

М. В. Романова

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

*Допущено Министерством образования Российской Федерации  
в качестве учебного пособия для студентов учреждений среднего  
профессионального образования, обучающихся по группе  
специальностей 0600 «Экономика и управление»*

Москва  
ИД «ФОРУМ» — ИНФРА-М  
2007

*Рецензенты:*

доктор экономических наук, профессор кафедры Государственного  
управления и менеджмента Российской экономической  
академии им. Г. В. Плеханова *В. А. Боринюк*,  
доктор экономических наук, профессор Государственного  
университета управления *Н. А. Саламатин*

Романова М. В.  
Р69 Бизнес-планирование. учебное пособие — М.: ИД «ФОРУМ»:  
ИНФРА-М, 2007. — 240 с.: ил. — (Профессиональное образо-  
вание).

ISBN 978-5-8199-0290-5 (ИД «ФОРУМ»)  
ISBN 978-5-16-0002785-2 (ИНФРА-М)

В работе представлены основные положения современной концепции маркетингового управления и бизнес-планирования для проектно-ориентированных организаций, которые базируются на изучении научной литературы и достижений смежных отраслей, а также на обобщенном опыте управленческого консультирования. Раскрываются различные технологии бизнес-планирования, основные шаги, алгоритмы, проблемы и преимущества. Рассматривается комплекс вопросов, связанных с процессом разработки и реализации целей развития организации: составление бизнес-плана, разработка бюджетов, интеграция информации по всем стадиям планирования и моделирования альтернативных вариантов проектов. Особое внимание уделяется вопросам ориентации на потребителя, анализу бизнес-процессов и технологии формализации процесса принятия решений в условиях высокой степени неопределенности и риска, особенно актуальным для разработки и продвижения стратегических и инновационных проектов.

УДК 330(075.32)  
ББК 65 290-2я723

ISBN 978-5-8199-0290-5 (ИД «ФОРУМ»)  
ISBN 978-5-16-0002785-2 (ИНФРА-М)

© М. В. Романова, 2007  
© ИД «ФОРУМ», 2007

## Введение

Основой стабилизации и устойчивого развития экономики страны, перешедшей на рыночные механизмы, является предпринимательство. Процессы глобализации развития мировой экономики и информатизации мирового сообщества предъявляют к хозяйствующим субъектам все более повышенные требования к их информированности в вопросах рынка, движения фондов, продвижения произвольной продукции и услуг. В связи с этим вопросы информационного обеспечения предпринимательской деятельности наряду с повышением инновационной активности и маркетинговыми исследованиями занимают ведущее место среди неотложных проблем развития бизнеса России.

Конкуренция заставляет предприятия экспериментировать и генерировать новые идеи. В современных условиях его выживание зависит от быстрого осознания и признания происходящих перемен, т. е. инновации являются ключевым фактором процветания. Однако решения, которые могут иметь высокую отдачу, обычно связаны с большой неопределенностью и условиями высокого риска. Трудности на пути к успеху представляют собой целый ряд проблем — от определения направления исследования и выбора перспективного направления до разработки проектов и успешного управления ими.

Экономическая реформа положила начало новой тенденции маркетингового планирования и рассматривает управление процессом создания нововведений как один из наиболее сложных вопросов в теории и практике управления. С переходом к рыночной экономике механизмы управления, сформированные для плановой экономики, перестают действовать, и современное управление рассматривает инновации как инструмент предпринимательской деятельности. Основной задачей экономической политики России в соответствии со Стратегическими приоритетами социально-экономической политики современной России на 2005—2010 годы «в настоящее время и на среднесрочную перспективу является обеспечение условий для высоких темпов

экономического роста при одновременной структурной трансформации экономики страны в логике постиндустриализма.

И наука, и развивающаяся на ее основе практика управления (рассматриваемого в широком смысле как целенаправленная организация совместной деятельности людей) имеют уже более чем 150-летнюю историю развития в промышленности, сельском хозяйстве, сфере услуг и других секторах экономики. Многообразный опыт, накопленный в разных странах мира, — высоко развитых и менее развитых — свидетельствует, что среди всех ресурсов предприятий (материальных, трудовых, финансовых и др.) важнейшее значение имеет именно управление, т. е. способность и умение вырабатывать цели, определять ценность, координировать выполнение задач и функций, обучать работников и добиваться эффективных результатов их деятельности. Именно это характеризует назначение управления, его качество и эффективность, его воздействие на производительный труд все большего и большего числа людей с разным образованием, опытом, квалификацией и интересами. Поэтому большое теоретическое и практическое значение имеют проводимые в настоящее время обсуждения и исследования, мнения ученых и бизнесменов об основных тенденциях нововведения менеджмента в XXI веке.

Определяя роль и предстоящие перемены в управлении, важно исходить из реально складывающихся факторов его развития в России при становлении рыночной экономики. Персонализация и кастомизация клиента — вот основные мотивационные механизмы, которые играют первостепенную роль: вокруг них складываются механизмы другой природы — экономические, организационно-правовые и политические. Таким образом, формируется хозяйственный механизм нового типа — комплексный механизм управления, обеспечивающий воздействие на факторы различной природы. Следует отметить, что ранее действующие механизмы управления формировались как мономеханизмы и это не могло обеспечить эффективность их воздействия на многие факторы социально-экономического развития.

В равной степени также важным является и положение на рынке, и инвестиционная активность, и производительность, и развитие человеческих ресурсов, качество труда и финансовые результаты. На создание новых производственных связей приходится затрачивать немалые средства. Контроль за всеми этими параметрами непосредственно зависит от управления. Проводимая в стране экономическая реформа позволяет каждому пред-

приятию создать собственный механизм управления, базирующийся на мотивации деятельности различных социальных групп (предпринимателей, менеджеров, специалистов и непосредственных участников производственного процесса — рабочих), на экономической самостоятельности и созидательных возможностях потенциала организации, стремящейся к виртуализации.

Успех современной фирмы зависит от быстрых, адекватных решений, являющихся реакцией на изменения в сфере бизнеса. Но реально эффективные решения — это те, которые соответствуют стратегическому плану организации и базируются на достоверной информации. При таком подходе к управлению организацией основными мотивобразующими факторами развития являются разработка бизнес-плана и наличие финансовых средств.

Анализ практики проведения инноваций показывает, что в зависимости от рыночных условий предприятия на начальных этапах преобразований используют лишь отдельные элементы бизнес-планирования, понимая его достаточно утилитарно. Это связано с тем, что планирование деятельности организации рассматривается как набор действий, приемов и технологий, реализующих более или менее успешное взаимодействие предприятия с рынком. Однако выпуск готовой продукции аккумулирует и подводит итог трудовым и материальным затратам. Процесс же бизнес-планирования и определения критериев успешности инновационной деятельности остается за гранью горизонта в силу невостребованности или неумения менеджмента организаций. В рамках такого понимания традиционная производственно-технологическая цепочка как бы находит свое продолжение в сфере сбыта и продвижения товара/услуги по инерции.

Поскольку ранее разработкой, внедрением, производством и сбытом новой продукции занимались отдельные специализированные группы или подразделения, ответственность за каждый этап переходила от одних групп к другим. Однако с обострением конкуренции, возрастанием риска в иных областях хозяйственной деятельности происходит объединение всех этапов инновационного процесса под руководством одного лица в соответствующих организационных формах. Этим условиям отвечает получивший широкое распространение так называемый предпринимательский подход к управлению нововведениями, при котором менеджер проекта становится руководителем группы, отделившейся от основной. Задача данной группы является до-

ведение, например, нового продукта от стадии разработки до стадии сбыта. Реализация на практике принципа «сквозного управления» нововведениями позволит значительно экономить ресурсы и материально заинтересовывать новаторов во внедрении новшества.

В современных условиях инновационный процесс становится многогранным, воплощая единство технологических, информационных, организационных и социальных аспектов предпринимательской деятельности, в ходе которой формируется новая модель управления ресурсами в сочетании с новыми маркетинговыми ориентирами. В основе этой модели лежит ориентация на потребителя и совершенствование системы бизнес-планирования; высококвалифицированную рабочую силу и интегрированную систему производства; непрерывность процесса обогащения знаний и повышения квалификации; гибкость между участниками инновационного процесса и поиск перспективных форм развития.

Предлагаемая вниманию работа отстает от традиционного понимания управления организацией как обособленной сферой деятельности и представлена в качестве системы удовлетворения потребностей клиентов. Удовлетворение общественных потребностей рассматривается не только как главная цель деятельности предприятий — производителей конечной продукции, но и как миссия предприятий инвестиционных отраслей, обеспечивающих научно-техническое развитие товаропроизводителя. Для достижения этой цели в условиях рыночной экономики каждому предприятию необходимо формировать систему своего развития из внутренних и внешних элементов. Образование такой системы предполагает новый подход к бизнес-планированию развития организации.

## Тема 1

# ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-ПЛАН

### 1.1. Определение, цели и задачи бизнес-плана

В современной быстро меняющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Планирование — это определение цели развития управляемого объекта, методов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу.

Планирование — одна из важнейших предпосылок оптимального управления производством. При всем многообразии форм рыночного предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности, для разных предприятий и организаций, которые необходимы для того, чтобы своевременно подготовиться, устранить потенциальные трудности, опасности и тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности организации является важнейшей задачей для любого бизнеса. Планирование является потребностью любой предпринимательской деятельности. Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения эффективных решений является такая прогрессивная форма плана, как *бизнес-план*.

В бизнес-плане отражаются те виды деятельности, которыми предприятие планирует заниматься в ближайшей и долгосроч-

ной перспективе. При этом необходимо учесть влияние внешних факторов, на которые предприятие не может воздействовать:

- инфляция, уровень безработицы, покупательская способность потребителей, величина процентной ставки за кредит и др.;
- политические, природные, научно-технические факторы и т. д.

Любое управление базируется на определенных правилах. Например, бюджетное управление строится на основе правил бухгалтерского и управленческого учетов. Правила бухгалтерского учета регламентированы государственными нормативными документами. Правила же управленческого учета на российских предприятиях в настоящее время регламентированы только внутрикорпоративными документами.

Бизнес-плану принадлежит большая роль в системе финансового менеджмента. Поэтому он должен содержать раздел основных показателей финансово-экономического состояния предприятия; раздел о целях деятельности предприятия, определенных количественно, и сроках их достижения. На основе принятого бизнес-плана, сформированного с учетом анализа финансово-экономического состояния предприятия, вырабатываются и принимаются решения в системе управления его финансовыми ресурсами (рис. 1.1).

На основе бизнес-плана принимается решение о финансировании коммерческого проекта, опираясь

- на финансово-экономические оценки его привлекательности;
- на выводы из технико-экономического обоснования

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время необходимое средство реализации проектно-инновационных реше-

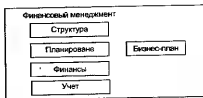


Рис. 1.1. Место бизнес-плана в финансовом менеджменте

ний в соответствии с потребностями рынка. В нем устанавливаются характеристики основных аспектов коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения. Следовательно, бизнес-план — одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа. Целью бизнес-плана может быть разработка нового продукта или услуги, получение кредита, или привлечение инвестиций, определение стратегических и тактических ориентиров фирмы (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Отношение интересов инвестора и предпринимателя в бизнес-плане

Таким образом, **основные цели бизнес-плана** предприятия:

- продемонстрировать выгодность предлагаемого проекта;
  - показать возможности развития производства,
  - представить программу осуществления целей и задач коммерческой деятельности;
  - привлечь инвесторов и финансовых партнеров
- Следовательно, бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:
- организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;
  - выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых его сторон;
  - формирование инвестиционных целей на планируемый период.
- В бизнес-плане обосновываются:
- общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка;

- выбор стратегии и тактики конкуренции;
- оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения инновации на рынок, ценах, предполагаемой прибыли, основных финансово-экономических результатах предприятия, а также определяет зоны риска и предлагает пути их снижения. Бизнес-план используется независимо от сферы деятельности, масштабов, собственности и организационно-правовой форм предприятия. В нем решаются как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими фирмами и организациями.

Таким образом, бизнес-план — это не только документ, описывающий цели и задачи будущей коммерческой деятельности предприятия (фирмы), а также стратегию их достижения, но и инструмент техникоэкономического, финансового и управленческого обоснования бизнеса, включая взаимоотношения с инвесторами и другими заинтересованными сторонами. В нем должен быть раздел, характеризующий производственно-технологическую и инновационную политику предприятия и содержащий информацию:

- об объеме выпуска продукции с начала выпуска и на определенный период (от года до пяти лет);
- о производственных мощностях (баланс мощностей, коэффициенты сменности оборудования и использования мощностей и т. д.);
- о долгосрочных активах (земля, основные производственные средства, их состояние и потребность в них);
- о технологическом уровне производства, его соответствии современным требованиям, развитии НИОКР;
- о контроле за производственным процессом, гарантиях качества продукции, анализе причин, потерь и простоев в производстве, методах учета затрат материалов, труда и других элементов себестоимости продукции;
- о материальном обеспечении производства;
- об охране окружающей среды.

Таким образом, бизнес-план позволяет проанализировать возможности деятельности предприятия и обосновать выбор приоритетных целей, т. е. определить стратегию функционирования фирмы.

## 1.2. Стратегия и модель бизнеса

В последнее время стратегическому планированию и формированию модели бизнеса уделяется все большее внимание. Основной вопрос — как определить направление дальнейшего развития предприятия. Однако найти на него ответ не так и трудно, если установить основные задачи и цели фирмы и двигаться в соответствии с этими ориентирами.

В теории управления определено предназначение стратегического планирования как обеспечение конкурентоспособности предприятия в условиях рынка, оценки и отбора альтернатив при условии оптимального использования всех ресурсов. Стратегический план служит важным инструментом руководства при разработке мероприятий по достижению целей предприятия. В нем находит свое выражение результаты планирования и контроля в виде плановых, ожидаемых и фактических данных и отклонений фактических показателей от плановых. Чаще всего стратегический план разрабатывается посредством компьютерных технологий и основывается на статистических данных.

Планирование стратегического управления — это система координации деятельности подразделений предприятия в условиях динамично меняющегося, диверсифицированного бизнеса. Интегрированные информационные системы обеспечивают оптимизацию процесса планирования, однако их внедрение имеет свои сложности, которые можно и нужно отразить в стратегическом плане. С помощью стратегического плана принимаются управленческие решения, связанные с будущими событиями, которые, в свою очередь, основаны на систематически обрабатываемых данных.

Ниже представлены варианты стратегий, наиболее часто встречающиеся на практике при разработке модели бизнеса.

### 1. Стратегия бизнеса.

1.1. Стратегия широкой дифференциации, основанная на высоком качестве и ценности услуг компании. Данная стратегия направлена на оказание комплекса сопутствующих профессиональных услуг к прогнозируемой продукции с установлением высокой цены на услуги фирмы и позиционированием ее на рынке. Возможно, для этого потребуются дополнительные привлечение сотрудников с необходимыми навыками. Данная стра-

тегия привлекательна для фирмы при сохранении и снижении существующего уровня конкуренции в отрасли.

**1.2. Сфокусированная стратегия дифференциации**, направленная на оказание специализированных услуг, дополнительных к производимой продукции. Данная стратегия становится актуальной для организации при осуществлении наименее благоприятного сценария развития отрасли, выходе на рынок большого числа новых фирм и значительном повышении конкуренции на рынке.

**1.3. Стратегия оптимальных издержек**, направленная на снижение издержек и обеспечение широкой дифференциации предоставляемых услуг. Данная стратегия наиболее привлекательна для молодых и быстро растущих фирм, поскольку позволяет использовать открывающиеся возможности по увеличению присутствия на рынке и учитывает наиболее вероятный сценарий развития отрасли.

#### **2. Функциональные (производственные) стратегии.**

Различаются между собой лишь степенью развития производства и выполнения оказываемых услуг своими силами.

**2.1.** Оказание всех услуг своими силами и использование системы субподряда при оказании непрофильных услуг фирмы (привлечение партнеров). Здесь необходимо дополнительное привлечение персонала и обучение уже существующих сотрудников (расширение фирмы).

**2.2.** Сохранение существующего соотношения: выполнение специалистами предприятия части услуг высшего звена и основного объема услуг среднего звена; привлечение сторонних специалистов к выполнению функций проектирования высшего звена (в основном связанных с разработкой динамической бизнес-модели предприятия и организацией управления бизнес-процессами), а также к предоставлению необходимых консультаций при решении сложных и критичных вопросов.

#### **3. Стратегии маркетинга.**

**3.1.** Стратегия, направленная на установление цен на услуги на уровне ниже, чем у поставщиков-конкурентов, и ориентированная на сегмент крупных и средних предприятий. Предполагает концентрацию усилий на оказании только профильных услуг.

**3.2.** Стратегия, заключающаяся в ориентации на всех возможных потребителей фирмы с предоставлением скидок при покупке большого количества продукции или услуг на основе использования всех возможных каналов распределения, в том чис-

ле создания широкой дилерской сети. Предполагает оказание широкого спектра услуг (в том числе непрофильных с помощью системы субподряда) и поставку различных продуктов.

#### **4. Финансовые стратегии.**

**4.1.** Обеспечение развития за счет привлечения дополнительных финансовых средств из внешних источников — в форме либо банковского кредита, либо целевого финансирования инвестором или партнером. Недостаток финансовых ресурсов для сохранения и усиления позиции фирмы на рынке является ее слабой стороной, поэтому реализации данной стратегии следует уделить наибольшее внимание.

**4.2.** Развитие фирмы за счет внутренних источников роста. Данную стратегию можно реализовать при благоприятном варианте развития ситуации в отрасли, обеспечении широкого использования сильных сторон компании и превращения их в ее конкурентное преимущество на рынке. Эта стратегия не очень привлекательна, поскольку не позволяет использовать эффект финансового рычага — ускоренного роста финансовых ресурсов организации за счет эффективного использования заемных средств.

Любой из представленных вариантов разработки и реализации стратегии содержит информацию о точках контроля ее результативности.

Разрабатывать эффективные стратегии и добиваться максимальных результатов деятельности фирмы позволит регулярное проведение стратегического аудита.

Стратегический аудит проводится в несколько этапов.

**I.** Оценка достижения запланированных значений контролируемых показателей. Определение степени отклонения. При неблагоприятных результатах этого этапа проводится следующий этап.

**II.** Оценка поставленных целей с учетом результатов анализа внутренней и внешней среды, потенциала организации. Если обнаружено несоответствие, переходят к следующему этапу.

**III.** Оценка системы стратегического управления по следующим направлениям: процесс формулирования стратегии, процедуры анализа внешней и внутренней среды, формирование бюджета осуществления стратегии, правила разработки стратегии и распределения функций по ее реализации. При обнаружении неудовлетворительной организации системы стратегического управления осуществляется следующий этап.

IV. Оценка самой системы стратегического аудита, правила определения точек контроля и направлений изменения стратегии, правила оценки результативности действующей стратегии.

В силу того, что при обосновании решений по стратегическим проектам требуется высокая степень точности и надежности оценок, целесообразно использовать вариантный подход и сравнительный анализ различных решений, а также необходимо постоянно оценивать ход выполнения проекта и вносить соответствующие коррективы в стратегию и процесс ее реализации по следующим направлениям:

- пересмотр бюджета;
- изменение внутренней и внешней политики фирмы;
- реорганизация;
- пересмотр стратегии управления персоналом;
- улучшение внутрифирменной культуры;
- изменение технологии предоставления фирмой услуг;
- создание более взаимовыгодных и эффективных условий работы с партнерами компании.

При этом рекомендуется ориентироваться на опыт успешно реализованных проектов, используя прежде всего именно те концепции стратегического развития и управления предприятием, которые были эффективны.

Работа по реализации стратегии относится к сфере административных задач и включает следующие основные моменты.

1. Создание организационных возможностей для успешного осуществления стратегии.

1.1. Определение перечня дополнительных непрофильных услуг, которые фирма собирается оказывать своим клиентам в будущем.

1.2. Разработка типовых форм договоров и заключение соглашений по оказанию услуг с партнерами фирмы.

1.3. Развитие профильной деятельности фирмы. Сюда относится оценка и повышение качества оказываемых фирмой услуг, привлечение новых сотрудников, дополнительное обучение существующих и вновь нанятых сотрудников по ключевым направлениям (услуги по внедрению высшего и среднего звена) и другие мероприятия.

1.4. Организация обучения ключевых пользователей для ослабления зависимости от поставщика услуги и усиления конкурентной позиции организации.

1.5. Изменение организационной структуры по мере привлечения дополнительных сотрудников и создания рабочей группы в соответствии с бизнес-требованиями проекта.

2. Управление бюджетом с целью консолидации финансовых ресурсов для инвестирования в необходимых направлениях.

2.1. Разработка бизнес-плана для привлечения средств из внешних источников и поиск инвестора

2.2. Обсуждение условий привлечения средств и заключение соглашения с инвестором

2.3. Разработка плана финансовых поступлений за счет собственных источников, прогнозирование баланса и отчета о прибылях и убытках методом процентного соотношения, определение внутренней финансовой политики.

3. Определение политики фирмы, обеспечивающей реализацию стратегии.

3.1. Определение политики связей с общественностью — политика раскрытия внутренней информации, определение желаемого имиджа (высокотехнологичная фирма, оказывающая услуги по внедрению корпоративных информационных систем (КИС) высокого качества), мероприятий по его формированию (публикации статей сотрудников в прессе, участие в тематических выставках и конференциях и т. д.) и характера публикаций в прессе.

3.2. Определение политики отношения с потенциальными клиентами поставщика услуги — определение информации, предоставляемой клиентам о фирме, в том числе стиля и характера общения ее сотрудников с клиентами.

4. Мотивация служащих для более эффективной работы и поддержки ими изменений на предприятии, формирование необходимой внутрифирменной культуры — разъяснение и обсуждение его стратегии, оценка возможностей увеличения вознаграждения, связывание размера вознаграждения сотрудников с достигнутыми предприятием результатами, доведение до сотрудников и обсуждение нового имиджа предприятия, формирование ориентации на потребности клиента.

5. Обеспечение внутреннего руководства, необходимого для последовательной реализации стратегии и контроля за ее осуществлением.

5.1. Установление точек контроля развития фирмы в требуемом направлении — финансовых показателей (рентабельность внедрения системы, темп роста объема продаж, значение эффек-



та финансового рычага), показателей производительности деятельности и др.

5.2. Определение процедур, способов и методов контроля необходимых показателей.

6. Создание персоналу фирмы условий для ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей

В современных условиях развития бизнеса во всем мире главный гарант успеха предприятий (фирм) — быстрые преобразования, представляющие новые возможности и преимущества. Растущая конкуренция требует от каждой организации обеспечения все более высокого уровня услуг, в то время как развитие технологий сокращает жизненный цикл продукта и побуждает осваивать новые технологии. В этой постоянно меняющейся среде конкурентоспособность подразумевает способность предприятия и своевременно реагировать на изменяющиеся условия хозяйственной деятельности.

Для этого необходима интегрированная информационная система, позволяющая добиться высокой эффективности работы при управлении инновационными проектами и поддерживающая все сферы деятельности фирмы, связанные с разработкой и выполнением проектов, а также подготовкой коммерческих предложений для участия в тендерах. Такая система должна обеспечивать все этапы разработки и осуществления проектов, подготовки контрактов, включая предварительную оценку проектов, заключение контрактов, составление бюджетов, планирование, контроль за осуществлением проектов, а также гарантийное и послегарантийное обслуживание.

Комплексная интеграция и автоматизация системы управления предприятием должна обеспечивать гибкость, необходимую для поддержки множества параллельных методов, которые используются в современном бизнесе при ведении проектов. Особенно это актуально для организаций, в которых менеджеры и функциональные руководители пересекаются в части управления проектами, где необходимо быстро перестраивать свою деятельность во всех аспектах: от практики деловых отношений и организационных структур до управленческого учета и материально-технического снабжения.

Интеграция дает возможность иметь полное представление обо всех аспектах разработки и осуществления проекта, а также оценить влияние данного проекта на результаты деятельности фирмы в целом. Например, в финансовых отчетах могут быть

отражены финансовые результаты как по каждому из проектов, так и по всем проектам, реализуемым фирмой

Создание такой интегрированной системы управления позволяет разработать гибкий инструмент контроля затрат и доходов, соблюдения сроков поставок, а также реализовать уникальные требования предприятий в области проектного управления (например, аэрокосмической, энергетической, химической промышленности, строительства) и различных государственных и правительственных учреждений

Интегрированные системы управления должны включать следующие элементы:

⇒ *учет затрат по объектам и работам* — создает основу для управленческого учета инновационных проектов, в том числе для распределения затрат и прибыли по объектам учета, что может быть представлено в виде отдельных, но полностью интегрированных средств анализа по всем хозяйственным операциям.

Управленческий учет призван обеспечить руководство предприятия базой для принятия решений по управлению и контролю за внутрихозяйственными операциями. Он включает анализ предприятия на уровне объекта учета в отличие от анализа на уровне организационной структуры, как это принято в финансовом учете. Например, в управленческом учете анализируются информация по клиентам и продуктам, а не по отделам фирмы: сбыт, администрация, производство.

В системе управленческого учета данные финансового учета используются для получения возможности моделирования, прогнозирования и других типов анализа. Система в ходе анализа любых косвенных затрат формирует отчет о прибыли (убытках) на уровне объекта учета. Полученная информация может быть использована для принятия стратегических решений по новой продукции, работе с клиентами, маркетингу, реорганизации предприятия, а также по инновационным проектам, направленным на сокращение затрат;

⇒ *систему анализа прибыли* по объектам. Она адресована руководству предприятия также в качестве средства для принятия решений. Например, возможность представления финансовой информации в новом ракурсе позволяет продемонстрировать, как реализация одинаковых объемов продукции может формировать абсолютно разную прибыль в зависимости от размеров

поставок, упаковки, отдельных требований и комбинирования инновационных продуктов.

К числу функциональных требований системы анализа прибыли относятся:

- возможность консолидировать финансовую информацию в общих таблицах для последующего анализа;
- группировка проводок согласно объектам учета;
- возможность количественного учета;
- перераспределение затрат по результатам анализа.

Объектный учет позволяет выявить и сгруппировать прямые и косвенные затраты по типам номенклатуры, клиентам и другим категориям. Система анализа прибыли по объектам учета дает возможность отнесения любых операций к конкретным объектам учета.

Система анализа прибыли по объектам должна обладать следующей функциональностью (табл. 1.1)

Таблица 1.1 Система анализа прибыли по объектам учета

Работа с объектами учета	Обеспечивает возможность прямого отнесения затрат к объектам их возникновения
Средства анализа	Позволяют вести управленческий учет параллельно финансовому
Компоненты себестоимости	Позволяют отследить себестоимость на уровне отдельных составляющих при формировании автоматического журнальных записей. Могут включать разбивку на стоимость материала, трудозатрат и т. д.
Алгоритмы расчетов	Дают возможность рассчитать объемы на основании бухгалтерской информации. Например, количество строк в заказе по клиенту. Используются для отнесения косвенных затрат к объектам учета
Распределение и отнесение затрат	Производит расчеты по объектам учета на основе сводных данных при подготовке отчетов для управленческого учета. Тип отнесения определяется конкретными требованиями пользователя. Система обеспечивает доступ к алгоритмам расчета для проверки полученных балансов
Объектный учет	Позволяет определить объекты учета, операции и процессы, а также построить взаимосвязь между ними для комплексного анализа организации бизнеса

Система анализа прибыли по объектам учета для проведения экономического анализа может быть интегрирована со следующими функциональными блоками (табл. 1.2).

Таблица 1.2 Интегрированная система анализа прибыли

Расчеты с кредиторами	Позволяет вводить объекты учета вручную или автоматически на основе настроек в момент регистрации документа или платежа
Расчеты с дебиторами	Позволяет вводить объекты учета вручную или автоматически на основе настроек при регистрации оплат, инвойсов или при обновлении результатов продаж через систему сбыта
Главная книга	Позволяет вводить объекты учета вручную при регистрации журнальных записей
Основные средства	Позволяет вводить объекты учета вручную или автоматически на основании настроек при переименовании основных средств, их амортизации и списании.
Управление запасами	Позволяет создавать настройки для регистрации объектов учета автоматически при переименовании и выводе материалов, а также вести детализированный учет стоимости номенклатуры по компонентам в том случае, когда для оценки склада используется метод стандартной себестоимости
Производство	Позволяет создавать настройки для регистрации объектов учета автоматически на основе операций в системе производства
Управление закупками	Позволяет вводить объекты учета вручную по заказам на закупку или автоматически на основе настроек при отприходовании материалов на склад
Управление сбытом	Позволяет вводить объекты учета вручную по заказам на продажу или автоматически на основе настроек при обновлении результатов продаж, а также вести детализированный учет стоимости реализуемой номенклатуры по компонентам в том случае, когда для оценки склада используется метод стандартной себестоимости
Управление транспортом	Позволяет создавать настройки для регистрации объектов учета автоматически при формировании и работе с отгрузками, а также при подтверждении поставок

⇒ *функциональное управление* инновационными проектами использует результаты хозяйственной деятельности предприятия для планирования и контроля его работы. Основой управленческого учета являются объекты затрат и центры возникновения прибыли и убытков.

Функциональный учет затрат (ABC-costing) позволяет анализировать информацию от различных подразделений для оптимизации бизнес-процессов.

Несмотря на значительный прогресс в области организации работы предприятия, подходы к формированию стоимости изменились не столь радикально. В современном бизнесе предприятиям необходим максимально детализированный анализ компонент затрат. Эти знания позволяют увеличить прибыль путем сокращения затрат или увеличения продаж. Например, очень часто сложная внутренняя структура предприятия является причиной высокого уровня расходов, следовательно, надо проанализировать возможные пути реструктуризации с целью сокращения затрат; для повышения рентабельности продаж необходимо выявить наиболее перспективных клиентов, а для оптимизации производства — сократить накладные расходы.

Ключ к решению проблем оптимизации конкретного бизнеса лежит в комплексном анализе всех аспектов и сфер деятельности предприятия. Несмотря на значительные инвестиции в подобный анализ, его результаты позволяют принять эффективные решения по планированию бизнеса и организации модели предприятия.

Выбор соответствующего метода определения стоимости складских запасов и реализованной продукции для формирования отчета о прибылях и убытках является важнейшим управленческим решением. Продукция в собственности предприятия и доступная для реализации в течение учетного периода, а также на конец периода должна получить статус либо как «в наличии», либо как «реализованная продукция». В том случае, когда продукция продана, ее стоимость должна быть отражена в отчете о прибылях и убытках за данный период. При наличии нерезализованной продукции следует определить, какая ее часть попадает на отчет о прибылях и убытках, а какая будет отражена в балансе предприятия.

Продукция покидает склад после ее реализации. Аналогично стоимость данной продукции должна быть списана с балансовых счетов и перейти в отчет о прибылях и убытках в тот момент,

когда она перестает быть неиспользованным ресурсом, а переходит в разряд затрат в данном периоде.

К продукции любой номенклатуры на складе могут быть применены следующие методы оценки:

- ФИФО;
- ЛИФО;
- средневзвешенный способ;
- специальная/текущая стоимость.

Современные условия ведения бизнеса требуют от фирм применения прикладных программ, отличающихся чрезвычайной гибкостью, — таких прикладных программ, которые могли бы поддерживать все сферы бизнеса и гарантировать прочную основу для преобразований;

⇒ *электронный обмен данными* (EDI) является важной составляющей стратегии электронной коммерции и представляет собой безбумажный обмен информацией о хозяйственных операциях, поскольку заказы на закупку и счета выполнены в стандартном формате.

Электронная коммерция объединяет поставщиков, внутренние бизнес-процессы фирмы, заказчиков и сотрудников в полностью интегрированные логистические цепочки. Она позволяет сократить время выполнения заказов, повысить эффективность управления запасами и информационными потоками, создать такую информационную интегрированную среду, которая отражает особенности инновационных логистических цепочек. Интегрированное планирование ресурсов позволяет использовать систему в следующих областях:

- бизнес бизнесу (B2B) — планирование, обработка и отслеживание информации по всей логистической цепочке;
- бизнес клиенту (B2C) — взаимодействие вашей компании с вашими клиентами;
- бизнес сотруднику (B2E) — автоматизация информационных потоков и ключевых бизнес-процессов.

Электронный обмен данными является ключевой составляющей B2B-коммерции и осуществляется в стандартном формате EDI. Фирмы, обеспечивающие EDI, поставляют конверторы для преобразования данных из формата EDI в формат конкретной системы;

⇒ *оценка коммерческих предложений*. При разработке оценок и коммерческих предложений инновационных проектов всегда возникает проблема определения обоснованной стоимости про-

екта: завышенная стоимость может быть неприемлема для заказчика, заниженная — ведет к уменьшению доходов. Предприятию необходимо составлять предварительные оценки проектов, в которых учитываются предполагаемые затраты и доходы и поддерживаются различные методики оценки проектов. При составлении структуры оценки можно как использовать имеющиеся стандартные структуры, так и создавать собственные. Для удобства сравнения альтернативных вариантов оценок одного проекта применяется механизм версий оценок.

Для успеха сложного инновационного проекта большое значение имеет разработка строгого графика его реализации, определение критериев оценки затрат, а также планирование финансовых, материальных и производственных ресурсов. Интегрированный инструментальный сетевой планирования, при помощи которого, в частности, определяется «критический путь» проекта, позволяет заранее определить «узкие места» и предпринять соответствующие меры. В рамках сетевого планирования можно использовать различные виды календарей, определять критические моменты по работам и прогнозировать влияние внешних факторов, разбить планы на этапы, а также определить признаки критических событий.

Для эффективного управления проектами и контрактами необходимо составление комплексного обоснованного бюджета, поддерживающего иерархическую структуру при разработке самых сложных проектов (рис. 1.3). Например, проект может быть представлен как совокупность подпроектов, а отдельные подпро-

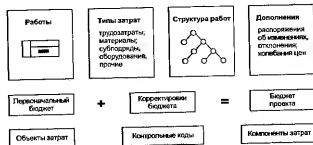


Рис. 1.3. Бюджет проекта

екты могут быть подразделены на соответствующие составляющие: задания, работы, элементы и т. д. и разделы, спецификации изделий, затратные структуры и т. д. (количество этих составляющих не ограничено). Наряду с использованием стандартных шаблонов могут использоваться нестандартные с помощью копирования стандартных и их последующей модификации.

При разработке комплексного обоснованного бюджета проекта в него включают обычно следующие типы затрат: материалы, трудозатраты, оборудование, субподряды и прочие затраты, не отнесенные к первым четырем категориям. В ходе выполнения проекта имеется возможность составлять к нему дополнения для корректировки первоначального бюджета, например, в случае изменения цен или самого проекта. Интерактивные средства планирования предоставляют возможность создавать и изменять планы по мощностям в диалоговом режиме и сразу после изменений оценить результаты. Анализ проекта облегчается тем, что выбор осуществляется из списка работ по определенным критериям, например, отчет по всем работам, в которых используются субподряды. Более того, если после модификации сетевого графика работ какая-либо работа не укладывается в отведенные для нее сроки, система выдает соответствующее предупреждение.

Комплексная картина управления проектами в условиях неопределенности представлена на рис. 1.4.

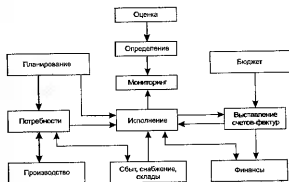


Рис. 1.4. Основные этапы управления проектами

### 1.3. Типология бизнес-планов

Бизнес-план пережил эволюцию. Если раньше он использовался только как инструмент для привлечения инвестиций, то сегодня — еще и как каркас корпоративного планирования и управления.

Заказчиком бизнес-плана являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются в бизнес-плане. Разработчиками бизнес-плана выступают фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, проектирования, а также авторские коллективы и отдельные специалисты. При необходимости к созданию бизнес-плана привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

При разработке бизнес-плана взаимному учету подлежат интересы всех участвующих сторон:

- заказчика (клиента, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал посредством акционирования, займа, выпуска облигаций и т. п.);
- муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты в строительстве объектов в соответствии с общей концепцией развития, формирующих проектные задания, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы (например, землеотводные), а также планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за реализацией;
- подрядных фирм, детализирующих концепцию бизнес-плана, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор за строительством, монтажом оборудования, запуском технологического процесса и т. п., а также сдачу объекта заказчику;
- потребителя, использующего продукцию или услуги.

Бизнес-план — это системное планирование всех сторон деятельности проекта, фирмы или ее подразделения.

Виды бизнес-планов представлены на рис. 1.5, а их составные части — на рис. 1.6.

**Обратите внимание:** у некоторых типов бизнес-планов могут отсутствовать те или иные составные части.



Рис. 1.5. Виды бизнес-планов



Рис. 1.6. Составные части бизнес-планов

К бизнес-планам инвестиционных проектов обычно относят такие, в которых главной целью является вложение средств для получения прибыли. Инвестиционные проекты различаются по типу, например:

- социальные;
- экономические;
- технические;
- смешанные.

Но самое важное в них — идея. Новая идея — это хороший ресурс. Наличие реальной предпринимательской идеи специалисты считают основным фактором эффективности бизнеса и оправданности инвестиций.

**Бизнес-план структурного подразделения** — это декомпозиционная часть бизнес-плана предприятия. Поэтому некоторые разделы плана, относящиеся к управленческому анализу и анализу внешней среды, могут в нем отсутствовать.

В таком плане основной упор делается на:

- план и последовательность проводимых мероприятий;
- финансовое планирование.

По типу решаемых задач бизнес-планы предприятия могут подразделяться на:

- стратегические, затрагивающие миссию (т. е. основную цель), стратегию и политику фирмы;
- тактические, задействующие организационную структуру и систему управления;
- оперативные, детализирующие бюджеты и мероприятия по реализации целей.

Для **стационарного производства**, т. е. производства с устойчивыми процессами и технологиями, на первый план выступают задачи эффективного использования имеющихся ресурсов и детализация бюджетов, т. е. все то, что относится к задачам оперативного планирования. Поэтому в таком бизнес-плане основное внимание уделяется текущему состоянию дел, финансовому плану, бюджету движения денежных средств, бюджету доходов и расходов.

**Бизнес-план в форме ТЭО**, т. е. технико-экономического обоснования, заявки на кредит, предназначен для привлечения банковского кредита. Основная задача ТЭО — показать, что вы не только знаете, чем занимаетесь, но и, самое главное, гарантируете минимальный риск вложений.

**Бизнес-план венчура** — это план инноваций. Венчурный бизнес (от англ. *venture* — рисковать) — это рискованное предпринимательство в наукоемких сферах экономики. Такой бизнес-план, как правило, связан с внедрением научно-исследовательских и конструкторских работ.

#### 1.4. Предпосылки разработки бизнес-плана

В условиях перехода к рыночной экономике овладение искусством составления бизнес-плана становится крайне актуальным, что обусловлено следующими причинами:

- в экономике входит новое поколение предпринимателей, многие из которых не имеют опыта руководства предприятием и поэтому весьма смутно представляют себе все ожидающие их проблемы;
- изменяющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей перед необходимостью по-иному просчиты-

вать свои действия на рынке, готовиться к такому непривычному ранее для них занятию, как борьба с конкурентами,

- рассчитывая получить иностранные инвестиции для подъема отечественной экономики, российские предприниматели должны уметь обосновывать свои заявки и доказывать (на основе принятой на Западе документации), что они способны оценить все аспекты использования инвестиций на высоком уровне.

Как отмечалось, цель разработки бизнес-плана — планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные проблемы:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения, а также определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям, оценить производственные и торговые издержки по их формированию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда поставленным целям,
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Пренебрежение составлением бизнес-плана чаще всего заканчивается плачевно как для менеджера, так и для бизнеса, которым он занимается. Поэтому лучше не пожалеть времени и серьезно заняться бизнес-планированием. Не следует пренебрегать составлением бизнес-плана даже в условиях, когда ситуация на рынке меняется довольно быстро

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении таких актуальных задач, как:

- подготовка заявок существующими и вновь создаваемыми фирмами на получение кредитов;
- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
- открытие нового дела, определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности;
- репрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций;
- составление проспектов эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) приватизируемых и частных фирм;
- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

При составлении плана важна степень участия в этом процессе самого руководителя. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды не рассматривают заявки на выделение средств, если бизнес-план был подготовлен только консультантом. Составление бизнес-плана требует личного участия руководителя фирмы. Включаясь в эту работу, он как бы моделирует будущую деятельность, проверяя целесообразность всего замысла.

Бизнес-план — документ на перспективу, и составлять его рекомендуется на несколько лет вперед. Для первого и второго годов основные показатели целесообразно давать в поквартальной разбивке. Далее, начиная с третьего года, можно ограничиться годовыми показателями.

Бизнес-план должен удовлетворять следующим требованиям:

- краткость и лаконичность;
- доступность в изучении и понимании;
- не изобиловать техническими подробностями;
- быть убедительным, пробуждать интерес у партнера.

Следует подчеркнуть, что в настоящее время в России первоочередной целью бизнес-планирования является привлечение для участия в проектах потенциальных инвесторов и партнеров. Соответственно, в современной практике бизнес-планирование выполняет четыре функции:

- *стратегическую*, связанную с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности;

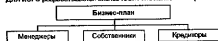
- *оперативную*, позволяющую оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы;
- *инвестиционную*, позволяющую привлекать извне денежные средства — ссуды, кредиты,
- *партнерскую*, позволяющую привлечь к реализации планов фирмы потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или технологию.

Таким образом, у каждого из участников проекта есть свои предпосылки составления бизнес-плана, которые можно представить следующим образом (рис. 1.7).

В КАКИХ СЛУЧАЯХ разрабатывается бизнес-план? В каких ситуациях возникает необходимость в нем?



ДЛЯ КОГО разрабатывается бизнес-план? Кто является потребителем бизнес-плана?



ЗАЧЕМ разрабатывается бизнес-план? Какие цели преследует его создание?



Рис. 1.7. Предпосылки создания бизнес-плана

### 1.5. Бизнес-планирование и структура бизнес-плана

В настоящее время имеется множество методик по разработке бизнес-планов в соответствии с рекомендациями ЮНИДО — структуры в рамках Организации Объединенных Наций по промышленному развитию. В методике ЮНИДО:

- дается описание структуры бизнес-плана;
- говорится о том, как и что должно быть раскрыто в каждом разделе бизнес-плана;
- приводятся примеры создания бизнес-планов

И все же необходимо подчеркнуть, что состав, структура и детализация бизнес-плана определяются функциональной спецификой предприятия и не могут быть абсолютно универсальными.

Процесс бизнес-планирования охватывает ряд этапов, широкий спектр работ (процедур) — от постановки задачи до текстового описания итоговых заключений и выводов. Условно эти работы (процедуры) можно объединить в пять групп (рис. 1.8).

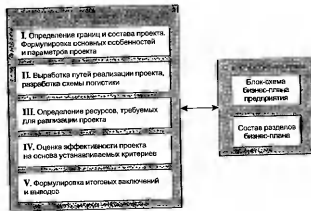


Рис. 1.8. Процессы бизнес-планирования

Структура бизнес-плана связана с процессом бизнес-планирования (рис. 1.9).

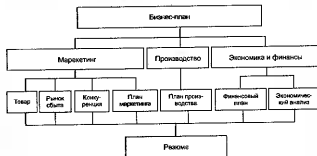


Рис. 1.9. Пример блок-схемы бизнес-плана

Подробный состав разделов бизнес-плана приведен в табл. 1.3.

