***Московский Государственный Университет Экономики, Статистики и Информатики.***

***Курсовая работа.***

***По дисциплине: «Инновационный менеджмент».***

***На тему: «Особенности бизнес - плана инновационного проекта».***

Выполнила студентка группы: ДММ-403

Проверил преподаватель:

Гужов В.В.

***Москва, 2005.Содержание:***

***Введение………………………………………………………………………..3***

***1. Жизненный цикл инновационного проекта. Место бизнес-плана в жизненном цикле……………………………………4***

***2. Требования к бизнес-плану инновационного венчура…...6***

***3. Алгоритм составления бизнес-плана……………………….…8***

***4. Особенности содержания бизнес-плана инновационного проекта………………………………………………………………………10***

***Заключение…………………………………………………………………29***

***Список использованной литературы……………………………31***

***Введение***

Переход на рыночные формы хозяйствования в России потребовал пересмотра не только форм и методов основных сфер производственной, хозяйственной и финансовой деятельности, но и изменения отношения к созданию и использованию в практике новшеств (новаций).

***Под новшеством в данном случае следует понимать***новый метод, новый порядок, изобретение, новое явление, которые могут быть использованы для совершенствования производства и реализации продукции и услуг, улучшения качества управления в целом, максимизацию прибыли и рыночной стоимости фирмы.

***Управление процессами разработки и реализации новшеств*** принято называть инновационным менеджментом. Это сравнительно новое понятие для России, но оно уже стало широко применяться. На современном этапе развития экономики России использование нововведений как объектов инновационного менеджмента можно рассматривать в двух наиболее характерных областях.

***К первой области*** инновационной деятельности относятся разработки и использование новшеств, связанные с повышением технического уровня производства и поднятием качества потребительских товаров и услуг.

***Ко второй области*** инновационной деятельности относятся разработка и использование или перенос уже освоенных за рубежом форм и методов новшеств по организации управления экономикой страны в условиях рынка. В современных условиях конкурентоспособен тот, кто умеет быстро реагировать на изменение обстоятельств, не боится риска и воспринимает новые достижения науки и техники. В конкурентной борьбе организации вынуждены повышать технический уровень производства и продукции или системы услуг, развивать организацию производства и управления, повышать качество продукции и услуг, снижать издержки производства, совершенствовать систему технического обслуживания, сокращать эксплуатационные расходы, повышать полезный эффект своей продукции, поддерживать необходимый уровень продажной цены, обеспечивать уровень маркетинга и рекламно-информационной деятельности. Конкуренция заставляет организации идти на рынок новшеств, заниматься инновационной деятельностью. Однако для решения многочисленных задач требуются инвестиции. Хозяйственники не в состоянии сконцентрировать капитал, необходимый для их решения. Это объясняется тем, что инновационный процесс сравнительно длительный и составляет не менее трех лет. Но существуют специально созданные инвестиционные структуры (как на частном, так и на государственном уровне), основной целью деятельности которых является вложение финансовых ресурсов в наиболее перспективные инновационные проекты, способные принести солидные прибыли на вложенный капитал в будущем.

Чтобы привлечь к себе потенциального инвестора фирме-разработчику требуется грамотно составить бизнес-план инновационного мероприятия. ***Это необходимо, чтобы заинтересовать инвесторов в преимуществе вложения денег именно в этот, а ни в какой другой проект, показать им целесообразность, выгодность такого решения***. Без вышеуказанного документа идея вложения средств (пусть, даже с первого взгляда привлекательный инновационный проект из оптимально разработанного портфеля инноваций по предприятию) может показаться вашему инвестору абсурдной, если не смешной.

***Данная работа посвящена основным особенностям и важным замечаниям при составлении финансового бизнес-плана, способного привлечь потенциального инвестора****.*

***1. Жизненный цикл инновационного проекта. Место бизнес-плана в жизненном цикле.***

Развитие инвестиционного проекта от первоначальной идеи до ее реализации может быть представлено в циклической форме, включающей три отдельные фазы: предынвестиционную, инвестиционную и оперативную (см. рис.1).

Каждая из трех фаз может быть подразделена на этапы, охватывающие ТЭО, консультирование, инженерные разработки и производственную деятельность.

Различные виды деятельности осуществляются в предынвестиционной фазе параллельно, продолжаясь и в последующей, инвестиционной. Бизнес-план занимает на данном этапе важное место.

