Бумага газетная.

Печ. л. 10,0. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Издательство «Омега-Л»
111123, г. Москва, Шоссе Энтузиастов, д. 56
Тел., факс (495) 228-64-58, 228-64-59
www.omega-l.ru