Таблица 1.3 Состав разделов бизнес-плана

№ п/п	Наименование раздела	Состав раздела
1	Резюме	Результаты и выводы по проекту. Новизна технологии. Новизна продукции. Сведения об объеме продаж, выручке, затратах, прибыли. Срок возврата кредитов
2	Исходные данные и характеристики	Функциональные особенности, местоположение, условия использования территории
3	Прогноз конъюнктуры рынка	Современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере
4	Стратегия маркетинга	Маркетинговая ситуация, программа осуществления стратегии. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура. Цены. Каналы сбыта. Реклама. Прогноз новой продукции. Ценообразование, Ценовые показатели
5	Конкуренция	Потенциальные конкуренты: оценка объема их продаж, доходов, перспективы внедрения модной управленции, основных социально-экономических характеристик, уровня качества и дизайна их продукции, политики цен конкурентов



Описание табл. 1.3

№ п/п	Наименование раздела	Состав раздела
6	Товар (услуга)	Описание продукта (услуги), потребительские свойства товара, отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, прогноз цен и затрат на производство, организацию сервиса
7	Определение затрат	Производственный процесс (его описание). Перечень базовых операций по обработке, сборке и т. д., поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству, качеству) Оборудование, здания, сооружения Трудовые ресурсы Затраты на производство продукции
8	Организация работ и финансирования	Блоки и этапы программы Организация работы Установление форм собственности. Виды и источники финансирования. Определение величин получения средств. Обоснование полного возврата средств и получения дохода
9	Рынок сбыта	Положение дел в отрасли Потенциальные потребители Рыночная конкуренция
10	Определение доходов	Виды производства, себестоимость работ (услуг), условия ценообразования, налогообложения, получение валового и чистого дохода с учетом дисконтирования и индекса инфляции
11	Финансовый план	Прогноз объемов реализации Агрегированный (ухрущенный) баланс. Таблица доходов и расходов. Баланс движения денежных средств
12	Оценка экономической, коммерческой и социальной эффективности	Расчетные показатели и их интерпретация: сроки окупаемости затрат, рентабельность инвестиций, точка безубыточности проекта и др.
13	Страхование коммерческого риска	Типы рисков, условия их возникновения, возможный ущерб Перспектива появления новых технологий Альтернативные стратегии. Меры ограничения рисков. Программа страхования рисков

## Контрольные вопросы

1. В каких случаях определяется стратегия проекта?
2. Можно ли рассматривать бизнес-план как прогноз развития организации?
3. Как и кем определяется стратегия проекта?
4. Кто может являться заказчиком бизнес-плана?
5. Каковы основные цели бизнес-планирования?
6. Кто разрабатывает бизнес-план?
7. На какой срок разрабатывается бизнес-план?
8. Является ли резюме первым разделом бизнес-плана?
9. Должны ли быть представлены в резюме возможные результаты проекта?
10. Если в проекте участвуют несколько заказчиков, как должны согласовываться интересы сторон?

## Тема 2

**ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА:  
ПРЕДПРИЯТИЕ, ПРОДУКЦИЯ, МАРКЕТИНГ****2.1. Методические рекомендации по разработке  
бизнес-плана**

Управление предприятием с позиций бизнес-планирования направлено на совершенствование самих процедур выработки управленческих решений. Степень успешности такого управления измеряется чистой прибылью, получаемой за счет практической реализации инвестиционных проектов.

Основными элементами управления с точки зрения бизнес-планирования являются:

## 1. Ориентация на принятие решения.

Проведение анализа, основные результаты которого должны иметь непосредственное и полностью определенное отношение к выбору способа действия, т. е. стратегии и тактики.

## 2. Оценка на основе критериев экономической эффективности.

Сравнение различных вариантов проектов основывается на количественных оценках, позволяющих однозначно определить полезность ожидаемого результата для данной организации.

## 3. Комплексный учет информации (количественный и качественный).

Результаты исследования должны опираться на всю доступную информацию, что позволяет осуществлять всесторонний анализ и принятие своевременных решений.

## 4. Интеграция отдельных функций управления в единую систему.

Проводимые исследования должны опираться на результаты деятельности других подразделений предприятия (маркетинго-

вые исследования, учет запасов, прогнозы и др.), что позволяет скоординировать их деятельность для достижения единой цели.

Бизнес-планирование лучше всего характеризуется термином «анализ управленческих решений». Именно вопрос принятия решений или выбора способа действий является основным для подобных исследований, т. е. бизнес-планирование следует понимать более широко, чем «чистое планирование». Причины, обусловившие повышенное внимание к этой области, — рост конкуренции и ужесточение требований на рынке со стороны потребителей, падение нормы прибыли. Адекватные действия заключаются в повышении эффективности управления организацией, использовании современных технологий и подходов, автоматизации отдельных управленческих функций.

Если обратиться к классическим определениям управления организацией, то среди основных управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация и принятие решений) можно выделить три основных, являющихся сутью бизнес-планирования: собственно планирование + принятие решений + коммуникация (на стадиях реализации плана к ним необходимо добавить функцию контроля).

Однако достаточно часто встречается мнение, что бизнес-планирование посвящено в первую очередь созданию конечного продукта под названием «бизнес-план». Но методы бизнес-планирования используются для разрешения более широкого круга вопросов, связанных, как правило, с долгосрочным планированием: разработкой нового продукта/услуги, освоением новых сфер производственной или коммерческой деятельности, связанным с другими фирмами или их приобретением.

К направлениям бизнес-планирования относятся.

1. Создание инновационной стратегии развития организации.
2. Определение тенденций развития организации (подразделения).
3. Совершенствование какого-либо процесса/ изделия.
4. Моделирование бизнес-процессов.

Такое выделение направлений несколько отличается от цели использования одного из «продуктов» процесса бизнес-плана (в основном — получение/привлечение внешних/внутренних ресурсов). Это различие обусловлено тем, что процесс бизнес-планирования может не приводить к созданию бизнес-плана как такового. Тем не менее значение бизнес-плана обусловлено необходимостью приближенного планирования проекта и про-

гнозирования результатов. В связи с этим особое значение для руководителей и специалистов по управлению инвестиционными проектами является умение правильно пользоваться технологией бизнес-планирования как инструментом для анализа принятия решений (рис. 2.1).

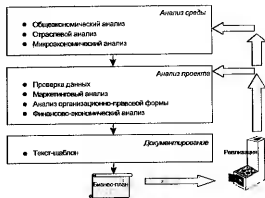


Рис. 2.1. Порядок разработки инвестиционного бизнес-плана

**Анализ среды.** Нет такого предприятия, которое бы функционировало вне времени и пространства. Стало быть, внешняя и внутренняя среда оказывают воздействие на планы фирмы. Чтобы оценить это воздействие, проводят анализ среды функционирования предприятия. Глубина зондирования среды зависит от целей проекта и потребностей заказчика. Она включает:

- общэкономический анализ;
- отраслевой анализ;
- микроэкономический анализ

В ходе *общэкономического анализа* рассматриваются:

- темпы экономического роста;
- уровень социально-политической стабильности;
- уровень правовой стабильности;
- уровень инфляции;
- стабильность национальной валюты;
- состояние платежного баланса страны;

- уровень процентной ставки за кредит;
- размеры и динамика государственных расходов и инвестиций;
- развитость рыночной инфраструктуры.

В *отраслевой анализ* входит рассмотрение следующих вопросов:

- темпы и перспективы роста отрасли;
- состояние рынков сбыта;
- уровень конкуренции;
- наличие специальных налоговых режимов и элементов государственного регулирования;
- особенность ниши, которую займет объект реализации проекта.

*Микроэкономический (локальный) анализ* включает анализ всех существующих в настоящий момент сторон деятельности фирмы. Он может быть представлен в виде исходного бизнес-плана, в котором отражены следующие аспекты:

- история фирмы;
- правовой статус;
- состояние контрактов;
- состояние производства;
- выпускаемая продукция;
- структура управления;
- финансовое состояние фирмы;
- состояние социальной сферы;
- маркетинговая политика

**Анализ проекта.** Анализ проекта собственно и представляет собой процесс бизнес-планирования. Он осуществляется на основе принятой модели, которая должна предусматривать:

- проверку исходных данных;
- маркетинговый анализ;
- анализ организационно-правовой формы;
- финансово-экономический анализ.

Информация, используемая в ходе анализа проекта, должна быть *проверена*. В первую очередь проверки требуют следующие данные:

- объем инвестиций в проект;
- нормы амортизации;
- затраты на производство и реализацию продукции;
- ставки процентов за кредит;
- цены на продукцию, которую предстоит выпускать.

*Маркетинговый анализ* состоит из следующих этапов:

- оценка конкуренции;
- определение стратегии маркетинга;
- исследование рынка;
- прогноз объема продаж.

*В оценку конкуренции* входят:

- степень конкуренции;
- потенциальные конкуренты,
- наличие государственного регулирования.

*Определение стратегии маркетинга* — это:

- стратегия сбыта;
- стратегия ценообразования;
- реклама и другие методы продвижения товара;
- анализ места размещения предприятия.

*При исследовании рынка* необходимо обратить внимание на:

- поиск и анализ первичной информации,
- оценку реакции рынка.

*Прогноз объема продаж* — это:

- объемы продаж по периодам;
- объемы продаж по продуктам и услугам;
- объемы продаж по группам потребителей;
- доля рынка (в %).

*Анализ организационно-правовой формы* осуществления проекта зависит от выбранного способа его реализации. Возможны следующие случаи:

- 1) проект реализуется на базе существующего предприятия. Тогда инвестор предоставляет средства
  - либо путем приобретения им ценных бумаг этого предприятия;
  - либо путем прямого (стратегического) инвестирования;
  - либо в форме инвестиционного кредита;
- 2) проект реализуется на базе вновь создаваемого предприятия, в число учредителей которого входит потенциальный инвестор, который вносит в уставный капитал оговоренную сумму. В этом случае определяется организационно-правовая форма предприятия, создаваемого для реализации проекта (например, ООО, ОАО, ЗАО и т. д.)

При построении *финансово-экономической модели* учитываются следующие элементы:

- методы ведения бухгалтерского учета;
- порядок начисления амортизаций;

- расчеты налоговых платежей;
- график погашения долговых обязательств;
- стратегия формирования запасов и др.

**Документирование.** В ранних методиках по разработке бизнес-планов предполагалось, что документирование — это заключительный этап бизнес-планирования, окончательное оформление бизнес-плана. Однако сегодня уже очевидно, что бизнес-планирование не является односторонним процессом: бизнес-план периодически уточняется и корректируется. В связи с этим документация также подлежит периодической корректировке. Это как фотопортрет «на сегодня» с той лишь разницей, что корректировка является встроенной. Действительно, если текст-шаблон бизнес-плана сделан в Word, а таблицы, например, в Excel, то такая корректировка происходит автоматически с использованием встроенных функций Microsoft Office.

Текст-шаблон вместе с текстовыми таблицами составляют табличное тестирование, а в совокупности с программными средствами (универсальными и специализированными) — средства разработки бизнес-плана (рис. 2.2).

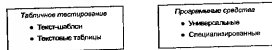


Рис. 2.2. Средства разработки бизнес-плана

**Текст-шаблон** является скелетом бизнес-плана, который обрывается текстом, таблицами, графиками в процессе работы. **Текст-шаблон** для разработки текстовой части бизнес-плана включает следующие разделы.

1. Титульный лист.
2. Оглавление.
3. Резюме (вводная часть).
4. Анализ положения дел в отрасли.
5. Существо проекта.
6. План маркетинга.
7. Производственный план.
8. Организационный план.
9. Оценка рисков и страхование.
10. Финансовый план.
11. Стратегия финансирования.

Следует отметить, что вариант текста-шаблона зависит от выбранной методики разработки бизнес-плана. В некоторых методиках отдельные разделы могут отсутствовать или же быть объединены в один.

Текст-шаблон обычно изготавливается в текстовом редакторе Word. При работе с этим текстом можно дополнять или стирать отдельные слова и фразы. В определенных местах, выделенных в тексте, необходимо вносить ответы на заранее заготовленные вопросы или данные из тестовых таблиц.

**Тестовые таблицы** для разработки бизнес-плана представляют собой набор вопросов, сгруппированных по разделам бизнес-плана. Вопросы делятся на две группы:

1-я группа относится к диагностике нынешнего состояния предприятия;

2-я группа используется для получения информации при разработке бизнес-плана.

Кроме вопросов, предусматриваются таблицы для заполнения исходными данными. Таблицы используются для расчета финансово-экономических характеристик, определения точек самоокупаемости, степени устойчивости товара на рынке, оценки рисков и т. д. (рис. 2.3)



Рис. 2.3. Тестовые таблицы для разработки бизнес-плана

Тестовые таблицы используются как источник данных для текста-шаблона бизнес-плана. Используется связка: текст-шаблон — тестовые таблицы.

На рис. 2.4 приводится блок-схема текста-шаблона, выполненного по методике «РОЭЛ Консалтинг».

В настоящее время существуют следующие варианты программных средств, предназначенных для разработки и анализа бизнес-планов:

⇒ универсальный пакет.

- Project Expert — Business plan guide,
- Project Risk.

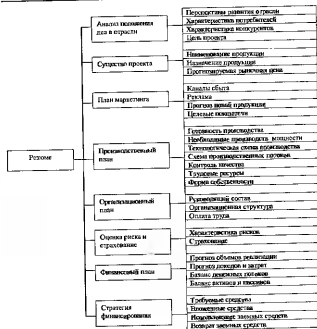


Рис. 2.4. Блок-схема текста-шаблона для разработки бизнес-плана

Среди универсальных программных средств большое распространение получил пакет Project Expert — система планирования и анализа инвестиционных проектов (разработчик Pro-Invest Consulting). В версии Business plan guide рассматриваются показатели финансового состояния (рентабельность, ликвидность, платежеспособность).

Project Expert дополняет модуль Project Risk, позволяющий проанализировать риски проекта;

⇒ специализированные пакеты.

- COMFAR — методика ЮНИДО;
- ИНЭК-АНАЛИТИК — методика фирмы «ИНЭК».

Среди специализированных наибольшее распространение на российском рынке получили пакеты COMFAR и ИНЭК-АНАЛИТИК. Пакет COMFAR реализует методику ЮНИДО, а ИНЭК-АНАЛИТИК — методику российской фирмы «ИНЭК».

Программный пакет ИНЭК-АНАЛИТИК позволяет разработать бизнес-план предприятия и проанализировать его с точки зрения финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности, эффективности производства и реализации продукции.

## 2.2. Предприятие в рыночных условиях

Предприятие — это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предприятие самостоятельно:

- осуществляет свою деятельность;
- распоряжается своей продукцией и прибылью.

В бизнес-плане предприятия обычно отражаются:

- виды (направления) деятельности предприятия;
- отношения (формы) собственности;
- организационно-правовая форма предпринимательства;
- местонахождение;
- организационная структура;
- формы (степень) интеграции (объединения) с другими хозяйственными субъектами.

**Направления деятельности** предприятия определяются его уставом. Отдельные виды деятельности осуществляются на основе лицензий.

В России могут создаваться и действовать предприятия, имеющие одну из следующих **форм собственности**:

- частную;
- государственную;
- муниципальную;
- общественных организаций;
- субъектов РФ;
- иностранных государств;
- международных организаций;
- смешанную.

По экономической природе, способу организации и деятельности **формы предпринимательства** можно разделить на два вида: частное предпринимательство и коллективное предпринимательство. Примером частного предпринимательства являются индивидуальные или семейные предприятия. К коллективному предпринимательству относятся акционерные общества (открытые и закрытые), товарищества, кооперативы и другие виды хозяйственных обществ.

При анализе **местонахождения предприятия** учитываются:

- наличие трудовых ресурсов;
- уровень жизни и региональный уровень зарплат;
- близость к клиентам и поставщикам;
- транспортные проблемы;
- развитость промышленной и социальной инфраструктуры, энергетики,
- уровень арендной платы.

В бизнес-плане должны быть описаны положительные и отрицательные стороны местоположения предприятия.

При описании **организационной структуры** предприятия следует учитывать следующее. Для сохранения конкурентоспособности предприятия его структура должна быть такой, чтобы вся работа была сфокусирована на конкретной продукции и конкретном потребителе, а также чтобы во главе этой работы стояли компетентные менеджеры. В бизнес-плане обычно указывается тип структуры управления и приводится ее описание. Примеры организационных структур представлены на рис. 2.5.

Известно, что в процессе развития акционерных обществ усиливаются процессы концентрации производства и централизации капитала. Кроме того, происходит интеграция (объединение) производителей. Формами такой интеграции являются холдинги и финансово-промышленные группы.

Если предприятие входит в бизнес-план, особо выделив возможность эффективного использования ресурсов в рамках интеграции, а также снижения негативного влияния рыночной конъюнктуры.

Для организации необходимо разработать терминологический аппарат, который может быть следующим.

**Миссия** предприятия отражает философию бизнеса (рис. 2.6). Это основная цель существования предприятия. Например, для IBM — это «удовлетворение информационных потребностей».



Рис. 2.5. Виды организационных структур предприятия

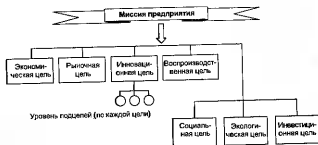


Рис. 2.6. Миссия предприятия

Миссия декомпозируется на ряд целей:

- экономическая цель** — максимизация прибыли, создание экономических условий для обеспечения развития фирмы;
- рыночная цель** — совершенствование товара, проникновение на рынок;

- инновационная цель** — применение прогрессивной технологии, внедрение новейшей техники;
- воспроизводственная цель** — поддержание действующих мощностей, модернизация оборудования, реконструкция и расширение производства;
- социальная цель** — создание/сохранение рабочих мест, обеспечение охраны труда,
- экологическая цель** — предупреждение возможного ущерба природе;
- инвестиционная цель** — использование собственных и заемных средств для развития производства

Далее необходимо проанализировать состояние и перспективы развития отрасли, которые характеризуются значениями технических и экономических показателей. К важнейшим из таких показателей можно отнести:

- товары,
- размер рынка (количество продаваемых изделий, их стоимость);
- темпы роста рынка (по годам);
- уровень удовлетворения спроса;
- число конкурентов и их структура;
- число покупателей и их структура;
- суммарные производственные мощности;
- уровень заработной платы;
- уровень рентабельности и др.

После оценки состояния и перспектив развития отрасли в бизнес-планировании проводят анализ непосредственного окружения фирмы, так называемой **стратегической зоны хозяйствования (СЗХ)**.

Оценку СЗХ на предмет ее **привлекательности** проводят с учетом следующих факторов:

- размеров рынка;
- темпов роста рынка;
- стадий жизненного цикла спроса;
- числа конкурентов и потребителей;
- степени интеграции;
- прибыльности;
- других факторов.

В итоге получают оценку привлекательности СЗХ по следующим параметрам:

Привлекательность стратегической зоны хозяйствования (СЗХ):

- перспективы роста;
- перспективы рентабельности;
- конкурентные силы.

Для анализа конкурентных сил может быть использована модель Портера, предполагающая анализ влияния следующих пяти сил конкуренции (рис. 2.7):

- предприятия-конкуренты, уже закрепившиеся в СЗХ;
- проникающие новые конкуренты;
- конкуренты с товарами-заменителями;
- экономические возможности покупателей;
- экономические возможности поставщиков.



Рис. 2.7. Модель конкурентных сил Портера

Модель Портера выделяет два типа конкурентных преимуществ:

- низкие издержки;
- специализацию.

Экономические характеристики стратегической зоны хозяйствования налагают ограничения на возможности развития предприятия.

Пример анализа показателей СЗХ, связанной с химическим производством (в США), приведен в табл. 2.1 По этим показателям можно оценить перспективы развития предприятия, находящегося в этой зоне хозяйствования.

Таблица 2.1 Пример анализа экономических показателей СЗХ

Показатель	Характеристика показателя
Размеры рынка	Годовой доход — 400—500 млн долл Натуральной объем продаж — 4 млн т
Темпы роста размеров рынка	2—3 %
Стадия жизненного цикла спроса (ЖЦ)	Зрелость
Число фирм, действующих в СЗХ	Около 30 фирм со 110 предприятиями суммарной мощностью 4,5 млн т. Доля одной компании на рынке колеблется от 3 до 21 %
Потребители	Около 2 тыс. фирм, большинство из которых относятся к химической промышленности
Технологии/инновации	Технология однородна, меняется медленно, небольшие изменения в ассортименте продукции — 1—2 новых химических продукта в год, за счет чего и осуществляется рост производства
Экономия на масштабах производства	Умеренная; приблизительно равный уровень издержек; возможна экономия на транспортировке сырья и продукта (по нормам загрузки)
Загруженность мощностей	90—100 %, если загрузка будет ниже, возрастут удельные издержки
Прибыльность СЗХ	Примерно на среднем уровне или чуть ниже, наблюдается резкое падение цен при падении спроса и медленный рост цен при его повышении, т. е. прибыльность зависит от спроса

Эффективная деятельность предприятия возможна лишь в случае его устойчивости в рыночных условиях хозяйствования, которая может быть оценена при помощи интегрального показателя устойчивости. Данный показатель, в свою очередь, формируется на основе показателей, отражающих финансово-экономическое состояние предприятия, развитых на группы (рис. 2.8)

Интегральный показатель устойчивости равен сумме произведенной групповых показателей, умноженных на коэффициенты значимости групп:

$$Y = W_1 G_1 + W_2 G_2 + \dots + W_n G_n$$

где  $W_i$  — коэффициент значимости групп;

$G_i$  — групповой показатель

Обеспеченность предприятия собственными средствами характеризуется коэффициентами финансовой автономии, мобильно-





Рис. 2.8. Перечень финансово-экономических показателей предприятия

сти, маневренности, независимости и т. д., которые рассчитываются на основе данных баланса (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Обеспеченность предприятия собственными средствами

Наименование показателя	Экономическое содержание
1. Коэффициент финансовой автономии	<u>Собственный капитал</u> Валюта баланса
2. Коэффициент финансовой мобильности	<u>Собственные оборотные средства</u> Мобильный капитал
3. Коэффициент финансовой маневренности	<u>Собственные оборотные средства</u> Собственный капитал
4. Коэффициент финансовой независимости	<u>Краткосрочные обязательства</u> Собственный капитал
5. Коэффициент финансовой устойчивости	<u>Долгосрочные источники финансирования</u> Валюта баланса
6. Коэффициент финансово-эксплуатационных потребностей	<u>Финансово-эксплуатационные потребности</u> Собственный капитал

Обеспеченность предприятия заемными средствами отражается набором относительных показателей, учитывающих соотношение краткосрочных и долгосрочных обязательств; краткосрочных кредитов и заемного капитала, с одной стороны, и величину валюты баланса, собственного капитала и дебиторской задолженности — с другой (табл. 2.3).

Таблица 2.3. Обеспеченность предприятия заемными средствами

Наименование показателя	Экономическое содержание
1. Коэффициент долговременного привлечения средств	<u>Долгосрочные обязательства</u> Валюта баланса
2. Коэффициент краткосрочной задолженности	<u>Краткосрочные обязательства</u> Валюта баланса
3. Соотношение краткосрочной и долгосрочной задолженностей	<u>Краткосрочные обязательства</u> Долгосрочные обязательства
4. Коэффициент финансовой активности (плечо финансового рычага)	<u>Заемный капитал</u> Собственный капитал
5. Коэффициент обеспеченности краткосрочной кредиторской задолженности	<u>Краткосрочные кредиты банков</u> Дебиторская задолженность

Достаточность уставного капитала определяется относительными показателями, в которых уставный капитал соотносится с активами, привлеченным и накопленным капиталом, задолженностью по выплате доходов на капитал (табл. 2.4).

Таблица 2.4. Достаточность уставного капитала предприятия

Наименование показателя	Экономическое содержание
1. Соотношение чистых активов и уставного капитала	<u>Чистые активы</u> Уставный капитал
2. Соотношение внеоборотных активов и уставного капитала	<u>Внеоборотные активы</u> Уставный капитал
3. Соотношение материальных оборотных активов и уставного капитала	<u>Запасы</u> Уставный капитал
4. Соотношение накопленного и уставного капиталов	<u>Накопленный капитал</u> Уставный капитал
5. Соотношение привлеченного и уставного капиталов	<u>Размер облигационных займов</u> Уставный капитал
6. Коэффициент своевременности выплаты доходов на капитал	<u>Задолженность по выплате доходов</u> Уставный капитал

Инвестиционная привлекательность предприятия оценивается по показателям, характеризующим собственные финансовые ресурсы предприятия без учета привлеченных извне средств, т. е. упор делается на «собственные силы». Уровень инвестиционной привлекательности оценивается относительными показателями,

в числителе которых находятся, например, такие абсолютные показатели, как величина собственного капитала, долгосрочные источники финансирования, фонд социальной сферы (табл. 2.5).

Таблица 2.5. Индексация привлекательности предприятия

Наименование показателя	Экономическое содержание
1. Уровень функционирующего собственного капитала	Всего активов – финансовые вложения Валюта баланса
2. Уровень перманентного капитала	Собственный капитал + долгосрочные источники финансирования Валюта баланса
3. Уровень инвестированного капитала	Финансовые вложения Валюта баланса
4. Уровень финансирования социальной сферы	Фонд социальной сферы Капитал и резервы
5. Уровень нераспределенной прибыли	Нераспределенная прибыль прошлых лет Нераспределенная прибыль отчетного года

При оценке качества *основного и оборотного капитала* главное внимание уделяется относительным показателям, учитывающим отрицательное воздействие величины активов, выведенных из оборота, а также излишки запасов продукции на складе (табл. 2.6).

Таблица 2.6. Формирование основного и оборотного капитала предприятия

Наименование показателя	Экономическое содержание
1. Коэффициент иммобилизации средств	Внеоборотные активы Валюта баланса
2. Коэффициент мобильных средств	Мобильный капитал Валюта баланса
3. Коэффициент иммобилизации собственного капитала	Незавершенное производство + + прочие запасы Собственный капитал
4. Коэффициент постоянного актива	Внеоборотные активы Собственный капитал
5. Коэффициент чистых оборотных активов	Чистые оборотные активы Собственный капитал
6. Коэффициент накопления запасов	Запасы Готовая продукция

*Ликвидность* баланса предприятия оценивается по набору показателей, включая коэффициенты общего покрытия, текущей и абсолютной ликвидности. Ликвидность характеризует способность предприятия рассчитаться по своим обязательствам (табл. 2.7)

Таблица 2.7. Ликвидность баланса предприятия

Наименование показателя	Экономическое содержание
1. Коэффициент общего покрытия	Оборотные активы Краткосрочные обязательства
2. Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы – НДС по приобретенным ценностям – – долгосрочная дебиторская задолженность Краткосрочные обязательства
3. Коэффициент промежуточного покрытия	Краткосрочные дебиторская задолженность + краткосрочные финансовые вложения + денежные средства Краткосрочные обязательства
4. Коэффициент критической ликвидности	Внеоборотные активы – запасы – НДС по приобретенным ценностям – долгосрочная дебиторская задолженность Краткосрочные обязательства
5. Коэффициент абсолютной ликвидности	Краткосрочные финансовые вложения + + денежные средства Краткосрочные обязательства
6. Коэффициент срочного покрытия	Денегные средства Общая величина краткосрочных обязательств

Коэффициенты *платежеспособности*, в отличие от коэффициентов ликвидности, отражают характер поступления и оттока денежных средств, а также соотношение дебиторской и кредиторской задолженности. Имеется в виду соотношение «тебе должны — ты должен» (табл. 2.8).

Анализ *рентабельности* показывает, насколько прибыльна деятельность предприятия во всех аспектах его функционирования. Показатели рентабельности дают оценку прибыли, приходящейся на величину активов, капитала и выручку от продаж (табл. 2.9).

Таблица 2.8. Платежеспособность предприятия

Наименование показателя	Экономическое содержание
1. Коэффициент платежеспособности	Остаток денежных средств + + поступило денежных средств Направлено денежных средств
2. Коэффициент материального покрытия	Запасы Краткосрочные обязательства
3. Коэффициент дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность Оборотные активы
4. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	Дебиторская задолженность Кредиторская задолженность

Таблица 2.9. Рентабельность активов, капитала и продаж

Наименование показателя	Экономическое содержание
1. Рентабельность совокупных активов	Балансовая прибыль Средняя совокупных активов
2. Рентабельность чистых активов	Балансовая прибыль Средняя чистых активов
3. Общая рентабельность собственного капитала	Балансовая прибыль Средняя собственного капитала
4. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли	Чистая прибыль Средняя собственного капитала
5. Общая рентабельность продаж	Балансовая прибыль Выручка от реализации - НДС
6. Рентабельность продаж по прибыли от реализации	Прибыль от реализации Выручка от реализации - НДС
7. Рентабельность продаж по чистой прибыли	Чистая прибыль Выручка от реализации - НДС

⇒ Описание управления корпорацией. Для определения взаимосвязи предприятия необходимо анализировать его место в корпорации, партнерские отношения и выпущенную продукцию. При составлении бизнес-плана используются разные подходы к описанию управления предприятием. Если предприятие — малое, в бизнес-плане указываются лишь руководители и дается характеристика опыта работы менеджеров. Иное дело — корпорация.

Согласно методологии международного Базельского комитета **корпоративное управление** держится на **трех «китах»:**

- 1) **круг отношений** субъектов и объектов управления;
- 2) **действующая система управления;**
- 3) **стимулы**, обеспечивающие жизнеспособность и развитие корпорации

Именно эти три «кита» поддержат вас при составлении описательной части бизнес-плана.

Корпоративное управление определяется как **круг отношений** между советом директоров, исполнительным руководством корпорации (менеджментом), акционерами и другими заинтересованными сторонами. Заинтересованные стороны — это рабочие, служащие, общественность, органы надзора, правительство и т. д. (рис. 2.9).

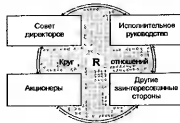


Рис. 2.9. Круг отношений при корпоративном управлении

Система управления корпорацией включает системы определения целей, средства их реализации и механизмы контроля. В описательной части бизнес-плана следует указать главные средства реализации корпоративных отношений (рис. 2.10).

Корпоративное управление должно обеспечить совету директоров и менеджменту соответствующие стимулы для согласования целей и ресурсов (рис. 2.11).

Стимулы — это не абстрактная категория, а конкретные побуждающие факторы, которые могут быть описаны набором качественных и количественных показателей. Выбор этих показателей, методы обработки данных и форма их представления — вот ключевые вопросы эффективности системы управления корпорацией;



Рис. 2.10. Система управление корпорацией

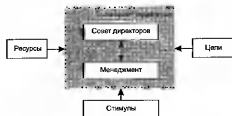


Рис. 2.11. Стимулы развития

→ **Партнерские связи.** В продвижении и реализации проекта бизнес-плана важную роль играют партнерские связи. Партнеры могут разработать собственные бизнес-планы, преследующие собственные и, разумеется, небескорыстные цели. Ввиду глубокой специализации предпринимательство предполагает:

- осуществление непосредственных производственных функций;
- осуществление посреднических функций.

По этим двум направлениям и происходит формирование партнерских связей (рис. 2.12).

Предпринимательство в сфере производства товаров может носить основной и вспомогательный характер.

**Основные виды предпринимательства** — это те, результатом которых является производство товара, готового к потреблению.

**Вспомогательные виды** — те, что связаны с инновацией, т. е. способами и приемами, применение которых воздействует на качество товара, его обновление

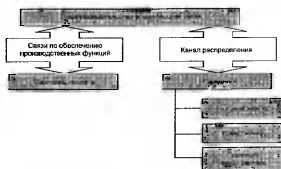


Рис. 2.12. Система партнерских отношений

Соответственно и связи с партнерами делятся на основные (традиционные) и вспомогательные (инновационные).

**Партнерами** проекта могут быть.

- известные или новые поставщики материалов, конструкций, транспорта, оборудования и т. п.;
- реализаторы материалов, конструкций, транспорта, оборудования, а также заказов на разработку проектов;
- предприятия, с которыми предполагается вести производственную, научно-техническую и инновационную деятельность;
- кредиторы и спонсоры проекта.

Большинство предпринимателей предлагают свои товары через посредников. Каждый из них стремится сформировать свой канал распределения.

**Канал распределения** — это совокупность фирм или физических лиц, которые принимают на себя либо помогают передать кому-то другому **право собственности на товар** по пути его движения от производителя к потребителю.

**Посредники** выполняют следующие функции:

- сбор информации для реализации функции обмена;
- стимулирование сбыта,
- установление контактов с покупателями;
- приспособление товара под покупателя;
- организация товародвижения.

Посредники бывают разных типов, например торговый маклер, комиссионер, торговый представитель и т. д.

**Торговый маклер** — это лицо, которое не имеет постоянного поручения способствовать заключению сделок путем сведения партнеров по сделке. Сам он сделок не заключает, а только указывает на возможность их совершения. За успешную деятельность ему полагается вознаграждение, которое выплачивается обеими сторонами в размере, зависящем от суммы заключенной сделки.

**Коммиссионером** является лицо, которое от своего имени продает и покупает товары и ценные бумаги в пользу и за счет третьего лица. При успешном завершении сделки ему полагается комиссионное вознаграждение за услуги, размеры которого определяются суммой сделки. Наряду с вознаграждением комиссионер имеет право на возмещение возникших при этом расходов.

**Торговый представитель** — это лицо, которому постоянно, но исключительно поручается совершать сделки от имени и за счет владельца предприятия или же только посредничать при совершении сделок. Торговому представителю полагается комиссионное вознаграждение за каждую заключенную сделку. Размер вознаграждения зависит от суммы сделки и сроков оплаты товара клиентом.

⇒ **Выпускаемая продукция.** Дается описание тех видов продукции, которые будут предложены на рынок (рис. 2.13). Здесь можно указать технические и технологические данные продукции, но без профессионального жаргона, четким, понятным для неспециалиста языком. Акцент следует делать на преимуществах, которые продукция несет потенциальным покупателям.



Рис. 2.13. Схема описания продукции

**Потребительские характеристики** продукта описываются в такой последовательности:

- 1) особые технические и иные преимущества продукта;
- 2) способность удовлетворить потребителя (в чем, каким путем);
- 3) конкурентные преимущества продукта и недостатки конкурентоспособных изделий.

Как известно, **жизненный цикл продукта** проходит стадии зарождения, роста, зрелости, упадка. При описании жизненного цикла продукта указывают:

- текущее состояние цикла;
- факторы, влияющие на изменение жизненного цикла.

В подразделе «**Патенты, авторские права**» приводится следующая информация:

- зарегистрированные патенты и авторские права;
- заявки на патенты и авторские права;
- ключевые аспекты продуктов, относящиеся к торговым секретам;
- действующие соглашения (о неразглашении, об отказе от конкуренции и т. п.)

В перечне мероприятий по **совершенствованию продукции** указываются:

- текущие работы;
- планируемые работы (с указанием этапов);
- прогнозируемые результаты работ (включая новые продукты, дополнительные продукты, замену продуктов);
- исследовательские и конструкторские работы.

### 2.3. Маркетинговая программа

**Маркетинг** (от англ. market — рынок) — это система стратегического управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы, направленная на максимизацию прибыли посредством учета и активного воздействия на рыночные условия (рис. 2.14).

В зависимости от целей, которые преследует маркетинг, различают следующие его типы:

- дифференцированный;
- потребительских товаров;
- средств производства.



Рис. 2.14. Маркетинг как система

**Дифференцированный маркетинг** — стратегия фирмы, ориентированная на модификацию товара и мероприятий по его продвижению на рынок, чтобы удовлетворить как можно больше сегментов рынка и специфических потребностей покупателей.

**Маркетинг потребительских товаров** — стратегия фирмы, ориентированная на использование последних технологических достижений для создания новой продукции или же товаров, ориентированных на новых потребителей.

**Маркетинг средств производства** — стратегия, направленная на разработку новых видов средств производства, позволяющих потребителю снизить свои издержки и повысить производительность труда.

*Обратите внимание:* рыночные факторы не просто учитывают — ими управляют. Основной лозунг маркетинга.

**Производить то, что продается,  
а не продавать то, что производится!**

**Функции маркетинга** связаны с такими понятиями, как «товар» — «каналы движения товара» — «рынок» — «стимулирование продаж».

Различают следующие функции маркетинга:

- продажа и сбыт;
- реклама;
- несение риска;
- послепродажное обслуживание.

**Продажа и сбыт** — функция, связанная с поиском клиентов, формированием спроса, содействием в продаже товара.

**Реклама** — целенаправленная информация, распространяемая ясно обозначенным источником в оплаченное им время или на оплаченном месте. С рекламой тесно связана работа по связям с общественностью. Ее функция — добиться благоприятного отношения общественности к фирме.

**Несение риска** — эта функция связана с защитой от изменения цен, порчи или ухудшения качества товара и иного возможного ущерба.

**Предпродажное обслуживание** — оказание услуг по гарантии,рованию качества предоставляемой продукции.

**Стратегия маркетинга** — это составная часть всего стратегического управления предприятием. Она разрабатывается на основе изучения емкости рынка (объемов товара, реализуемого за определенный период) и других его характеристик. Разработка стратегии маркетинга включает:

- изучение рынка сбыта;
- постановку целей и задач по развитию предприятия (увеличение объема продаж, доли рынка, рост прибыли и т. д.);
- планирование мероприятий и работ для достижения поставленных целей;
- контроль выполнения заданий.

**Товарная политика** предприятия включает:

- ассортиментную политику,
- создание новых товаров и исключение товаров, потерявших спрос;
- проблемы упаковки товара;
- использование товарного знака;
- сервисное обслуживание (производителем, продавцом, специализированной фирмой).

Существует определение маркетинга как системы управления производственно-сбытовой деятельностью в условиях рынка, т. е. маркетинг и система управления фирмой в некотором смысле — синонимы. Система управления должна сформировать соответствующие цели, изучив внешнюю и внутреннюю среду, а затем проконтролировать реализацию этих целей (рис. 2.15). Главная трудность — скоординировать внутренние цели фирмы и цели потребителей, которые вообще-то могут и не совпадать.

Для управления нужна соответствующая информация. По отношению к фирме ее можно разделить на внешнюю и внутреннюю.

Источниками *внешней* информации являются: экономика; право и налагаемые им ограничения; политика; социальная сфера; международные отношения.

*Внутреннюю* информацию можно подразделить на финансовую, техническую, кадровую, организационно-структурную.

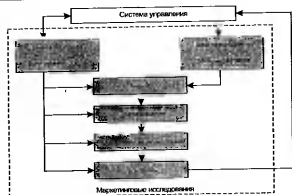


Рис. 2.15. Схема маркетинговой деятельности

В известном смысле внутренние цели предприятия и маркетинговые цели могут не совпадать (как цели собственников и потребителей).

**Цели предприятия** — это возвращение капиталовложений, оплата труда персонала, социальные обязательства.

**Цели маркетинга** ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов, достижение превосходства над конкурентами, завоевание рынка и рост продаж.

**Анализ данных** заключается в систематизации и оценке собранной информации, которая должна быть представлена в удобной для восприятия форме: в виде таблиц; графиков, матриц. Эта работа включает следующие виды анализа:

- рыночной ситуации;
- покупателей;
- конкурентов;
- товара.

**Планирование маркетинговых исследований** — это непрерывный замкнутый процесс, основными составляющими которого являются прогнозирование рынков; выбор рынка; проектирование новых товаров и их испытание; управление производством товаров (рис. 2.16).

**Маркетинговые решения** — рекомендации, представляющие собой предложения о будущих действиях фирмы, основанные



Рис. 2.16. Планирование маркетинговых исследований

собранных данных. Эти рекомендации должны войти в основополагающий документ, называемый планом маркетинга, который устанавливает: кто конкретно, что, где, когда и каким образом делает (рис. 2.17).

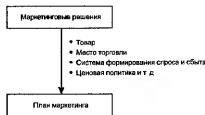


Рис. 2.17. Схема маркетинговых решений

**Контроль и анализ** подразумевает мониторинг рынка, покупателей, конкурентов, товара. Это необходимый элемент исследований, обеспечивающий обратную связь системы управления для внесения корректировок в процесс планирования и управления.

На рис. 2.18 представлена базовая схема плана маркетинга. **Обратите внимание:** в структуре плана выделены разделы, связанные с анализом рынка и разработкой стратегии маркетинга. Количество и содержание составляющих элементов плана маркетинга зависит от вида бизнес-плана. Но такие элементы, как потребители, конкуренты, цены, реклама, являются главными.

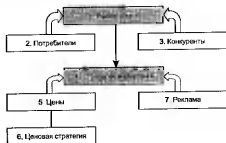


Рис. 2.18. План маркетинга

В обобщенном виде работа по анализу рынка сбыта сводится к анализу и представлению информации, которую условно можно разбить на шесть этапов:

- 1) определение основных характеристик рынка продукции;
- 2) сегментирование рынка;
- 3) определение наиболее перспективных рынков;
- 4) определение уровня прогнозируемых продаж;
- 5) определение круга предполагаемых покупателей;
- 6) организация реализации продукции.

Более подробно анализ рынков сбыта представлен в табл. 2.10.

Таблица 2.10. Анализ рынка сбыта

№ этапа	Наименование этапа и его содержание	Примечание
1	<p><b>Определение основных характеристик рынка продукции</b></p> <p>1. Емкость рынка</p> <p>2. Степень насыщенности рынка.</p> <p>3. Тенденция изменения емкости и насыщенности</p> <p>4. Особенности продукции</p> <p>5. Тенденция спроса</p>	<p>Объем реализуемых товаров в течение определенного отрезка времени (всеми производителями), в физических или стоимостных единицах</p> <p>В процентах</p> <p>На ближайшую перспективу</p> <p>Жизненный цикл, уникальные свойства, торговые марки, авторские права, экспортные возможности и т. п.</p>

Описание табл. 2.10

№ этапа	Наименование этапа и его содержание	Примечание
2	<p><b>Сегментирование рынка</b></p> <p>1. Принципы сегментирования рынка продукции.</p> <p>2. Наиболее перспективные сегменты рынка.</p> <p>3. Привлекательность данного целевого сегмента для покупателя</p>	<p>По видам продукции, степени ее необходимости, выгоде от покупки и т. п.</p> <p>Указать причину предпочтения.</p> <p>Цена, качество, дизайн, дополнительные услуги и т. д.</p>
3	<p><b>Определение наиболее перспективных рынков</b></p> <p>1. Оценка предприятий-конкурентов, реализующих аналогичный товар на выбранных рынках</p> <p>2. Выбор внешних рынков</p>	<p>Объем продаж, уровень цен, уровень конкуренции, выгоды транспортировки</p>
4	<p><b>Определение уровня прогнозируемых продаж</b></p> <p>1. Проектируемые виды продукции и прогнозируемый объем продаж.</p> <p>2. Прогнозируемые цены</p>	<p>По годам (до 5 лет).</p> <p>По годам и на каждом этапе реализации продукции</p>
5	<p><b>Прогнозируемые покупатели</b></p> <p>1. Определение круга возможных покупателей</p> <p>2. Конкретные покупатели для первого года продаж.</p> <p>3. Перспективные покупатели для проектируемой продукции</p>	<p>С учетом возраста, пола, национальности, профессии, уровня дохода</p> <p>Указать размер заказов</p>
6	<p><b>Организация реализации продукции</b></p> <p>1. Оценка предприятий-конкурентов, реализующих аналогичный товар на выбранном рынке.</p> <p>2. Представители предприятия.</p> <p>3. Услуги по послепродажному обслуживанию</p> <p>4. Специальные компании-посредники, агенты и дистрибуторы на выбранном рынке</p>	<p>Доля рынка, репутация, ресурсы, сильные и слабые стороны.</p> <p>Сфера деятельности агентов, финансовые взаимоотношения с ними</p>

В бизнес-планах указываются основные потребители и принципы их сегментации — географический, демографический, социальный, психологический и т. д. При этом используются



такие критерии, как возраст, пол, национальность, профессия, уровень дохода и т. п. Затем определяются будущие перспективные покупатели и способы их завоевания. Обращается внимание на мотивацию потребителей с указанием социальных, личностных и психологических факторов

**Конкуренция** — форма взаимодействия рыночных субъектов в борьбе за наиболее выгодные условия приложения капитала. Оценку конкурентов лучше всего проводить путем сравнительного анализа ваших возможностей и возможностей конкурентов. В табл. 2.11 представлено один из способов такого анализа. Он состоит в ответе на три вопроса:

- Что ищет клиент?
- Что предлагают конкуренты?
- Что предлагаете вы?

Таблица 2.11. Сравнительный анализ конкурентов

Что ищет клиент?	Что предлагают конкуренты?	Что предлагаете вы?
Качество		
Исключительность		
Низкие цены		
Широкий ассортимент изделий		
Техобслуживание		
Надежность		
Доставка		
Месторасположение		
Информация		
Доступность		
Продажа в кредит		
Гарантии		
Сопутствующие товары и услуги		
Консультации клиентам		
Культура персонала		

Разработка маркетинговой стратегии может быть представлена в виде следующих этапов.

- Этап 1. Определение ценовой стратегии.
- Этап 2. Стратегия в области качества.
- Этап 3. Определение дизайнной стратегии.
- Этап 4. Стратегия продвижения товара на рынок.
- Этап 5. Стимулирование сбыта и сервисное обслуживание.
- Этап 6. Дополнительные требования к продукции, информации, транспортировке

На каждом этапе разработки бизнес-плана вырабатывается определенная стратегическая линия. Содержание этапов отражено в табл. 2.12.

Таблица 2.12. Этапы разработки маркетинговой стратегии

№ этапа	Наименование этапа и его содержание	Примечание
1	<p><b>Определение ценовой стратегии</b></p> <p>1. Факторы, принимаемые во внимание при установлении цены</p> <p>2. Расчет цен для каждого продукта</p> <p>3. Стратегическая линия ценового поведения фирмы на рынке</p>	<p>Преимущество спроса над предложением, рост зарплат, невысокая эффективность использования основного капитала, оборудование, рабочей силы, амортизационный спрос; монополия</p> <p>зачищения цены, роль государственных мер и т. д.</p> <p><math>C = C/(1 - П)</math>, где <math>C</math> — цена, <math>C</math> — себестоимость товара, <math>П</math> — минимально приемлемая для фирмы доля прибыли в цене</p> <p>Стратегия «следования за конкурентами», «независимая» маркетинговая тактика</p>
2	<p><b>Разработка стратегии в области качества</b></p> <p>1. Характеристики качества, наиболее привлекательные для покупателя.</p> <p>2. Тенденции изменения привлекательности продукции</p> <p>3. Стратегическая линия в области повышения качества</p>	<p>Соответствие рыночным требованиям, качество сырья и материалов, совершенствование технологии, контроль качества продукции, стимулирование работников</p>

№ этапа	Наименование этапа и его содержание	Примечание
3	<p>Определение дизайн-стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическая линия поведения фирмы в области дизайна</li> <li>2. Организация дизайн-обслуживания.</li> <li>3. Расходы на дизайн-обслуживание</li> </ol>	
4	<p>Разработка стратегии продвижения товара на рынок</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формы товарной рекламы.</li> <li>2. Объем затрат.</li> <li>3. Специальные стимулирующие мероприятия, публицити</li> </ol>	<p>Печатная, экранная, наружная, на транспорте, сувенирная и т. п. Количество выделенных средств и их распределение по статьям, с указанием того, каким образом они будут использованы</p>
5	<p>Проработка вопросов стимулирования сбыта и организации сервисного обслуживания</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация внутренней службы сбыта</li> <li>2. Каналы сбыта.</li> <li>3. Условия возврата денег клиентам.</li> <li>4. Премальные виды продаж</li> </ol>	<p>Оптовки, посредники, торговые фирмы</p>
6	<p>Формулирование дополнительных требований к продукции, информации, транспортировке</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучисты, передаваемые с продукцией.</li> <li>2. Способы распространения дополнительной информации.</li> <li>3. Организация послепродажного обслуживания</li> <li>4. Дополнительные способы транспортировки</li> </ol>	

Тому, кто разрабатывает бизнес-план, необходимо ориентироваться в **ценовой стратегии** и владеть соответствующей терминологией. Обычно различают следующие виды цен:

- производственная цена;
- базисная цена;
- номинальная цена;
- рыночная цена.

**Производственная цена** складывается из суммы всех производственных и маркетинговых издержек + ожидаемая прибыль. В США она составляет 40—60% розничной цены.

**Базисная цена** — согласовывается в переговорах между продавцом и покупателем.

**Номинальная цена** — публикуется в прейскурантах и справочниках

**Рыночная цена** — та, по которой осуществляется купля-продажа на данном рынке.

Из всего разнообразия ценовых стратегий можно выделить следующие:

- «затратная»;
- «следования за конкурентом»;
- «нешаблонная».

«Затратная» стратегия — стратегия снижения затрат.

Стратегия «следования за конкурентом» — распространение цен лидера на собственные товары.

«Нешаблонная» стратегия — строится на применении нестандартной маркетинговой тактики, ориентированной, например, на психологию покупателя, но в рамках закона и без обмана!

Планирование рекламной кампании состоит из следующих шагов.

1. **Определяются:**

- объекты рекламы (товар, фирма) и содержание информации;
- потребители рекламы;
- цель и акценты рекламы;
- виды рекламных средств.

2. **Составляются:**

- проект рекламного обращения;
- график рекламных поступлений;
- сметы рекламных расходов.

3. **Прогнозируется:**

- рекламная эффективность.

## Контрольные вопросы

1. Какие требования предъявляются к бизнес-плану?
2. Каким образом определяются основные шаги бизнес-планирования?
3. В каких случаях необходимо показывать наличие собственных средств для реализации проекта?
4. Что включает в себя маркетинговый раздел бизнес-плана?
5. Каковы основные источники финансирования инвестиционных проектов? Зачем необходимо дисконтировать инвестиции в проект?
6. Что означает понятие «внутренняя норма доходности»?
7. Принципы классификации затрат в проекте?
8. Каким образом в бизнес-плане отражается конкурентная среда?
9. Какие сведения включает характеристика предприятия и отрасли?
10. Каковы основные этапы маркетинговых исследований?
11. Что содержит в себе внешняя среда проекта?

## Тема 3

### СОСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА: ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА И ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

#### 3.1. Инвестиционная программа

Инвестиционная программа появляется на свет как результат инвестиционной деятельности на предприятии и формируется в русле его инвестиционной стратегии (рис. 3.1).

Основными направлениями инвестиционной деятельности на предприятии являются:

- обновление и развитие материально-технической базы (увеличение основных фондов);



Рис. 3.1. Разработка инвестиционного проекта

- наращивание объемов производства;
- освоение новых видов деятельности.

Планирование инвестиций осуществляется в форме либо отдельных инвестиционных проектов, либо инвестиционной программы, входящей в бизнес-план предприятия.

Процесс управления инвестициями предприятия включает:

- выработку и реализацию долгосрочной инвестиционной стратегии;
- тактическое управление инвестициями (формирование инвестиционного портфеля, мониторинг, корректировка плана);
- оперативное управление инвестиционными проектами.

Формирование инвестиционной программы всегда начинается с установления ее целей.

Цели инвестиционной программы, в свою очередь, определяют инвестиционную стратегией предприятия.

В общем случае назначение инвестиционной программы и инвестиционного проекта состоит в следующем:

- определение общих инвестиционных и производственных издержек;
- оценка привлекательности проекта с точки зрения коммерческих интересов инвесторов,
- выявление финансовой состоятельности предприятия;
- оценка риска инвестиций,
- обоснование целесообразности участия в проекте инвесторов и партнеров

Анализ издержек предприятия состоит из двух групп операций, направленных на анализ собственно инвестиционных издержек и издержек производства (рис. 3.2).

Оценка эффективности инвестиций условно делится на коммерческую и бюджетную.

Оценка бюджетной эффективности отражает финансовые последствия осуществления проекта для федерального и регионального бюджетов (если они задействованы), а также социальные последствия реализации проекта.

Оценка коммерческой эффективности состоит из двух частей: расчета показателей эффективности и анализа эффективности участия в проекте (рис. 3.3).

Формирование стратегии финансирования инвестиционного проекта подразделяется на ряд этапов

- Этап 1. Выявление источников финансирования, состава потенциальных инвесторов, условий их привлечения.



Рис. 3.2. Анализ издержек предприятия

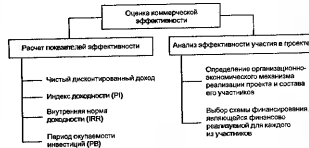


Рис. 3.3. Оценка коммерческой эффективности проекта

- Этап 2. Обоснование выбора схемы финансирования, выявление последствий ее реализации
- Этап 3. Составление сметы ежегодных финансовых издержек и графика выплат по обязательствам.
- Этап 4. Расчет сводного потока денег для финансирования всех затрат, включая погашение банковской ссуды.

Содержание инвестиционного бизнес-плана несколько отличается от содержания бизнес-планов других типов. На рис. 3.4 специфические разделы бизнес-плана такого типа выделены рамками

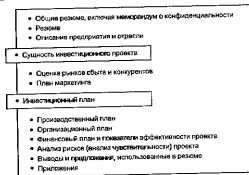


Рис. 3.4. Разделы бизнес-плана инвестиционного проекта

Следует еще раз подчеркнуть, что структура бизнес-плана инвестиционного проекта не является жестко регламентированной. В отличие от других типов бизнес-планов, в составе бизнес-плана инвестиционного проекта дополнительно присутствуют разделы «Сущность инвестиционного проекта» и «Инвестиционный план (программа)». При изложении сущности проекта важно лаконично раскрыть основные идеи и условия осуществимости проекта. Инвестиционный план должен содержать расчет инвестиционных издержек, программы закупки оборудования и строительства и, главное, все мероприятия должны быть согласованы по срокам.

#### Структура бизнес-плана инвестиционного проекта

##### Титульный лист

##### 1 Общие сведения.

- 1.1. Месторасположение объекта инвестиций, его производственная схема, отраслевая принадлежность, предполагаемая форма собственности и организационно-правовая форма деятельности основного инвестора, должность, фамилия, имя и отчество руководителя.
- 1.2. Общие и конкретные цели проекта
- 1.3. Технико-экономический уровень производства намечаемой к производству продукции, ее конкурентоспособность, области сбыта.

##### 2. Резюме

- 2.1. Обоснование экономических преимуществ объекта инвестиций по сравнению с достигнутым уровнем на аналогичных объектах.
  - 2.2. Потребность в финансовых ресурсах для реализации проекта
  - 2.3. Финансовые результаты, которые ожидается получить в будущем от реализации проекта: объем производства и продаж, затраты на производство и рекламу, валовая и чистая прибыль, рентабельность и срок окупаемости инвестиций.
- ##### 3. Описание отрасли, в рамках которой осуществляются инвестиции.
- 3.1. Анализ текущего состояния и перспектив развития производства данного вида продукции в отрасли.
  - 3.2. Доля проекта в объемах отрасли по производству данного вида продукции. Прогнозы изменения на ближайшую перспективу.
  - 3.3. Географическое расположение отраслевого рынка, характеристика потенциальных клиентов, их возможности и доли в общем объеме продаж, тенденции изменения.
- ##### 4. Сущность предлагаемого проекта
- 4.1. Описание продукции, работ или услуг, подлежащих продаже после осуществления проекта, функциональное предназначение, технологичность, универсальность, соответствие стандартам, наличие патентов и наличие товарного знака
  - 4.2. Стадия развития проекта на момент составления бизнес-плана: идея, эскизный проект, рабочий проект, опытная партия, действующее производство.
  - 4.3. Требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию.
  - 4.4. Условия экспорта продукции, конкурентоспособность на внешнем рынке, необходимость создания собственной сети сбыта.
  - 4.5. Основные отличия предлагаемой к производству продукции от отечественных и импортных аналогов
  - 4.6. Аргументы, обосновывающие успех реализации проекта
- ##### 5. Оценка рынков сбыта и конкурентов
- 5.1. Основные потребители (покупатели), единичные потребители, их географическое расположение, требования к качеству и послепродажному обслуживанию.

- 5.2 Размеры, уровень, тенденции развития и особенности выбранных сегментов рынка.
- 5.3 Ближайшие планы по выходу на внешние рынки, экспортный потенциал.
- 5.4 Стратегия сбыта и продвижения товара на новые рынки, ценовая политика, мероприятия по стимулированию сбыта.
- 5.5 Оценка преимуществ и недостатков в работе конкурентов, их потенциальные доли рынка, общее экономическое положение на рынке, включая определение рейтинга деловой активности.
- 6 План маркетинга.
  - 6.1. Мероприятия по максимальному приспособлению деятельности фирмы к разработке и реализации проекта.
  - 6.2. Маркетинговая среда реализации проекта, маркетинговые посредники.
  - 6.3. Реклама и организация продаж.
  - 6.4. Программа маркетингового контроля
- 7 План производства
  - 7.1. Основные требования к организации производственного процесса.
  - 7.2. Принятая технология, осуществимые нововведения.
  - 7.3. Производственная база, состав необходимого оборудования для реализации проекта, его основные поставщики.
  - 7.4. Прогноз потребления материальных ресурсов, основные поставщики и сравнительный уровень затрат по материально-техническому обеспечению.
  - 7.5. Потребность в рабочих и управленческих кадрах, используемые системы оплаты и стимулирования труда.
  - 7.6. Текущие издержки производства.
  - 7.7. Экологическая безопасность проекта: мероприятия, затраты, эффективность.
8. Организационный план.
  - 8.1. Предполагаемая форма собственности, сведения о партнерах и основных владельцах.
  - 8.2. Организационная структура управления разработкой и реализацией инвестиционного проекта
  - 8.3. Принципы отбора руководителей, специалистов и исполнителей, их аттестация и система повышения квалификации.
9. Оценка и предупреждение риска.
  - 9.1. Слабые и сильные стороны проекта.

- 9.2. Вероятность возникновения рисков по всем возможным формам их проявления Мероприятия по предупреждению риска
- 9.3. Меры по обеспечению экономической безопасности проекта.
- 9.4. Меры по обеспечению информационной безопасности проекта.
- 10 Финансовый план.
  - 10.1. План доходов и расходов.
  - 10.2. План денежных поступлений и выплат.
  - 10.3. Сводный баланс активов и пассивов.
  - 10.4. Оценка эффективности инвестиционного проекта.
  - 10.5. Графики возврата заемных и привлеченных средств.
  - 10.6. Графики освоения инвестиций в течение всего периода разработки и реализации проекта
- 11 Выводы и предложения.
12. Приложения.

Разделы бизнес-плана могут быть представлены частично или изменены в зависимости от специфики проекта и требований инвестиционных компаний. Ниже представлены основные пункты бизнес-плана и раскрыто их содержание.

#### Расширенное содержание бизнес-плана инвестиционного проекта

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором указываются наименование и адрес предприятия — инициатора проекта, его название, время разработки бизнес-плана.

Общие сведения содержат данные об основных реквизитах предприятия-инициатора инвестиционного проекта (включая адреса, телефоны, факсы, фамилию, имя и отчество руководителя предприятия и исполнителя проекта), его месторасположении, отраслевой принадлежности, сфере деятельности и организационно-правовой форме. В этом же разделе указываются общие и конкретные цели инвестиционного проекта, технико-экономический уровень намечаемых к производству продукции или услуг, их конкурентоспособность и возможности сбыта, общие параметры инвестиционных затрат и их окупаемости, другие основные данные, отражающие суть проекта и его результатов.

Цель проекта должна иметь количественную определенность, т. е. в этом разделе должны быть указаны конкретные

данные об увеличении объема производства или об объеме выпуска качественно новой продукции и т. д. При этом предусматриваемые цели могут разбиваться на составляющие их подцели, а также устанавливаться последовательность и конкретные сроки их достижения.

Важной составляющей указания раздела являются данные о технико-экономическом уровне создаваемого предприятия, производства, предлагаемой к выпуску продукции, ее конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. В него включаются также сведения о структуре капитала предприятия, финансовой устойчивости, методах управления и т. д., обеспечивающих его устойчивое положение на рынке продукции и услуг.

Меморандум конфиденциальности включается в общие сведения с целью предупреждения лиц, допускаемых к ознакомлению с бизнес-планом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации. Бизнес-планы могут иметь и грифы секретности, ограничивающие круг потенциальных читателей.

Основными составляющими резюме обычно являются:

- обоснование преимуществ объекта инвестирования по сравнению с достигнутым уровнем производства и выпускаемой продукции (услуг) на других существующих или находящихся в стадии строительства, реконструкции, технического перевооружения аналогичного направления и профиля предприятиях, производствах;
- данные о потребности в финансовых и других ресурсах для реализации инвестиционного проекта;
- экономические, социальные, экологические и финансовые результаты, которые ожидается получить в результате реализации проекта (валовая и чистая прибыль, рентабельность капитала, срок окупаемости инвестиций, увеличение числа рабочих мест и улучшение качества и условий труда работающих, уменьшение вредных выбросов в воздушный и водный бассейны и т. д.);
- данные об объемах намечаемой к выпуску продукции (услуг), объемах продаж, затратах на производство, сбыт и т. п.

**Описание предприятия и отрасли.** как правило, содержит подзаголовок:

- анализ текущего состояния и перспектив развития производства намечаемой к выпуску продукции в отрасли;

- данные об объемах производства, реализации продукции (услуг) в отрасли, доле намечаемого объема производства в общем объеме производства отрасли;
- географическое положение и состояние отраслевого рынка (с указанием перечня и характеристик потенциальных покупателей, их возможностей, фактического объема продаж, объема неудовлетворенного спроса, тенденций развития рынка)

**Сущность инвестиционного проекта** Этот раздел включает:

- описание продукции (работ, услуг), подлежащей производству и реализации в результате осуществления инвестиционного проекта: ее функциональное назначение, для каких целей предназначена, свойства (в том числе специфические, определяющие достоинства продукции), технологичность в производстве, универсальность, соответствие стандартам, стоимость и др.;
- описание стадий развития проекта — идея, эскизный проект, рабочий проект, опытная партия продукции, серийное производство;
- организация гарантийного и послегарантийного обслуживания;
- данные об условиях экспорта продукции, включающие оценку ее конкурентоспособности на внешнем рынке, цен реализации по данным маркетинга, о патентной чистоте, а также решения по организации сбыта, созданию дилерской сети и т. д.;
- описание отличий намечаемой к выпуску продукции (услуг) от аналогичной отечественной и импортной продукции;
- аргументация успешного осуществления инвестиционного проекта

**Оценка рынков сбыта и конкурентов** По каждому виду намечаемой к выпуску продукция в рамках оценки ее конкурентоспособности в бизнес-плане отражаются:

- а) качество, технико-экономические показатели продукции, престиж торговой марки, уровень послепродажного обслуживания, уровень упаковки, гарантийный срок службы, уникальность, многоплановость использования, надежность, патентная чистота;
- б) цена реализации продукции, скидки с цены при различных условиях поставки, формы платежей за нее, в том числе иа условиях кредита, лизинга, и т. д.;

в) формы сбыта (прямая доставка, через торговых представителей, оптовых посредников, дилеров и др.), системы доставки и складирования;

г) система продвижения продукции на рынки (прямая продажа производителем, демонстрационная торговля, показ образцов на выставках и ярмарках, стимулирование покупателей и т. д.);

д) система продвижения продукции по каналам сбыта (продажа на конкурсной основе, стимулирование посредников ценами и условиями продаж, телевизионный маркетинг, реклама через средства массовой и производственной информации).

Раздел оценки рынков сбыта и конкурентов в соответствии с изложенным выше содержит следующие сведения:

- об основных потребителях (покупателях) намечаемой к выпуску продукции и их географическом размещении;
- об объеме и ценах продаж, перспективах расширения и сбыта продукции;
- о размерах, уровне и тенденциях развития рынков сбыта с отражением трудностей проникновения на них;
- о путях выхода на внешние рынки, экспортном потенциале или его увеличении в связи с реализацией инвестиционного проекта;
- о стратегии сбыта, продвижения продукции на рынки, включая расчет и обоснование цен реализации, ценовую политику, организацию рекламы, сервисное обслуживание, меры по стимулированию сбыта;
- о потенциальных и действующих конкурентах, их доли на рынках, финансовом положении, уровне применяемой ими технологии, имидже и авторитете.

План маркетинга содержит: описание рынков, их основных сегментов, перечень потребителей продукции, основных конкурирующих фирм; анализ возможных осложнений при сбыте продукции из-за конкуренции и перечень действий, обеспечивающих их устранение (обеспечение конкурентного преимущества), определение стратегии маркетинга — программы деятельности по всем направлениям и позициям маркетинговых исследований, а также по целевым рынкам; меры по контролю маркетинговых исследований.

В случаях, когда инвестиционным проектом предусматривается производство не одного, а нескольких видов продукции, их ассортиментных групп, в связи с чем прелетит работа на не-

скольких рынках и их сегментах, возможно составление планов маркетинга по каждому виду или ассортиментной группе и даже позиции номенклатурного ряда продукции.

В плане маркетинга целесообразно также проработать вопросы ценообразования и ответить на следующие вопросы: какие цены на продукцию установить исходя из рыночной конъюнктуры; обеспечат ли они возмещение издержек производства и получение требуемой нормы рентабельности на вложенный капитал; в какой мере устанавливаемые цены отражают спрос на продукцию и конкуренцию на рынке; какие возможные меры необходимо предпринять в случае, если конкуренты снизят свои цены; какой должна быть общая стратегия при установлении цен и т. п.

В плане маркетинга важно также разработать схемы и формы сбыта продукции (со склада производителя, с промежуточных территориальных складов и баз, через посредников, оптом, в розницу), определить вид применяемого транспорта, емкость складов, требуемые запасы на складах в зависимости от вида транспорта, а также методы стимулирования продаж, организацию предпродажного и послепродажного обслуживания и др.

План маркетинга в общем виде включает:

- мероприятия по максимальному удовлетворению требований потребителей продукции в процессе осуществления инвестиционного проекта;
- оценку возможности просчетов и ошибок и их «стоимость» при различных прогнозируемых вариантах осуществления проекта;
- данные, характеризующие маркетинговую среду реализации проекта, и информацию о возможных маркетинговых посредниках;
- мероприятия по организации рекламы и данные о затратах на нее;
- перечень конкретных покупателей продукции;
- методы стимулирования продаж;
- описание организации предпродажной подготовки и послепродажного обслуживания.

Инвестиционный план представляет собой, по сути, план реализации важнейших этапов осуществления инвестиционного проекта во времени — от начала его реализации до выпуска продукции и вывода предприятия, производства, технологической



линии на расчетную величину использования производственной мощности.

В календарном плане (если таковой имеется, целесообразно включать при планировании проекта по работам) осуществления инвестиционного проекта, связанного с новым строительством или реконструкцией, техническим перевооружением зданий, сооружений, необходимыми строительными и монтажными работами, установкой оборудования, отражаются следующие данные:

- перечень этапов предпроизводственной фазы;
- сроки проведения работ по этапам, в том числе отвода или аренды земельного участка, изыскательских и проектных работ, строительных и монтажных работ, пусконаладочных работ;
- перечень потребного технологического и другого оборудования, технологической оснастки, инструмента, в том числе индивидуального изготовления, специальных материалов, сроки их приобретения и поставки;
- программа работ по подготовке кадров;
- прогнозируемые затраты по предпроизводственной фазе;
- план вывода предприятия, производства на проектную и расчетную мощности;
- потенциальные источники и условия привлечения капиталов.

Производственный план включает следующие подразделы:

- основные требования к технологии и организации производственного процесса;
- применяемая техника и технология производства продукции (описывается, какая техника и технологии планируются к применению, их доступность для использования на данном объекте инвестирования, определяется необходимость и размеры затрат на приобретение новых технологий, патентов, лицензий на право производства продукции по ним);
- объем производства и производственная база (расчеты производственной или проектной мощности по годам, объемов выпуска продукции, обеспеченности для этого имеющимся в наличии оборудованием, возможностей увеличения выпуска продукции);

- потребность в сырье, материалах и энергии (объемы потребности в сырье, материалах, комплектующих изделиях, топливе и энергии всех видов, по временным периодам осуществления инвестиционного проекта и их расчетная стоимость);
- обеспечение выпуска и прогнозируемые затраты на производство продукции, услуг (дается принципиальная схема обеспечения производства ресурсами, источники их получения по поставщикам и во времени, приводятся перспективные мероприятия по совершенствованию продукции, улучшению ее качества и свойств, совершенствованию техники, технологии и организации производства);
- трудовые ресурсы (приводятся данные о наличии и потребности в рабочих кадрах, источники и формы привлечения их, подготовке и повышении квалификации работающих, затратах на обучение и подготовку кадров);
- издержки производства (даются расчеты постоянных и переменных издержек, с распределением по статьям, включаемым в эти издержки, приводятся обосновывающие расчеты с указанием примененных норм затрат и цен потребляемых ресурсов);
- экологическая безопасность (излагаются мероприятия по обеспечению сохранности окружающей среды, отражаются затраты на их осуществление и их эффективность).

Организационный план представляет собой описание принятой концепции, формы и структуры управления реализацией инвестиционного проекта. Он обычно состоит из следующих подразделов:

- организационная структура управления проектом (структурная схема, состав подразделений и их функции, организация взаимосвязи и координации, распределение обязанностей между отделами и исполнителями);
- требования к управленческому персоналу и сведения о нем (по специальностям, возрасту, стажу работы, образованию, владению акциями предприятия и т. д.);
- система материального стимулирования и поощрения руководителей и специалистов.

В начале раздела могут указываться форма собственности, сведения о владельцах предприятия и партнерах по реализации проекта.

В конце раздела могут также содержаться требования по отбору специалистов, порядку их аттестации, организации повышения квалификации и т. п.

**Финансовый план** отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты. Он также необходим для контроля финансовой обеспеченности инвестиционного проекта на всех этапах его реализации.

Финансовый план состоит из:

- плана доходов и расходов;
- плана денежных поступлений и выплат;
- сводного баланса активов и пассивов.

**План доходов и расходов** содержит такие показатели, как инвестиционные затраты, ожидаемый объем выручки, себестоимость реализованной продукции и услуг, эксплуатационные затраты, в том числе на управление, сбыт, аренду, рекламу, страхование имущества и рисков и т. д., сумма валовой прибыли, размер налоговых и других платежей.

**План денежных поступлений** и выплат составляется для прогноза сальдо реальных денег у инвестора по стадиям реализации инвестиционного проекта. Если для какого-либо периода окажется, что сальдо реальных денег имеет отрицательное значение, необходимо для этого периода взять финансовые средства в кредит, а если сальдо реальных денег — положительное и составляет существенную сумму, следует свободные финансовые средства либо дать в кредит какому-либо хозяйствующему субъекту под проценты, либо передать банку под депозитный процент на возможный срок.

Обычно при реализации крупных инвестиционных проектов собственных источников их финансового обеспечения не хватает. В связи с этим возникает потребность в займах. Размер и формы займов указываются в плане денежных поступлений и затрат. Формами заимствований могут быть:

- получение финансовых ресурсов путем выпуска акций;
- долговое финансирование (получение кредита в банках, инвестиционных фондах, страховых компаниях и других финансовых институтах);
- лизинговое финансирование, когда лизинговая компания приобретает у изготовителя основные средства и сдает их инициатору инвестиционного проекта в пользование на правах лизинговой оплаты, в том числе с правом выкупа.

**Сводный баланс активов и пассивов** отражает все средства, вкладываемые инвестором (инвесторами) в инвестиционный проект, нераспределенную прибыль, получаемую от его реализации. Он составляется на основе данных плана доходов и расходов и плана денежных поступлений и затрат и характеризует стоимость собственного капитала.

**Оценка эффективности инвестиционного проекта** содержит показатели эффективности, на основании которых инвесторы и другие участники его осуществления принимают решения об инвестировании, выходе из проекта, корректировке параметров проекта, условий реализации, возможных путей повышения его эффективности и т. д. При этом, помимо показателей экономической эффективности (чистый приведенный доход, индекс доходности инвестиций, внутренняя норма доходности инвестиций, срок окупаемости инвестиционных вложений), определяются и учитываются показатели финансовой устойчивости, ликвидности баланса инвестора, прибыльность проекта, уровень рентабельности активов

**Анализ рисков (анализ чувствительности)** проекта. При составлении данного раздела бизнес-плана производится оценка степени неопределенности и риска достижения итоговых экономических показателей инвестиционного проекта. Определяются размер, время и место наступления нежелательных экономических последствий и конкретные возможные причины (изменение конъюнктуры инвестиционного рынка и рынка товаров и услуг, инфляция, изменения в налоговой системе и т. д.) Одновременно прорабатываются и отражаются мероприятия по предупреждению риска и возможному снижению потерь от него. Здесь же в случае страхования риска инвестирования определяются затраты на страховку.

**Выводы и предложения** по результатам составления бизнес-плана должны быть по возможности исключительно краткими, но достоятельными для общей оценки сущности, целей, задач, результатов осуществления инвестиционного проекта и условий их достижения. На них строится «резюме» бизнес-плана.

**Приложения к бизнес-плану** содержат данные, использованные при экономических обоснованиях разделов бизнес-плана инвестиционного проекта, а также характеристики применяемого технологического оборудования, технологических процессов,

копии лицензий и свидетельств на производство, сертификаты и другая документация, экспертные заключения по отдельным техническим и организационным решениям.

### 3.2. Финансово-экономический анализ

#### 3.2.1. Источники финансирования инвестиционных проектов

В качестве источников инвестиций могут выступать собственный капитал предприятия и заемный капитал.

**Собственный капитал** предприятия образуют источники собственных и привлеченных средств.

В состав источников *собственных средств* входят:

- прибыль;
- иммобилизованные средства,
- амортизационные отчисления,
- страховые суммы;
- накопления.

К *привлеченным средствам* относятся:

- средства от продажи акций;
- благотворительные или иные взносы.

**Обратите внимание:** суммы, привлеченные извне, не подлежат возврату «напрямую». Субъекты, предоставившие по данным каналам средства, как правило, участвуют в доходах от реализации инвестиций на правах долевой собственности.

**Заемный капитал** — это средства, которые необходимо вернуть на определенных условиях (сроки, процент). Субъекты, предоставившие средства по этим каналам, не участвуют в доходах от проекта. В состав заемного капитала входят различные виды кредитов и облигационные займы.

**Классификация источников финансирования** инвестиционных проектов производится по следующим признакам:

по их отношению к заемщику:

- собственные;
  - привлеченные;
  - заемные;
- по видам собственности:
- государственные;

- негосударственные;
- иностранные инвесторы.

Структура источников финансирования инвестиционных проектов представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1 Источники финансирования инвестиционных проектов

Группа	Тип	Организационная структура источников в группе
Государственные ресурсы	Собственные	Государственный (федеральный) бюджет  Бюджеты субъектов Федерации (республиканские, местные)
	Привлеченные	Внебюджетные фонды (Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Государственный фонд занятости, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования РФ, прочие фонды)
	Заемные	Государственная кредитная система  Государственная система страхования
Ресурсы предприятий	Собственные	Собственные инвестиционные ресурсы предприятий
	Привлеченные	Взносы, пожертвования, продажа акций, дополнительная эмиссия акций  Инвестиционные ресурсы инвестиционных компаний-резидентов (в том числе паевых инвестиционных фондов)
	Заемные	Банковские кредиты, коммерческие кредиты, бюджетные и целевые кредиты  Инвестиционные ресурсы иностранных инвесторов (включая банки и международные финансовые институты), институциональных инвесторов, предприятий

Соответствие организационных форм финансирования их возможным источникам определяется с помощью матрицы. Она показывает, «откуда» можно сформировать тот или иной «источник». Знаком «+» обозначено использование указанного источника в данной организационной форме; «-» означает неприменимость указанного источника к данной организационной форме (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Матрица организационных форм и возможных источников финансирования инвестиционных проектов

Организационные формы финансирования	Источники финансирования проектов			
	Собственные и привлеченные средства предприятия	Бюджетные и внебюджетные государственные средства	Иностранные инвестиции	Заемные средства
<b>Акционерное финансирование:</b> Участие в уставном капитале Корпоративное финансирование	+ +	+ +	+ +	- +
<b>Государственное финансирование:</b> Бюджетные кредиты на возвратной основе Ассигнования из бюджета на безвозвратной основе Целевые федеральные инвестиционные программы Финансирование проектов из государственных займов	- - - -	+ + + +	- - - +	- - - +
<b>Проектное финансирование:</b> Проектное финансирование	-	+	-	+
<b>Заемное финансирование:</b> Лизинг Банковские ссуды и кредиты Иностранные инвестиции	- - -	- + +	+ + +	+ + +

### 3.2.2. Финансовое обоснование инвестиционного проекта

Финансовым обоснованием проекта является оценка его коммерческой эффективности. Она определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Финансовое обоснование проекта

Алгоритм оценки коммерческой эффективности проекта включает следующие процедуры:

- расчет потока реальных денег (Cash Flow, CF);
- расчет показателей эффективности по каждому варианту проекта,
- сравнительный анализ и выбор варианта проекта.

**Поток реальных денег (CF)** — это разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде времени  $t$  осуществления проекта:

$$CF_t = (\text{Приток})_t - (\text{Отток})_t$$

Пример расчета потока реальных денег приведен в табл. 3.3. Здесь буквой «З» обозначены затраты, учитываемые со знаком «-», а буквой «П» — поступления, учитываемые со знаком «+».

Таблица 3.3 Поток реальных денег от инвестиционной деятельности

№ стр	Наименование показателя	Значение показателя		
		Шаг 0	Шаг 1	...Шаг $t$
1	Земля	3		
2	Здания, сооружения	п		
3	Машины и оборудование	п		
4	Нематериальные активы	3		
		п		
5	Итого вложения в основной капитал (стр. 1) + (стр. 2) + (стр. 3) + (стр. 4)	3		
		п		
6	Прирост оборотного капитала	3		
		п		
7	Всего инвестиций $CF =$ (стр. 5) + (стр. 6)	3		
		п		

### 3.2.3. Эффективность инвестиционных проектов

Эффективность инвестиционных проектов характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и достигнутых результатов применительно к интересам его участников. В мировой практике (имеется в виду методика ЮНИДО) различают следующие показатели эффективности инвестиций:

- чистый дисконтированный доход  $NPV$  (Net Present Value);
- индекс доходности  $PI$  (Profitability Index);
- внутренняя норма доходности  $IRR$  (Internal Rate of Return);
- период окупаемости проекта  $PB$  (Payback Period).

Чистый дисконтированный доход ( $NPV$ ) рассчитывается по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^T (P_t - 3_t) / (1 + E)^t,$$

где  $t = 0, 1, 2, \dots, T$  — шаг расчета (день, месяц, год);

$P_t$  — результаты на шаге  $t$  (например, поступления денежных средств);

$3_t$  — затраты на шаге  $t$ ;

$E$  — заданная норма дисконта (например,  $E = 0,08$ ).

Если  $NPV > 0$ , проект эффективен.

Индекс доходности ( $PI$ ) характеризует относительную отдачу от проекта. Он равен отношению  $NPV$  к капиталовложениям и рассчитывается по формуле:

$$PI = (1/K) \sum_{t=0}^T (P_t - I_t) / (1 + E)^t,$$

где  $I_t$  — затраты на шаге  $t$ , из которых исключены капитальные вложения  $K_t$ ;

$K_t$  — капиталовложения на шаге  $t$ .

$$K = \sum_{t=0}^T K_t / (1 + E)^t.$$

Если  $PI > 1$ , проект эффективен.

Внутренняя норма доходности ( $IRR$ ) представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям, т. е.  $IRR$  является решением следующего уравнения

$$\sum_{t=0}^T (P_t - I_t) / (1 + IRR)^t = \sum_{t=0}^T K_t / (1 + E_{ин})^t,$$

где  $E_{ин}$  — требуемая инвестором норма дохода на вкладываемый капитал.

Если  $IRR \geq E_{ин}$ , инвестиции оправданны.

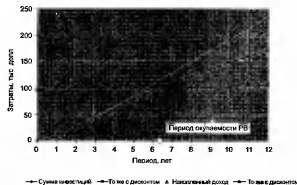


Рис. 3.6. Пример расчета периода окупаемости инвестиционного проекта

**Период окупаемости (РВ)** характеризует период, необходимый для возмещения инвестиций, вложенных в проект, за счет дохода, полученного от реализации этого проекта. Вычисляется как период, в котором  $NPV = 0$ . На рис. 3.6 приведена графическая иллюстрация расчета периода окупаемости.

### 3.2.4. Базовая схема финансово-экономического анализа

Для создания варианта бизнес-плана предприятия необходимо сформировать **исходные данные** по факту, т. е. на момент начала реализации бизнес-плана. В состав исходных данных входят:

- исходный баланс;
- исходный отчет о прибылях и убытках;
- сведения об основных производственных фондах (ОПФ);
- сведения о незавершенных капитальных вложениях;
- сведения о погашении заемных средств;
- сведения о кредиторской задолженности.

Для проведения анализа требуются данные, содержащиеся в производственном плане и плане реализации продукции предприятия. К таким данным, в частности, относятся:

- затраты на производство и реализацию продукции;
- поступления и расходы;
- приобретение и реализация ресурсов;
- привлечение заемных средств;
- движение запасов продукции на складе и др.

Финансово-экономический анализ осуществляется по схеме, представленной на рис. 3.7.

**Финансовый анализ** является сердцевиной создания варианта бизнес-плана. Анализ основан на формировании **прогнозных финансовых отчетов**. Прогноз осуществляется по заданным временным интервалам и оформляется в виде таблиц. Должны быть сформированы следующие отчеты:

- отчет о прибыли;
- балансовый отчет;
- отчет о движении денежных средств.

#### Отчет о прибыли

**Строка 1** определяется как произведение объема реализованной продукции на цену за единицу продукции (без НДС)

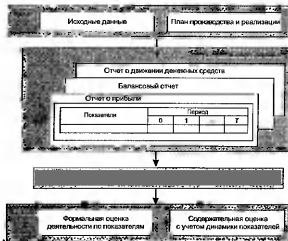


Рис. 3.7. Базовая схема финансово-экономического анализа

Таблица 3.4. Отчет о прибыли

№ строки	Показатели	Исходное состояние	Интервалы планирования		
			1	2	...
1	Выручка от реализации				
2	Себестоимость продукции				
3	Проценты, не включаемые в себестоимость				
4	Доходы от прочей реализации и внебюджетные доходы				
5	Курсовая разница				
6	Налоги				
7	Балансовая прибыль/убытки (стр. 1 – стр. 2 – стр. 3 + стр. 4 – стр. 5 – стр. 6)				

Оформите табл. 3.4

№ строки	Показатели	Исходное состояние	Интервалы планирования*		
			1	2	.
8	Налогооблагаемая прибыль (стр. 1 – стр. 2 + стр. 4 – стр. 5)				
9	Налогооблагаемая прибыль с учетом льгот				
10	Налог на прибыль				
11	Прочие текущие затраты				
12	Чистая прибыль/убытки (стр. 9 – стр. 10 – стр. 11)				
13	То же нарастающим итогом				
14	Дивиденды выплаченные				
15	Неразмещенная прибыль/убытки (стр. 12 – стр. 14)				

В строке указывается суммарная выручка по всем видам продукции:

Выручка от реализации = Объем × Цена.

Строка 2 определяется как сумма операционных затрат, в том числе:

- прямые материальные затраты;
- общехозяйственные расходы;
- заработная плата;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация;
- проценты, включаемые в себестоимость.

Строка 3 определяется как разность между процентами, подлежащими выплате, и процентами, включенными в себестоимость.

Строка 4 определяется как сумма доходов от прочей реализации и внереализационных доходов:

- доходы от продаж постоянных активов;
- доходы по депозитам;
- прочие внереализационные доходы.

Строка 5 определяется как сумма оборотных активов в валюте минус краткосрочные и долгосрочные пассивы в валюте и умноженная на разницу курсов валюты на шагах планирования  $t$  и  $(t - 1)$ .

Курсовая разница =

$$= (\text{Сумма оборотных активов} - \text{Краткосрочные и долгосрочные пассивы}) \times (\text{Курс валюты } (t) - \text{Курс валюты } (t - 1))$$

Строку 11 составляют затраты, связанные с валютными операциями (суммы комиссионного вознаграждения), а также численные, но не выплаченные проценты.

#### Балансовый отчет

Основное назначение прогноза балансового отчета:

1. Прогноз динамики изменения структуры активов в зависимости от источников финансирования (пассивов)
2. Определение данных для расчетов коэффициентов оценки финансово-экономического состояния предприятия.
3. Контроль правильности расчетов (должно быть нулевой сальдо баланса по каждому периоду планирования) (рис. 3.8).



Сальдо баланса

Активы – Пассивы = 0

Рис. 3.8. Анализ баланса

Структура активов — это по сути структура имущества предприятия. В активе отражаются сгруппированные по разделам и статьям средства предприятия. Это — основные средства, производственные запасы, готовая продукция, касса и т. д.

В пассиве указываются средства по источникам их формирования. Это — уставный капитал, ссуды банка, задолженность по

ставщикам и т. д. В таблице пассивов приведены показатели, разбитые на две группы: источники собственных средств и краткосрочные пассивы (табл. 3.5)

Таблица 3.5. Активы и пассивы предприятия

№ строки	Показатели	Исходное состояние	Интервал планирования	
			1	2
	<b>АКТИВЫ</b>			
	Постоянные активы			
1	Балансовая (первоначальная) стоимость			
2	Начисленный износ			
3	Остаточная стоимость (стр. 1 – стр. 2)			
4	Незавершенные капитальные вложения			
	Оборотные активы			
5	Запасы сырья и материалов			
6	Незавершенная продукция			
7	Готовая продукция			
8	Кредиты покупателям			
9	Авансы поставщикам			
10	НДС уплаченный			
11	Резерв денежных средств			
12	Свободные денежные средства			
13	Итого оборотных активов (стр. 5 + стр. 6 + стр. 7 + стр. 8 + стр. 9 + стр. 10 + стр. 11 + стр. 12)			
14	Убыток			
	<b>Итого активы (стр. 3 + стр. 4 + стр. 13 + стр. 14)</b>			
	<b>ПАССИВЫ</b>			
	Источники собственных средств			
15	Уставный капитал (стр. 16 + стр. 17)			
16	Учредительный капитал			
17	Акционерный капитал			

Описание табл. 3.5

№ строки	Показатели	Исходное состояние	Интервал планирования	
			1	2
18	Нераспределенная прибыль			
19	Добавочный капитал			
20	Итого собственных средств (стр. 15 + стр. 18 + стр. 19)			
21	Долгосрочные пассивы (кредиты)			
	Краткосрочные пассивы			
22	Счета к оплате			
23	Расчеты с бюджетом			
24	Расчеты с персоналом			
25	Авансы покупателей			
26	Итого краткосрочных пассивов (стр. 22 + стр. 23 + стр. 24 + стр. 25)			
27	<b>Итого пассивов (стр. 20 + стр. 21 + стр. 26)</b>			
	Сальдо баланса			

#### Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств — основной документ для анализа денежных потоков. С его помощью можно контролировать текущую платежеспособность предприятия, принимать решения по управлению денежными средствами и объяснять расхождения между финансовым результатом и изменением денежных средств (рис. 3.9).

Схема движения денежных потоков предприятия имеет следующий вид (рис. 3.10).

Приток денежных средств обеспечивается за счет выпуска акций; получения кредитов; продажи долгосрочных активов; авансов, полученных от покупателей, и т. д. Он формируется по результатам трех видов деятельности: основной, инвестиционной и финансовой.

Отток денежных средств, как и приток, формируется в результате основной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Сюда входят прирост оборотных активов (т. е. за-





Свободные денежные средства

Рис. 3.9. Анализ денежных потоков



Рис. 3.10. Схема движения денежных потоков предприятия

траты на сырье, незавершенное строительство, готовую продукцию), операционные затраты, выплата кредитов и процентов, налоги и т. д.

Перечень показателей притока и оттока денежных средств приведен в табл. 3.6.

**Свободные денежные средства**, или сальдо накопленных реальных денег, на каждом шаге расчета являются показателем благополучия предпринимательской деятельности. Отрицательная величина сальдо накопленных денег говорит о потребности в дополнительном финансировании.

Отчетные формы варианта бизнес-плана (как исходные, так и прогнозные) используются для расчета показателей **финансовой и экономической эффективности** предприятия. К финансовым показателям эффективности относятся, например, показатели ликвидности, платежеспособности, рентабельности, к экономиче-

Таблица 3.6. Показатели притока и оттока денежных средств

№ строки	Показатели	Исходное состояние	Интервал планирования	
			1	2
	<b>Приток денежных средств</b>			
1	Увеличение уставного капитала			
2	Привлечение кредитов			
3	Прирост нормируемых краткосрочных пассивов			
4	Выручка от реализации			
5	Доходы от прочей реализации и внереализационные доходы			
6	Доходы от продажи постоянных активов			
7	Курсовая разница			
8	<b>Итого приток</b> (стр 1 + стр 2 + стр 3 + стр 4 + стр 5 + стр 6 + стр 7)			
	<b>Отток денежных средств</b>			
9	Прирост постоянных активов			
10	Прирост нормируемых оборотных активов			
11	Операционные затраты			
12	Общая сумма выплат по кредитам			
13	Прочие текущие затраты			
14	Налоговые выплаты			
15	Дивиденды выплаченные			
16	<b>Итого отток</b> (стр 9 + стр 10 + стр 11 + стр 12 + стр 13 + стр 14 + стр 16 на шаге $(t-1)$ )			
17	Баланс денежных средств (стр 8 - стр 16)			
18	<b>Свободные денежные средства</b> — сальдо накопленных реальных денег (стр 17 на шаге $t$ + стр. 18 на шаге $(t-1)$ )			

ским показателям — оценки риска, показатели эффективности производства и реализации продукции. Основные группы показателей устойчивости и деловой активности предприятия выглядят следующим образом.

1. Обеспеченность предприятия собственными средствами.
2. Обеспеченность предприятия заемными средствами.
3. Достаточность уставного капитала предприятия.
4. Инвестиционная привлекательность предприятия.
5. Формирование основного и оборотного капитала предприятия.
6. Оборачиваемость капитала предприятия.
7. Ликвидность баланса предприятия.
8. Платежеспособность предприятия
9. Рентабельность активов, капитала и продаж.
10. Эффективность инвестиционных проектов предприятия.

**Оценку деятельности предприятия производят поэтапно.**  
Этап 1. Расчет коэффициентов, характеризующих состояние предприятия.

Этап 2. Сравнение коэффициентов с установленными пороговыми значениями.

Этап 3. Отнесение показателя к соответствующей группе надежности.

На основе коэффициентного анализа составляется **содержательная оценка деятельности предприятия**. Она включает следующие обоснования:

- отнесение предприятия к определенной группе по уровню рентабельности, платежеспособности, устойчивости и т. д.;
- характеристики качества финансового и производственно-менеджмента;
- оценку шансов для дальнейшего развития

Ниже приведен пример содержательной оценки.

#### Пример содержательной оценки

Анализ финансовой устойчивости предприятия позволяет говорить о значительном запасе прочности, обеспеченном низким уровнем собственного капитала (фактического), который на конец анализируемого периода составил 0,273 (при рекомендуемом значении не менее 0,6).

Это обстоятельство выявляет ограниченные возможности привлечения дополнительных заемных средств без риска потери финансовой устойчивости.

Увеличение уровня собственного капитала (фактического) способствовало росту финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом (фактическим) на конец периода составил 0,312 (на начало — 0,224) (при рекомендуемом значении не менее 1,0), а коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным и долгосрочным заемным капиталом на конец периода был равен 0,312 (на начало — 0,224). Динамика данного показателя может быть оценена как положительная.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами составил на конец периода -4,689, что хуже установленного нормативного значения (0,1). В то же время коэффициент обеспеченности собственными средствами, рассчитанный по собственному фактическому капиталу в том же периоде, был равен -4,755, т. е. не соответствовал нормативному значению.

Соотношение заемного и собственного капитала (фактического) на начало анализируемого периода равнялось 3,999, на конец периода 2,666 (при рекомендуемом значении менее 0,7).

Коэффициент покрытия краткосрочной задолженности оборотными активами на конец периода составил 0,174, что на 0,039 пункта выше его значения на начало периода (0,135) при рекомендуемом значении от 1,0 до 2,0.

Промежуточный коэффициент покрытия (краткосрочной задолженности оборотными активами за вычетом запасов) на конец периода составил 0,008, что на 0,003 пункта выше его значения на начало периода (0,005) при рекомендуемом значении от 0,5 до 0,8.

Коэффициент срочной ликвидности (отражающий долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг) на конец периода составил 0,000, что на 0,001 пункта ниже его значения на начало периода (0,001) при рекомендуемом значении от 0,2 до 0,4.

Коэффициент Бивера, равный отношению притока денежных средств (чистая прибыль плюс амортизация) к общей сумме задолженности, на конец анализируемого периода составил -0,159 (в годовом исчислении -0,636), на начало -0,061 (в годовом исчислении -0,243). По международным стандартам рекомендуемое значение (годовое) данного показателя находится в интервале 0,17-0,4. Полученное значение показателя позволяет отнести предприятие к группе высокого «риска потери платежеспособности», т. е. уровень его платежеспособности низкий.

Интервал самофинансирования (или платежеспособности) предприятия на конец периода составил один день (на начало периода один день), что свидетельствует о низком уровне резервов у предприятия для финансирования своих затрат в составе себестоимости (без амортизации) и прочих издержек за счет имеющихся денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и покупок у дебиторов. В международной практике считается нормальным, если данный показатель превышает 90 дней.

### 3.3. Оценка эффективности инвестиционных проектов

Любой коммерческий инвестиционный проект представляет собой потенциальный источник будущих доходов, генерируемых за счет капиталовложений и связанных с ними затрат ресурсов.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает:

- социально-экономическую эффективность проекта;
- коммерческую эффективность проекта.

Эффективность участия в проекте определяется с целью проверки реализуемости проекта и заинтересованности в нем всех его участников и включает:

- эффективность участия предприятий и организаций в проекте;
- эффективность инвестирования в проект;
- эффективность участия в проекте структур более высокого уровня, в том числе:
  - региональную и народно-хозяйственную эффективность;
  - отраслевую эффективность;
  - бюджетную эффективность.

#### 3.3.1. Основные принципы оценки эффективности

В числе наиболее важных основных принципов оценки эффективности проектов можно выделить:

- рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла;
- моделирование денежных потоков;
- сопоставимость условий сравнения различных проектов (или вариантов проекта);
- принцип положительности и максимума эффекта;
- учет фактора времени;
- учет только предстоящих затрат и поступлений;
- сравнение состояний «с проектом» и «без проекта»;
- учет всех наиболее существенных последствий проекта;
- учет наличия разных участников проекта;

- многоэтапность оценки;
- учет влияния на эффективность проекта потребности в оборотном капитале;
- учет влияния инфляции и возможности использования при реализации проекта нескольких валют (многовалютность);
- учет (количественный) влияния неопределенности и риска, сопровождающих реализацию проекта.

#### Общая схема оценки эффективности

Оценка эффективности проекта производится в три этапа (рис. 3.11).

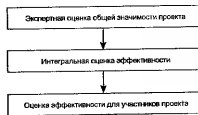


Рис. 3.11. Схема оценки эффективности проекта

*Экспертная оценка общественной значимости проекта.* Общественно значимыми считаются крупномасштабные, народно-хозяйственные и глобальные проекты. При этом оцениваются показатели эффективности проекта в целом. Цель этого этапа — *интегральная экономическая оценка проектных решений* и создание необходимых условий для поиска инвестора (второй этап). Для локальных проектов оценивается только их коммерческая эффективность и, если она оказывается приемлемой, рекомендуется непосредственно переходить ко второму этапу оценки. Для общественно значимых проектов оценивается в первую очередь их социально-экономическая эффективность. При неудовлетворительной оценке такие проекты не рекомендуются к реализации и не могут претендовать на государственную поддержку. Если же их социально-экономическая эффективность оказывается достаточной, оценивается их коммерческая эффективность.

Третий этап оценки осуществляется после выработки схемы финансирования. На этом этапе уточняется состав участников и

определяются финансовая реализуемость и эффективность участия в проекте каждого из них (региональная и отраслевая эффективность, эффективность участия в проекте отдельных предприятий и акционеров, бюджетная эффективность и пр.).

В настоящее время существует три наиболее распространенных отечественных программных продукта для оценки эффективности проектов:

- «Альт-Инвест», разработчиком которого является Исследовательско-консультационная фирма «Альт»;
- Project Expert, разработчик — фирма «Про-Инвест Консалтинг»;
- ТЭО-ИНВЕСТ, разработчик — Институт проблем управления РАН.

Все перечисленные программные продукты основаны на методологии ЮНИДО и соответствуют действующим Методическим рекомендациям по оценке эффективности проектов. Кроме того, они обеспечивают соответствие российскому налоговому законодательству.

В комплект поставки каждого пакета входят дистрибутивные диски, методические рекомендации и инструкция пользователя.

**Программный продукт «Альт-Инвест»** представляет собой комплект взаимосвязанных электронных таблиц в среде пакета Microsoft Excel, поэтому его основными характеристиками являются гибкость, открытость и исключительные возможности для адаптации. Перечень исходных данных, отчетные формы, показатели и диаграммы могут быть изменены и дополнены пользователем для конкретного инвестиционного проекта. Кроме того, существует возможность проследить логику расчетов и формирования результатов из исходных данных.

Расчеты могут проводиться в моно- и двухвалютном режиме с учетом изменения инфляции на внутреннем рынке. Размер шага расчета не ограничивается.

**Программный продукт «Альт-Инвест»** формирует отчетные документы по проекту: отчет о прибыли, отчет о движении денежных средств и баланс. Также осуществляется расчет коэффициентов ликвидности, оборачиваемости, прибыльности продаж и др. Таблица показателей эффективности инвестиций включает простой и дисконтированный сроки окупаемости, внутреннюю норму доходности, чистый дисконтированный доход. Анализ

проектов включает также одно- и двухпараметрический анализ чувствительности.

Результаты расчетов могут быть напечатаны на русском и английском языках.

Помимо «Альт-Инвест» в комплекс программных продуктов фирмы «Альт» для финансового анализа, оценки эффективности и финансового планирования входят: «Альт-Инвест-СНИП» — для расчетов стоимости строительных работ, «Альт-Инвест-Прим» — для экспресс-оценки эффективности проекта, «Альт-финансы» — система комплексного анализа финансового состояния предприятия, «Альт-План» — система финансового планирования, «Альт-Прогноз» — для формирования оптимальной финансовой политики предприятия.

**Программный продукт ТЭО-ИНВЕСТ** также реализован в пакете Microsoft Excel, что означает открытость и прозрачность схемы финансовых расчетов. ТЭО-ИНВЕСТ позволяет проводить расчеты с шагом, кратным одному месяцу, в постоянных и расчетных ценах с использованием двух валют, а также определять показатели эффективности и финансовые коэффициенты для инвестированного и собственного капиталов и показатели бюджетной эффективности. ТЭО-ИНВЕСТ учитывает структурную инфляцию, изменение ставок по кредитам и переоценку основных фондов.

Расчеты могут осуществляться по 15 видам производимой продукции, 100 позициям инвестиционной программы, свыше 80 видам переменных и постоянных затрат. Также предусмотрены различные схемы формирования начального капитала проекта и возможность проведения акционирования предприятия в любой период.

**ТЭО-ИНВЕСТ** обеспечивает формирование общепринятых в мировой практике отчетов и показателей эффективности, имеет блок анализа чувствительности важнейших выходных показателей к изменению цен на производимую продукцию, мощности производства, инфляции и налогов.

**Программный продукт Project Expert Professional** является инструментом, позволяющим построить детальную финансовую модель действующего в условиях рынка предприятия с целью:

- разработки детального финансового плана развития предприятия;
- разработки бюджета предприятия и определения потребности и принципиальной схемы финансирования;

- разработки инвестиционного проекта и бизнес-плана предприятия;
- контроля процесса реализации плана развития предприятия;
- разработки финансовой части проспекта эмиссии акций и оценки их стоимости

В отличие от рассмотренных выше, программные продукты Project Expert являются закрытыми системами, что облегчает работу с ними для начинающего пользователя, но несколько ограничивает возможности проектного анализа.

Project Expert Professional позволяет осуществлять оценку эффективности проектов длительностью от одного месяца до 50 лет с возможностью помесячного прогноза инфляции. Программный продукт позволяет использовать до 10 000 товаров и услуг и неограниченный перечень видов ресурсов. Расчет осуществляется раздельно для внутреннего и внешнего рынков. В рамках программного продукта разрабатываются детальные инвестиционный, производственный и финансовый планы проекта. Project Expert Professional обеспечивает формирование стандартных отчетов, расчет срока окупаемости, индекса доходности, чистого дисконтированного дохода, внутренней нормы доходности и 30 финансовых коэффициентов. Анализ чувствительности проекта осуществляется по 13 параметрам.

Среди зарубежных программных средств следует выделить COMFAR III Expert (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting)

Пакет COMFAR прошел международную сертификацию. Оценка коммерческой эффективности производится на основе имитации потока реальных денег. Имеется блок оценки экономической эффективности. Система выдает большое количество графической информации, позволяющей получить без дополнительных затрат времени результаты расчетов при варьировании ряда исходных данных (объема реализации, производственных издержек, инвестиционных затрат и процента за кредит)

К недостаткам системы относятся:

- несоответствие налогового блока российским условиям налогообложения;
- принятый в системе годичный шаг расчета;
- жесткая заданность перечня исходных данных при ограниченности их количества;
- трудность учета инфляции,

- практическое отсутствие современного многооконного интерфейса;
- невозможность модификации пользователем формул («закрытый» характер пакета).

Выбор того или иного из существующих либо необходимость разработки нового (уникального) программного средства определяется в конечном итоге особенностями конкретного проекта и зависит от предпочтений аналитика, осуществляющего расчеты

### 3.3.2. Исходные данные для расчета эффективности проекта

Объем исходной информации зависит от стадии проектирования, на которой производится оценка эффективности.

На всех стадиях исходные сведения должны включать:

- цель проекта;
- характер производства, общие сведения о применяемой технологии, вид производимой продукции (работ, услуг);
- условия начала и завершения реализации проекта, продолжительность расчетного периода;
- сведения об экономическом окружении;
- сведения о проекте:
  - продолжительность строительства;
  - объем капиталовложений;
  - выручку по годам реализации проекта;
  - производственные издержки по годам реализации проекта.

На стадии обоснования инвестициии сведения о проекте должны включать (с приведением обосновывающих расчетов):

- объем инвестиций с распределением по времени и по технологической структуре (строительно-монтажные работы, оборудование и пр.);
- сведения о выручке от реализации продукции с распределением по времени и видам затрат.

На стадии ТЭО (или обоснования инвестиций, непосредственно предшествующего разработке рабочих чертежей) должна быть представлена в полном объеме вся исходная информация, раскрываемая ниже

В соответствии с Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов исходная ин-

формация для расчетов эффективности имеет следующую структуру:

- сведения о проекте и его участниках;
- экономическое окружение проекта;
- сведения об эффекте от реализации проекта в смежных областях;
- денежный поток от инвестиционной деятельности;
- денежный поток от операционной деятельности;
- денежный поток от финансовой деятельности.

Сведения о проекте и его участниках должны включать:

- ⇒ характер проектируемого производства, состав производимой продукции (работ, услуг);
- ⇒ сведения о размещении производства,
- ⇒ информацию об особенностях технологических процессов, о характере потребляемых ресурсов, системе реализации производимой продукции.

При оценке эффективности инвестиций для отдельных его участников необходима дополнительная информация о составе и функциях этих участников. Для участников, выполняющих в проекте одновременно несколько разнородных функций, должны быть описаны все функции. По тем участникам, которые на данной стадии расчетов уже определены, нужна информация об их производственном потенциале и финансовом состоянии.

Производственный потенциал предприятия определяется величиной его производственной мощности (желательно в натуральном выражении по видам продукции), составом и износом основного технологического оборудования, зданий и сооружений, наличием и профессионально-квалификационной структурой персонала, а также нематериальных активов (лицензии, патенты, ноу-хау).

Финансовое состояние предприятия отражается в его бухгалтерской и статистической отчетности и характеризуется системой показателей, приведенных в табл. 3.7.

В связи с тем что затраты и результаты участников зависят от характера взаимоотношений между ними, информация об участниках должна включать и описание основных элементов организационно-экономического механизма реализации проекта.

Сведения об экономическом окружении проекта включают:

- ⇒ прогнозную оценку общего индекса инфляции и прогноз абсолютного или относительного (по отношению к общему ин-

Таблица 3.7 Показатели оценки финансового состояния предприятия

Название показателя или группы показателей	Экономическое содержание
<b>Коэффициенты ликвидности</b>	
Коэффициент покрытия краткосрочных обязательств	Отношение текущих активов к текущим краткосрочным обязательствам
Промежуточный коэффициент ликвидности	Отношение текущих активов без стоимости товарно-материальных запасов к текущим пассивам
Коэффициент абсолютной ликвидности	Отношение высоколиквидных активов (денежных средств, ценных бумаг и счетов к получению) к текущим пассивам
<b>Показатели платежеспособности</b>	
Коэффициент финансовой устойчивости	Отношение собственных средств предприятия и субсидий к заемным
Коэффициент платежеспособности	Отношение заемных средств (общая сумма долговой и краткосрочной задолженности) к собственным
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	Отношение долгосрочной задолженности к общему объему капитализированных средств (сумма собственных средств и долгосрочных займов)
Коэффициент покрытия долгосрочных обязательств	Отношение чистого прироста свободных средств (сумма чистой прибыли после уплаты налогов, амортизации и чистого прироста собственных и заемных средств за вычетом осуществленных в отчетном периоде инвестиций) к величине платежей по долгосрочным обязательствам (погашение займов плюс проценты по ним)
<b>Коэффициенты оборачиваемости</b>	
Коэффициент оборачиваемости активов	Отношение выручки от продаж к средней за период стоимости активов
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	Отношение выручки от продаж к средней за период стоимости собственного капитала
Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов	Отношение выручки от продаж к средней за период стоимости запасов
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Отношение выручки от продаж в кредит к средней за период дебиторской задолженности

Описание табл. 3.7

Название показателя или группы показателей	Экономическое содержание
Средний срок оборота кредиторской задолженности	Отношение краткосрочной кредиторской задолженности (счета к оплате) к расходам на закупку товаров и услуг, умноженное на количество дней в отчетном периоде
<b>Показатели рентабельности</b>	
Рентабельность продаж	Отношение балансовой прибыли к сумме выручки от реализации продукции и от внепроизводственных операций
Рентабельность активов	Отношение балансовой прибыли к стоимости активов (остаточная стоимость основных средств плюс стоимость текущих активов)
Полная рентабельность продаж	Отношение суммы валовой прибыли от операционной деятельности и включаемых в себестоимость, уплаченных процентов по займам к сумме выручки от реализации продукции и от внепроизводственных операций
Полная рентабельность активов	Отношение суммы валовой прибыли от операционной деятельности и включаемых в себестоимость, уплаченных процентов по займам к средней за период стоимости активов
Чистая рентабельность продаж	Отношение чистой прибыли (после уплаты налогов) от операционной деятельности к сумме выручки от реализации продукции и от внепроизводственных операций
Чистая рентабельность активов	Отношение чистой прибыли к средней за период стоимости активов
Чистая рентабельность собственного капитала	Отношение чистой прибыли к средней за период стоимости собственного капитала

дексу инфляции) изменения цен на отдельные продукты (услуги) и ресурсы на весь период реализации проекта;

→ прогноз изменения обменного курса валюты или индекса внутренней инфляции иностранной валюты на весь период реализации проекта;

→ сведения о системе налогообложения;

Сведения об эффекте от реализации проекта в смежных областях должны содержать:

→ изменение рыночной стоимости имущества граждан, обусловленное реализацией проекта;

→ снижение уровня розничных цен на отдельные товары и услуги;

→ влияние реализации проекта на объемы производства продукции (работ, услуг) сторонних предприятий;

→ воздействие осуществления проекта на здоровье населения, → экономии времени населения на коммуникации, обусловленную реализацией проекта в области транспорта и связи.

Информация приводится в произвольной форме.

### 3.3.3. Денежные потоки

Эффективность проекта оценивается в течение расчетного периода, охватывающего временной интервал от начала проекта до его прекращения.

Расчетный период разбивается на шаги — отрезки, в пределах которых производится агрегирование данных, используемых для оценки финансовых показателей. Шаги расчета  $t$  определяются номерами (0, 1, ...) Время в расчетном периоде измеряется в годах или долях года и отсчитывается от фиксированного момента  $t_0 = 0$ , принимаемого за базовый. Продолжительность разных шагов может быть различной.

Денежный поток проекта (Cash flow) — это зависимость от времени денежных поступлений и платежей при реализации порождающего его проекта, определяемая для всего расчетного периода.

На каждом шаге значение денежного потока характеризуется:

- притоком, равным размеру денежных поступлений (или результатов в стоимостном выражении) на этом шаге;
- оттоком, равным платежам на этом шаге;
- салдо (активным балансом, эффектом), равным разности между притоком и оттоком.

Денежный поток  $\Phi(t)$  обычно состоит из частичных денежных потоков от отдельных видов деятельности.

- инвестиционной —  $\Phi^i(t)$ ;
- операционной —  $\Phi^o(t)$ ,
- финансовой —  $\Phi^f(t)$ .

Денежные потоки могут выражаться в текущих, прогнозных или дефлированных ценах в зависимости от того, в каких ценах выражаются на каждом шаге расчета их притоки и оттоки

Текущими называются цены, заложенные в проект без учета инфляции.

Прогнозными называются цены, ожидаемые (с учетом инфляции) на будущих шагах расчета.

Дефлированными называются прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции.

Денежные потоки могут выражаться в разных валютах. Согласно Методическим рекомендациям следует учитывать денежные потоки в тех валютах, в которых они реализуются (производятся поступления и платежи), вслед за этим приводить их к единой, итоговой валюте и затем дефлировать, используя базисный индекс инфляции, соответствующий этой валюте.

Наряду с денежным потоком при оценке эффективности проекта используют также накопленный денежный поток — накопленный приток, накопленный отток, накопленное сальдо (эффект), — характеристики которого определяются на каждом шаге расчетного периода как сумма соответствующих характеристик денежного потока за данный и все предшествующие шаги (нарастающим итогом).

#### Денежный поток от инвестиционной деятельности

В денежный поток от инвестиционной деятельности  $\Phi^0(t)$  в качестве оттока включаются прежде всего распределенные по шагам расчетного периода затраты по созданию и вводу в эксплуатацию новых основных средств и ликвидации, замещению или возмещению выбывающих существующих основных средств. Сюда же относятся некапитализируемые затраты (например, уплаты налога на земельный участок, используемый в ходе строительства, расходы по строительству объектов внешней инфраструктуры и пр.). Кроме того, в денежный поток от инвестиционной деятельности включаются изменения оборотного капитала (увеличение рассматривается как отток денежных средств, уменьшение — как приток). В качестве оттока включаются и собственные средства, вложенные в депозит, а также затраты на покупку ценных бумаг

других хозяйствующих субъектов, предназначенных для финансирования проекта.

В качестве притока в денежный поток от инвестиционной деятельности включаются доходы от реализации выбывающих активов.

Сведения о денежных потоках от инвестиционной деятельности представляются по форме, показанной в табл. 3.8.

Таблица 3.8. Инвестиционная деятельность\*

Номера строк	Наименование показателя		Значения показателей по этапам расчета				
			шаг 0	шаг 1	...	шаг t	ликвидация (табл. 3.9)
1	Земля	О П					
2	Здания, сооружения	О П					
3	Машины и оборудование, передаточные устройства	О П					
4	Нематериальные активы	О П					
5	Итого: вложения в основной капитал (1) + (2) + (3) + (4)	О П					
6	Прирост оборотного капитала	О П					
7	Всего вложений, $\Phi^0(t)$ (5) + (6)	О П					

\* О — оттоки денежных средств, обозначаются со знаком «-», П — притоки денежных средств, обозначаются со знаком «+».

Ликвидационная стоимость объектов определяется на основании данных, приводимых в табл. 3.9, и представляет собой разность между рыночной ценой на момент ликвидации и уплачиваемыми налогами. Полученные значения вносятся в столбец «Ликвидация» табл. 3.8.



Таблица 3.9 Расчет чистой ликвидационной стоимости\*

Номера строк	Наименование	Земля	Здания и т. д.	Машины и оборудование	Всего
1	Рыночная стоимость на момент ликвидации				
2	Балансовая стоимость по данным табл. 3.5				
3	Начислено амортизации				
4	Остаточная стоимость на $t$ -м шаге (стр. 2) – (стр. 3)				
5	Затраты по ликвидации				
6	Доход от прироста стоимости капитала (стр. 1) – (стр. 4)		Нет	Нет	
7	Операционный доход (убытки) (стр. 1) – (стр. 4) – (стр. 5)	Нет			
8	Налоги				
9	Чистая ликвидационная стоимость (стр. 1) – (стр. 8)				

\* Если по стр. 7 показываются убытки, то налоги (стр. 8) также показываются со знаком «минус», в потому значение стр. 8 добавляется к рыночной стоимости.

#### Денежный поток от операционной деятельности

В денежных потоках от операционной деятельности  $\Phi^o(t)$  учитываются все виды доходов и расходов на соответствующем шаге расчета, связанных с производством продукции, и налоги, уплачиваемые с указанных доходов.

При этом основными притоками являются доходы от реализации продукции и другие доходы. Объемы производства следует указывать в натуральном и стоимостном выражениях. Цены на производимую продукцию, предусмотренные в проекте, должны учитывать влияние реализации проекта на общий объем предложения данной продукции на соответствующем рынке.

Помимо выручки от реализации, в притоках и оттоках реальных денег необходимо учитывать доходы и расходы от вне реали-

зационных операций, непосредственно не связанных с производством продукции. К ним, в частности, относятся:

- доходы от сдачи имущества в аренду или лизинг;
- поступления средств при закрытии депозитных счетов и по приобретенным ценным бумагам;
- возврат займов, предоставленных другим участникам

Оттоки от операционной деятельности формируются из затрат на производство и сбыт продукции, которые обычно состоят из производственных издержек и налогов

Форма представления информации по денежным потокам от операционной деятельности показана в табл. 3.10

Таблица 3.10. Операционная деятельность

Номера строк	Наименование показателя	Значения показателей по шагам расчета			
		шаг 0	шаг 1	..	шаг $t$
1	Объем продаж				
2	Цена				
3	Выручка (стр. 1) × (стр. 2)				
4	Внеоперационные доходы				
5	Переменные затраты				
6	Постоянные затраты				
7	Амортизация зданий				
8	Амортизация оборудования				
9	Проценты по кредитам, включаемые в себестоимость				
10	Прибыль до вычета налогов (стр. 3) + (стр. 4) – (стр. 5) – (стр. 6) – (стр. 7) – (стр. 8) – (стр. 9)				
11	Налоги и сборы				
12	Чистый доход (стр. 10) – (стр. 11) + (стр. 9)				
13	Амортизация (стр. 7) + (стр. 8)				
14	Чистый приток от операций, $\Phi^o(t)$ (стр. 12) + (стр. 13)				

**Денежный поток от финансовой деятельности**

К финансовой деятельности относятся операции со средствами, внешними по отношению к инвестиционному проекту, т. е. поступающими не за счет осуществления проекта. Они состоят из собственного (акционерного) капитала и привлеченных средств.

К денежным потокам от финансовой деятельности  $\Phi^f(t)$  в качестве притоков относятся вложения собственного капитала и привлеченных средств: субсидий и дотаций, заемных средств, в том числе и за счет выпуска предприятием собственных долговых ценных бумаг, а в качестве оттоков — затраты на возврат и обслуживание займов и выпущенных предприятием долговых ценных бумаг, а также при необходимости — на выплату дивидендов по акциям предприятия.

Денежные потоки от финансовой деятельности показываются по форме, представленной в табл. 3.11.

Таблица 3.11 Финансовая деятельность

Номера строк	Наименование показателя	Значения показателей по шагам расчета			
		шаг 0	шаг 1	...	шаг $t$
1	Собственный капитал (акции, субсидии и др.)				
2	Краткосрочные кредиты				
3	Долгосрочные кредиты				
4	Выплата процентов по кредитам				
5	Погашение задолженности по основным суммам кредитов				
6	Помещение средств на депозитные вклады				
7	Снятие средств с депозитных вкладов				
8	Получение процентов по депозитным вкладкам				
9	Выплата дивидендов				
10	Сальдо финансовой деятельности $\Phi^f(t)$ , (стр. 1) + (стр. 2) + (стр. 3) - (стр. 4) - (стр. 5) - (стр. 6) + (стр. 7) + (стр. 8) - (стр. 9)				

**3.3.4. Основные показатели эффективности проекта****Дисконтирование денежных потоков**

Основные показатели эффективности проекта основаны на учете стоимости финансовых ресурсов во времени, которая определяется с помощью дисконтирования.

Дисконтированием денежных потоков называется приведение их разновременных (относящихся к различным шагам расчета) значений к их ценности на определенный момент времени, который называется моментом приведения и обозначается через  $t_0$ . Момент приведения может не совпадать с базовым моментом. Дисконтирование применяется к денежным потокам, выраженным в текущих или дефляционных ценах и в единой валюте.

Основным экономическим нормативом, используемым при дисконтировании, является норма дисконта  $E$ , выражаемая в долях единиц или процентах в год.

Дисконтирование денежного потока на  $m$ -м шаге осуществляется путем умножения его значения на коэффициент дисконтирования, рассчитываемого по формуле

$$\alpha_m = \frac{1}{(1 + E)^{m - t_0}}$$

где  $t_m$  — момент окончания  $m$ -го шага.

Норма дисконта  $E$  может выбираться различной для разных шагов расчета. Это может быть целесообразно в случаях переменного по времени риска и/или переменной по времени структуры капитала.

**Показатели эффективности проекта**

В качестве основных показателей, используемых для расчетов эффективности проекта, можно использовать:

- чистый доход;
- чистый дисконтированный доход;
- внутренняя норма доходности;
- потребность в дополнительном финансировании (стоимость проекта, капитал риска);
- индексы доходности затрат и инвестиций;
- срок окупаемости;
- показатели финансового состояния.

Показатели эффективности проектов, применяемые на Западе, приведены на рис. 3.12.

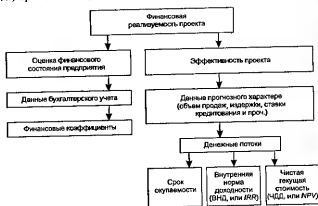


Рис. 3.12. Схема анализа эффективности проектов

Чистым доходом (ЧД) называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период:

$$\text{ЧД} = \sum_{m} \phi_m,$$

где суммирование распространяется на все шаги расчетного периода.

Важнейшим показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (ЧДД, или  $NPV$  — чистая текущая стоимость), который представляет собой накопленный дисконтированный эффект (дисконтированное накопленное сальдо) за расчетный период:

$$\text{ЧДД} = \sum_{m} \phi_m \alpha_m,$$

где суммирование распространяется на все шаги расчетного периода.

ЧД и ЧДД характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта

соответственно без учета и с учетом неравноценности эффектов, относящихся к различным моментам времени.

Разность ЧД и ЧДД называют дисконтом проекта.

Для признания проекта эффективным с точки зрения инвестора необходимо, чтобы ЧДД проекта был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением ЧДД (при выполнении условия его положительности).

Пример. Расчет ЧДД ( $NPV$ ) для различных инвестиционных проектов.

Имеется два инвестиционных проекта, в которых потоки платежей характеризуются данными, приведенными в таблице (тыс. у. е.).

Таблица. Потоки платежей по инвестиционным проектам

Проект	Годы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
А	-200	-300	100	300	400	400	350	0
Б	-400	-100	100	200	200	400	400	350

• Коэффициент дисконтирования принят в размере 1,1

Рассчитаем чистый дисконтированный доход для обоих проектов.

$$\begin{aligned} \text{ЧДД}_A = & (-200) \times 1,1^{-1} + (-300) \times 1,1^{-2} + (100) \times 1,1^{-3} + (300) \times 1,1^{-4} + \\ & + (400) \times 1,1^{-5} + (400) \times 1,1^{-6} + (350) \times 1,1^{-7} = 504,05; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ЧДД}_B = & (-400) \times 1,1^{-1} + (-100) \times 1,1^{-2} + (100) \times 1,1^{-3} + (200) \times 1,1^{-4} + \\ & + (200) \times 1,1^{-5} + (400) \times 1,1^{-6} + (400) \times 1,1^{-7} + (350) \times 1,1^{-8} = 483,97 \end{aligned}$$

Из расчета следует, что проект А предпочтительнее проекта Б.

Внутренняя норма доходности (ВНД, или  $IRR$  — Internal Rate of Return) — это положительное число  $E_m$ , если:

- при норме дисконта  $E = E_m$  ЧДД проекта обращается в 0;
- это число единственное.

В более общем случае ВНД называется такое положительное число  $E_m$ , что при норме дисконта  $E = E_m$  ЧДД проекта обращается в 0, при всех больших значениях  $E$  ЧДД — отрицателен, при всех меньших значениях  $E$  ЧДД — положителен. Если не выполнено хотя бы одно из этих условий, считается, что ВНД не существует.

Для оценки эффективности проекта значение ВНД необходимо сопоставить с нормой дисконта  $E$ . Инвестиционные про-

екты, у которых  $VND > E$ , имеют положительный ЧДД и поэтому эффективны. Проекты, у которых  $VND < E$ , имеют отрицательный ЧДД и поэтому неэффективны.

VND может быть использована также:

- для экономической оценки проектных решений, если известны приемлемые значения VND (зависящие от области применения) у проектов данного типа;
- для оценки степени устойчивости проекта по разности  $VND - E$ ;
- для установления участниками проекта нормы дисконта  $E$  по данным о внутренней норме доходности альтернативных направлений вложения ими собственных средств.

**Сроком окупаемости** называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальный момент указывается в задании на проектирование (обычно это начало нулевого шага или начало операционной деятельности). **Моментом окупаемости** называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый доход ЧД становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

При оценке эффективности срок окупаемости выступает, как правило, только в виде ограничения.

**Сроком окупаемости с учетом дисконтирования** называется продолжительность периода от начального момента до «момента с учетом дисконтирования». **Моментом окупаемости с учетом дисконтирования** называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущий чистый дисконтированный доход ЧДД становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Потребность в дополнительном финансировании (ПФ) — максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Величина ПФ показывает минимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимого для обеспечения его финансовой реализуемости. Поэтому ПФ называют еще **капиталом риска**. Следует иметь в виду, что реальный объем требуемого финансирования не обязан совпадать с ПФ и, как правило, превышает его за счет необходимости обслуживания долга.

Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта (ДПФ) — максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного дисконтированного сальдо от

инвестиционной и операционной деятельности. Величина ДПФ показывает минимальный дисконтированный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости.

Индексы доходности характеризуют относительную «отдачу проекта» на вложенные в него средства. Они могут рассчитываться как для дисконтированных, так и для недисконтированных денежных потоков. При оценке эффективности зачастую используются:

- индекс доходности затрат — отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным платежам);
- индекс доходности дисконтированных затрат — отношение суммы дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков;
- индекс доходности инвестиций (ИД) — отношение суммы элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. Он равен увеличенному на единицу отношению ЧД к накопленному объему инвестиций;
- индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД, или  $PI$  — Profitability Index) — отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. ИДД равен увеличенному на единицу отношению ЧДД к накопленному дисконтированному объему инвестиций.

При расчете ИД и ИДД могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капиталовложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию.

Проект эффективен при условии  $PI > 1$ .

Индексы доходности затрат и инвестиций превышают 1, если и только если для этого потока ЧД положителен.

Индексы доходности дисконтированных затрат и инвестиций превышают 1, если и только если для этого потока ЧДД положителен.

### 3.3.5. Интегрированная оценка эффективности инвестиционного проекта

#### Оценка социально-экономической эффективности проекта

Оценка социально-экономической эффективности проекта состоит в расчете показателей эффективности проекта с позиций народного хозяйства в целом и обладает рядом таких особенностей, как:

- в денежных потоках отражается стоимостная оценка последствий осуществления данного проекта в других отраслях народного хозяйства, социальной и экологической сферах;
- в составе оборотного капитала учитываются только запасы (материалы, незавершенная готовая продукция) и резервы денежных средств;
- из притоков и оттоков денег по операционной и финансовой деятельности исключаются их составляющие, связанные с получением кредитов, выплатой процентов по ним и их погашением, предоставленными субсидиями, дотациями, налоговыми и другими трансфертными платежами, при которых финансовые ресурсы передаются от одного участника проекта (включая государство) другому;
- производимая продукция (услуги, работы) и затрачиваемые ресурсы должны оцениваться в специальных экономических ценах.

Денежные поступления от операционной деятельности рассчитываются по объему продаж и текущим затратам. Дополнительно в денежных потоках от операционной деятельности учитываются внешние эффекты, например увеличение или уменьшение доходов сторонних организаций и населения, обусловленное последствиями реализации проекта.

При наличии соответствующей информации в состав затрат включаются ожидаемые потери от аварий и иных внешних ситуаций.

В денежных потоках от инвестиционной деятельности учитываются.

- вложения в основные средства на всех шагах расчетного периода;
- затраты, связанные с прекращением проекта;
- вложения в прирост оборотного капитала,

- доходы от реализации имущества и нематериальных активов при прекращении проекта.

#### Оценка коммерческой эффективности проекта

Для оценки коммерческой эффективности проекта используются все те же показатели, приведенные в разд. 3.3.4, но при этом возникает ряд дополнительных моментов:

- используются предусмотренные проектом (рыночные) текущие или прогнозные цены на продукты, услуги и материальные ресурсы;
- денежные потоки рассчитываются в тех же валютах, в которых проектом предусматриваются приобретение ресурсов и оплата продукции;
- заработная плата включается в состав операционных издержек в размерах, установленных проектом;
- если проект предусматривает одновременно и производство и потребление некоторой продукции (например, производство и потребление комплектующих изделий и оборудования), то в расчете учитываются только затраты на ее производство, а не расходы на ее приобретение;
- при расчете учитываются налоги, сборы, отчисления и т. п., предусмотренные законодательством, в частности возмещение НДС за используемые ресурсы, установленные законом налоговые льготы и пр.;
- если проектом предусмотрено полное или частичное связывание денежных средств (депонирование, приобретение ценных бумаг и прочее), вложение соответствующих сумм учитывается (в виде оттока) в денежных потоках от инвестиционной деятельности, а получение (в виде притоков) — в денежных потоках от операционной деятельности;
- если проект предусматривает одновременное осуществление нескольких видов операционной деятельности, в расчете учитываются затраты по каждому из них.

В качестве выходных форм для расчета коммерческой эффективности проекта рекомендуются таблицы:

- отчета о прибылях и убытках;
- денежных потоков с расчетом показателей эффективности;
- прогноз баланса активов и пассивов по шагам расчета (необязательно).

### Оценка финансовой реализуемости проекта и расчет показателей эффективности участия предприятия в проекте

Методически расчет эффективности участия предприятия в проекте производится в соответствии с разд. 3.3.4. В качестве оттока рассматривается собственный (акционерный) капитал, а в качестве притока — поступления, остающиеся в распоряжении застройщика после обязательных выплат (в том числе по привлеченным средствам). В расчет вносятся следующие изменения.

*В денежном потоке от инвестиционной деятельности:* к оттоку добавляются дополнительные фонды, в расчете потребности в оборотном капитале можно добавлять пассивы за счет обслуживания займов.

*В денежном потоке от операционной деятельности:* к притоку добавляются доходы от использования дополнительных фондов (в случае необходимости) и учитываются льготы по налогу на прибыль при возврате и обслуживании инвестиционных займов.

*В денежном потоке от финансовой деятельности:* в притоках добавляются привлеченные средства, в оттоках — затраты по возврату и обслуживанию этих средств, а также при необходимости выплаченные дивиденды.

Шаг расчета рекомендуется выбирать таким, чтобы получение и возврат кредитов, а также процентные платежи приходилось на начало (или конец) шага.

Перед вычислением показателей эффективности денежные потоки преобразуются так, чтобы на каждом шаге расчета суммарное сальдо денежного потока стало неотрицательным. Для этого используются дополнительные фонды.

### Оценка эффективности проекта для акционеров

В случае если оценка эффективности проекта производится раздельно по обыкновенным и привилегированным акциям, исходными данными для такого расчета являются:

- соотношение стоимости обыкновенных и привилегированных акций;
- доходность привилегированных акций или ее отношение к доходности обыкновенных акций.

### Оценка эффективности проекта структурами более высокого уровня

Реализация проекта нередко затрагивает интересы структур более высокого уровня по отношению к непосредственным уча-

стниками проекта. Данные структуры могут участвовать в реализации проекта или, даже не будучи участниками, влиять на его реализацию. В этой связи рекомендуется оценивать эффективность проекта с точки зрения структур более высокого уровня, в частности:

- с точки зрения Российской Федерации, ее субъектов, ее административно-территориальных единиц (региональная эффективность),
- с точки зрения отраслей экономики, объединений предприятий, холдинговых структур и финансово-промышленных групп (отраслевая эффективность).

Расчет ведется по сумме денежных потоков от инвестиционной, операционной и частично финансовой деятельности: учитываются поступления и выплата кредитов только со стороны внешней по отношению к данной структуре среды.

В денежных потоках не учитываются взаиморасчеты между участниками, входящими в рассматриваемую структуру, и расчеты между этими участниками и самой структурой. В то же время учитывается влияние реализации проекта на деятельность рассматриваемой структуры и входящих в нее других (сторонних) предприятий.

Выходными формами являются таблицы денежных потоков с расчетом показателей эффективности.

При расчете показателей региональной эффективности необходимо:

- дополнительный эффект в смежных отраслях народного хозяйства, а также социальные и экологические эффекты учитывать только в рамках данного региона,
- при определении оборотного капитала, помимо запасов, учитывать также задержки платежей и пассивы по расчетам с внешней средой;
- стоимостную оценку производимой продукции и потребляемых ресурсов производить так же, как и в расчетах социально-экономической эффективности, с внесением при необходимости региональных корректировок;
- в денежные притоки включать также возникающие в связи с реализацией проекта денежные поступления (оплата произведенной в регионе продукции, платежи по предоставленному регионом займам, поступления заемных средств, субсидий и дотаций, поступающие налоги) в регион из

внешней среды (федерального центра, других регионов и входящих в них предприятий, иностранных источников);

- в денежные потоки включать также возникающие в связи с реализацией проекта платежи (за использованные ресурсы других регионов, оплата поступивших в регион ресурсов, предоставление займов, платежи по полученным займам, перечисление налогов) во внешнюю среду (в бюджет более высокого уровня, иностранным государствам, другим регионам);
- при наличии необходимой информации учитывать изменения доходов и расходов, связанные с влиянием реализации проекта на деятельность других предприятий и населения региона (косвенные финансовые результаты проекта).

Расчеты отраслевой эффективности проекта производятся аналогично расчетам показателей эффективности участия предприятия в проекте, но при этом:

- учитывается влияние реализации проекта на деятельность других предприятий данной отрасли (косвенные отраслевые финансовые результаты проекта);
- в составе затрат предприятий-участников не учитываются отчисления и дивиденды, выплачиваемые ими в отраслевые фонды;
- не учитываются взаиморасчеты между входящими в отрасль предприятиями-участниками;
- не учитываются проценты за кредит, предоставляемый отраслевыми фондами предприятиям отрасли — участникам проекта.

#### Оценка бюджетной эффективности

Бюджетная эффективность оценивается по требованию органов государственного и/или регионального управления. В соответствии с этими требованиями может определяться бюджетная эффективность для бюджетов различных уровней или консолидированного бюджета. Показатели бюджетной эффективности рассчитываются на основании определения потока бюджетных средств.

К *притокам средств* для расчета бюджетной эффективности относятся:

- притоки от налогов, акцизов, пошлин, сборов и отчислений во внебюджетные фонды, установленных действующим законодательством;

- доходы от лицензирования, конкурсов и тендеров на разработку, строительство и эксплуатацию объектов, предусмотренных проектом;
- платежи в погашение кредитов, выданных из соответствующего бюджета участникам проекта;
- платежи в погашение налоговых кредитов (при «налоговых каникулах»);
- комиссионные платежи Минфину России за сопровождение иностранных кредитов (в доходах федерального бюджета);
- дивиденды по принадлежащим региону или государству акциям и другим ценным бумагам, выпущенным в связи с реализацией проекта.

К *оттокам бюджетных средств* относятся:

- предоставление бюджетных (в частности, государственных) ресурсов на условиях закрепления в собственности соответствующего органа управления (в частности, в федеральной государственной собственности) части акций акционерного общества, создаваемого для осуществления проекта;
- предоставление бюджетных ресурсов в виде инвестиционного кредита;
- предоставление бюджетных средств на безвозмездной основе (субсидирование);
- бюджетные дотации, связанные с проведением определенной ценовой политики и обеспечением соблюдения определенных социальных приоритетов.

Отдельно рекомендуется учитывать:

- налоговые льготы, отражающиеся в уменьшении поступлений от налогов и сборов;
- государственные гарантии займов и инвестиционных рисков.

При оценке бюджетной эффективности проекта учитываются также изменения доходов и расходов бюджетных средств, обусловленные влиянием проекта на стороны предприятия и население, если проект оказывает на них влияние, в том числе:

- прямое финансирование предприятий, участвующих в реализации проекта;
- изменение налоговых поступлений от предприятий, деятельность которых ухудшается или улучшается в результате реализации проекта;

- выплаты пособий лицам, остающимся без работы в связи с реализацией проекта;
- выделение из бюджета средств для переселения и трудоустройства граждан в случаях, предусмотренных проектом.

По проектам, предусматривающим создание новых рабочих мест в регионах с высоким уровнем безработицы, в притоке бюджетных средств учитывается экономия капиталовложений из федерального бюджета или бюджета субъекта Федерации на выплату соответствующих пособий.

В качестве выходной формы рекомендуется таблица денежного потока бюджета с определением показателей бюджетной эффективности. Основным показателем бюджетной эффективности является ЧДД. При наличии бюджетных оттоков возможно определение ВНД и ИД.

### 3.4. Риски и страхование

#### 3.4.1. Идентификация и разработка мер по снижению рисков

**Риск** для предпринимателя означает неопределенность, связанную с некоторым событием. Неопределенность — это неполнота или неточность информации, в том числе информации о затратах и результатах деятельности. **Предпринимательский риск** — это риск неполучения ожидаемых доходов от предпринимательской деятельности. Его обычно оценивают в процессе обоснования эффективности инвестиционного проекта, при прогнозировании возможных потерь и управлении предприятием.

Рассмотрим базовую схему анализа рисков (рис. 3.13).

Наиболее существенными **факторами риска** в оценке деятельности предприятия являются следующие:

- нестабильность экономики и экономического законодательства;
- неопределенность политической ситуации в стране и регионе;
- неполнота или неточность информации о технических и технологических параметрах;
- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов;
- опасные производственно-технологические ситуации;



Рис. 3.13. Анализ риска в деятельности предприятия

- неопределенность информации о целях и состоянии хозяйствующих субъектов;
- человеческий фактор

Для учета факторов риска при оценке эффективности деятельности предприятия должна использоваться вся доступная информация. Для частичного «снятия» неопределенности применяются следующие методы работы с неопределенностью:

- 1) оценка устойчивости состояния предприятия;
- 2) корректировка экономических нормативов, лимитов, параметров управления предприятием;
- 3) формализованное описание неопределенности.

В настоящее время нет устоявшейся системы классификации рисков. Тем не менее в деятельности предприятия можно выделить следующие основные группы рисков:

- внешние непредсказуемые и предсказуемые риски;
- внутренние нетехнические и технические риски;
- правовые риски

Перечень групп рисков и источников их возникновения представлен в табл. 3.12.

В системе анализа риска устанавливается тип **финансовой устойчивости** предприятия (например, с точки зрения его надежности и платежеспособности). Различают следующие типы финансовой устойчивости предприятия:

- **абсолютный** — собственные оборотные средства обеспечивают запасы и затраты;
- **нормальный** — запасы и затраты обеспечиваются собственными оборотными средствами и долгосрочными источниками;



Таблица 3.12. Перечень рисков и источники их возникновения

№	Группа риска	Источник риска
1	Непредсказуемые внешние риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неожиданные государственные меры регулирования экономики;</li> <li>• природные катастрофы;</li> <li>• преступление;</li> <li>• внешние экологические и социальные эффекты</li> </ul>
2	Предсказуемые внешние риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рынок (трудности поставки сырья, повышение стоимости, изменение требований потребителей, изменение курсов валют, процентных ставок и т. п.);</li> <li>• действия конкурентов;</li> <li>• операционные;</li> <li>• отрицательные экологические и социальные последствия</li> </ul>
3	Внутренние нетехнические риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Некачественное управление;</li> <li>• низкая культура и профессиональный уровень персонала;</li> <li>• сокрытие реального состояния предприятия, мошенничество</li> </ul>
4	Технические риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменение технологий;</li> <li>• ухудшение качества продукции;</li> <li>• аварийность и недостатки организации охраны труда</li> </ul>
5	Правовые риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лицензии;</li> <li>• патентное право;</li> <li>• невыполнение контрактов, судебные процессы;</li> <li>• форс-мажорные обстоятельства</li> </ul>

- **неустойчивый** — затраты и запасы обеспечиваются за счет собственных средств, долгосрочных заемных источников и краткосрочных кредитов;
  - **кризисный** — предприятие находится на грани банкротства.
- Управление рисками** — это управление процессами, имеющими к этому риску отношение. Обычно применяют методы финансирования риска, к которым относятся:
- нестраховые методы передачи риска третьему лицу;
  - установление лимитов и фондов на возмещение потерь;
  - страхование.
- При формировании бизнес-плана немало внимания уделяется разделу «Оценка рисков». В нем содержится анализ источников возможных рисков, дается их оценка, приводятся меры и действия, направленные на минимизацию рисков и возможного ущерба. Все перечисленное относится к оценке эффективности предприятия и управлению рисками.

Последовательность действий по снижению рисков представлена на рис. 3.14.

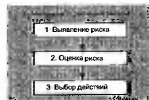


Рис. 3.14. Разработка мер по снижению рисков

Выявление риска предусматривает прежде всего идентификацию риска. В таблице приведены основные типы рисков и формы их проявления. Анализ рисков и форм их проявления позволяет провести идентификацию рисков и их последующую оценку (табл. 3.13).

Таблица 3.13. Виды рисков и формы их проявления

Риск	Формы проявления риска
Риск по хозяйственным контрактам	1. Невыполнение партнером своих обязательств 2. Мошенничество и недобросовестность партнеров 3. Нанесение ущерба предмету контракта 4. Нанесение ущерба третьему лицу в процессе выполнения контракта
Риск, связанный с имуществом	1. Нанесение ущерба имуществу предприятия. 2. Недобросовестное отнесение персонала к имуществу. 3. Отчуждение имущества в судебном порядке
Риск изменения конъюнктуры рынка и усиления конкуренции	1. Снижение деловой активности предпринимателей 2. Падение престижа предприятия 3. Изменение поведения конкурентов 4. Изменение методов государственного регулирования экономики
Риск возникновения непредвиденных убытков	1. Потери в использовании возможностей и ресурсов. 2. Потери в связи с оплатой неустоек 3. Потери денежных активов предприятия

Оценка риска подразделяется на качественную и количественную.

**Качественная оценка** предусматривает определение факторов риска, признаков для идентификации, отнесение риска к одной из четырех групп риска по степени опасности.

**Качественная оценка** — это численное определение отдельных рисков, групповая оценка рисков и вычисление совокупного риска. Для этого используют статистические методы, методы динамического моделирования, нейрокомпьютинг.

Одна из возможных формул расчета риска приводится в рис. 3.15.

**1. Качественная:**

- средделение факторов риска;
- выявление признаков и идентификация рисков;
- отнесение к группе риска по совокупности признаков

**2. Количественная:**

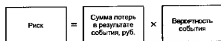


Рис. 3.15. Оценка риска

Выбор действий после оценки риска осуществляется в соответствии с тяжестью и частотой предполагаемых потерь. Возможные действия обычно делят на две группы:

- 1) передача риска другому хозяйствующему субъекту;
- 2) сохранение риска за предприятием.

Перечень возможных действий приведен в табл. 3.14.

Таблица 3.14. Выбор действий в условиях риска

Передача риска другому хозяйствующему субъекту	Страхование договоров, имущества. Использование института гарантов и поручителей Создание дочерних страховых компаний Применение залоговых платежей
	Передача рисковых заказов другим исполнителям. Работа с субподрядными организациями. Сотрудничество с банками на основе факторинга
	Сдача имущества в аренду Реализация излишнего имущества Лизинговые операции
	Включение в контракт повышенной имущественной ответственности (штрафных санкций) Включение в контракт условий компенсации повышенных затрат

Описание табл. 3.14

Сохранение риска за предприятием	Снижение неопределенности Применение современных методов оценки риска Постановка риск-менеджмента на предприятии
	Мониторинг производства, сверхнормативных расходов, непроизводительных затрат. Внедрение принципов коммерческого расчета во всех подразделениях
	Создание из чистой прибыли страховых, резервных и других фондов Использование налоговых льгот
	Введение в индивидуальные контракты условия персональной ответственности за результаты деятельности

### 3.4.2. Страхование как передача ответственности за риск

Страхование — это определенная законом система экономических отношений. В основе страхования лежит специальный фонд средств, который создается за счет предприятий, организаций и физических лиц. Существуют различные виды страхования. Например, страхование имущества, кредитов, рисков, транспортное страхование и т. п.

Каждому виду страхования соответствует свой определенный страховой тариф. Определяется как процент от страховой суммы и может изменяться в диапазоне 0,05—15%. В процессе разработки бизнес-плана необходимо учесть страхование рисков при обосновании финансовых решений, а также порядок страховых платежей, например, при составлении отчета о движении денежных средств (рис. 3.16).

**Страхователь** — юридическое или физическое лицо, обладающее страховым полисом и вносящее в денежный фонд установленные платежи.

**Страховщик** — специальная организация (государственная, акционерная и др.), ведающая созданием и использованием денежного фонда.

**Рисковые обстоятельства** могут быть объективными и субъективными. Объективные обстоятельства — это, например, стихийные бедствия. Субъективные обстоятельства связаны с так



Рис. 3-16. Организационная схема страхования

называемым человеческим фактором, например, с нарушением техники безопасности.

Все то, что может являться **страховым событием**, зависит от вида страхования. Например, в страховании имущества страховым событием является гибель или повреждение основных фондов в результате аварии или стихийного бедствия, а в страховании кредитов — непогашение заемщиком суммы, обусловленной договором, после наступления срока платежа.

**Страховая стоимость** — фактическая стоимость объекта страхования, например рыночная стоимость имущества при имущественном страховании. При страховании **ответственности** страховая сумма конкретно может и не указываться, но ее объем не должен превышать размера прямого ущерба.

**Страховая сумма** (или **страховое обеспечение**) — определенная договором или законом денежная сумма. Эта сумма не должна превышать страховой стоимости объекта страхования. В личном страховании сумма устанавливается по соглашению сторон.

$$\text{Страховая стоимость объекта} \leq \text{Страховая стоимость объекта}$$

**Страховой взнос** (платеж) может распределяться в зависимости от определенных показателей. Например, по характеру риска он может быть постоянным, т. е. средним по времени, или натуральным, привязанным к определенному отрезку времени. По форме уплаты платеж может быть единовременным, текущим, годовым или рассроченным.

Страхование осуществляется, как правило, в денежной форме. Система построена на внесении страхователями определенной суммы платежей в специальный **страховой денежный фонд**. Из этого фонда производится страховое возмещение ущерба страхователю в том случае, если произошло **страховое событие** и произведена оценка страховой выплаты.

**Страховое возмещение** — сумма, выплачиваемая страховщиком в возмещение ущерба, причиняемого страховым случаем имуществу страхователя (или его имущественным интересам). Его размер зависит от страховой суммы, системы страхового обеспечения и франшизы. **Франшиза** — это условие страхового договора, предусматривающее освобождение страховщика от возмещения убытков, не превышающих определенного размера.

### Контрольные вопросы

1. Как формируется приток и отток денежных средств?
2. Как определить персонал, необходимый для успешной реализации проекта?
3. Какие финансовые показатели должны быть включены в бизнес-план?
4. Что включает в себя производственный план проекта? Нужно ли подробно расписывать затраты и составлять бюджет проекта?
5. Как определить риски проекта?
6. Включает ли бизнес-план расписание проекта?
7. Как определяется чувствительность и устойчивость проекта?
8. Что означает «реентабельность» проекта?
9. Что включает в себя единовременные и постоянные затраты?
10. Что показывает график поступления денежных средств?
11. Что означает «нестая текущая стоимость» проекта?
12. Какие существуют виды оценки эффективности проекта?
13. Перечислите основные финансовые показатели и рассмотрите их возможные влияния на проект.
14. Какие показатели используются для оценки экономической эффективности инвестиционного проекта?

## **Заключение**

Таким образом, в результате рассмотрения возможных вариантов составления бизнес-планов независимо от требований инвестиционных компаний и специфики проекта целесообразно выделить следующих пунктов

### **Исполнительное и финансовое резюме**

**Резюме** — первый раздел бизнес-плана, является кратким изложением сути и возможных результатов проекта. Оно пишется после составления всех разделов бизнес-плана и проведения всех обоснований и расчетов.

Резюме может состоять из двух частей

- исполнительного резюме (рекламная часть);
- финансового резюме.

Вам предстоит составить макет резюме, предполагая, что необходимые данные и результаты расчетов содержатся в базе данных проекта. Конечно же, ситуация является модельной и не претендует на абсолютную истину. Тем не менее, если вы серьезно и внимательно выполните инструкции, то непременно освоите технологию написания любого резюме.

### **Описание предприятия и отрасли**

Характеристика предприятия и отрасли включает следующие сведения:

- полное (сокращенное) наименование предприятия, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический адрес, банковские реквизиты;
- инициатора проекта;
- организационно-правовую форму предприятия;

- размер уставного капитала;
- учредителей предприятия с указанием их доли в уставном капитале;
- характеристики менеджеров высшего звена;
- основной вид деятельности предприятия;
- формулировку миссии предприятия;
- принадлежность предприятия к определенной отрасли

### **Описание продукции**

Характеристика продукции предприятия включает следующие сведения:

- область применения, какую потребность удовлетворяет;
- технические и потребительские характеристики;
- патентная защищенность;
- преимущества планируемого к производству продукта;
- сравнение с другими товарами;
- основные направления совершенствования.

### **План маркетинга**

В плане маркетинга должны содержаться следующие сведения:

- результаты анализа рынка;
- основные конкуренты и потребители продукции;
- каналы распространения продукции;
- ценовая политика;
- программа продаж;
- реклама.

### **Технология и нововведения**

Обычно первым подразделом производственного плана является «Технология и нововведения». При описании технологии производства продукции указываются:

- особенности технологического процесса;
- используемые технологические линии и оборудование;

- нововведения, позволяющие обеспечить конкурентоспособность продукции

### Сырье и компоненты

При описании сырья и компонентов приводятся такие данные, как:

- сырье и материалы, используемые в производстве;
- компоненты (комплектующие, полуфабрикаты);
- расходы на выпуск единицы продукции;
- цены с учетом транспортных расходов;
- периодичность поставок

### Производственные издержки

1. Данные по производственным издержкам собираются в итоговую таблицу «Себестоимость производства».

2. Калькуляция себестоимости осуществляется с использованием следующих данных:

- материалы и энергия;
- заработная плата;
- накладные и иные расходы;
- оборотный капитал.

### Инвестиционная программа

Общий объем инвестиционных издержек складывается из затрат на формирование оборотных средств и инвестиций в основные средства предприятия (материальные и нематериальные активы)

- При разработке инвестиционной программы
- составляется программа закупок оборудования;
  - разрабатывается программа строительства;
  - рассчитываются инвестиционные издержки и планируются финансовые вложения.

### Источники финансирования

Финансирование инвестиционных проектов осуществляется из двух основных источников — за счет:

- собственных (акционерных) средств;
- заемных средств.

Собственные источники финансирования — акционерный капитал (вклады участников — учредителей предприятия) в различных формах.

Дополнительными источниками средств выступают краткосрочные обязательства по счетам, подлежащим оплате (текущие пассивы)

### Основные предположения и ставки счисления

При разработке бизнес-плана необходимо учитывать факторы окружающей экономической среды, к которым относятся:

- действующие налоговые ставки; ставка рефинансирования Центрального банка РФ;
- размер начислений на фонд оплаты труда;
- регламентация затрат, включаемых в себестоимость продукции;
- таможенные пошлины и акцизы;
- регламентация формирования фондов (резервный фонд, фонд развития);
- изменения курса рубля, инфляционные изменения цен;
- норма дисконтирования.

### Прогноз потока денежных средств

Оценки финансовой состоятельности проекта основаны на прогнозе движения денежных средств. Анализ планируемых потоков (Cash flow) позволяет оценить ликвидность предприятия, его способность своевременно отвечать по обязательствам (выплаты по кредитам, расчеты с бюджетом, начисление дивидендов и др.).

Отчет о движении денежных средств определяет превышение (дефицит) поступления средств над расходом. Финансовая

состоятельность проекта определяется сбалансированностью денежных потоков и отсутствием дефицита средств.

### Оценка финансовых результатов и прогноз баланса

Отчет о финансовых результатах отражает оперативную деятельность предприятия по производству и сбыту продукции, характеризует его прибыльность.

Прогноз баланса служит для анализа будущего финансового состояния предприятия. Баланс состоит из двух частей — актива и пассива, суммарные значения которых равны между собой. Актив представляет перечень того, что имеет предприятие в собственности. Пассив показывает, кому и сколько предприятие должно за свой актив.

Финансово-экономический анализ проекта осуществляется в два этапа. На первом этапе даются экономическая и финансовая оценки эффективности, на втором — проводится анализ устойчивости и чувствительности проекта.

### Экономическая оценка эффективности

Для экономической оценки эффективности инвестиционного проекта используются следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход (*NPV*);
- внутренняя норма доходности (*IRR*),
- период окупаемости (*PB*).

### Финансовая оценка эффективности

Для финансовой оценки эффективности проекта используются следующие показатели:

- рентабельность;
- ликвидность;
- оборачиваемость активов;
- собственный капитал.

Показатели рентабельности рассчитываются как доля чистой прибыли (в процентах) в объеме активов, инвестиций, собственного капитала и продаж.

Коэффициенты ликвидности характеризуют возможность погашения краткосрочных обязательств за счет оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности.

На основе коэффициентов ликвидности определяются оценки платежеспособности, т. е. ее восстановления или утраты.

### Анализ устойчивости и чувствительности проекта

Анализ устойчивости и чувствительности проекта предназначен для исследования влияния изменений параметров проекта (производственной мощности, объема продаж, цены продукции, темпов инфляции и др.) на показатели его экономической эффективности. Это анализ по принципу «что будет, если...». Такой подход позволяет оценить риски вложения средств в проект с учетом факторов неопределенности.

**Библиография**

1. Андреева О. Д. Технология бизнеса. маркетинг: учеб. пособие. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1997. 224 с.
2. Бромберг Г. В. Сборник нормативно-методических материалов по стимулированию инновационной деятельности для руководителей предприятий и организаций. М.: ИНИЦ Роснвтепта, 2002. 210 с.
3. Бурков В. Н., Новиков Д. А. Как управлять проектами. М.: СИНТЕГ-ГЕО, 1997. 188 с.
4. Ваздайцев С. В. Управление инновационным бизнесом: учеб. пособие для студентов вузов по экономическим специальностям. М.: ЮНИТИ, 2001. 343 с.
5. Грядовой Д. И. Теория и практика принятия управленческих решений: инновационные аспекты. М.: Моск. акад. МВД России. Шит-М, 2002. 316 с.
6. Друри К. Управленческий и производственный учет: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 341 с.
7. Ковалев Г. Д. Инновационные коммуникации. М.: ЮНИТИ, 2000. 288 с.
8. Курач Л. А., Леле Л. Н., Семенов П. М. Разработка бизнес-плана предприятия. М.: Республиканский исследовательский научно-консультационный центр экспертизы, 1996. 90 с.
9. Основы профессиональных знаний и национальные требования компетентности (НТК) специалистов по управлению проектами. М.: Совет, 2002.
10. Парсаданян С. А., Потемкин В. К. Инновационная деятельность: организация, технологии, проектирование. СПб.: ИРЭ РАН, 2001. 106 с.
11. Kerzner H. Strategic planning for project management using a project management maturity model. New York: John Wiley, 2001.
12. Molenaar C. The future of marketing practical strategies for marketers in the post-internet age, Financial Times Prentice Hall, London, 2002.
13. Newell F. Loyalty.com customer relationship management in the new era of Internet marketing, McGraw-Hill, New York, 2000.
14. Peurifoy R. L., Oberlander G. D. Estimating construction costs. Boston: McGraw-Hill, 2002.
15. Senese B. P. Managing successful high-tech product introduction, Artech House, Boston, 2002.
16. Tinnirello P. C. New directions in project management. Boca Raton: Auerbach, 2002.
17. Villanueva J. and Du R. Customer relationship management customer behavior, organizational challenges, and econometric models / prepared by Julian Villanueva and Rex Du, no. 02-101 ed., Marketing Science Institute, Cambridge, Mass, 2002.

## Краткий терминологический словарь

- Административное завершение (*Administrative Closure*)** — подготовка, сбор и распределение информации для формального завершения проекта.
- Администрирование контракта (*Contract Administration*)** — регулирование взаимоотношений с продавцом
- Альтернативный план (*Fallback Plan*)** — план реализации альтернативного сценария действий, который может быть использован для преодоления возможных последствий свершения рискованного события (включая заблаговременное выполнение работ, которые могут потребоваться для практической поддержки этого плана).
- Анализ вариантов (что, если?) (*What-if Analysis*)** — процесс оценки возможных альтернативных стратегий.
- Анализ воздействия (*Impact Analysis*)** — оценка преимуществ продолжения принятого направления действий.
- Анализ заработанной стоимости (*Earned Value Analysis*)** — анализ хода выполнения проекта, при котором фактические денежные средства и трудозатраты (или другие количественные показатели), предусмотренные в бюджете проекта и фактически израсходованные, сравниваются со стоимостью выполненных работ.
- Анализ использования ресурсов (*Resource Analysis*)** — процесс анализа и оптимизации использования ресурсов в проекте. При этом часто применяются методы сглаживания и выравнивания (калибровка) потребления ресурсов.
- Анализ контрактных предложений (*Bid Analysis*)** — анализ предложений и тендеров.
- Архив проекта (*Project File*)** — архив, содержащий все плановые и другие важные документы проекта.
- Аудит качества (*Quality Audit*)** — официальная проверка, направленная на определение соответствия хода проекта установленным стандартам качества, или критический анализ соответствия товарной продукции стандартам по установленным критериям качества.
- Базис (*Baseline*)** — те уровни показателей, по отношению к которым ведется контроль и регулирование проекта, например: фиксированные значения плановых показателей, первоначальный (утвержденный базисный) план (для проекта, пакета работ или отдельной работы) плюс (минус) согласованные (допустимые) отклонения. Обычно употребляется с уточнением, например: стоимостной базис, базис расписания, базис измерения, базис выполнения и т. д.
- Базисный календарный план (*Baseline Schedule*)** — фиксированный календарный план. Это стандарт, по отношению к которому проводится количественная оценка выполнения проекта. Текущий календарный план сравнивается с базисным календарным планом, который остается неизменным до его пересоставления. Базисный календарный план пересоставляется при значительном изменении предметной области (содержания) проекта, например, после согласования изменения. В этот момент утвержденный базисный план становится недействительным и не может сравниваться с текущим календарным планом
- Бизнес-план (*Business Plan*)** — инструмент технического, экономического, финансового и управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с инвесторами и другими заинтересованными сторонами.
- Бюджет (*Budget*)** — сумма и развернутое представление расходов и доходов проекта.
- График Ганта (*Gantt Chart*)** — частная разновидность линейного графика, поэтапно отображающая план работ во времени и их продолжительность. Работы и другие табличные данные



помещаются с левой стороны, а продолжительность работ отображается с помощью горизонтальных лент.

**График финансирования (Funding Profile)** — график отображения потребности в финансовых средствах во времени.

**Дата начала (Start Date)** — момент времени, связанный с началом работы. Обычно используется в одном из следующих определений даты начала: фактическая, плановая, расчетная, по расписанию, ранняя, поздняя, директивная, базовая и текущая.

**Дата окончания (Finish Date)** — момент времени, связанный с завершением работы. Обычно рассматриваются следующие модификации даты окончания: фактическая, планируемая, оценочная, расчетная, ранняя, поздняя, базовая, директивная или текущая.

**Движение денежных средств (Cash Flow)** — денежные поступления и платежи за определенный период.

**Директор проекта (Project Director)** — руководитель крупного проекта, на которого возлагается общая ответственность за управление проектом. Как правило, крупный проект требует возложения ответственности на лицо из высшего звена управления родительской организацией.

**Дисконтированный поток денежных средств (Discounted Cash Flow — DCF)** — концепция соотнесения будущих входящих и исходящих потоков денежных средств в течение жизненного цикла проекта или производства на основе общей базисной величины, позволяющей более обоснованно сравнивать проекты с различной продолжительностью и интенсивностью движения денежных средств.

**Договорные затраты на контракт (Negotiated Contract Cost)** — расчетные договорные затраты в контрактах с оплатой затрат плюс фиксированное вознаграждение или плановые договорные затраты в контрактах с постоянной ценой плюс поощрительное вознаграждение либо в контрактах с оплатой затрат плюс поощрительное вознаграждение.

**Документ об инициации проекта (Project Initiation Document)** — документ, утверждаемый руководством проекта при инициации проекта, который определяет круг полномочий для проекта.

**Жизненный цикл проекта (Project Life-Cycle)** — набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется потребностями контроля организации или организаций, вовлеченных в проект.

**Заказчик (Client)** — участник проекта, который вводит в действие результаты работы и платит за ее выполнение.

**Заключительный отчет о проекте (Final Project Report)** — отчет по завершению проекта. Обычно это ретроспективный отчет, в котором отображаются официальное закрытие данного проекта и передача результатов проекта для использования заказчиком. Этот отчет должен сосредоточивать внимание на уроках практического опыта, которые могут быть полезны для будущих проектов и составлять часть отчетности команды проекта.

**Закрытие контракта (Contract Close out)** — завершение и закрытие контракта, включая разрешение всех спорных вопросов.

**Закрытие проекта (Project Close Out)** — завершение и закрытие проекта, включая разрешение всех спорных вопросов.

**Запас (Reserve)** — способ, применяемый для уменьшения стоимостных и/или временных рисков в плане проекта. Обычно используется в различных модификациях, с целью предотвращения непредвиденных рисков. Специфическое значение модифицированного термина меняется в зависимости от прикладной области.

**Запас времени (Slack)** — расчетный промежуток времени, в пределах которого должно свершиться событие с учетом логических и заданных ограничений сетевого графика, не оказывая влияния на общую продолжительность проекта. Запас времени может быть отрицательным по отношению к заданному сроку.

**Запрос на изменение (Change Request)** — формальное обращение, необходимое для получения официального разрешения на

изменения в предметной области проекта, проектных решениях, методах и/или плановых сроках и затрат либо других показателей проекта. Такие запросы могут возникать вследствие изменений в предпринимательской деятельности или проблем с реализацией проекта. Запрос на изменение должен быть зарегистрирован, оценен и разрешен до того, как можно приступить к осуществлению изменения в проекте.

**Запрос предложения (объявление по принятию предложения) (Request for Proposal (RFP))** — тип тендерной документации, используемый для получения предложения, со стороны предполагаемого поставщика продуктов и услуг. В некоторых приложениях этот термин может иметь более узкое значение.

**Запрос цены предложения (Request for Quotation (RFQ))** — в общем случае этот термин эквивалентен запросу предложения. Однако в некоторых сферах приложений он может иметь более узкое или более специфическое значение.

**Затраты по жизненному циклу проекта (Project Life Cycle Cost)** — затраты на проект в течение всего жизненного цикла проекта. Обычно представляются нарастающим итогом.

**Идентификация риска (Risk Identification)** — определение рисков событий, способных повлиять на выполнение проекта.

**Информационные технологии в проекте (Information Technologies in Project)** — совокупность процессов сбора, хранения, поиска, переработки, отображения и передачи информации, используемых в проекте.

**Изучение осуществимости (Feasibility Study)** — технико-экономическое обоснование или анализ выполнимости. Проводится на начальной фазе проекта, на которой формулируются цели и результаты проекта, доказываются необходимость и возможность их достижения, обосновывается выбор концепции проекта и его основных показателей; определяется объем требуемых инвестиций и обосновывается их эффективность.

**Индекс критичности выполнения (Critical Performance Indicator)** — отношение базисных показателей к фактическим показате-

лям проекта, по которым могут быть оценены характеристики выполнения проекта.

**Инициация проекта (Initiating Project)** — стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла

**Исполняющая организация (Performing Organisation)** — организация, чьи работники непосредственно вовлечены в реализацию работ в проекте.

**Календарная единица (Calendar Unit)** — наименьшая единица времени, используемая при календарном планировании проекта. Календарные единицы в основном определяются в часах, днях или неделях, но также могут быть представлены в сменах или даже в минутах. Преимущественно используются в программных продуктах управления проектами.

**Календарное планирование (Scheduling)** — процесс составления календарного плана работ в проекте. Включает определение перечня работ проекта; их логические взаимосвязи, исполнителей и продолжительность работ; ресурсные, временные и внешние ограничения и на их основе — сроки выполнения работ проекта.

**Календарное планирование при ограниченных ресурсах (Resource Limited Scheduling)** — календарное планирование работ с учетом ресурсных ограничений. Например, работы, требующие соответствующих ограниченных ресурсов, планируются к выполнению в сроки, когда ресурсы становятся доступными.

**Календарный план (Schedule)** — совокупность сроков начала и окончания работ, совершения событий проекта, один из главных инструментов управления проектом.

**Калькуляция затрат по жизненному циклу проекта (Project Life-Cycle Costing)** — калькуляция затрат на проект в течение его жизненного цикла при оценке различных концепций или альтернатив выполнения; учитывает издержки на приобретение и использование ресурсов проекта.

**Качественный анализ риска (Qualitative Risk Analysis)** — общепринятый термин для нечисловых (субъективных) методов оценки риска.

**Качество (Quality)** — совокупность характеристик объекта, обуславливающих его способность удовлетворять установленным и предполагаемым потребностям.

**Количественная оценка риска (Risk Quantification)** — процесс определения количественных величин различных аспектов рисков, например вычисления вероятности наступления рискового события и оценка его последствий.

**Команда проекта (Project Team)** — совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов. См. также *Команда управления проектом*.

**Команда управления проектом (Project Management Team)** — члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в работы по управлению проектом. В небольших проектах эта команда может включать практически всех членов команды проекта. См. также *Команда проекта*.

**Комплексное материально-техническое обеспечение (Integrated Logistics Support)** — упорядоченный подход к выполнению работ, необходимых для:

- системного рассмотрения вопросов обеспечения процесса реализации проекта на стадии его проектирования;
- разработки плана работ по комплексному материально-техническому обеспечению проекта, логически увязанному с проектированием и другими фазами реализации проекта;
- выполнения плана обеспечения проекта в установленные сроки при оптимальных затратах.

**Контракт (Contract)** — обоюдно подписанное соглашение, которое обязывает продавца предоставить оговоренный продукт, а покупателя — уплатить за него. Контракты в основном делятся на три большие категории:

- контракты с фиксированной ценой, или паушальные контракты. Эта категория включает контракты с фиксированной

общей ценой на четко определенный вид продукта. При выполнении таких контрактов могут быть предусмотрены поощрительные выплаты за достижения или перевыполнение определенных показателей проекта, например сроков реализации проекта;

- контракты с возмещением затрат. Данная категория контрактов подразумевает оплату (возмещение) контрактору его реальных затрат. Затраты обычно подразделяются на прямые (затраты, предусмотренные непосредственно проектом, такие как заработная плата для членов команды проекта) и косвенные (средства, вложенные в проект исполняющей организацией, такие как затраты на заключение сделок, зарплата корпоративным должностным лицам) затраты. Косвенные затраты обычно рассчитывают в процентном отношении к прямым затратам. Контракты с возмещением затрат зачастую включают поощрительные выплаты за достижения или перевыполнение исходных показателей проекта, например сроков выполнения проекта или общих затрат;

- контракты с ценой за единицу (единичными расценками). Контрактору оплачивается оговоренная сумма за единицу услуг (например: 70 долл. за час профессиональных услуг или 1,08 долл. 1 м<sup>3</sup> удаленной земли). Общая стоимость контракта является функцией количества товара или услуг, необходимых для завершения работы.

**Контракт с возмещением затрат плюс фиксированное вознаграждение (Cost Plus Fixed Fee Contract — CPFF contract)** — тип контракта, по условиям которого покупатель возмещает продавцу допустимые затраты (определяемые контрактом) и, кроме того, выплачивает фиксированную величину доли прибыли (гонорар).

**Контракт с возмещением издержек плюс поощрительное вознаграждение (Cost Plus Incentive Fee Contract — CPIF contract)** — тип контракта, по условиям которого покупатель возмещает продавцу допустимые издержки (определяемые контрактом) и, кроме того, продавец получает поощрительное вознаграждение, если достигает определенных критериев выполнения контракта.

**Контракт с твердо фиксированной ценой (Firm Fixed Price Contract (FFP))** — тип контракта, по условиям которого заказчик

платит исполнителю некоторую фиксированную сумму (определенную контрактом) вне зависимости от издержек исполнителя.

**Контракт с фиксированной ценой плюс поощрительное вознаграждение за результаты** (*Fixed Price Incentive Fee Contract — FPIF*) — тип контракта, по условиям которого заказчик платит исполнителю некую сумму, определенную контрактом, и исполнитель может получить дополнительную сумму при достижении им определенных значений критериев выполнения контракта.

**Контракт с фиксированной ценой** (*Fixed Price Contract*) — см. *Контракт с твердо фиксированной ценой*.

**Контрактное предложение** (*Bid*) — предложение выполнить установленную в тендерной документации работу или осуществить поставку за определенную цену. См. также *Тендер*.

**Контроль** (*Control*) — процесс сравнения фактического выполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка возможных альтернатив и принятие (в случае необходимости), корректирующих действий для ликвидации нежелательных отклонений от базового уровня показателей.

**Контрольные графики** (*Control Charts*) — графическое отображение хода работ во времени по отношению к директивному графику или контрольным величинам. Используются для определения, находится ли процесс «под контролем» или требуется регулирующее воздействие.

**Контрольные показатели эффективности** (*Key Performance Indicators*) — количественно измеримые показатели, которые должны быть использованы для подготовки отчетности о ходе работ, выбранные таким образом, чтобы отражать критические факторы успеха проекта.

**Конфигурация** (*Configuration*) — функциональные и физические характеристики продуктов проекта в том виде, как они определены в проектной документации и должны быть воплощены в проекте. В проекте конфигурация должна охватывать все аспекты готового продукта (включая документацию), ко-

торые могут быть изменены только после утверждения соответствующим руководителем.

**Критерии качества** (*Quality Criteria*) — характеристики продукции, определяющие ее соответствие определенным требованиям.

**Критерии успеха и неудачи проекта** (*Project Success and Failure Criteria*) — совокупность показателей, которые дают возможность судить об успешности или неуспешности выполнения проекта.

**Критическая работа** (*Critical Activity*) — работа, принадлежащая критическому пути. В большинстве своем определяется в результате сетевого анализа с использованием *Метода критического пути*.

**Критический путь** (*Critical Path*) — в сетевой модели (диаграмме) проекта — последовательность работ и зависимостей, определяющая самое раннее завершение проекта. Критический путь будет изменяться время от времени в зависимости от того, завершаются ли работы раньше или позже плановых сроков. Хотя обычно критический путь вычисляется для всего проекта, он может быть определен также для контрольных событий или подпроектов. Критический путь, как правило, составляют работы, резерв времени которых меньше или равен установленной величине, чаще всего нулю.

**Критический фактор успеха** (*Critical Success Factor*) — фактор, считающийся наиболее способствующим достижению успеха проекта.

**Лидерство** (*Leadership*) — искусство воздействия на других для побуждения выполнения действий, необходимых для достижения определенных целей.

**Маркетинг** (*Marketing*) — процесс планирования и проведения в жизнь концепции ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг для осуществления актов обмена, направленных на решение индивидуальных и коллективных задач.

**Межэтапная оценка (Mid-Stage Assessment)** — оценка успешности проекта между этапами, которая может быть предпринята по нескольким причинам: 1) запрос дирекции проекта; 2) утверждение работ следующего этапа до того, как будут закончены текущие работы; 3) согласие на официальное рассмотрение в середине долгосрочного проекта или 4) рассмотрение планов действий в исключительных случаях.

**Менеджер проекта — Project Manager (PM)** — лицо, ответственное за управление проектом.

**Метод «Дельфы» (Delphi Technique)** — метод исследования, в результате которого согласованная точка зрения достигается за счет консультации с экспертами. Зачастую используется как метод оценки работ, решения спорных вопросов, выбора подходов и т. д.

**Метод критического пути (Critical Path Method — CPM)** — метод сетевого планирования (анализа), используемый для определения продолжительности проекта путем анализа того, какая последовательность работ (какой путь) имеет наименьшую величину резервов времени. Ранние сроки вычисляют с помощью прямого прохода по сети, с использованием установленной даты начала, а поздние — с помощью обратного прохода, начиная от установленной даты завершения проекта (обычно даты раннего завершения проекта, вычисленной путем прямого прохода по сети).

**Методы количественной оценки выполнения (Performance Measurement Techniques)** — способы оценки заработной стоимости. Для разных пакетов работ, отличающихся либо характером, либо плановой продолжительностью выполнения, используются различные способы. См. также *Анализ заработной стоимости*.

**Моделирование вариантов (что, если?) (What-if Simulation)** — изменение численных значений параметров сетевого графика проекта для изучения его поведения при различных условиях режима его использования. Применяется для прогнозирования хода выполнения проекта и сроков его завершения при выработке корректирующих воздействий для ликвидации

возникших нежелательных отклонений от базисных плановых показателей проекта.

**Общее управление качеством (Total Quality Management)** — общепринятый подход к внедрению программы повышения качества в организации

**Общий контроль изменений (Overall Change Control)** — координация изменений в проекте в целом, по всем его аспектам и участникам.

**Окружение проекта (Project Environment)** — среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта

**Определение проекта (Project Definition)** — документ, определяющий проект, в том числе: каковы цели и результаты проекта; в чем его необходимость; что должно быть сделано; как, когда и где это должно быть сделано; что для этого нужно; сколько это будет стоить; какие необходимо привлечь внешние ресурсы и организации; какие стандарты и процедуры подлежат соблюдению при осуществлении проекта.

**Определение состава работы (Activity definition)** — определение перечня специфических действий, которые необходимо выполнить для достижения различных результатов проекта.

**Определение стоимости жизненного цикла продукта (Product Life-Cycle Costing)** — концепция учета затрат на приобретение, приведение в действие, размещение, эксплуатацию и утилизацию продукта проекта при оценке различных альтернатив.

**Организационное планирование (Organisational Planning)** — определение, документирование и распределение ролей и обязанностей в проекте, а также ответственности и отношений отчетности.

**Оценка (Estimate)** — расчет возможных количественных результатов. Как правило, применяется к стоимости и продолжительности проекта или его элементов. Оценка должна всегда включать какой-либо показатель точности (например,  $\pm X\%$ ). Обычно используется в различных модификациях (предвари-

тельная, концептуальная, предынвестиционная оценка возможностей). Некоторые сферы приложения имеют специальные модификации оценок, которые подразумевают установленные диапазоны точности (например, оценка порядка величины, оценка бюджета и окончательная оценка (смета) в инжиниринговых и строительных проектах).

**Оценка будущей стоимости (Should-Cost Estimates)** — оценка стоимости продуктов или услуг, используемая для определения резонантности и приемлемости контрактных предложений по стоимости.

**Передача риска (Risk Transfer)** — двустороннее соглашение на поставку продукта или услуг, по которому финансовая ответственность по возможным рискам передается от одной из сторон другой стороне на определенных условиях.

**План проекта (Project Plan)** — официально утвержденный документ, используемый для осуществления руководства выполнением и контролем проекта. Основополагающее использование плана проекта заключается в документировании планируемых предположений и решений для обеспечения связи между участниками проекта и документирования целей, предметной области, расписания работ и стоимости проекта. План проекта может быть как укрупненным, так и детальным.

**План управления риском (Risk Management Plan)** — документ, определяющий процедуры, используемые для управления рисками на протяжении жизненного цикла проекта и распределения ответственности за различные области риска в проекте. Включает процедуры осуществления идентификации и оценки рисков, планирование мероприятий по реагированию на риски, выполнение плана использования предусмотренных непредвиденных расходов и резервов, а также документирование полученных результатов.

**Планирование непредвиденных затрат (Contingency Planning)** — разработка плана управления проектом, который определяет альтернативные стратегии, используемые для достижения гарантированного успеха проекта, если возможно наступление рисковых событий

**Плановая цена контракта (Contract Target Price)** — согласованные сметные затраты плюс прибыль или вознаграждение.

**Подрядчик (Contractor)** — физическое или юридическое лицо, принимающее на себя ответственность за выполнение контракта.

**Портфель проектов (Project Portfolio)** — множество проектов, объединенных для удобства управления. Они не всегда могут быть объединены общей целью, но, как правило, имеют общие ограничения по ресурсам

**Постоянная, или родительская, организация (Permanent or Parents Organisation)** — фирма или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется.

**Программа (Program)** — группа взаимосвязанных проектов, управление которыми координируется. Программы обычно включают элемент непрерывной деятельности.

**Программное обеспечение для управления проектами (Project Management Software)** — класс компьютерных программ, разработанных специально для планирования и контроля затрат, сроков и других компонентов проекта.

**Проект (Project)** — целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги.

**Проектно-ориентированная организация (Projectized Organisation)** — любая организационная структура, в которой менеджер проекта имеет полные полномочия для определения приоритетов и для руководства работой лиц, привлеченных для работы в рамках данного проекта.

**Проектно-ориентированное управление (Management by Projects)** — управленческий подход, при котором многие заказы и задачи производственной деятельности организации рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.

**Промежуточные платежи (Progress Payments)** — платежи, перечисленные подрядчику в период действия контракта с твердой

ценой на основе некоторой согласованной формулы, например, по сметной стоимости выполненных работ или просто по понесенным затратам

**Разработка методов реагирования на риск (*Risk Response Development*)** — разработка предпосылок и мероприятий по увеличению вероятности наступления благоприятных событий и снижению возможности наступления неблагоприятных событий и вытекающих из них угроз проекту.

**Расписание проекта (*Project Schedule*)** — плановые даты для выполнения работ и плановые даты для наступления контрольных (ключевых) событий («вех») проекта

**Распределение риска (*Risk Sharing*)** — уменьшение риска участия проекта за счет его передачи другим участникам, обычно на оговоренных условиях.

**Резерв на непредвиденные обстоятельства (*Contingency Reserve*)** — отдельно запланированная величина, используемая для разрешения будущих возможных ситуаций, которые могут быть спланированы лишь частично (иногда называемые «известными неизвестностями»). Например, обязательно потребуются некоторые дополнительные работы, но их объем заранее неизвестен. Резервы на непредвиденные обстоятельства могут включать показатели стоимости или времени либо и то и другое вместе. Они предназначены для уменьшения воздействия на результаты в случае их несоответствия издержкам и срокам выполнения расписания. Как правило, включаются в исходный уровень показателей стоимости и расписания проекта.

**Резерв управления (*Management Reserve*)** — отдельно планируемый параметр, используемый для того, чтобы предусмотреть возникновение в будущем ситуаций, которые невозможно предсказать (иногда называемые «неизвестные неизвестности»). Этот резерв может включать стоимость или сроки и используется для уменьшения риска недостижения планируемых результатов по времени или стоимости. Использование резерва управления подразумевает изменения в базовой (исходной) стоимости проекта.

**Резерв (*Float*)** — количество времени, на которое может быть задержана работа от ее равного начала без изменения даты завершения проекта, представляет собой результат расчета сетевой модели по времени. Он может изменяться по мере выполнения проекта, а также при внесении изменений в него. Имеет модификации: общий резерв, частный резерв и резерв пути.

**Результат проекта (*Deliverable*)** — любой измеримый, материальный, определенный «выход» или результат, который должен быть получен для завершения проекта или его части. Как правило, используется в более узком значении по отношению к внешним результатам, которые являются объектом утверждения спонсором или клиентом.

**Ресурс (*Resource*)** — любая допускающая переменное значение составляющая, которая требуется для выполнения работы и может служить ограничением для проекта. Ресурс может быть как складываемым, так и нескладываемым. В первом случае ресурс остается в наличии, если он не будет исчерпан в процессе потребления, во втором — наличие ресурса может требовать его обновления в каждый период (даже если он не был использован в предыдущие периоды).

**Риск проекта (*Project Risk*)** — опасность возникновения непредвиденных ситуаций или рискованных событий в проекте, которые могут негативно или позитивно воздействовать на достижение целей проекта; представляет собой сочетание вероятности или частоты проявления определенной угрозы или возможности и величины последствий рискованных событий.

**Руководитель проекта (*Project Manager*)** — см. *Менеджер проекта*.

**Смягчение (*Mitigation*)** — снижение степени воздействия на проект рискованных событий путем снижения вероятности наступления рискованного события или/и снижения потерь от него, если оно произойдет.

**Снижение риска (*Risk Reduction*)** — меры, принимаемые для снижения вероятности наступления и последствий рискованного события.

**S-образная кривая (*S-Curve*)** — графическое отображение зависимости от времени совокупных затрат, трудовых часов или других количественных показателей. Название происходит от S-образной формы кривой (более ровная в начале и конце и крутая посередине), отображающей динамику проекта, который начинается медленно, затем ускоряется, а потом сворачивается.

**Стандарты и нормы (*Standards and Regulations*)** — документы, устанавливающие общие принципы, правила и характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов при осуществлении проекта.

**Стратегия проекта (*Project Strategy*)** — описание результатов и процессов, которые должны быть выполнены для достижения всей совокупности стоящих перед проектом целей.

**Тендер (*Tender*)** — документ с предложением предоставления услуг или осуществления поставки на конкурсных условиях заказчика. Обычно содержит стоимость, сроки, технические и другие условия, на которых претендент предлагает выполнить работу для заказчика.

**Удержание (*Retainage*)** — часть оплаты контракта, которая задерживается до его завершения с целью обеспечения полного выполнения всех условий контракта.

**Уклонение от риска (*Risk Avoidance*)** — планирование мероприятий для избежания воздействий на проект некоторых выявленных рисков.

**Управление проектом (*Project Management — PM*)** — использование знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта.

**Управление рисками в проекте (*Project Risk Management*)** — раздел управления проектами, включающий процессы, связанные с определением, анализом и соответствующими мерами реагирования на риски в проекте. Включает прогнозирование и определение рисков, количественную оценку рисков, разра-

ботку методов реагирования на риски и контроль реагирования на риски.

**Управление стоимостью проекта (*Project Cost Management*)** — раздел управления проектами, включающий процессы, которые необходимы для соблюдения утвержденного бюджета проекта. Состоит из планирования ресурсов, оценки будущей стоимости, формирования сметы, бюджета и контроля стоимости.

**Участники проекта (*Stakeholders*)** — физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при его осуществлении.

**Фаза проекта (*Project Phase*)** — набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

**Функциональная организационная структура (*Functional Organization*)** — организационная структура, в которой персонал иерархично сгруппирован по специальностям (например, производство, маркетинг, инжиниринг и бухгалтерия высшего уровня; инжиниринг далее разбивается на механический, электрический и т. д.).

**Чистая приведенная стоимость (*Net Present Value — NPV*)** — чистый дисконтированный доход, определяемый как сумма дисконтированных значений поступлений за вычетом затрат, получаемых в каждом году в течение жизненного цикла проекта.

**Члены команды проекта (*Project Team Members*)** — люди, которые напрямую или косвенно подотчетны менеджеру (управляющему) проекта.



#### Основные требования к разработке бизнес-плана (БП), предъявляемые российскими банками

Формы БП уже приняли канонические формы, приведенные в многочисленных монографиях и пособиях. Типичная форма отработана ЮНИДО и предполагает наличие следующих разделов:

##### *РЕЗЮМЕ ПОДГОТОВКИ ПРОЕКТА*

Наименование и адрес заявителя проекта.

Проектная подготовка

Проектная (корпоративная) цель

Схема проектной стратегии:

- географическая область и доля на рынке (внутренний, экспорт);
- финансовое лидерство;
- дифференцирование;
- рыночная ниша

Проектное местоположение: ориентация к рынку или к ресурсам (сырье, материалы).

Экономическая и индустриальная политика, поддерживающая проект.

##### *РЫНОЧНЫЙ АНАЛИЗ И КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА*

Результаты исследования рынка:

- деловая окружающая среда;
- целевой рынок и сегмент рынка (потребитель и группы изделий);
- каналы распределения;

- конкуренция;
- жизненные циклы (сектора рынка, изделия).

Ежегодные данные о потребности (количество, цена) и ресурсов (прошлые, текущие и будущие потребности и ресурсы).

Объяснение и обоснование стратегии маркетинга для достижения целей проекта и содержание концепции маркетинга.

Предполагаемые затраты на маркетинг.

Элементы программы продаж и доходов (количество, цены, доля на рынке и т. д.).

Описание воздействия на сырье, материалы и ресурсы, местоположение, окружающую среду, программу производства, способность (вместимость) завода и технологию и т. д.

##### *СЫРЬЕ, МАТЕРИАЛЫ И РЕСУРСЫ*

Описание готовности поставок.

- сырье и материалы;
- комплектующие;
- запасные части.

Ежегодные данные о потребности поставок материальных ресурсов.

Критические и лимитированные поставки и возможная стратегия (маркетинг поставки)

##### *МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ, УЧАСТОК И ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА*

Описание местоположения выбранного участка

- экологическое воздействие;
- социально-экономическая политика;
- инфраструктура

Критические аспекты выбора местоположения.

Описание существенных затрат, касающихся местоположения.

##### *РАЗРАБОТКА И ТЕХНОЛОГИЯ*

Программа производства и производительность предприятия.

Описание и обоснование выбранной технологии (изделия), рассмотрение ее пригодности и возможные существенные преимущества или недостатки, а также цикл жизни (срок службы), трансферт технологии, обучение, управление рисками, затратами, юридические аспекты и т. д.

Описание возможностей проекта.  
 Описание производственных мощностей предприятия (оборудование и т. д.), их пригодность и стоимость.  
 Описание требуемых строительных работ

#### **ОРГАНИЗАЦИЯ И НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ**

Описание организации и управления, требуемые меры.

#### **ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ**

Описание социально-экономического и культурного окружения, связанного с требованиями проекта, а также готовность трудовых ресурсов, потребности в наборе и обучении, причины для приглашения иностранных экспертов.

Описание руководящего персонала (требуемые навыки) и общая занятость (количество и затраты).

#### **ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА**

Продолжительность строительства, установки и монтажа.

Начало и продолжительность производства.

Критические моменты своевременного выполнения

#### **ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ И ИНВЕСТИЦИОННАЯ ОЦЕНКА**

Критерии инвестиционной оценки.

Общие инвестиционные затраты

Главные инвестиционные данные (местные и иностранные компоненты):

- подготовка участка;
- строительные работы;
- производственное оборудование;
- вспомогательное и дополнительное оборудование;
- предпроизводственные затраты основных фондов;
- оборотный капитал;
- чистые капитальные затраты.

Затраты на проданную продукцию:

- маркетинг;
- амортизационные отчисления;
- эксплуатационные расходы;
- финансовые расходы

Проектное финансирование:

- источники финансов;
- воздействие стоимости финансирования на проектные предположения;

- общая политика финансирования

Инвестиционная оценка:

- дисконтированный поток наличности (внутренняя норма прибыли, чистая текущая стоимость),
- период окупаемости;
- выплаты, произведенные на общий вложенный капитал;
- доход капитала в форме акций для вовлеченных сторон, как в совместном предприятии;
- существенное финансовое и экономическое воздействие на народное хозяйство.

Аспекты неуверенности:

- критические переменные;
- риски;
- возможные стратегии и средства управления риском;
- вероятные сценарии и возможные воздействия на финансовую выполнимость инвестиционного проекта.

Национальная экономическая оценка

#### **ВЫВОДЫ**

Главные преимущества проекта.

Главные препятствия проекту.

Вероятность осуществления проекта

В основном этой структуре следует приложение 2 Методических рекомендаций Минэкономики России от 20.03.96. № ЕЯ-77 «О порядке организации и проведения конкурсов по размещению централизованных инвестиционных ресурсов», которое рекомендуется в качестве примера построения бизнес-плана

## Концептуальный подход инвестиционных компаний к разработке бизнес-плана: структура и логика

1. Резюме (краткое изложение всех основных вопросов содержания каждой главы).
2. Общие предпосылки и история проекта
  - 2.1. Спонсоры проекта.
  - 2.2. История проекта.
  - 2.3. Стоимость уже проведенных исследований
3. Описание компании
  - 3.1. Общая информация
  - 3.2. Факторы, которые должны обеспечить успех
4. Рамочные условия (текущее положение и динамика изменения)
  - 4.1. Ситуация
  - 4.2. Налоги.
  - 4.3. Основные предположения.
  - 4.4. Допущения.
5. Продукты и услуги.
  - 5.1. Описание продукта/услуги.
    - 5.1.1. Полезные свойства продукта/услуги (конкретно)
    - 5.1.2. Способность удовлетворять потребности
    - 5.1.3. Конкурентные преимущества.
    - 5.1.4. Положение дел на настоящий момент (идея, прототип, выпуск мелких партий и т. д.).
  - 5.2. Жизненный цикл продукта/услуги.
    - 5.2.1. Описание продукта/услуги в рамках жизненного цикла
    - 5.2.2. Факторы, которые могут изменить длительность прогнозируемого жизненного цикла
    - 5.2.3. Интеллектуальная собственность (авторские права, патенты, промышленные секреты, ноу-хау).
      - 5.2.3.1. Существующие авторские права и патенты, а также те, получение которых ожидается
      - 5.2.3.2. Прогноз относительно получения охранных документов (патентов, свидетельств, акцептованных заявок)
      - 5.2.3.3. Важнейшие свойства продуктов/услуг, на которые нельзя получить патент или авторские права

- 5.2.3.4. Важнейшие свойства продукта/услуги, которые квалифицируются как промышленные секреты (ноу-хау)
- 5.2.3.5. Существующие юридически оформленные соглашения с владельцами и работниками.
  - 5.2.3.5.1. Соглашения о неразглашении (конфиденциальности)
  - 5.2.3.5.2. Соглашения об отказе от конкуренции
- 5.3. Деятельность, связанная с исследованиями и разработками.
  - 5.3.1. Ведущая деятельность.
  - 5.3.2. Будущая деятельность (с указанием узловых моментов)
  - 5.3.3. Ожидаемые результаты будущих исследований и разработок.
    - 5.3.3.1. Новые продукты/услуги.
    - 5.3.3.2. Новые поколения уже существующих продуктов или услуг.
    - 5.3.3.3. Дополняющие продукты/услуги.
    - 5.3.3.4. Продукты или услуги, призванные заменить существующие.
  - 5.3.4. Исследования и разработки, проводимые другими фирмами по отрасли
    - 5.3.4.1. Прямыми конкурентами
    - 5.3.4.2. Непрямыми конкурентами.
    - 5.3.4.3. Поставщиками.
    - 5.3.4.4. Клиентами
6. Общий анализ рынка и концепция маркетинга.
  - 6.1. Определение основной идеи, целей и стратегии проекта
  - 6.2. Спрос и рынок.
    - 6.2.1. Структура и характеристики рынка
      - 6.2.1.1. Основные группы клиентов (фирмы, правительственные организации, индивидуальные потребители).
      - 6.2.1.2. Структура потребления.
    - 6.2.2. Оценка отрасли (с указанием рыночных лидеров) (на какой стадии жизненного цикла находитесь).
      - 6.2.2.1. Рост в прошлом (если он был).
      - 6.2.2.2. Существующий размер (масштаб) и потенциал
    - 6.2.2.3. Оценка будущего роста через 5 и 10 лет (с указанием основных программ развития).
    - 6.2.3.4. Территориальное размещение, важнейшие проблемы и перспективы, общее качество товаров

- 6.2.3. Импорт в прошлом и его будущие тенденции, объемы и цены.
- 6.2.4. Роль отрасли в национальной экономике и политике, приоритеты, связанные с отраслью;
- 6.2.5. Размер спроса.
- 6.2.5.1. Рост в прошлом.
- 6.2.5.2. Существующее значение
- 6.2.5.3. Прогноз будущих значений
- 6.2.5.4. Основные определяющие факторы и показатели.
- 6.3. Рынок и сегменты, на которые «нацелен» бизнес.
- 6.3.1. Отличительные характеристики
- 6.3.1.1. Крайне необходимые потребности.
- 6.3.1.2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в настоящее время
- 6.3.1.3. Демографические факторы
- 6.3.1.4. Географическое местоположение.
- 6.3.1.5. Лица, принимающие решения о покупке, а также те, которые оказывают на них влияние.
- 6.3.1.6. Сезонные/циклические тенденции.
- 6.3.2. Размеры.
- 6.3.2.1. Численность будущих клиентов.
- 6.3.2.2. Годовой объем покупок продуктов или услуг, удовлетворяющих те же самые или аналогичные потребности, что и данные продукты или услуги
- 6.3.2.3. Географический район.
- 6.3.2.4. Ожидаемый рост размеров рынка
- 6.4. Результаты изучения (тестирования) рынка
- 6.4.1. Установление контактов с потенциальными клиентами.
- 6.4.2. Предоставление потенциальным клиентам информации о продукте/услуге (презентация или проведение демонстрации).
- 6.4.3. Реакция потенциальных клиентов.
- 6.4.4. Важность удовлетворения предполагаемых потребностей.
- 6.4.5. Тест готовности группы приобретать продукты/услуги при различных уровнях цен.
- 6.5. Законодательные ограничения.
- 6.5.1. Подкрепленные законами требования клиентов и правительства.
- 6.5.1.1. Способы удовлетворения этих требований.
- 6.5.1.2. Необходимое для этого время
- 6.5.1.3. Издержки, связанные с удовлетворением этих требований

## 6.6. Конкуренция

- 6.6.1. Выявленный тип конкуренции (по ассортименту или обслуживанию и сегменту рынка).
- 6.6.1.1. Существующая конкуренция.
- 6.6.1.2. Доля рынка, приходящаяся на конкурентов
- 6.6.1.3. Потенциальная конкуренция (как долго будет существовать «окно возможности», прежде чем первоначальный успех приведет к возникновению новой конкуренции? Кто может выступить в качестве нового конкурента?)
- 6.6.1.4. Прямая конкуренция
- 6.6.1.5. Косвенная конкуренция (товары-заменители).
- 6.6.2. Сильные стороны (конкурентные преимущества).
- 6.6.2.1. Способность удовлетворять потребности клиентов
- 6.6.2.2. Эффективность поставок.
- 6.6.2.3. Проникновение на рынок.
- 6.6.2.4. Географическое положение.
- 6.6.2.5. Прошлые заслуги и репутация компании.
- 6.6.2.6. Устойчивость финансового положения.
- 6.6.2.7. Ведущие сотрудники.
- 6.6.3. Важность выхода на новый рынок для конкурентоспособности компании.
- 6.6.4. Ограничивающие факторы на пути к рынку (барьеры входа и выхода).
- 6.6.4.1. Затраты (инвестиции).
- 6.6.4.2. Время.
- 6.6.4.3. Технологии.
- 6.6.4.4. Ведущие работники.
- 6.6.4.5. Консерватизм клиентов (верность маркам других фирм, существующие взаимоотношения и т. д.)
- 6.6.4.6. Существующие патенты и товарные знаки.
- 6.7. Концепция маркетинга, прогноз продаж и бюджет маркетинга.
- 6.7.1. Изложение концепции маркетинга, выбранных целей и стратегий
- 6.7.1.1. Стратегия роста.
- 6.7.1.1.1. Внутренняя.
- 6.7.1.1.2. Приобретения (других компаний).
- 6.7.1.1.3. Франчайзинг (предоставление своей марки и иных прав другим компаниям).

- 6.7.1.1.4. Горизонтальная (поставки аналогичных продуктов различным пользователям).
- 6.7.1.1.5. Вертикальная (поставки продуктов на различных уровнях распределительной сети).
- 6.7.1.2. Каналы распределения.
  - 6.7.1.2.1. Производители оригинального оборудования.
  - 6.7.1.2.2. Внутренняя служба сбыта.
  - 6.7.1.2.3. Дистрибьюторы (оптовики)
  - 6.7.1.2.4. Розничные торговые фирмы.
- 6.7.1.3. Коммуникации.
  - 6.7.1.3.1. Продвижение товаров на рынок
  - 6.7.1.3.2. Реклама.
  - 6.7.1.3.3. Общественные связи.
  - 6.7.1.3.4. Продажи в результате личных контактов.
  - 6.7.1.3.5. Печатные материалы (каталоги, брошюры и т. д.).
- 6.7.2. Стратегия ценообразования.
  - 6.7.2.1. Базовая цена
  - 6.7.2.2. Скидки (сезонные, оптовые, условия оплаты, клиент и т. п.).
  - 6.7.2.3. Схема оплаты.
  - 6.7.2.4. Поведение в случае обострения конкуренции.
- 6.7.3. Стратегия осуществления продаж.
  - 6.7.3.1. Программа продаж.
    - 6.7.3.2. Служба сбыта.
      - 6.7.3.2.1. Внутренние или независимые представители (преимущества и недостатки стратегии)
      - 6.7.3.2.2. Размеры.
      - 6.7.3.2.3. Набор и подготовка кадров.
      - 6.7.3.2.4. Вознаграждение
    - 6.7.3.3. Деятельность по осуществлению продаж.
      - 6.7.3.3.1. Выявление перспективных клиентов
      - 6.7.3.3.2. Установление приоритетности клиентов.
      - 6.7.3.3.3. Количество запросов о продаже за период.
      - 6.7.3.3.4. Среднее число запросов в расчете на одну продажу.

- 6.7.3.3.5. Стоимость одной продажи.
- 6.7.3.3.6. Средняя стоимость в расчете на один заказ.
- 6.7.4. Предполагаемые годовые поступления от продаж основных и побочных продуктов.
- 6.7.5. Предполагаемые годовые затраты на стимулирование сбыта и маркетинг.
- 6.8. Требуемая производственная программа
  - 6.8.1. Основные продукты
  - 6.8.2. Побочные продукты.
  - 6.8.3. Отходы (предполагаемые годовые затраты на удаление отходов).
- 7. Производство
  - 7.1. Материальные ресурсы (приблизительная потребность, существующее и потенциальное положение с поставками, грубая оценка годовых затрат на местные и импортируемые ресурсы) — составление соответствующих бюджетов
    - 7.1.1. Сырье.
    - 7.1.2. Обработанные промышленные материалы.
    - 7.1.3. Компоненты.
    - 7.1.4. Вспомогательные производственные материалы.
      - 7.1.4.1. Вспомогательные материалы.
      - 7.1.4.2. Коммунальные услуги (особенно потребность в электроэнергии и других энергоносителях).
  - 7.2. Местоположение Участок, окружающая среда.
    - 7.2.1. Предварительный выбор, включая оценку стоимости земли
    - 7.2.2. Предварительная оценка воздействия проекта на окружающую среду.
  - 7.3. Проектно-конструкторские работы.
    - 7.3.1. Определение производственной мощности предприятия достижимая нормальная производственная мощность
    - 7.3.2. Количественное соотношение между продажами, производственной мощностью и материальными ресурсами.
    - 7.3.3. Предварительное определение рамок проекта
      - 7.3.4.1. Технология и оборудование.
      - 7.3.4.2. Технологии и процессы в их соотношении с производственной мощностью.
      - 7.3.4.3. Описание технологии и прогноз ее воздействия на окружающую среду.
      - 7.3.4.4. Грубая оценка стоимости местной и зарубежной технологий.

7.3.4.5. Примерная планировочная схема предполагаемого оборудования (основные компоненты).

7.3.4.5.1. Производственное оборудование.

7.3.4.5.2. Вспомогательное оборудование.

7.3.4.5.3. Сервисное оборудование.

7.3.4.5.4. Запчасти, быстроизнашивающиеся предметы, инструменты.

7.3.4.6. Приблизительная оценка инвестиционных затрат на оборудование (отечественное и зарубежное).

7.3.4.6.1. Производственное оборудование.

7.3.4.6.2. Вспомогательное оборудование

7.3.4.6.3. Сервисное оборудование.

7.3.4.6.4. Запчасти, быстроизнашивающиеся предметы, инструменты.

7.4. Трудовые ресурсы, бюджет по персоналу

7.4.1. Предполагаемые потребности в трудовых ресурсах

7.4.1.1. Общие.

7.4.1.2. Рабочие.

7.4.1.3. Служащие.

7.4.1.4. Местные/иностранцы.

7.4.2. Предполагаемые годовые затраты на трудовые ресурсы, включая накладные расходы на оклад и зарплату.

7.4.2.1. Общие.

7.4.2.2. Рабочие.

7.4.2.3. Служащие.

7.4.2.4. Местные/иностранцы.

7.5. Гражданское строительство.

7.5.1. Примерная схема работ по гражданскому строительству, расположение зданий, краткое описание строительных материалов, которые должны применяться.

7.5.1.1. Подготовка и освоение участка.

7.5.1.2. Здания и специальные сооружения гражданского строительства.

7.5.1.3. Наружные работы.

7.5.2. Грубая оценка инвестиционных затрат на работы по гражданскому строительству (в местной и иностранной валюте).

7.5.2.1. Подготовка и освоение участка.

7.5.2.2. Здания и специальные сооружения гражданского строительства.

7.5.2.3. Наружные работы

8. Организация и юридический план

8.1. Примерная организационная схема.

8.1.1. Общее руководство.

8.1.2. Производство.

8.1.3. Продажи

8.1.4. Администрация.

8.2. Юридическая форма бизнеса.

8.2.1. Корпорация (акционерное общество).

8.2.1.1. Корпорации обычного типа

8.2.1.2. Корпорации особого типа, в которых прибыли и убытки относятся непосредственно на акционеров, но исключается двойное налогообложение

8.2.2. Партнерство (товарищество)

8.2.2.1. Полное (с неограниченной ответственностью)

8.2.2.2. Ограниченное (с ограниченной ответственностью).

8.2.3. Индивидуальное предприятие.

8.2.4. Возможные формы участия инвестора/кредитора/партнера.

8.3. Собственники.

8.3.1. Имена и фамилии, доля собственности в процентах

8.3.1.1. Степень вовлеченности и деятельность компании

8.3.1.2. Форма собственности

8.3.1.2.1. Обыкновенные акции

8.3.1.2.2. Привилегированные акции

8.3.1.2.3. Действительный партнер

8.3.1.2.4. Ограниченный партнер.

8.3.1.3. Имеющиеся и сохраняющие силу эквиваленты акций.

8.3.1.3.1. Опционы.

8.3.1.3.2. Варранты

8.3.1.3.3. Конвертируемый долг

8.3.2. Обыкновенные акции.

8.3.2.1. Количество акций, разрешенное к выпуску

8.3.2.2. Выпущенное число акций.

8.3.3. Совет директоров (собственников)

8.3.3.1. Имена и фамилии, положение в совете

8.3.3.2. Степень вовлеченности в деятельность компании

- 8.3.3. Вклад в достижения компании (в прошлом и ожидаемый в будущем).
- 8.4. Предложение инвестору/партнеру/кредитору.
- 8.5. Возможные гарантии, залоги и т. п.
- 8.6. Описание главных менеджеров (полностью — в приложении).
- 8.6.1. Существующих.
- 8.6.1.1. Имя и фамилия, должность, краткое описание должности.
- 8.6.1.2. Основные права и обязанности на предыдущих должностях.
- 8.6.1.3. Уникальные навыки и опыт.
- 8.6.1.4. Принципы, лежащие в основе оплаты труда (должна быть уверенность в их разумности, т. е. в том, что она не слишком высока и не слишком низка). Планируемое пополнение в команду менеджеров (по вышеуказанному списку).
- 8.6.2. Предполагаемые накладные расходы.
- 8.6.2.1. Общефирменные.
- 8.6.2.2. Административные.
- 8.6.2.3. Финансовые.
9. Календарное осуществление проекта.
- 9.1. Предполагаемый календарный план осуществления проекта.
- 9.2. Предполагаемые затраты на осуществление проекта
10. Риски
- 10.1. Типы, состав и пр.
- 10.2. Управление рисками.
- 10.3. Страхование.
11. Финансовый план и инвестиции.
- 11.1. Финансирование проекта.
- 11.1.1. Предполагаемая структура капитала и предполагаемое финансирование.
- 11.1.1.1. Схема финансирования (объем, моменты времени).
- 11.1.1.2. Тип финансирования.
- 11.1.1.2.1. Выпуск акций.
- 11.1.1.2.2. Выпуск долговых обязательств
- 11.1.1.2.3. Смешанный.
- 11.1.1.3. Условия (на которых удовлетворится потребность в финансовых ресурсах).
- 11.1.2. Издержки финансирования

- 11.2. Использование финансовых средств.
- 11.2.1. Капитальные вложения
- 11.2.2. Пополнение оборотного капитала.
- 11.2.3. Выплата долга.
- 11.2.4. Приобретение (других компаний)
- 11.3. Производственные издержки.
- 11.3.1. Расходы на материалы
- 11.3.2. Расходы на персонал, накладные расходы.
- 11.3.3. Другие постоянные и переменные издержки
- 11.3.4. Накладные расходы
- 11.4. Долговременные финансовые стратегии (приводящие к погашению обязательств перед инвесторами)
- 11.4.1. Переход компании на положение открытой
- 11.4.2. Выкуп с использованием кредита
- 11.4.3. Переход в собственность другой компании.
- 11.4.4. Уровни обслуживания и расписание по обслуживанию долга.
- 11.4.5. Ликвидация предприятия.
12. Финансовый анализ
- 12.1. Прошлые финансовые данные (за три—пять лет)
- 12.1.1. Годовые отчеты
- 12.1.1.1. Отчет о прибылях/убытках
- 12.1.1.2. Бухгалтерский баланс
- 12.1.1.3. Денежные потоки
- 12.1.2. Уровень связи с независимыми аудиторами (название фирмы).
- 12.1.2.1. Аудит.
- 12.1.2.2. Обзор.
- 12.1.2.3. Аудиторские заключения.
- 12.2. Финансовые данные на перспективу (первый год — по месяцам, далее — по кварталам/годам).
- 12.2.1. Отчет о прибылях/убытках.
- 12.2.2. Бухгалтерский баланс
- 12.2.3. Денежные потоки.
- 12.2.4. Бюджет капитальных вложений
- 12.3. Финансовая оценка.
- 12.3.1. Срок окупаемости.
- 12.3.2. Простая норма прибыли.
- 12.3.3. Точка безубыточности

- 12.3.4. Внутренняя норма рентабельности
- 12.3.5. Анализ чувствительности
  - 12.3.5.1. Анализ относительных величин.
  - 12.3.5.2. Анализ тенденций с предоставлением графиков.
- 12.4. Оценка с точки зрения национальной экономики.
  - 12.4.1. Анализ влияния занятости
  - 12.4.2. Эффективность протекционизма.
- 12.5. Критерии выбора варианта проекта
- 13. Приложения и иллюстрации.
  - 13.1. Краткие сведения о ведущих менеджерах.
  - 13.2. Фотографии продуктов.
  - 13.3. Исследования рынка.
  - 13.4. Публикации, имеющие отношение к делу.
    - 13.4.1. Журнальные статьи.
    - 13.4.2. Ссылки на книги
  - 13.5. Результаты испытаний и пробной реализации.
  - 13.6. Патенты (имеющиеся патенты, заявки, know-how, сертификаты)
  - 13.7. Важнейшие контракты
    - 13.7.1. Договоры аренды
    - 13.7.2. Контракты на продажу
    - 13.7.3. Контракты на покупку.
    - 13.7.4. Соглашения о партнерстве (собственности).
  - 13.8. Используемые методы анализа, исследования, их характеристики и параметры.

### Пример бизнес-плана НИИ «Плазма»

Научно-исследовательский институт газоразрядных приборов «Плазма» г. Рязань, единственный в России и странах СНГ разработчик газоразрядных индикаторных панелей (ГИП) с участием головных российских телевизионных институтов и институтов — разработчиков полупроводниковой элементной базы, оборудования и материалов, с использованием госбюджетных средств и средств инвесторов, в том числе зарубежных, планирует разработать, организовать подготовку производства и серийный выпуск нового поколения плоских цветных телевизоров на газоразрядных индикаторных панелях. Производство телевизоров планируется на телевизионном заводе, производство впервые разрабатываемой цветной телевизионной ГИП и видеомодуля на ее основе — на производственных мощностях НИИ ГИП с учетом реконструкции площадей.

Для реализации проекта предполагается создать акционерное общество, решить вопрос инвестирования проекта, в том числе с привлечением зарубежных партнеров.

Уже сегодня в проекте участвует, обеспечивая половину финансирования НИОКР в 2005—2006 гг. в части разработки ГИП, южнокорейская компания ORION Electric Co., Ltd (группа DAEWOO).

Производством, планируемым к проектированию, серийному выпуску и продаже, является плоский широкоэкранный цветной телевизор с диагональю 84 см с повышенными функциональными возможностями и качеством в двух вариантах — настенном и настольном, а в перспективе — телевизор-мультимедиа и компьютер-телевизор класса PC/TV.

Отличиями разрабатываемого телевизора от существующих на кинескопах являются:

- плоская (глубина менее 100 мм) компактная конструкция, малый вес (в 2,5—3 раза меньше, чем аналогичный телевизор на кинескопе);
- значительное снижение утомляемости наблюдателя из-за отсутствия высокой люксовой яркости в момент световой вспышки и раздражающих мерцаний изображения.



- полное отсутствие вредных излучений из-за низких питающих напряжений (не более 200 В);
- полное отсутствие геометрических искажений и краевых эффектов благодаря цифровой матричной адресации;
- отсутствие необходимости технологических регулировок видеомодуля в процессе настройки и эксплуатации телевизора;
- высокая устойчивость к электрическим и магнитным полям, климатическим и механическим воздействиям.

При обеспечении финансирования в необходимых объемах планируется в 2008 г. завершить разработку телевизора, видеомодуля и ГИП, сформировать пилотные линии и выпустить первую промышленную партию телевизоров, в 2009 г. на пилотных линиях — выпустить до 12 тыс. шт. телевизоров, в 2010 г. — довести объем производства и продаж до 32 тыс. шт. телевизоров в год. Реализовывать продукцию планируется прежде всего на российском рынке, а также завоевать европейский рынок, где работы по данной проблеме еще не развернуты.

Основными потребителями телевизионных приемников нового поколения в первые годы их выпуска станут прежде всего банки, биржи, офисы различных фирм, престижные учебные заведения, телевизионные центры и студии, а также индивидуальные отечественные и зарубежные покупатели со средним и высоким уровнем доходов. Ожидаемая цена телевизора при его серийном производстве составит немногим более 5000 долл., что приближается к уровню цен на телевизоры на кинескопах аналогичных размеров и класса.

Необходимая сумма инвестиций по проекту составляет 67 млн долл. Из них 11,87 млн долл. составляет имеющееся у участников проекта имущество. Из оставшихся 55,13 млн долл. за счет средств федерального бюджета предполагается получить 3,33 млн долл. и направить их прежде всего на НИОКР. С целью обеспечения недостающего финансирования к участию в проекте предполагается привлечь крупных финансовых инвесторов, как отечественных, так и зарубежных. Их средства будут направлены на закупку отечественного и импортного оборудования, освоение серийного производства. Недостающие средства предполагается привлечь в виде валютного кредита.

Проект обеспечивает положительный уровень общепринятых показателей эффективности инвестиций. Суммарные амортизационные отчисления в размере 33,9 млн долл. и чистая прибыль от операционной деятельности в течение проекта в сумме 112,0 млн долл. уверенно

обеспечивают окупаемость затрат по проекту. Дисконтированный период окупаемости проекта (Discounted payback period) составит 46 месяцев. Чистая приведенная стоимость (Net Present Value) +71,4 млн долл. Коэффициент прибыльности (Profitability Index) равен 1,16. Внутренний коэффициент рентабельности (Internal rate of return) составил 52,2 %. Степень риска инвестирования в проект — ниже среднего уровня.

Направление техники, которому посвящен данный проект, включено в российскую государственную Программу развития электронной техники, получило одобрение Президента и Правительства России, пользуется поддержкой Департамента радиоэлектронной промышленности Минэкономки России и Администрации Рязанской области.

Положительные показатели эффективности, престиж выпуска телевизора нового поколения, значительный социально-политический эффект делают проект привлекательным для крупных инвесторов.

### Инициатор проекта

Инициатором проекта является государственное предприятие Научно-исследовательский институт газоразрядных приборов «Глазма». Институт образован в 1959 г. и в настоящее время является ведущим предприятием России по разработке следующих направлений техники:

- газоразрядные индикаторные панели и видеомониторы на их основе, в том числе для плоских бытовых телевизоров, переносных компьютеров, спедсистем, а также наборных телевизионно-дисплейных экранов коллективного пользования, различных информационно-справочных таблиц и других средств отображения информации;
- газовые лазеры,
- газоразрядные коммутационные приборы.

За годы существования института в нем был накоплен значительный научно-технический потенциал. Получено 1180 авторских свидетельств и патентов на изобретения. Опубликовано в журналах и научно-технических сборниках 3450 статей. Результаты 35-летних исследований и опытно-конструкторских работ систематизированы в 2106 технических отчетах. Разработано более 400 изделий. Лучшие

разработки удостоены Государственной премии, премии Совета Министров СССР.

В 1992 г. НИИ ГРП вышел со своей продукцией на внешний рынок, продал 15 приборов. В 1993 г. было продано уже 108 приборов, а в 1994 г. — 467. Продажи осуществляются в Великобританию, США, Францию, Германию, Швейцарию, Болгарию, Южную Корею.

С целью решения проблем по инвестициям в 1994 г. создано совместное с южнокорейской фирмой Opon Electric Co., Ltd (группа DAEWOO) предприятие по разработке плоских цветных бытовых телевизоров с диагональю 1 м и более. Уставный капитал СП — 1 млн долл. 50 % средств на разработку ежегодно вносит зарубежная фирма.

Создана дистрибьюторская сеть по продаже наших изделий в Великобритании, Франции, Германии, Швейцарии, США — фирмы Uni-Export Instruments Ltd, Maxima, Topag, Orbilasers s. a., Integrated Applied Physics Inc.

Одним из основных направлений деятельности института начиная с 1967 г. является разработка газоразрядных индикаторных панелей (ГИП) и средств отображения информации на их основе. В СССР, а затем в СНГ и России институт был и остается единственным предприятием по разработке ГИП, охватывая практически все известные разновидности панелей, создаваемые в мире для устройств отображения информации индивидуального пользования. Отечественные панели по своим характеристикам не уступают зарубежным образцам. По панелям для наборных экранов коллективного пользования институт имеет мировой приоритет.

Владея базовыми технологиями производства плоских цветных телевизионных панелей, институт является единственным предприятием в России, которое наряду с ведущими фирмами Японии, Южной Кореи, США и Франции способно в кратчайшие сроки обеспечить серийный выпуск плоских телевизоров с диагональю более 80 см и экранов коллективного пользования на ГИП с размером по диагонали 2,5 м и более. Развитие именно этого направления и организация серийного производства позволят институту занять доминирующее положение на рынке данных изделий в странах СНГ и выйти на европейский рынок.

Институт находится в городе, географически выгодно расположенном в центре европейской части России, недалеко от Москвы.

Баланс института за последние три года (в млн руб.) приведен в табл. 1.

Таблица 1

Наименование статьи	01.01.03				
	1	2	3	4	5
Средства на счетах		31,222	19,723	29,0	348,0
Счета к получению		52,396	264,429	786,0	1191,0
Товарно-материальные запасы		81,862	376,615	518,0	1334,0
Предоплаченные расходы		237,111	1189,999	4806,0	161 95,0
Ценные бумаги		0,496	10,496	31,0	17,0
Суммарные текущие активы		373,187	1891,262	6170,0	19 085,0
Основные средства		352,009	7929,709	27 258,0	25 779,0
Незавершенное производство		178,950	5602,673	24 967,0	24 449,0
СУММАРНЫЙ АКТИВ		904,146	15 393,644	57 795,0	69 313,0
Отсроченные налоговые платежи		32,645	191,793	612,0	1351,0
Счета к оплате		99,885	250,659	1576,0	1670,0
Краткосрочные кредиты		25,318	288,569	535,0	
Полученные авансы		134,990	823,111	2488,0	12 307,0
Суммарные краткосрочные обязательства		292 738	1570,132	5191,0	15 328,0
Долгосрочные займы		99,226	762,237	2363,0	2930,0
Всего обязательства		391,964	2332,369	7554,0	18 258,0
Акционерный капитал		512,162	13 061,275	50 241,0	51 055,0
Нераспределенная прибыль		—	—	—	—
Суммарный собственный капитал		512,162	13 061 275	50 241 0	51 055,0
СУММАРНЫЙ ПАССИВ		904,146	15 393,644	57 795,0	69 313,0

Институт имеет перспективный план наращивания объема работ и прибылей, а также совершенствования структуры института применительно к задачам разработки и выпуска газоразрядной техники

### Описание продукции

Ключевыми изделиями настоящего проекта являются плоская трехцветная ГИП переменного тока планарной конструкции с диагональю 84 см и видеомодуль на ее основе.

Законченными (товарными) изделиями по проекту являются выполненные на основе видеомодуля вещательный ТВ-приемник,

телевизор-мультимедиа и компьютер-телевизор класса PC/TV. Два последних рассматриваются в качестве перспективы развития продукта, преодолевающей его жизненный цикл.

**ГИП.** Электронный индикаторный прибор матричного типа.

**Видеомодуль.** Радиоэлектронное изделие в виде самостоятельного функционального узла. Состоит из ГИП и элементов схемы управления.

**Вещательный ТВ-приемник.** Законченное радиоэлектронное изделие приемной телевизионной техники.

**Телевизор-мультимедиа.** Многофункциональный телевизор на базе вещательного ТВ-приемника, обеспечивающий отображение графической, мультимедийной и видеоконформации.

**Компьютер-телевизор PC/TV,** называемый также «сетевой компьютер», — комбинация специализированного компьютера и бытового телевизионного приемника.

Создаваемый в данном проекте ТВ-приемник относится к классу телевизоров повышенного качества (HDTV). Малая глубина и масса при большом размере информационного поля позволяют впервые в отечественной практике создать настенный вариант телевизора. Принципиальными особенностями нового телевизора по отношению к традиционным телевизорам на кинескопах является также:

- значительное снижение утомляемости наблюдателя из-за отсутствия высоких пиковых яркостей в момент световой вспышки и раздражающих мерцаний изображения;
- полное отсутствие геометрических искажений и краевых эффектов благодаря цифровой матричной адресации;
- полное отсутствие вредных излучений из-за низкого напряжения питания (не более 200 В);
- отсутствие необходимости технологических регулировок видеомодуля в процессе настройки и эксплуатации телевизора;
- высокая устойчивость к электрическим и магнитным полям, климатическим и механическим воздействиям.

## Конкуренция. Оценка рынков сбыта

### Конкуренция с телевизорами на индикаторах других типов

Основными конкурентами телевизоров на ГИП являются прежде всего ТВ-приемники на кинескопах, в том числе проекционные, а также на матричных индикаторах — жидкокристаллических, электродлюминесцентных и с автоэлектронной (полевой) эмиссией.

Телевизоры на кинескопах практически подходят к пределам совершенствования по максимальным размерам: глубине, массе и плоскостности экрана. Несмотря на разнообразные меры защиты, при их использовании имеют место вредные излучения из-за высоких питающих напряжений, геометрические искажения из-за аналоговой формы вывода информации. Достаточно сложная конструкция и объемная конфигурация кинескопов не позволяют поднять уровень автоматизации при их изготовлении более 80—83 %.

Перспективы развития современного телевидения связаны прежде всего с созданием систем телевидения с улучшенным качеством изображения (IDTV), телевидения высокой четкости (HDTV), совмещением ТВ-систем и компьютеров, что позволяет существенно расширить функции и услуги, предоставляемые абоненту через его телевизор. Телевизор в сочетании с совершенной цифровой памятью и устройствами видеозаписи станет помимо традиционного назначения выполнять функции домашнего интеллектуального дисплея с расширенными задачами и возможностями. Эти требования в полной мере возможно реализовать при использовании цифровых методов обработки и отображения информации на плоских матричных индикаторах и не в полной мере на кинескопах.

Переданные в НИИ ГРП материалы маркетинговых исследований, проведенных фирмой Orion Electric Co., Ltd. (Республика Корея) с участием японских и американских экспертов, показывают (см. рис. 1) предельно достижимые размеры для экранов телевизоров по диагонали для различных классов индикаторных устройств. Как видно из представленных рисунков, телевизоры на кинескопах занимают ведущее положение при размерах экрана от 35 до 84 см по диагонали. Принципиально возможно построение телевизоров на кинескопах (непроекционных) с размерами по диагонали порядка 1 м, однако при этом они становятся очень дорогими и громоздкими. При размерах экрана до 35 см доминирующее положение начинают занимать телевизоры на ЖКИ (в перспективе ожидается их создание с диагональю до 50 см). Создание электродлюминесцентных и катодоллюминесцентных индикаторов для телевидения проблематично, поскольку многолетние исследования в этой области не позволили пока выйти на их практическое применение. Необходимо отметить, что в последние годы в США, Франции, Японии, а также в России интенсивно ведутся исследования по созданию плоских вакуумных телевизионных экранов матричного типа на основе автоэлектронной (полевой) эмиссии. К настоящему времени известен целый ряд конструкций этих экранов и созданы экспериментальные образцы до 14 см по диагонали. Увеличение размеров экрана отражено с больши-

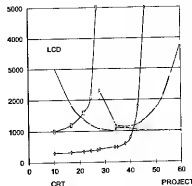


Рис. 1. Относительная стоимость индикаторов различных классов в зависимости от размера экрана по диагонали. LCD — жидкокристаллические индикаторы, CRT — электронно-лучевые трубки

ми технологическими трудностями, и их практическая реализация в телевидении в ближайшие годы маловероятна.

Необходимо отметить, что, имея целый ряд технических преимуществ по отношению к кинескопам, ГИП в настоящее время уступают им по потребляемой мощности и яркости изображения. Достичь уровня потребляемой мощности, сравнимого с кинескопами, на данном этапе работы не удастся. Для снижения потребляемой мощности и повышения яркости необходимо выполнить запланированный комплекс работ по созданию новых фотолуминофоров, возбуждаемых ультрафиолетовым излучением газового разряда, совершенствованию конструкции триады и технологии изготовления ГИП, а также снижению энергопотребления схемы управления панелью и оптимизации метода управления.

PDP — газоразрядные индикаторные панели, PROJECT — проекционные ЭЛТ.

### Конкуренция ведущих фирм в области телевизионных ГИП

В настоящее время разработкой телевизионных приемников ГИП занимается ряд фирм Японии (Fujitsu, Matsushita, NEC, NHK и др.), США (Photonic, Plasmasco), Франции (Thomson), Республики

Корея (ORION Electric Co., Ltd.). В России, странах СНГ и Восточной Европы единственным разработчиком ГИП является НИИ ГРП.

2003—2004 годы стали решающими в развитии телевизионных ГИП. Применительно к восьми ведущим японским фирмам данные по разработанным конструкциям ТВ — ГИП, ТВ-приемников и видеомониторов, а также планируемым объемам их производства приведены в табл. 2.

Таблица 2

Фирма	ГИП			Настоящий и планируемый объем выпуска ГИП, шт./мес.	Устройства на ГИП, предлагаемые применений, рамки сбыта
	Тип (марка)	Размер по диагонали, дюйм (см)	Информ. емкость RGB-триад (формат)		
Fujitsu	AC — PDP (FPF21C B060JA)	21 (54)	640 × 480 (4:3)	20 000	Видеомонитор «PLASMA-VISION» Видеомониторы (ноябрь 1996 г.)
	AC — PDP	42 (106)	852 × 480 (16:9)	до 100 000 × 2000 г.	ТВ-приемники IDTV (декабрь 1996 г.)
NEC	AC — PDP	29 (73)	640 × 480 (16:9)	30 000	Серийный выпуск с апреля 1996 г. 150 000 (к 2000 г.)
	AC — PDP	33 (84)			
	AC — PDP	40 (100)			
Mitsubishi Electric	AC — PDP	40 (100)	640 × 480 (4:3)	Серийный выпуск с апреля 1997 г.	Видеоадаптеры для бизнес-приложений
	AC — PDP	46 (116)	1,3 млн (16:9)		
Pioneer Company	AC — PDP	40 (100)	(4:3)	Массовое производство с весны 1997 г.	
Matsushita	DC — PDP	—	(4:3) (16:9)		Видеоадаптеры и ТВ-приемники IDTV формат 4:3 — рынок Северной Америки, формат 16:9 — рынок Японии и Европы
NHK	DC — PDP	40 (100)	1344 × 800 (16:9)		Видеомониторы и ТВ-приемники IDTV
Hitachi	DC — PDP	25 (63)	1024 × 748		Мониторы стандарта XGA Широкоэкранные ТВ-приемники системы NTSC
	DC — PDP	42 (106)	852 × 480 (16:9)		

Описание табл. 2

Фирма	ГИП			Настольный и планарный-В объем выпуска ГИП, шт./мес	Устройства на ГИП, предлагаемые применено, рынок сбыта
	Тип (марка)	Размер по диагонали, дюйм (см)	Инф. емкость RGB-трака (формат)		
Sony, Sharp (совм)	PALC	25 (63)			Настольные ТВ-приемники с плоским экраном PlayStation (совм с фирмой Tektronix)
	PALC	20—50 (50—125)			Настольные ТВ-приемники, видеомониторы PC

В качестве стратегической задачи некоторые японские фирмы ставят перед собой создание цветной ГИП для телевизоров высокой четкости с размером экрана не менее 1 м и вкладывают в эти исследования средства на уровне, которые были затрачены на разработку и освоение ЖКИ.

Фирма Photonics (США) продемонстрировала в 2004 г. образцы цветных ГИП с диагональю 72 см, однако о дальнейшем развитии работ в этом направлении информация отсутствует. Фирма Thomson (Франция), получившая первый патент на цветную ГИП, создала образцы панелей с информационной емкостью 384 × 384 триад специального назначения. Сведениями о развитии этой фирмой работ в области телевизионных ГИП авторы проекта не располагают.

Для составления конкуренции японским фирмам в области разработки цветных телевизионных ГИП один из крупнейших мировых производителей кинескопов фирма Orion Electric Co., Ltd. (Республика Корея, корпорация DAEWOO), более 6 лет работавшая над этой проблемой, ознакомившись с достижениями НИИ ГИП в области двинной техники, вышла с предложением объединить усилия для ускорения работ и выхода на мировой рынок. В 1994 г. была создана научно-производственная компания «Орион-Плазма», основной задачей которой является разработка телевизионной ГИП с диагональю 84 см, а также создание видеомодуля на ее основе. Работа проводится на основе ноу-хау НИИ ГИП в области технологии изготовления цветных ГИП и предлагает патентную защиту как конструкции панели, так и способа ее управления. В свою очередь, корейской фирмой предоставлен ряд материалов, изготовленных с использованием собственных ноу-хау. В 1996 г. НПК «Орион-Плаз-

ма» создан экспериментальный образец телевизора на ГИП с размером 100 см по диагонали.

Таким образом, в области плоских телевизионных приемников с большим размером экрана (61 см и более) на газоразрядных индикаторных панелях Россия имеет реальную возможность в ближайшие годы составить конкуренцию зарубежным фирмам при наличии своевременного и достаточного финансирования.

### Оценка рынков сбыта

Объем мировых продаж телевизоров на кинескопах составляет до 100 млн шт. в год. Из этого объема телевизоры с диагональю экрана 72 см и более (в основном зарубежных фирм) составляют около 15%, при этом стоимость таких телевизоров — 2—3 тыс. долларов.

В России с 1967 г. более чем 20 телевизионными заводами выпущено и реализовано около 50 млн цветных телевизоров 140 моделей. Основные модели выпускаемых цветных телевизоров имеют кинескопы с диагональю от 42 до 61 см. Наибольшим спросом пользовались телевизоры с диагональю 51 и 61 см, которые составили около 50% всех продаж. В 2003 г. было выпущено около 3 млн телевизоров, в том числе около 1,5 млн шт. по технологии «под отвертку» на импортных элементах. Оценивая действующий парк цветных телевизоров в России в объеме порядка 30 млн шт. и учитывая, что более половины из них составляют устаревшие модели, можно предположить, что потребность России в цветных телевизорах составит не менее 3—4 млн шт. в год, из которых телевизоры с диагональю 72 см и более составят около 500 тыс. шт. Половину из них к 2010 г. по экспертной оценке российских специалистов, могут составить телевизоры на ГИП.

Как видно из табл. 2, японские фирмы ориентированы на создание ТВ-ГИП для видеомониторов различных информационных стандартов и высококачественных ТВ-приемников для прямого стандарта NTSC, стандартов NTSC систем Wide TV и IDTV, а также стандарта телевидения высокой четкости HDTV.

Стандарты цветного телевидения SECAM и PAL, действующие в России, СНГ и странах Европы, определяют соответствующую информационную емкость ТВ-ГИП, которая отсутствует во всех известных разработках зарубежных ГИП. Это определяет потенциальную рыночную нишу таких ГИП и ТВ-приемников на их основе для использования в России, СНГ и странах Европы.

Сегментация рынка цветных телевизоров на ГИП по основным группам потребителей приведена в табл. 3.

Таблица 3

Фактор сегментации	Группа индивидуальных потребителей			Банки, биржи, фонды	Офисы различных организаций	Престижные учебные заведения	Телецентры и студии	Средства массовой информации и другие транспортные средства
	Категория спечес-ченных поку-пателей	Категория ино-странных госу-дарств в России						
	со сред-ним уров-нем дохо-дов	с высо-ким уровнем дохода	биз-несме-ны					
Прогнозиру-емое потребле-ние из общего количества продаж, %	3	27	6	15	36	5	3	6

Основными потребителями телевизионных приемников нового поколения в первые годы их выпуска станут прежде всего банки, биржи, офисы различных фирм, престижные учебные заведения, телевизионные центры и студии, а также индивидуальные отечественные и зарубежные покупатели со сравнительно высоким уровнем доходов. Ожидаемая цена телевизора при его серийном производстве составит около 5 тыс. долл., что приближается к уровню цен на телевизоры на кинескопах аналогичных размеров и класса. Необходимо отметить, что в 2003 г. первый японский цветной телевизор на ГИП PDT-2100 с диагональю 54 см при выпуске до 20 тыс. шт. в год стоил 13 тыс. долл. и пользовался повышенным спросом.

Исходя из этого, полностью принципиальные преимущества ГИП будут реализованы в перспективных цифровых системах цветного телевидения, которые придут на смену существующим в настоящее время аналоговым и аналогово-цифровым. При этом в ближайшие 10—12 лет доходы от продаж телевизоров на ГИП сравняются с доходами от продаж телевизоров на кинескопах, а в последующие 5—10 лет плоские цветные телевизоры будут полностью доминировать на мировом рынке. Учитывая, что в перспективе уровень автоматизации при производстве ГИП и плоских телевизоров достигнет 90—95 %, цены на них будут ниже уровня цен на телевизоры на кинескопах вышесказанных размеров.

## Стратегия маркетинга

Разработка маркетинговой стратегии является отправной точкой в процессе планирования всей дальнейшей деятельности НИИ ГРП по настоящему проекту.

В настоящем бизнес-плане по проекту представлены концепции общей стратегии маркетинга (ОСМ) и ряда частных стратегий по основным видам деятельности.

Общая стратегия маркетинга направлена на достижение генеральной цели проекта и заключается в организации совместной деятельности по реализации проекта с отечественными партнерами-исполнителями и во взаимовыгодной кооперации с иностранными фирмами-партнерами, специализирующимися в области разработки и производства телевизионных приемников, телевизионной микроэлектроники, материалов и оборудования, детальной проработке рынков сбыта и продаж.

Частные стратегии маркетинга (ЧСМ) детализируют ОСМ и с максимальным учетом ресурсов возможностей НИИ ГРП, а также требований и ситуации на рынке отражают следующие вопросы.

- выбор рыночных сегментов по различным определяющим факторам и рыночных ниш телевизионных приемников и видеомодулей (видеомониторов) на их основе;
- формулирование технических, функциональных требований ко всем изделиям по проекту, потребительских параметров видеомодулей и телевизионных приемников на ГИП, фазы жизненного цикла, патентоспособность изделий;
- повышение конкурентоспособности изделий по проекту;
- создание спроса на изделия;
- каналы распределения;
- послепродажное обслуживание.

Эти вопросы представлены следующей группой ЧСМ.

1. Стратегия выдвижения требований к ГИП, видеомодулям и телевизионным приемникам.

Основные параметрические и технологические (производственные) требования к цветным ГИП заключаются в обеспечении:

- установленных информационных параметров (размеры и количество элементов отображения, размер экрана), максимально высоких значений световых, цветовых и оптических параметров;
- высокой степени повторяемости параметров;

- большой надежности работы;
- возможности автоматизированного производства и контроля.

Основная концепция построения первых базовых моделей телевизионных приемников на ГИП определена и будет заключаться в обеспечении минимальной толщины телевизора, использования схмотехники и элементной базы современных аналого-цифровых телевизоров класса IDTV (с повышенным качеством изображения).

Сегментация рынка цветных телевизоров на ГИП по балльной оценке факторов для различных групп потребителей показана в табл. 4

Таблица 4

Факторы	Группы индивидуальных потребителей		Банки, биржи, фонды	Офисы различных организаций	Преступники и платные учебные заведения	Телецентры и студии	Салоны связи и сервисные центры
	А	В					
Эксплуатационные характеристики (внешние факторы)	4	3	3	4	3	3	4
Эргономические характеристики (качество изображения)	5	5	4	5	5	5	5
Сангигиена (уровень вредных излучений и т. п.)	5	5	4	4	5	4	4
Дизайн, техническая эстетика	4	5	4	5	4	3	4
Соответствие отечественным и зарубежным (международным) стандартам по световым, цветовым и другим параметрам	3	3	3	3	3	5	3
Надежность	5	5	4	4	4	4	4
Энергопотребление	4	4	3	3	3	2	3
Цена	5	4	4	4	4	3	3
Удобство в использовании (совместимость с периферийной аппаратурой)	5	5	4	4	4	3	3
Технические характеристики и функциональные возможности	4	4	4	4	4	4	4

Обозначения: 5 — очень важный фактор; 4 — важный фактор; 3 — маловажный фактор; 2 — незначительный фактор; А — потребители со средним уровнем доходов, В — потребители с высоким уровнем доходов.

2. Стратегия выбора сегментов рынка видеомодулей, видеомониторов и телевизионных приемников на ГИП заключается в:

- обеспечении рыночных приемов выдвижения концепции новых товаров («товаров рыночной новизны»), которые, помимо нового конструктивного качества изделий — плоской конструкции, отражают все принципиальные отличия видеомониторов и телевизоров на ГИП от аналоговичных изделий на кинескопах: отсутствие цветовых, нелинейных и геометрических искажений, практически полное отсутствие вредных для пользователя излучений;
- приоритетного выхода на рынок сначала видеомониторов на ГИП (для таких рыночных сегментов, как банки, офисы различных (в первую очередь коммерческих) организаций с последующим внедрением на рынок бытовых телевизионных приемников).

### 3. Стратегия ценообразования

По данным зарубежных специалистов, при выборе маркетинговых средств воздействия на потенциального покупателя цена на изделие занимает по значимости 3–4-е место среди других факторов. С учетом этого мнения, а также основываясь на стоимости современных цветных телевизоров на кинескопах с размерами экранов 72–85 см ведущих зарубежных фирм, цену на цветные телевизоры на ГИП при установленном производстве (2000 год — 32 000 шт.) можно устанавливать в размере 5 тыс. долл.

### 4. Стратегия рекламы

Рекламная деятельность по плоским цветным телевизорам на ГИП, создаваемым по данному проекту, фактически уже начата. Фрагмент видеомодуля на цветных ГИП, телевизионный видеомонитор продемонстрированы Президенту и Правительству РФ, Комитету по обороне и конверсии Госдумы, руководству Департамента радиоэлектронной промышленности Минэкономки России, руководителям ряда министерств и ведомств, в том числе Минфину России, и получили принципиальное одобрение и обещания поддержки. Последнему способствовало также непосредственное обращение к Президенту и Правительству РФ, руководству Роскомоборонпрома Главы Администрации и представителя Президента по Рязанской области, которые связывают с разработкой и промышленным выпуском телевизоров на ГИП не только освоение в Рязани современной наукоемкой продукции, но и создание в регионе сотен и тысяч дополнительных рабочих мест.

Предложения по инвестированию разработки телевизора на ГИП направлены в различные компании и банки, например «Инкомбанк», «Промстройбанк», Государственную инвестиционную компанию, «Газпром» и многие другие. Сделаны предложения по совместному инвестированию организации серийного производства компании Philips (Голландия), Thomson (Франция), DAEWOO Electronics (Южная Корея).

Неоднократно о работах НИИ ГРП по созданию ГИП и телевизоров на их основе сообщалось по Центральному и рязанскому телевидению и радио. В дальнейшем рекламная кампания будет включать две основные компоненты: рекламу видеомодулей и телевизоров на ГИП в целях расширения сбыта. В последующем в ней будут участвовать и торговая и сервисная сеть.

Основная концепция рекламы — создание нового класса телевизоров на ГИП — это значительно больше, чем смена поколений существующих моделей с четким указанием принципиальных отличий от телевизоров на кинескопах.

Предполагается использование практически всех возможных средств рекламы: средства массовой информации, включая телевидение и радио, выставки, записи и демонстрации ТВ-приемников и видеоманитрофонов, видеокассет, выпуск рекламных листовок и буклетов и др. Общий план маркетинга представлен в табл. 5.

Таблица 5

Наименование раздела плана	Основное содержание
Маркетинговые исследования	Исследование внутреннего и внешнего рынков и продаж аналогичных изделий (видеомодулей и телевизионных приемников) Сегментация рынка, выявление потенциальной рыночной ниши телевизоров на ГИП. Определение основных тенденций их развития и исследование потребительских характеристик Исследование цен на продукцию. Исследование и разработка вариантов рекламы ГИП, видеомодулей и телевизора Разработка эффективных методов доведения продукции до потребителей
Ценообразование	Расчет цены изделий на начальном этапе производства и прогнозные оценки изменения цен Оценка стоимости транспортировки, гарантийных послепродажных и других дополнительных услуг при сбыте телевизоров на ГИП Примечание: расчет цены изделий производится с учетом цены конкурентов на аналогичную продукцию для различных сегментов внутреннего и внешнего рынков

Описание табл. 5

Наименование раздела плана	Основное содержание
План разработки и производства изделий по проекту	Разработка номенклатуры изделий по проекту (ГИП, видеомодуля телевизора и т.п.) Определение структуры производства и производственных мощностей, метрологического обеспечения разработок и производства
План совершенствования и повышения качества изделий по проекту, эргономического и сертификационного обеспечения разработки и производства изделий	Определение параметров ГИП и телевизоров, подлежащих улучшению, разработка программы повышения качества и совершенствования изделий Создание системы сертификации телевизионных средств отображения информации на ГИП в обеспечении сертификации изделий по проекту Обязательная сертификация ТВ-приемников проводится на соответствие требованиям электро-, пожаро- и механической безопасности, свлягены (эргономики) и электромагнитной совместимости. Добровольная сертификация проводится по параметрам аппаратно-программной совместимости, назначению, конструкции, электропитания, надежности и устойчивости к внешним воздействиям
Реклама и публичность	Разработка товарного знака на ГИП, видеомониторы и телевизионные приемники, патентирование в РФ товарных знаков. Разработка плана рекламной кампании (в том числе потребительские конференции, ярмарки, отечественные и зарубежные выставки, телевизионная реклама и др.) Разработка и издание проспектов, буклетов и т.п.
Система сбыта и функционирования и каналов реализации продукции	Организация службы сбыта телевизоров на ГИП с привлечением существующей базы партнеров по проекту, оценке ее спаренной техники Организация собственной торговой сети, сети послепродажного обслуживания, а также дилерской или дистрибуторских служб по продаже изделий в России и за рубежом

### Организационный план

Разработка плоского штенного видеомонитора на ГИП и телевизора на его основе, а также организации их производства с объемом выпуска до 30 тыс. шт./год будет производиться НИИ ГРП «Плазма». К реализации данного проекта будут привлечены специализированные предприятия:

- Воронежский ГПИ — для разработки проекта производства 30 тыс. шт. ТВ-приемников в год;



- Александровский радиозавод и ОАО «Красное знамя» г. Рязань — для разработки контрольно-измерительного оборудования и нормативно-технической документации для ТВ-приемника;
- Московский научно-исследовательский телевизионный институт — для разработки конструкторской и технологической документации ТВ-приемника.

Основными блоками инвестиционного проекта являются:

1. Научные исследования и разработка видеомодуля и телевизора на основе ГИП.
2. Реконструкция производственных площадей НИИ ГРП.
3. Организация серийного производства ГИП и ТВ-приемника в объеме выпуска до 30 тыс. шт./год

Для организации производства телевизоров на ГИП с целью обособления активов, результатов деятельности и обязательств по проекту от уже существующих производств и привлечения необходимого капитала для закупки большого числа технологического оборудования планируется организовать акционерное общество закрытого типа. Его участниками станут НИИ ГРП, фонд «Электроника», предприятия — участники проекта, а также заинтересованные финансовые инвесторы. Уставный капитал АО — 38 млн долл., причем инициатор проекта и основные производители внесут свою долю в виде как денег, так и основных фондов и интеллектуальной собственности. Доля крупных финансовых инвесторов предполагается на уровне 60 % уставного капитала АО и составляет 22,8 млн долл. Вложения участников не одновременны, а рассредоточены в течение срока реализации проекта. Недостающую часть финансирования предполагается получить в виде валютного кредита в размере 29 млн долл., что составляет 76 % размера уставного капитала создаваемого предприятия.

### Финансовый план

Предлагаемые в данном разделе проекты финансовых документов представляют собой наиболее вероятные оценки будущих финансовых результатов, рассчитанные инициатором инвестиционного проекта

Основу методологии расчета финансового плана составляет корпоративная имитационная модель денежных потоков. Расчетный период имитационной модели равен одному месяцу. Реализована она в сертифицированном программном продукте Project Expert, ко-

горый использовался в качестве основного инструмента нижеследующих финансовых расчетов.

Расчетная модель финансовой политики проекта формируется на базе исходных данных, включающих описание экономической среды, инвестиционный план, план сбыта, план производства и план формирования капитала. При обосновании значений исходных данных, влияющих на денежные потоки проекта, во внимание принимались как исторически сложившиеся на предприятии положение, так и результаты исследования рынка и планы организации производства, приведенные в соответствующих разделах настоящего бизнес-плана. При этом для описания внешней экономической среды использовались действующие современные нормы налогообложения и прогнозируемые уровни инфляции и обменного курса рубля. В показатели инфляции включались также планируемые изменения стоимости издержек производства и отпускных цен на продукцию.

### Инвестиционная деятельность

Проект предполагается осуществить в период с 1 января 2007 г. по 31 декабря 2009 г. Помесячная потребность в инвестициях показана на рис. 2, из которого видно, что наибольший объем средств необходим в первый год проекта для закупок технологического оборудования.

Для адекватного описания денежных потоков в части начисления амортизации и в соответствии с правилами бухгалтерского учета из затрат, понесенных на инвестиционной стадии, формировались внеоборотные активы проекта (табл. 6). Указанные в таблице суммы



Рис. 2. Помесячная потребность в инвестициях

скорректированы на уровень прогнозируемой инфляции в соответствии с принятыми исходными данными.

Таблица 6. Формирование пассивных активов проекта

Наименование актива	Стоимость, млн руб.	Тип актива	Срок амортизации
Оборудование 1	20 727 683	Оборудования	5
Оборудование 2	10 511 732	Оборудование	8
Оборудование 3	1 078 060	Оборудование	10
Нематериальные активы 1	4 270 000	Другие активы	4
Собственные активы	7 600 000	Здания и сооружения	15
ИТОГО.	52 187 475		

В таблицу также включены собственные активы инициатора проекта для учета в денежных потоках начисляемых на них амортизации и налогов. Внос инициатора проекта состоит из двух составляющих, одна из которых — передаваемые для его реализации производственные площади и оборудование. Его величина определялась по современной рыночной стоимости основных фондов, передаваемых инициатором проекта для его выполнения. Другая составляющая вноса инициатора — это интеллектуальная собственность, стоимость которой определялась по сумме вложенных собственных средств в исследование и разработки предлагаемого изделия.

В дальнейшем для более точного описания текущей стоимости основных средств при расчетах денежных потоков, возникающих в связи с эксплуатацией активов, учитывалась их ежемесячная переоценка в соответствии с темпом прогнозируемой инфляции.

#### Оперативная деятельность

Денежные потоки, образующиеся при реализации продукции, моделировались с учетом сложившихся на предприятии соотношений дебиторской и кредиторской задолженности по аналогичным видам изделий. При этом сроки авансовых платежей устанавливались равными производственным циклам соответствующих изделий. Гистограмма планируемого сбыта продукции в стоимостном выражении по периодам проекта приведена на рис. 3. Поскольку на предприятии принято учитывать реализацию по отгрузке продукции, а представленные изделия имеют значительный технологический цикл изготовления, начало прироста объемов реализации сдвинуто от момента ввода реконструированных производственных мощностей в среднем на три месяца.

Моделирование производственной деятельности, обеспечивающей выполнение плана сбыта, осуществлялось на основании кальку-

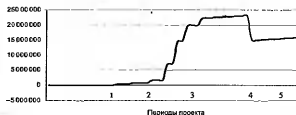


Рис. 3. Объем сбыта

ляций стоимости продукции, рассчитанных с учетом изменения структуры издержек по мере освоения производственных мощностей.

Формирование производственных запасов по прямым издержкам производилось по методу FIFO. Страховой запас по большинству позиций принимался равным 10 %. Динамические запасы по материалам и комплектующим устанавливались в соответствии с моментами их использования в технологическом цикле изготовления изделий, что составляет от 15 до 70 дней по различным издержкам. Производственный цикл изготовления изделия составляет 77 дней.

#### Финансовая деятельность

Финансирование проекта предполагается осуществлять из двух источников: акционерного капитала и заемных средств. Акционерный капитал необходим для оплаты работ по доведению изделий до промышленного выпуска и оплаты части технологического оборудования. Кредиты направляются для оплаты оставшейся части оборудования и образования оборотных средств проекта. В качестве базового варианта при расчете объема кредитных ресурсов принималась ставка кредита под 13 % годовых в валюте. Для получения положительного значения кэш-фло на всех этапах проекта необходимо в этом случае привлечение заемных средств в размере 29 000 тыс. долл. США.

При формировании денежных потоков проекта страховой запас денежных средств на расчетном счете принимался в размере не менее 500 тыс. долл., что соответствует примерно 20 % минимального объема месячных операций. Схема кредитной линии, отвечающая этому условию, приведена на рис. 4. На рис. 5 показан предполагаемый график возврата займа. Предлагается возвращать долг равными долями с отсрочкой платежа на 1,5 года. Проценты по кредиту в размере 13 % годовых выплачиваются сразу с момента получения

кредита. Финансовые издержки относятся полностью на прибыль. Очевидно, возможна и другая структура финансирования проекта. Более подробно условия сделки по привлечению и юридическому оформлению инвестиций должны быть определены путем переговоров между всеми заинтересованными участниками.

Результаты расчета финансовых результатов по приведенным исходным данным и предлагаемой кредитной линии должны быть представлены в итоговых таблицах, включающих:

- отчет о прибылях и убытках;
- прогнозный баланс;
- отчет о движении денежных средств;
- ожидаемые налоговые поступления от проекта, за исключением инвестиционной стадии;
- финансовые результаты деятельности по годам проекта.

Для удобства обзора масштаб представления данных в итоговых таблицах выбран с квартальной разбивкой для первого года проекта и годовой — для последующих. Более подробно прогнозные финансовые результаты с помесечным шагом их представления приведены на рис. 4—6.

Графическое изображение итогового кэш-фло проекта и сальдо на его завершение по периодам, соответствующих предлагаемой кредитной линии и принятым условиям формирования финансовой политики, показано на рис. 4.



Рис. 4. График движения денежных средств, тыс. долл.

Окупаемость проекта обеспечивается осуществлением оперативной деятельности по выпуску и реализации предусмотренных проектом продуктов. На рис. 5 приведена оперативная деятельность, построенная для производственного периода проекта.



Рис. 5. График окупаемости проекта, тыс. долл.

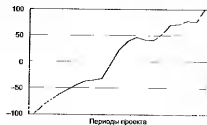


Рис. 6. Рентабельность производства

Как видно из представленных зависимостей, даже резкое снижение цены реализации изделия, позволяющее поддерживать запланированные объемы продаж в натуральном выражении, не приводит к снижению общего дохода, так как сопровождается предусмотренными работами по совершенствованию техпроцесса и снижению издержек производства. Выбросы на кривой доходности связаны с особенностями построения математической модели проекта и мало влияют на окончательные результаты расчета.

Интегральная характеристика проекта — зависимость его чистой приведенной стоимости от времени приведена на рис. 5. Из него видно, что представленный проект окупается через 3 года и 10 месяцев после начала инвестирования при тех условиях финансирова-

ния, которые приняты в модели. Временную динамику чистой стоимости проекта можно условно разбить на три этапа. На первом производится чисто инвестиционные вложения и наблюдается резкое нарастание отрицательной стоимости проекта. На втором параллельно происходит вложения в производство и начало выпуска продукции, скорость нарастания отрицательной стоимости замедляется. И наконец, на третьем, по мере освоения производственных мощностей, вектор совокупного денежного потока меняет знак и ликвидность проекта становится положительной величиной. С момента начала последнего этапа следует ожидать повышения стоимости акций предприятия и увеличения их ликвидности. Расчетный срок наступления этого события, как видно из представленного графика, — два с половиной года после начала инвестирования.

Сопоставление графика окупаемости проекта с временной зависимостью рентабельности операционной деятельности (рис. 6) показывает, что начало роста стоимости проекта примерно совпадает по времени с выходом производства на рентабельный уровень. Этот момент наступит после начала освоения инвестиционных вложений и увеличения объема выпуска до 400–450 изделий в месяц. Общий анализ представленных результатов позволяет сделать вывод о том, что по мере освоения вводимых производственных мощностей (примерно через два с половиной года после начала проекта) все кривые доходности приобретают характер устойчивого положительного роста. Суммарные амортизационные отчисления в размере 33,9 млн долл. и чистая прибыль от операционной деятельности в течение проекта в сумме 112,0 млн долл. уверенно обеспечивают достаточные денежные потоки на всех его этапах для покрытия кредитных ресурсов и генерируют остаток денежных средств для выплаты дивидендов акционерам. Потенциальная прибыльность проекта для вышеозначенных условий его осуществления для ставки дисконтирования в 10 % составляет:

срок окупаемости:  $BVP = 46$  мес.;

индекс прибыльности:  $PI = 1,16$ ;

внутренняя норма рентабельности:  $IRR = 52,2$  %;

чистый приведенный доход:  $NPV = 71\,399\,293$  долл.

Учитывая ослабление инфляционного давления по сравнению с принятым в проекте, уменьшение налогового бремени, а также принимая во внимание нерезализованный пока потенциал постановки регулярного менеджмента и налогового планирования, следует ожидать при реализации данных возможностей заметного улучшения представленных прогнозных результатов.

## Оценка рисков

Оценка риска представленного проекта проводилась с использованием параметра рискоустойчивости. В качестве базовых исходных данных использовались среднесредние прогнозируемые значения основных финансовых переменных. Значения результирующих показателей для удобства сопоставления рассчитывались в твердой валюте — долларах.

В соответствии с приведенными в предыдущем разделе финансовыми прогнозными расчетным значением IRR по проекту составило 52,2 %, что, по существу, устанавливает верхнюю границу ставки дисконтирования. В качестве безрискового альтернативного вложения капитала обычно принимается размещение средств на депозите высокондежного банка. В современных условиях России это означает норму доходности на уровне 10% в год.

Первым шагом является систематизация функциональных рисков, которые могут оказать негативное влияние на устойчивость инвестиционного проекта. Можно выделить следующие основные источники проектного риска.

1. Маркетинговые риски — связаны с плохим маркетинговым планированием, выбором неверной маркетинговой стратегии и неверного тик-маркетинга («marketing mix»).

2. Технические (технологические) риски — связаны с тем, что технология и технические проблемы производства могут не позволить добиться планируемого эффекта от проекта. Эти риски особенно актуальны при осуществлении проектов, использующих западную технологию в России.

3. Финансовые риски — это риски, связанные с тем, как различные явления финансовой природы могут повлиять на эффект от проекта. Различают четыре категории финансовых рисков:

- рыночный риск — влияние на NPV проекта факторов, определяемых рынком (сбытовые цены, обменные курсы валют, ставки процента, инфляция и т. п.);
- риск кредитоспособности — влияние неустойчивости финансовой позиции какого-либо из участников проекта на эффект от проекта (банкротство основного подрядчика или поставщика, насильственное поглощение главного офтейкера и т. п.);
- операционный риск — влияние операционных решений на эффект от проекта (неверная политика в области дебиторской задолженности, сбой в информационной системе проекта и т. п.);

• риск ликвидности — связан со способностью реализовать (продать) проект или свою долю проекта.

4. Правовые риски — влияние изменений правового режима осуществления проекта на эффект от проекта.

5. Риски менеджмента — влияние системы управления проектом на эффект от проекта.

6. Риски участников проекта (риск неисполнения обязательств) — влияние поведения одного из участников проекта на эффект от проекта определяет риск, источником которого является данный участник.

7. Экологические риски — отражают влияние проекта на окружающую среду. Становятся особенно актуальными при ужесточении мер по охране окружающей среды и расширения ответственности за загрязнение.

8. Криминальные риски — опасность того, что криминальные факторы могут помешать осуществлению проекта (например, убийство менеджеров проекта, рабег, физическое уничтожение производства и т. п.).

9. Страновые/региональные риски — связаны с тем, что осуществление одного и того же проекта в разных странах и регионах в силу ряда причин имеет различный риск. В рамках анализа странового/регионального риска следует определить специфические риски данной страны/региона.

10. Политические риски — влияние политических факторов (смена правительства, повышение политической нестабильности, победа на выборах сил, которые могут осложнить осуществление проекта, и т. п.) на эффект от проекта.

11. Военные риски — опасность возникновения военных конфликтов в регионе осуществления проекта.

Факторные переменные проекта, которые под влиянием этих рисков имеют наибольшую вероятность измениться, классифицированы в табл. 7. В таблицу не включены три последние категории риска, которые в соответствии с выбранной методикой определяются через рыночную ставку дисконтирования.

На основе приведенной систематизации рисков проводилась экспертная оценка границ изменчивости указанных факторных переменных. В число экспертов вошли сотрудники НИИ ГРП, а также представители независимой консалтинговой фирмы «ИНТРАСТ». С целью обобщения результатов процедуры получения и обработки экспертных оценок, по сравнению с выбранной методикой, была несколько модифицирована в части представления получаемых величин в относительных единицах.

Таблица 7

Функциональные риски	Факторные переменные			
	Объем сбыта	Объем инвестиций	Цена продукции	Переменные издержки
Маркетинговый	⊕	—	⊕	—
Технические	—	⊕	⊕	⊕
Финансовые	—	⊕	—	⊕
Правовые	—	⊕	—	⊕
Менеджмента	⊕	⊕	—	⊕
Участников	—	—	—	—
Экологические	—	⊕	—	⊕
Криминальные	—	⊕	—	⊕

Показатели чувствительности проекта к изменению факторных переменных рассчитывались также в относительных единицах с использованием программы Project Expert, которая имеет встроенный блок расчета этих показателей. Значения запаса устойчивости находились путем линейной интерполяции генерируемых программой графиков чувствительности проекта по выбранным переменным.

Найденные в результате исследования вероятностные характеристики факторных переменных, их показатели чувствительности, а также компоненты фактора риска по каждой переменной приведены на рис. 7 в виде гистограммы

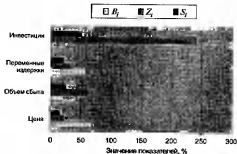


Рис. 7. Соотношение характеристик факторных переменных проекта с учетом рисков:  $S_1$  — коэффициент вариации,  $Z_1$  — коэффициент запаса устойчивости,  $B_2$  — составляющая переменной в коэффициенте риска изменчивости вложений

Как видно из рисунка, наиболее «благополучными» факторными переменными являются объем инвестиций и объем сбыта. Их запас устойчивости значительно превышает коэффициент вариации. В то же время переменные издержки и вопросы политики ценообразования имеют сопоставимые  $s$  и  $Z$ , в результате чего именно эти факторные переменные имеют наибольшее влияние на снижение рискоустойчивости проекта. На основе проведенного анализа в проекте предусмотрено уделять повышенное внимание контролю финансовых потоков, связанных с этими переменными.

В целом расчет коэффициента рискованности вложений с использованием полученных данных составил  $b = 1,88$ . С использованием безрисковой ставки дисконтирования  $r = 10\%$  были рассчитаны следующие характеристики риска проекта (%):

- параметр риска проекта = 28,8;
- параметр рискоустойчивости = 44,8;
- запас рискоустойчивости = 23,4.

Положительные значения параметров говорят о высокой устойчивости проекта и наличии безрисковой составляющей прибыльности проекта, значение которой даже превышает ставку дисконтирования. Таким образом, вложение в данный проект (при самом его худшем исходе) принесет инвестору доход на 12,4% больше, чем вложения по безрисковой ставке.

### Пример бизнес-плана АО-энерго

Бизнес-план АО-энерго и их дочерних компаний обычно состоит из следующих разделов:

1. Анализ итогов деятельности и намечаемые цели.
2. Маркетинг.
3. Производство.
4. Управление закупками.
5. Управление персоналом
6. Управление издержками.
7. Инвестиции.
8. Управление капиталом (собственностью).
9. Управление финансами. Формирование, распределение и использование прибыли.
10. Риски и страхование.
11. Бюджет.
12. Баланс.

#### Структура бизнес-планов на 2005 год

1. Общие сведения.
2. Ключевые и оценочные показатели.
3. Выручка.
4. Сводный баланс мощности
5. Производственная программа.
6. Смета затрат.
7. План ремонтов.
8. Инвестиционная программа
9. Расход топлива.
10. Операционные и внеоперационные расходы.
11. План прибыли и убытков.
12. Прогноз баланса.
13. Прогноз движения денежных средств.
14. План мероприятий по достижению КПЭ (ключевые показатели эффективности).

## Ключевые показатели на 2005 год

## ROE

Критерий надежности

Лимит эксплуатационных расходов

Выполнение графика реформирования

## Оценочные показатели

## 1. Показатели эффективности работы капитала:

- капитализация компании;
- прибыль на одну акцию;
- дивиденды.

## 2. Финансовые показатели:

- рентабельность продаж;
- ROTA;
- коэффициент автономии;
- коэффициент срочной ликвидности;
- соотношение дебиторской и кредиторской задолженности.

## 3. Технологические коэффициенты:

- доля рынка;
- потери электроэнергии, в том числе:
  - технологические;
  - коммерческие;
  - потери тепловой энергии;
  - топливная составляющая выработки 1 кВт·ч;
  - топливная составляющая выработки 1 Гкал;
- коэффициент использования установленной мощности.

## 4. Экономические показатели:

- эксплуатационные затраты на единицу приведенного полезного отпуска (руб./кВт·ч);
- условно-постоянные расходы на эксплуатацию установленной электрической мощности (тыс. руб./МВт);
- условно-постоянные расходы на эксплуатацию установленной тепловой мощности (тыс. руб./Гкал/ч);
- затраты на рубль выручки;
- численность ППП;
- среднесписочная численность;
- приведенный полезный отпуск на одного работника среднесписочной численности;

- ФОТ/среднесписочная численность;
- выручка от реализации товаров, работ, услуг на одного работника среднесписочной численности;
- объем прибыли от продаж на одного работника среднесписочной численности;
- затраты на проведение реформирования.

## Анализ итогов деятельности и намечаемые цели

Задачами данного раздела бизнес-плана являются:

- оценка достигнутых результатов деятельности акционерного общества;
- определение тенденций развития процессов внутри и вне организации, выявление проблем;
- разработка целей и задач компании на плановый период, определение необходимого уровня ключевых показателей плана (контрольных и оценочных).

Для решения перечисленных задач в разделе приводятся анализ динамики ключевых и оценочных (перечень показателей меняется в зависимости от приоритетов компании) показателей и факторный анализ основных результатов деятельности компании. Полученные результаты анализа комментируются в пояснительной записке по данному разделу.

При разработке целей и задач компании на плановый период, наряду с потребностями рынка, собственными интересами и возможностями компании, учитываются корпоративные цели и задачи Холдинга (РАО «ЕЭС России» и АО-энерго). Основные задачи компании должны быть количественно определены и реализуемы в течение планового периода.

## Маркетинг

Задачами данного раздела бизнес-плана являются:

- определение потребностей рынка и укрепление позиций компании на оптовом и розничном рынках электроэнергии и тепла;
- планирование объемов платежеспособного спроса и увеличение объема реализации (объема продаж по оплате) энергии и услуг за счет повышения платежной дисциплины;

- установление экономически обоснованных цен и тарифов, обеспечивающих самоокупаемость затрат и повышающих привлекательность энергокомпаний для инвесторов.

Раздел «Маркетинг» имеет два подраздела: «Сбыт» и «Тарифная политика».

В первом подразделе — «Сбыт» — определяются потребности рынков и доли компании на оптовом и розничном рынках электроэнергии и тепла, планируются объемы поставок и платежеспособного спроса по группам потребителей, номенклатура и объемы продукции по видам деятельности: внутренний товароборот, бюджет продаж.

Во втором подразделе — «Тарифная политика» — определяются экономически обоснованные, предполагаемые к утверждению органами государственного регулирования (Федеральной службой по тарифам и РЭК) уровни цен и тарифов на электроэнергию и тепло, а также на услуги по группам потребителей и на регулируемый сектор оптового рынка, планируются заявочные тарифы на свободный сектор оптового рынка электроэнергии, производится оценка результатов государственного регулирования тарифов на электроэнергию и тепло по группам потребителей за предшествующий период, планируются мероприятия по компенсации выпадающих доходов, возникающих за счет энергоснабжения льготных потребителей.

## Производство

Задачей данного раздела бизнес-плана является:

- планирование выработки продукции в соответствии с заявленным платежеспособным спросом потребителей на основе эффективного использования материально-технических ресурсов за счет оптимизации:
  - загрузки производственных мощностей;
  - проведения ремонтной кампании.

В разделе «Производство» планируются рабочая мощность, ограничения установленной мощности и мощность агрегатов, выводимых в ремонт, вводы или демонтаж мощности, выработка и полезный отпуск электроэнергии и тепла, расходы условного топлива, ремонтная кампания.

## Управление закупками

Задачей данного раздела бизнес-плана является:

- планирование необходимых закупок материально-технических ресурсов по оптимальным ценам и условиям для обеспечения выпуска продукции. Снижение цен на закупки в результате проведения тендерных (конкурентных) торгов.

В разделе «Управление закупками» планируются потребности в натуральном топливе, включая задания по накоплению запасов топлива, определяются потребности в финансовых средствах на закупку топлива, покупной энергии (мощности), услугах по организации функционирования и развитию «ЕЭС России», АТС, СО и проч.; формируются бюджеты затрат на закупки материально-технических ресурсов для текущей и инвестиционной деятельности, а также объемы закупок по тендерным торгам.

## Управление персоналом

Задачами данного раздела бизнес-плана являются:

- оптимизация численности персонала;
- планирование эффективного использования и стимулирования труда работников компании в условиях развития рынка труда

В разделе «Управление персоналом» планируются численность персонала энергокомпании, привлечение нового персонала, высвобождение (увольнение) персонала, в том числе по сокращению, рассчитываются средства на оплату труда, средняя заработная плата, оценивается выполнение отраслевого тарифного соглашения в части оплаты труда, определяются затраты на подготовку и переподготовку персонала, формируется бюджет затрат на управление персоналом.

## Управление издержками

Задачей данного раздела бизнес-плана является:

- формирование механизма управления издержками для увеличения прибыльности компании.

В разделе «Управление издержками» планируются затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг), калькулирует-



ся себестоимость основных видов продукции (работ, услуг), поставляемых внешним и внутренним потребителям (при внутреннем разделении видов деятельности), оцениваются результаты выполнения программы управления издержками, формируется бюджет производственных затрат.

### Инвестиции

Задачами данного раздела бизнес-плана являются:

- оптимизация инвестиционных решений в условиях формирующегося рынка капитала, в частности:
  - объемов, направлений и сроков капиталовложений,
  - источников инвестиций;
- рост вводов высокoeffективных современных технологий.

В разделе «Инвестиции» планируются объемы, направления и источники капиталовложений в производственное и непроизводственное развитие, рассчитывается эффективность основных новых инвестиционных проектов, формируется бюджет инвестиционной деятельности.

### Управление капиталом (собственностью)

Задачами данного раздела бизнес-плана являются:

- планирование эффективной политики в области управления капиталом (собственностью) в целях достижения максимального размера прибыли, снижения корпоративных рисков, обеспечения защиты экономических интересов акционеров, повышения капитализации компаний;
- планирование мероприятий по реформированию в целях обеспечения инвестиционной привлекательности и повышения устойчивости финансово-хозяйственной деятельности дочерних и зависимых акционерных обществ РАО «ЕЭС России» в условиях рынка электроэнергии.

В разделе «Управление капиталом (собственностью)» планируются мероприятия и затраты на проведение реструктуризации, в том числе государственной регистрации, затраты и доходы от сдачи имущества в аренду, затраты и доходы от диверсификации активов, планируются дивидендные выплаты.

### Управление финансами. Формирование, распределение и использование прибыли

Задачей данного раздела бизнес-плана является:

- планирование мероприятий, направленных на повышение финансовой устойчивости и доходности компаний за счет:
  - сокращения сроков возврата долгов и погашения задолженности;
  - оптимизации использования заемных средств;
  - совершенствования работы с дебиторами,
  - повышения обеспеченности хозяйственной деятельности собственными оборотными средствами,
  - оптимизации налоговых платежей.

В разделе «Управление финансами. Формирование, распределение и использование прибыли» планируются получение и погашение краткосрочных и долгосрочных займов и кредитов, погашение кредиторской задолженности, в том числе просроченной, продажа и списание дебиторской задолженности, формирование бюджета финансовой деятельности, формирование прибыли, проведение текущих платежей по налогам, распределение прибыли и использование ее по смете.

### Риски и страхование

Задачей данного раздела бизнес-плана является:

- минимизация ущербов от наступления рискованных ситуаций организация и планирование проведения превентивных мероприятий

В разделе «Риски и страхование» планируются превентивные мероприятия и затраты на их осуществление, определяются системы, виды и затраты на страхование.

### Бюджет

Задачей данного раздела бизнес-плана является:

- обеспечение сбалансированности плановых доходов и расходов компании. Консолидация операционных бюджетов, теку-

щей деятельности, бюджетов инвестиционной и финансовой деятельности.

В обосновывающих материалах к разделу «Бюджет» планируются доходы, поступления и расходы от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности, формируется сводный бюджет.

### Баланс

В заключение рассматривается влияние на укрупненный баланс Общества намеченных в бизнес-плане мероприятий.

## Бизнес-план инвестиционного проекта

### Цели разработки бизнес-плана

- Направления деятельности фирмы по реализации проекта
- Долговременные и краткосрочные цели фирмы по реализации проекта
- Номенклатура (ассортимент) и основные показатели товаров или услуг.
- Производственные издержки и чистая прибыль в результате реализации проекта.
- Уровень подготовленности кадров и условия мотивации их труда.
- Состав маркетинговых мероприятий (реклама, стимулирование продаж, ценообразование, каналы сбыта и др.)
- Материальное и финансовое положение фирмы и привлекаемые ресурсы для реализации проекта.
- Риски проекта, угрозы и возможности, сильные и слабые стороны фирмы.

### Главный вопрос

Стоит ли вкладывать деньги в проект?  
Принесет ли проект доходы, которые окупят все затраты сил и средств?

### СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

- Структура бизнес-плана и его детализация определяются
- направленностью и масштабом инновационного проекта;
  - сферой деятельности фирмы;
  - ее организационной структурой;
  - размерами предполагаемых рынков;

- наличием конкурентов и
- перспективами роста фирмы.

## РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

- Раздел 1. Резюме (возможности фирмы).  
 Раздел 2. Определение проекта.  
 Раздел 3. Характеристика товаров (услуг).  
 Раздел 4. Рынки сбыта товаров (услуг).  
 Раздел 5. Конкуренция на рынках сбыта.  
 Раздел 6. План маркетинга.  
 Раздел 7. План производства.  
 Раздел 8. Организационный план.  
 Раздел 9. Юридическое обеспечение проекта.  
 Раздел 10. Экономический риск и страхование.  
 Раздел 11. Стратегия финансирования.  
 Раздел 12. Финансовый план.  
 Приложения.

### Титульный лист

- Наименование фирмы.
- Адрес фирмы.
- Название бизнес-плана проекта.
- Дата составления.

### Аннотация (1—2 страницы)

- Цель бизнес-плана проекта.
- Краткое описание основных положений проекта.

### Меморандум о конфиденциальности

Предупреждение лицам, которые будут знакомиться с бизнес-планом, о конфиденциальности имеющейся в нем информации.

### Оглавление (содержание)

Перечень разделов бизнес-плана с указанием страниц.

## РЕЗЮМЕ (ВОЗМОЖНОСТИ ФИРМЫ)

- Краткая комплексная оценка фирмы как организационной экономической системы для осуществления предлагаемого инновационного проекта.
- Простота и лаконичность.
- Выгоды при успешной реализации этого бизнес-плана.
- Риск потери денег.

### I. Характеристика фирмы

1. Полное и сокращенное наименования фирмы.
2. Дата регистрации фирмы, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего фирму.
3. Почтовый и юридический адреса фирмы.
4. Подчиненность фирмы — вышестоящий орган.
5. Миссия фирмы
6. Экономический сектор отрасли (наука, производство, распределение, услуги и т. д.), в котором работает фирма
7. Перечень основной продукции и услуг, предлагаемых рынку данным сектором отрасли.
8. Географическое положение этого рынка (локальный, региональный, национальный, международный)
9. Основной вид деятельности фирмы
10. Характерные условия работы фирмы (циклы деловой активности, взаимодействие с государственными и муниципальными органами управления и т. д.)
11. Характеристика основных клиентов фирмы (имеющихся и потенциальных).
12. Организационно-правовая форма фирмы.
13. Наименование и местоположение дочерних компаний и филиалов.
14. Банковские реквизиты.
15. Адрес налоговой инспекции, контролирующей фирму.
16. Форма собственности, в том числе доля государства в капитале (%).
17. Наиболее алиятельные акционеры

Ф.И.О. владельца акций (фирм) (название фирмы)	Количество акций (размер пак)	Процент акционерного капитала (доля пак в уставном капитале)

18. Информация о включении фирмы в Государственный реестр РФ предприятий-монополистов (федеральный, местный)

19. Ф.И.О. руководства фирмы и контактные телефоны (факсы, электронная почта и др.).

20. Возраст фирмы, продолжительность работы на отраслевом рынке.

21. Число работников на фирме, в том числе рабочих, специалистов, административно-управленческого персонала.

22. Финансовое состояние фирмы, структура и размер капитала

23. Уровень качества и конкурентоспособности выпускаемой в настоящее время продукции.

24. Объем выпуска товаров (услуг) и доля рынка фирмы по каждому товару.

25. Удельный вес сертифицированной продукции и экспорта.

26. Программа и главная цель деятельности фирмы.

27. Стратегия фирмы и ее реализация в отборе данного инновационного проекта.

28. Характеристика портфеля инновационных проектов фирмы. Соответствие данного инновационного проекта требованиям портфеля.

**Вывод:** комплексная оценка фирмы как организационной экономической системы для осуществления новых инновационных проектов.

## II. Возможности фирмы

1. Главная цель предлагаемого проекта, вид инновации (реструктуризация, внедрение новых технологий, разработка принципиально новых товаров и т. д.), соответствие проекта общим целям фирмы.

2. Конкретные цели фирмы, которые она стремится достигнуть в результате реализации проекта.

- увеличение общего объема продаж до \_\_\_\_, или на \_\_%, по сравнению с предшествующим периодом;
- получение чистой прибыли в размере \_\_\_\_, на \_\_% больше, чем в предшествующем периоде;
- увеличение доли фирмы на существующем рынке с \_\_% до \_\_%;
- завоевание нового рынка емкостью \_\_\_\_

3. Стратегия фирмы по достижению поставленных целей реализации проекта.

4. Состав конкретных мероприятий, которые необходимо реализовать в рамках принятой стратегии:

Состав мероприятий	ФИО ответственного за мероприятие	Сроки реализации мероприятий
Мероприятие № 1	Иванов А. П.	12 июня 2002 г.
Мероприятие № 2	Петров В. А.	24 октября 2002 г.

5. Отношение к проекту органов государственной и местной власти.

6. Предлагаемые формы участия инвесторов в осуществлении проекта

7. Новые товары или услуги, которые будут предлагаться фирмой в результате реализации проекта.

8. Наиболее перспективные клиенты этих новых товаров (услуг).

9. Преимущества товаров и услуг по сравнению с аналогами конкурентов.

10. Совокупная стоимость предлагаемого проекта и потребность в финансировании.

11. Возможные источники финансирования проекта.

12. Гарантии по возврату денег, взятых в кредит.

13. Прогноз объемов продаж новых товаров (услуг) в планируемом периоде.

14. Ожидаемая выручка от продаж в планируемом периоде.

15. Основные финансовые результаты, которые могут быть получены.

16. Уровень прибыльности инвестиций в рассматриваемый проект.

17. Гарантированный срок возврата заемных средств

18. Срок окупаемости проекта.

19. Жизненный цикл проекта.

20. Перспективы дальнейшего развития бизнеса фирмы на основе данного проекта.

**Вывод:** комплексная оценка экономической выгоды для фирмы от осуществления предлагаемого инновационного проекта.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА

1. Главная цель и суть предлагаемого инновационного проекта.

2. Предлагаемый вид инноваций (реструктуризация, внедрение новых технологий, разработка принципиально новых товаров и т. д.).

3. Плановые цели всех задач, решаемых при реализации данного проекта.

4. Какие реальные выгоды получит фирма от реализации проекта (новые товары и услуги, рост производства, повышение качества продукции, ускорение реализации продукции, сокращение затрат на производство и реализацию продукции, предотвращение существующих потерь и др.).
5. Виды и величины затраты на реализацию проекта.
6. Ожидаемые экономические и финансовые выгоды фирмы от реализации проекта.
7. Критерии и технические параметры проекта, определяющие достижение поставленных целей.
8. Срок жизни проекта.
9. Основные этапы жизненного цикла проекта.
10. Результаты экспертизы проекта (технические, коммерческие, финансовые, экологические, организационные, социальные).
11. Степень реализации данного проекта на момент составления бизнес-плана (эскизный проект, технический проект, рабочие чертежи, строительство объекта, пуск, опытный образец и т. д.).
12. Финансовые возможности фирмы по инвестированию проекта.
13. Гарантии возврата внешних инвестиций.
14. Риск проекта (экономический, политический, юридический, экологический, финансовый, маркетинговый).
15. Распределение риска между заказчиком и подрядчиками.
16. Риск инвесторов проекта.
17. Страхование риска.
18. Резерв средств на покрытие непредвиденных расходов по осуществлению проекта.
19. Коммерческая состоятельность данного инновационного проекта.

### ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВАРОВ (УСЛУГ)

1. Какие виды товаров (услуг) будут предлагаться фирмой в результате реализации проекта, их название, описание и область использования?
2. Являются ли предлагаемые товары (услуги) совершенно новыми или являются модификацией ранее выпускаемых товаров (услуг)?
3. Особенности дизайна этих товаров. Наглядное изображение их на рисунках.
4. Основные технико-экономические и потребительские характеристики предлагаемых товаров (услуг). Каково сравнение свойств товара с его конкурентом?

5. Насколько предлагаемые товары (услуги) отвечают требованиям законодательства, традициям и обычаям страны-рынка, где предполагается их реализация?

6. Наличие у фирмы лицензии на производство новых товаров или оказания новых услуг.

7. Какие потребности покупателей призваны удовлетворять предлагаемые фирмой новые товары (услуги)?

8. Какая упаковка будет подчеркивать преимущества предлагаемых товаров? Защищена ли она соответствующими патентами?

9. Будут ли предлагаемые товары (услуги) иметь фирменную марку?

10. На каких рынках предлагаемые товары (услуги) будут продаваться?

11. Какой ожидается спрос на предлагаемые фирмой товары (услуги) и его возможные изменения?

12. Какие методы продажи предлагаемых товаров (услуг) наиболее предпочтительны и эффективны на выбранных рынках?

13. Почему покупатели будут отдавать предпочтение предлагаемым фирмой новым товарам (услугам)? В чем будет состоять основное преимущество предлагаемых товаров? Будут ли у них недостатки?

14. Дорогие это будут товары (услуги) или нет?

15. Имеются ли особенности в технологии изготовления новых товаров или предоставлении новых услуг?

16. Какова имеющаяся степень освоения предлагаемой проектом продукции (эскизный проект, опытный образец и т. д.)?

17. Какими патентами или авторскими свидетельствами будут защищены особенности предлагаемых новых товаров (услуг) или технология их производства?

18. Будут ли предлагаемые товары сертифицированы?

19. Могут ли конкуренты в ближайшее время иметь подобные товары (услуги)?

20. Как будет организовано препродажное и послепродажное обслуживание клиентов, которые приобретут новые товары (услуги)?

Если эти товары (услуги) будут реализовываться на внешних рынках, необходимо дополнительно ответить на следующие вопросы.

21. Необходимо ли переходить к другой системе измерения?

22. Необходимо ли вносить конструктивные изменения в товары?

23. Приемлемы ли для страны-рынка название, цвет, упаковка товаров?

24. Приемлемы ли для страны-рынка язык и содержание инструкций, прилагаемых к товарам?

## РЫНКИ СБЫТА ТОВАРОВ (УСЛУГ)

1. Основные рынки, на которые нацелен предлагаемый проект «бизнес», их типы и наименования
2. Какие перспективные рынки изучает фирма для возможного расширения в будущем реализации предлагаемых проектом товаров и услуг? Какова их рыночная топология (потребительский рынок, рынок предприятий, рынок оптово-розничных продавцов, рынок государственных учреждений, международный рынок)?
3. Местоположение потенциальных рынков относительно фирмы.
4. Характеристика этих рынков для реализации товаров (услуг), предлагаемых в проекте (их емкости, тенденции и ожидаемые изменения спроса в ближайшее время, требовательность к научно-техническим нововведениям, допустимые цены, время).
5. Благодаря какой системе сбыта можно наилучшим образом проникнуть на эти рынки с новыми товарами (услугами) в результате осуществления проекта?
6. В какой степени правительственная (региональная) политика на этих рынках сбыта способствует реализации на них предлагаемых проектом товаров (услуг)?
7. Каково отношение населения в целом к группе товаров, к которой относится предлагаемая фирмой продукция?
8. Какая часть населения уже покупает аналогичные товары (услуги) и каких фирм?
9. Почему определенные социальные слои населения станут покупать предлагаемые проектом товары (услуги), а не аналогичные товары (услуги) других фирм?
10. Какие специфические требования выдвигает определенная часть населения по отношению к группе товаров (услуг), к которой относятся предлагаемые товары (услуги)?
11. Характеристика потенциальных потребителей данного вида новых товаров (услуг): возраст, национальность, пол, доходы, социально-экономическая группа и др.
12. На каких клиентах (сегментах рынков) может рассчитывать фирма в различных регионах сбыта?
13. Основные сегменты рынков по каждому виду предлагаемых в проекте товаров (услуг), их наименования (например, сегмент видеомагнитофонов, сегмент телевизоров и т. д.).
14. Потенциальные емкости (общая и импортная) каждого сегмента рынков по предлагаемым новым товарам (услугам)

15. Прогнозируемые доли фирмы на этих рынках (сегментах), перспективы их сохранения или увеличения.
16. Проанализированы ли рынки (сегменты рынков) по степени конкурентной борьбы на них?
17. Проранжированы ли выбранные рынки (сегменты рынков) по их ценности для фирмы и по другим критериям?
18. Какие основные факторы будут определять спрос на новые товары (услуги) фирмы в каждом выбранном сегменте?
19. Каков прогноз возможных изменений потребностей покупателей на выбранных рынках (сегментах рынков)?
20. Как фирма предполагает реагировать на эти изменения?
21. Каким образом проводится изучение потребностей и оценка спроса? Какие методы при этом используются? Кто проводит исследование: сама фирма или фирмы специального профиля?
22. Прогнозы изменения емкости рынков (сегментов) в ближайшее время и в перспективе.
23. Потенциальные объемы продаж новых товаров (услуг) фирмы.
24. Ожидаемая реакция рынков (сегментов) на новые товары (услуги), предлагаемые фирмой в результате осуществления проекта.
25. Будут ли использоваться фирмой методы тестирования рынков и пробных продаж?
26. Как будет использоваться в данном случае известный метод анализа «сетка развития товаров и рынков»?
27. Предполагает ли фирма также использовать для анализа метод «Бостон консалтинг групп»?
28. Как фирма собирается осуществлять отбор источников информации о рынках, сбор информации и ее анализ?

## КОНКУРЕНЦИЯ НА РЫНКАХ СБЫТА

1. Является ли предлагаемая в проекте область деятельности фирмы новой и динамичной или же давно существующей и не подверженной быстрым изменениям?
2. Существует ли большое число фирм, уже предлагающих похожие товары (услуги), или же в конкурентной борьбе участвует ограниченное их число? Рекомендуется составить следующую таблицу:

Название конкурирующей фирмы	Место ее расположения	Доля рынка, которую оно владеет	Предлагаемый объем продаж	Предлагаемые услуги фирмы во-во конкуренция

3. Почему данную фирму следует считать конкурентом?
4. Какую часть рынка контролируют крупные фирмы-конкуренты? Какова динамика овладения этими фирмами рынком?
5. Какие организационные структуры наиболее распространены на фирмах ваших конкурентов?
6. Как обстоит дело у фирм-конкурентов с осуществлением инновационных проектов, с созданием новых моделей, с предпродажным и послепродажным обслуживанием клиентов?
7. Какие доходы имеют фирмы-конкуренты?
8. Какова конкурентоспособность предлагаемых в проекте новых товаров (услуг) на рассматриваемых рынках (сегментах рынков)?
9. Как и почему в зависимости от конкуренции целесообразно расширять или сокращать ассортимент данной группы товаров (услуг)?
10. На какой стадии жизненного цикла товаров (услуг) фирма будет выходить на выбранные рынки?
11. На какие рынки (сегменты рынков) фирма собирается продвигать новые товары (услуги), произведенные в результате осуществления проекта?
12. Какие прежние товары этой группы следует снять с производства и почему?
13. Является ли проведение научных исследований и осуществление новых проектных разработок составной частью успеха в конкурентной борьбе вашей фирмы?
14. Что может быть предметом наиболее жесткой конкуренции в сфере деятельности фирмы, предусмотренной данным проектом (цены на товары или услуги, качество, послепродажное обслуживание, имидж фирмы и др.)?
15. Много ли внимания и средств конкуренты уделяют рекламе своих товаров (услуг)? Услугами каких рекламных фирм они пользуются?
16. Что собой представляет похожая продукция конкурентов: основные технико-экономические и потребительские показатели, уровень качества, дизайн, упаковка и др.?
17. Каков уровень цен на похожую продукцию у конкурентов? Какова, хотя бы в общих чертах, их политика цен?
18. Каков имидж фирм-конкурентов?
19. Сравнительные преимущества фирмы.

Факторы конкурентоспособности	Фирма	Главные конкуренты	
		А	В
1. ТОВАР			
1.1. Качество			
1.2. Технич.-экономические показатели			
1.3. Потребительские показатели			
1.4. Престиж торговой марки			
1.5. Гарантийный срок			
1.6. Уникальность			
1.7. Многовариантность использования			
1.8. Надежность			
1.9. Защищенность патентами			
1.10. Упаковка			
1.11. Уровень послепродажного обслуживания			
2. ЦЕНА			
2.1. Продажная			
2.2. Процент скидки с цены			
2.3. Распорочка платежа (сроки)			
2.4. Условия финансирования покупки			
3. КАНАЛЫ СЕБЯТА			
3.1. Форма сбыта			
прямая доставка			
торговые предприятия			
торговые агенты			
оптовые посредники			
дилеры			
маклеры			
по почте			
коммивояжеры			
3.2. Система транспортировки			
3.3. Размещение складских помещений			

Окончание табл.

Факторы конкурентоспособности	Фирма	Главные конкуренты	
		A	B
3.4 Система контроля запасов			
4 ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ НА РЫНКАХ			
4.1 Степень охвата рынка			
4.2 Реклама			
для покупателей			
для торговых посредников			
4.3 Индивидуальная продажа			
стимулирование покупателей			
реконструкция торговли			
показ образцов товаров			
подготовка персонала сбытовых служб			
4.4 Продвижение товаров по каналам сбыта			
продажа на конкурсной основе			
прямой торговлей посредникам			
4.5 Телевизионный маркетинг			
4.6 Продажа товаров через средства массовой информации			
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ			

## ПЛАН МАРКЕТИНГА

### 1. Цели и стратегии маркетинга осуществляемого проекта

- *продажа предлагаемых проектом товаров (услуг) в отдельности или в ассортименте,*
- *проникновение с товарами (услугами) на выбранные рынки,*
- *перспективы роста в дальнейшем выбранных рынков благодаря привлечению новых групп покупателей и выпуску новых моделей предлагаемых товаров;*
- *диверсификация;*
- *конкурентная борьба на рынках и др.*

Цели маркетинга	Стратегия по маркетингу	Сроки реализации	Ответственные лица
1.....	1.....	30 июня 2002 г.	Иванов А. Н.
2.....	2.....	15 декабря 2002 г.	Петров В. А.

2. Ценообразование для товаров (услуг), предлагаемых фирмой, в результате осуществления проекта.

- *Основной подход (стратегия) к ценообразованию предлагаемых проектом товаров (услуг).*  
— высокая цена;  
— низкие производственные издержки — низкая цена;  
— цена в зависимости от цен конкурентов.
  - *Конкретные цены на товары (услуги).*
  - *Дальнейшая ценовая политика фирмы на товары и услуги (обеспечение высвобождаемости, достижение максимальной прибыли, завоевание лидерства по показателям доли рынка, завоевание лидерства по показателям качества товара).*
  - *Насколько предлагаемые цены отражают издержки, спрос, конкурентоспособность новых товаров (услуг)?*
  - *Стоит ли стоимость гарантированных послепродажных услуг включать в цены товаров?*
  - *Можно ли стоимость дополнительных услуг не включать в цену товара?*
  - *Сможете ли вы при предлагаемых ценах контролировать достаточную часть рынка?*
  - *Соответствуют ли предлагаемые цены тому имиджу, который вы стараетесь создать для фирмы?*
  - *Каким вы прогнозируете отношение покупателей к предлагаемым фирмой ценам на товары (услуги)?*
  - *Какова будет ожидаемая реакция покупателей на повышение или понижение цен на новые товары (услуги) — эластичность спроса?*
  - *Будет ли использоваться фирмой в отношении предлагаемых проектом товаров (услуг) политика стимулирования цен?*
  - *Как будет действовать фирма, если конкуренты начнут снижать цены на похожие товары (услуги)?*
3. Схема распространения товаров (услуг).
- *Какая планируется схема поступления каждого нового товара (услуги) на рынок?*



- Какова структура и размеры предполагаемых каналов сбыта?
- Являются ли надежными и рентабельными данные каналы сбыта?
- Является ли оптимальной предполагаемая схема транспортировки новых товаров (предоставления услуг)? Какие виды транспорта (железнодорожный, морской, автомобильный и т. д.) планируется использовать и как часто?
- Имеет ли фирма свой транспорт (какой, в каком количестве) или будет пользоваться услугами транспортных фирм? Каких именно?
- Как можно будет ускорить и удешевить транспортировку, улучшить сохранность новых товаров в пути?
- Есть ли у фирмы «сильные» торговые организации?
- Оптимально ли по отношению к выбранным рынкам расположены склады и магазины?
- Какие запасы новых товаров планируется иметь на складах?
- Достаточно ли для планируемых запасов емкость складов (собственных и арендуемых)?
- Как лучше вести торговлю предлагаемыми товарами (услугами): самостоятельно или через сеть посредников?

Каналы сбыта продукции	Как будут реализованы на фирме	Эффективность (преимущества в сравнении)
1. Со складов фирмы		
2. Через посредников		
3. Через магазины		
— оптом		
— в розницу		
4. Заказы по почте		
5. Продажи фирмам и организациям		
6. Заказы по телефону		
7. Выставки-продажи		
8. Другие способы		

- Какие размеры партии предлагаемых в проекте товаров будут оптимальными с точки зрения их сбыта (внутри страны, за рубежом)?

- Достаточно ли численность и квалификация работников сбытовых служб фирмы, дилеров, других посредников в каждой торговой точке для успешной реализации товаров (услуг), предлагаемых в проекте?
- Насколько успешно они смогут работать по реализации этих товаров (услуг)?
- Как будут обеспечиваться дилеры и другие посредники всей необходимой для их работы информацией о новых товарах?
- Какой уровень порчи новых товаров ожидается в ходе товародвижения?
- Как на фирме будет организован контроль за каналами сбыта?
- Какие новые каналы и методы товародвижения может предложить фирма для рассматриваемых товаров?
- Какова перспектива развития сбытовой сети фирмы?

#### 4. Методы стимулирования сбыта товаров (услуг).

- Как осуществляется на фирме оценка и выбор различных методов стимулирования сбыта для покупателей (продажа в кредит, скидка при покупке, премии, гарантия вывоза, льготные сделки и т. д.), а также для работников фирмы, посредников и работников сферы торговли?
- Предлагаются ли выставки-продажи новых товаров (услуг), ярмарки, потребительские конференции?
- Будут ли предлагаться образцы товаров на пробу?
- Осуществляет ли фирма продажу в рассрочку?
- Приглашаются ли на фирму потребители, торговые агенты? Проводятся ли презентации новых товаров и дегустации новых продуктов питания?
- Как зависит зарплата работников сбытовой службы фирмы, дилеров, других посредников от реализации товаров?
- Какова существующая система стимулирования труда дилеров и других торговых посредников (премии, ценные подарки и т. д.)?
- Какие особенности стимулирования продаж будут иметь место для новых товаров (услуг) в результате осуществления проекта?

#### 5. Организация послепродажного обслуживания клиентов.

- Будет ли соответствовать ассортимент и качество послепродажных услуг запросам потребителей?
- Оптимально ли по отношению к будущим потребителям новых товаров расположены сервисные пункты и склады запасных частей?

- Как будет организован гарантийный ремонт? Предлагаемое среднее время ремонта.
  - Были ли ранее претензии к фирме из-за отсутствия или задержки нужных запасных частей на сервисных пунктах?
  - Планируемая частота использования для новых товаров запасных деталей и узлов. Среднее время устранения возможных неисправностей в сравнении с подобными у конкурентов.
  - Каковы будут оптимальные размеры запасов на складе запасных частей для новых товаров? Какая будет система контроля этих запасов?
  - Какие отзывы дают потребители о работе каждой из сервисных точек, которые планируется использовать фирмой для новых товаров (услуг)?
  - Какова будет средняя стоимость ремонта и запчастей в сравнении с аналогичными ценами у конкурентов?
  - Обладают ли необходимой квалификацией и коммуникабельностью работники сервисной службы фирмы?
  - Как усовершенствовать существующую систему послепродажного обслуживания новых товаров (услуг) и преуспеть в этом конкурентов?
6. Реклама предлагаемых товаров (услуг).
- Какие цели ставятся перед рекламой новых товаров (услуг) и как они соотносятся с целями фирмы?
  - Что будет являться объектом рекламы?
  - На кого направлена реклама (целевые группы покупателей, сегменты рынка, рынок в целом и др.)?
  - Какие средства массовой коммуникации и как используются в рекламной деятельности?

Таблица 8

Вид рекламы	Как будет реализован?	Эффективность (преимущества и недостатки)
1 Рассылка рекламных предложений отдельным покупателям		
2. Вывески в магазине		
3. Теле- и радиореклама		
4. Рекламные объявления в журналах и газетах		

Окончание табл. 8

Вид рекламы	Как будет реализован?	Эффективность (преимущества и недостатки)
5. Рекламные щиты на улицах, вдоль автомагистралей		
6. Издание плакатов		
7. Реклама на мелких товарах (калсудах, ручках и др.)		
8. Издание брошюр		
9. Реклама в телефонных справочниках		
10. Издание рекламных проспектов		

- Сколько средств предполагается выделить на рекламу новых товаров (услуг)?
  - Какими основаниями пользуются работники отдела рекламы при выборе вида рекламы (информационная, увещательная, напоминательная)?
  - Имеется ли у рекламы фирменный стиль?
  - С какими рекламными компаниями работает фирма?
  - Как относятся покупатели к используемым фирмой формам рекламного обращения?
  - Будет ли эффективной планируемая реклама для новых товаров (услуг)? Смогут ли она привлечь новых потребителей и оказывать на них стимулирующее воздействие?
7. Формирование общественного мнения о фирме и предлагаемых товарах (услугах).
- Следует ли на фирме создавать службу связи с общественностью?
  - Целесообразна ли организация встреч с представителями общественности и средств массовой информации? Если целесообразна, то с какой периодичностью?
  - Как ведется работа по организации «публицити»?
  - Регулярно ли приглашаются на пресс-конференции представители прессы, радио и телевидения?
  - Членам каких общественных ассоциаций является фирма?
8. Бюджет маркетинга.

## ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

1. Где будут изготавливаться новые товары — на действующем или вновь создаваемом предприятии?

2. Насколько будет удачным месторасположение производства новых товаров относительно рынка, поставщиков, доступности рабочей силы, транспортных дорог и др.?

3. Какие существующие и дополнительные производственные мощности потребуются для изготовления новых товаров и как они смогут вводиться по срокам?

Основные показатели	200 __, плановое				200 __, квартальное			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1. Объем производства продукции (в натуральном выражении)								
1.1. ....								
1.2. ....								
2. Общая площадь производственных мощностей, м <sup>2</sup>								
3. Количество единиц установленного оборудования, всего								
В том числе принятого для расчета производственной мощности по продукции								
3.1. ....								
3.2. ....								
4. Установленная мощность приемки электроэнергии, кВт								
5. Расход электроэнергии на производственные цели, кВт								
6. Планируемые объемы ввода 1) Производственных площадей по видам продукции:								
1.1. ....								

Окончание табл.

Основные показатели	200 __, комбинат				200 __, квартальное			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1.2. ....								
2) Оборудование по видам продукции								
1.1. ....								
1.2. ....								
3) Приемка электроэнергии								

4. Какие основные средства необходимы для организации производства новых товаров?

5. Какова будет потребность в материальных ресурсах и производственных запасах для новых товаров?

6. Какие возможны трудности и проблемы при организации производства новых товаров?

7. Предполагается ли при этом использовать современные методы организации производства («точно во время», ППОМ и др.)?

8. Где, у кого и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, необходимые для изготовления новых товаров? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?

9. Предполагается ли производственная кооперация, с кем и в какой области? Какова репутация этих фирм и есть ли уже опыт работы с ними?

10. Существует ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов для новых товаров? Каковы причины лимитирования и пути выхода из этой ситуации?

11. Как будет осуществляться планирование производства и какова процедура составления производственных планов и расписаний?

12. Какая предполагается схема организации производственных потоков при изготовлении новых товаров?

13. На каких стадиях, какими методами и в соответствии с какими стандартами будет проводиться контроль качества изготовления новых товаров?

14. Как будут соблюдаться требования защиты окружающей среды и утилизации отходов при производстве новых товаров?

15. Каковы будут издержки их производства? Какова динамика изменения издержек производства?

Основные показатели	200... ежемесячно				200... поквартально			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Всего:								
в том числе								
— электроэнергия								
— материалы								
— полуфабрикаты								
— транспортные расходы								
— оплата труда								
— отчисления на социальное страхование								
— амортизации основных фондов								
— страхование имущества предприятия								
— платежи по кредитам								
— оплата работ по сертификации продукции								
— затраты на командировки								
— затраты на гарантийный ремонт и обслуживание								
— затраты на рекламу								
— плата за аренду и т. д.								

16. Каково наличие производственных площадей для возможного расширения производства новых товаров и перехода на новые технологии их изготовления?

17. Какие новые технологии планируется использовать в производственном процессе новых товаров?

18. Как быстро может быть организовано производство новых товаров?

19. Какие существуют особенности в подготовке производства новых товаров?

20. Позволяет ли существующее оборудование с учетом степени его износа организовать производственный процесс новых товаров?

21. Нужно ли будет приобретать новое оборудование, какое и где?

22. Как будут решаться вопросы дефицита и другие проблемы?

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

### I. Организационная структура

1. Состав и организационная схема взаимосвязей всех партнеров — участников осуществления проекта, ее структура.
2. Предлагаемая система управления осуществлением проекта.
3. Расчет и построение сетевого графика работ по реализации проекта.
4. Состав подразделений фирмы, участвующих в осуществлении проекта, их функции.
5. Организация координирования и взаимодействия всех служб и подразделений фирмы, участвующих в осуществлении проекта.
6. Формирование документационного комплекса проекта.
7. Автоматизация системы управления осуществлением проекта.

### II. Рабочая сила

1. Потребность в кадрах по профессиям.
2. Квалификационные требования (образование, профессиональная подготовка, опыт работы).
3. Формы привлечения к труду (постоянная работа, совместительство и т. д.).
4. Потребные уровни зарплаты по профессиям.
5. Наличие требуемой рабочей силы непосредственно на предприятии и в месте его нахождения.
6. Виды специальной подготовки и особые условия, требующиеся для работников предприятия, участвующих в осуществлении проекта (например, дополнительные материальные льготы).
7. Система стимулирования труда основных и вспомогательных работников.
8. Как будет использоваться система профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров для обучения работников фирмы, занятых реализацией проекта?

### III. Административно-управленческий персонал (АУП)

1. Количество АУП по категориям для успешного управления осуществлением проекта.
2. Характеристика АУП, руководящего осуществлением проекта (возраст, образование, уровень профессиональной подготовки, опыт работы, владение акциями фирмы).

3. Система их персональной ответственности за осуществление проекта
4. Система стимулирования труда управленческих работников.

## ЮРИДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

1. Дата создания и регистрации фирмы.
2. Где и кем она зарегистрирована.
3. Учредительные документы.
4. Вид деятельности и характер совершаемых операций (промышленные, торговые, транспортные, транспортно-экспедиторские, инженеринговые, туристические, страховые, рекламные, маркетинговые).
5. Зарегистрированный офис.
6. Форма собственности (частная, государственная, муниципальная).
7. Принадлежность капитала (национальный, иностранный, смешанный).
8. Наиболее значительные акционеры (пайщики) фирмы
9. Для акционерного общества:
  - количество разрешенных к выпуску акций;
  - количество выпущенных акций;
  - количество обращающихся акций;
  - номинальная стоимость одной акции;
  - рыночная стоимость одной акции;
  - динамика изменения рыночной стоимости акции.
10. Аспекты деятельности фирмы, подлежащие государственно-му контролю и предписаниям.
11. Лицензии на виды деятельности, являющиеся предметом рассмотрения в данном бизнес-плане.
12. Договоры и соглашения с другими организациями по данным видам деятельности.
13. Другие документы, которые необходимы для обеспечения деятельности предприятия по осуществлению проекта (патенты, контракты, торговые марки и знаки и т. д.).

При деятельности фирмы за рубежом необходимо дополнительно рассмотреть следующие вопросы:

14. Как данное государство защищает интересы зарубежных предпринимателей?

15. Наличие в стране рынка государственных, частных и общественных организаций, контролирующих качество продукции, выработавших стандарты на габариты и вес продукции и т. д.

16. Законодательные ограничения по проникновению на рынок (сегменты рынка).

17. Особенности правовой системы страны-рынка в части:

- налоговой системы,
- законов, защищающих от загрязнения окружающую среду,
- патентной защиты,
- правил техники безопасности,
- правил, определяющих порядок регистрации торговой марки и проведения рекламы,
- основных прав потребителей и системы их защиты,
- правил, запрещающих использование определенных материалов, и т. д.

Если проект предполагает совместную деятельность с другим предприятием, то представляется **правовая форма совместной деятельности** и дается ее характеристика, а также принципы взаимодействия, механизмы взаиморасчетов и распределения прибыли, излагаются возможные преимущества и недостатки такой формы сотрудничества.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РИСК И СТРАХОВАНИЕ

1. Перечень возможных групп рисков (природные, политические, юридические, экологические, финансовые, маркетинговые, технические и др.), которые могут иметь место при осуществлении данного проекта, и ожидаемые от них последствия (ущербы).

2. Источники рисков и наиболее вероятные моменты их возникновения

3. Оценка экономического риска проекта.

4. Методы для оценки величин рисков (экспертный, аналитический, статистический).

5. Организационные меры по профилактике и нейтрализации выявленных рисков.

6. Степень риска инвесторов.

7. Программа страхования от рисков.

8. В каких компаниях, на каких условиях и на какую сумму застрахованы риски.

9. Копии страховых полисов.

## СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

1. Сколько финансовых средств потребуется для реализации предлагаемого проекта?
2. Откуда намечается получить эти финансовые средства и в какой форме?
3. Какую долю этих средств целесообразно привлечь в форме кредита, а какую долю — в форме акционерного капитала?
4. Какая планируется величина отношения заемных и собственных средств, необходимых для осуществления проекта?
5. На каких условиях может быть получен кредит для осуществления данного проекта?
6. На сколько процентов увеличится экономическая рентабельность собственных средств за счет использования заемных средств?
7. Когда можно ожидать возврата вложенных в проект средств и получения инвесторами соответствующего дохода? Какова величина этого дохода?
8. Каков календарный график погашения кредита?
9. Какие виды акций, сколько и на каких условиях могут быть выпущены фирмой с целью привлечения дополнительных финансовых средств от акционеров?
10. Сколько финансовых средств и на каких условиях могут быть привлечены из внутренних источников на предприятии?
11. Какие имеются возможности привлечения финансовых средств из госбюджета?
12. Как и сколько необходимо зарезервировать финансовых средств на покрытие непредвиденных расходов?

## ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

1. Объемы продаж товаров (услуг) в результате реализации проекта.

Основные показатели	200... поквартально и за год					200...
	I	II	III	IV	год	
1. Общая потенциальная емкость всех рынков для данных товаров (услуг)						
1.1. рынки предприятий						
1.2. рынки различных групп населения						
1.3. зарубежные рынки						
1.4. военные рынки						
всего:						

Описание табл.

Основные показатели	200... поквартально и за год					200...
	I	II	III	IV	год	
2. Потенциальная емкость рынков, которая может быть освоена фирмой						
1.1. рынки предприятий						
1.2. рынки различных групп населения						
1.3. зарубежные рынки						
1.4. военные рынки						
всего:						
3. Прогнозируемые суммарные объемы продаж товаров (услуг)						
4. Прогнозируемые цены						

2. Капитальные затраты на осуществление проекта.

Основные показатели	200... поквартально и за год					200...
	I	II	III	IV	год	
1. Собственные средства						
2. Долгосрочные кредиты						
3. Краткосрочные кредиты						

3. Баланс текущих доходов и затрат на производство и реализацию товаров (услуг).

Основные показатели	200... поквартально и за год					200...
	I	II	III	IV	год	
1. Выручка от продажи товаров (услуг)						
2. Постоянные производственные издержки на производство и реализацию товаров (услуг) (без учета амортизационных отчислений)						
3. Переменные производственные издержки на производство и реализацию товаров (услуг)						
4. Амортизационные отчисления						
5. Суммарные текущие расходы						
6. Налоги и отчисления						
7. Балансовая прибыль						
8. Налог на прибыль						
9. Чистая прибыль						
10. Проценты за кредит						
11. Доход от продажи товаров (услуг)						

Примечание. Здесь доход от продажи определяется путем суммирования чистой прибыли (за вычетом процентов за кредит) и амортизационных отчислений

## 4. Баланс денежных поступлений и расходов по проекту.

Основные категории	200... кварталы и за год					200...
	I	II	III	IV	год	
1. Выручка от продажи товаров (услуг)						
2. Текущие денежные затраты на производство и реализацию товаров (услуг)						
3. Сумма налогов и отчислений						
4. Капитальные затраты						
5. Прочие...						
6. Процентные издержки						
7. Погашение задолженности по кредитам						
8. Всего денежных платежей						
9. Сальдо финансовой деятельности по реализации проекта						

5. Прогнозируемый баланс фирмы.
6. Определение экономических показателей эффективности.
  - чистого дисконтированного дохода (ЧДД) и чистой текущей стоимости (ЧТС);
  - внутренней нормы доходности (ВНД),
  - срока окупаемости и индекса доходности,
  - точки безубыточности по годам реализации проекта.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Обоснования отдельных положений бизнес-плана, статистические данные, копии документов, расчеты показателей и другие справочные данные.

## Оглавление

Введение .....	3
<b>Тема 1. ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-ПЛАН .....</b>	<b>7</b>
1.1. Определение, цели и задачи бизнес-плана .....	7
1.2. Стратегия и модель бизнеса .....	11
1.3. Типология бизнес-планов .....	24
1.4. Предпосылки разработки бизнес-плана .....	26
1.5. Бизнес-планирование и структура бизнес-плана .....	30
<b>Тема 2. ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА: ПРЕДПРИЯТИЕ, ПРОДУКЦИЯ, МАРКЕТИНГ .....</b>	<b>34</b>
2.1. Методические рекомендации по разработке бизнес-плана .....	34
2.2. Предприятие в рыночных условиях .....	42
2.3. Маркетинговая программа .....	57
<b>Тема 3. СОСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА: ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА И ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ .....</b>	<b>69</b>
3.1. Инвестиционная программа .....	69
3.2. Финансово-экономический анализ .....	84
3.2.1. Источники финансирования инвестиционных проектов .....	84
3.2.2. Финансовое обоснование инвестиционного проекта .....	87
3.2.3. Эффективность инвестиционных проектов .....	88
3.2.4. Базовая схема финансово-экономического анализа .....	90
3.3. Оценка эффективности инвестиционных проектов .....	100
3.3.1. Основные принципы оценки эффективности .....	100

3.3.2. Исходные данные для расчета эффективности проекта .....	105
3.3.3. Денежные потоки .....	109
3.3.4. Основные показатели эффективности проекта .....	115
3.3.5. Интегрированная оценка эффективности инвестиционного проекта .....	120
3.4. Риски и страхование .....	126
3.4.1. Идентификация и разработка мер по снижению рисков .....	126
3.4.2. Страхование как передача ответственности за риск .....	131
<b>Заключение</b> .....	134
<b>Библиография</b> .....	140
<b>Краткий терминологический словарь</b> .....	142
<b>Приложение 1. Основные требования к разработке бизнес-плана (БП), предъявляемые российскими банками</b> .....	160
<b>Приложение 2. Концептуальный подход инвестиционных компаний к разработке бизнес-плана: структура и логика</b> .....	164
<b>Приложение 3. Пример бизнес-плана НИИ «Плазма»</b> .....	175
<b>Приложение 4. Пример бизнес-плана АО-энерго</b> .....	203
<b>Приложение 5. Бизнес-план инвестиционного проекта</b> .....	211

Романова Мария Вячеславовна

## Бизнес-планирование

Учебное пособие

Редактор *Т. М. Еришова*  
 Корректор *О. Н. Картамышева*  
 Компьютерная верстка *И. В. Кондратьевой*  
 Оформление серии *Б. Гомона*

Сдано в набор 30.06.2006. Подписано в печать 05.10.2006 г. Формат 60 × 90/16.  
 Печать офсетная. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 15,0. Уч.-изд. л. 15,5.  
 Бумага типографская. Тираж 3000 экз. Заказ № 6896.

ЛР № 071629 от 20.04.98  
 Издательский Дом «ФОРУМ»  
 101000, Москва — Центр, Колпачный пер., д. 9а  
 Тел./факс: (495) 625-39-27  
 E-mail: forum-books@mail.ru

ЛР № 070824 от 21.01.93  
 Издательский Дом «ИНФРА-М»  
 127282, Москва, Подъярная ул., д. 31в  
 Тел.: (495) 380-05-40  
 Факс: (495) 363-92-12  
 E-mail: books@infra-m.ru  
 Http://www.infra-m.ru

Отпечатано с готовых диктописей в ОАО «Янэк Почта»  
 «Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова».  
 214000, г. Смоленск, проспект им. Ю. Гагарина, 2.