**Предынвестиционная фаза**

*1.Анализ инвестиционных возможностей (Identification)*

*2.Анализ альтернатив проекта и предварительный выбор (Feasibility Study)*

*3.Предварительное ТЭО (Pre-Feasibility Study)*

*4.Бизнес-план (Business Planning)*

*5.Доклад об инвестиционных возможностях (Appraisal Report)*

**Инвестиционная фаза**

**Эксплуатационная (оперативная) фаза**

*1. Переговоры и заключение контрактов*

*(Negotiating & Contacting) 1. Приемка и запуск (Commissioning &*

*2. Проектирование (Engineering Design) Start)*

*3. Строительство (Construction) 2. Замена оборудования (Replacement)*

*4. Маркетинг (Pre-production Marketing) 3. Расширение, инновация (Expansion,*

*5. Обучение (Training) Innovation)*

*Рис.1. Основные фазы проектного цикла.*

Нас более всего интересует предынвестиционная стадия в данной работе. Это связано с необходимостью грамотно разработать бизнес-план инновации, составить предварительные технико-экономические обоснования для его осуществления, проработать все расчеты и учесть все альтернативы, способные привлечь инвестора. Успех или неудача делового проекта в конце концов зависит от маркетинговых, технических, финансовых и экономических изысканий и их интерпретации, особенно при исследовании осуществимости проекта. Необходимые расходы не должны становиться препятствием проверке и оценке проекта в предынвестиционной фазе, так как это поможет сэкономить значительные суммы, включая средства, необходимые на затраты после начала функционирования проекта.

Здесь уместна хорошая русская поговорка: «Семь раз отмерь, а один – отрежь», потому что без детальной проработки этих положений ваш инновационный проект может закончится, еще не начавшись, потому что ни один инвестор не решиться вкладывать денежные суммы (а особенно крупные) в то, «не знаю что».

Прежде чем приступать к финансированию инвесторы будут проверять финансовый бизнес план инновационного предприятия и проводить его анализ на осуществимость, чтобы судить о целесообразности инвестирования именно в него.

Соответственно, если изучение возможностей инвестирования дало достаточно свидетельств жизнеспособности проекта, то продвижение инвестиций и планирование реализации начинаются одновременно. Однако основные усилия концентрируются на окончательной оценке проекта и инвестиционной фазе (рис. 1). Для уменьшения излишних затрат при ограниченных ресурсах требуется четкое понимание последовательности событий при разработке делового проекта, начиная с формирования концепций, путем перевода проекта в оперативную фазу. Важно также понимать роль, которую предстоит сыграть разным действующим лицам: инвесторам, коммерческим банкам, поставщикам оборудования, компаниям по страхованию экспортных кредитов и консультационным фирмам.

На всех фазах реализации проекта приходится прибегать к услугам консультационных и инжиниринговых фирм.

Таким образом, мы переходим к главному в этой работе: для привлечения средств инвестора нам необходимо знать требования к составлению бизнес-плана по инновации и провести его анализ на осуществимость.

***2. Требования к бизнес-плану инновационного венчура***

Бизнес-план должен быть тем более убедительным и подробным, чем большую долю средств рассчитывает получить инициатор проекта от венчурных инвесторов. Ведь для последних естественно рассуждать так: коль скоро инициатор проекта не способен вложить достаточных собственных фондов, то ему следует хотя бы не поскупиться на затраты собственных времени и сил для проработки соответствующего бизнес-плана. В противном случае у венчурного инвестора, которого призывают рисковать капиталом без какого-либо специального обеспечения и гарантий, естественным образом может сложиться один из следующих неблагоприятных выводов:

• инициатор проекта тривиально ленив, но тогда он будет ленивым и во время работы с доверенными ему средствами,

• инициатор профессионально некомпетентен и ему по этой причине нельзя вверять фонды,

• продвигаемый инвестиционный проект в действительности малоэффективен или слишком рискован и этого в подробном бизнес-плане не хотят показывать венчурному инвестору,

• по отношению к венчурному инвестору вынашиваются откровенно мошеннические планы.

Существует масса рекомендаций по составлению бизнес-плана, однако никакое добросовестное изучение этих рекомендаций и следование им не заменят обычного здравого смысла в понимании того, на какие вопросы опытный (или нанимающий специальных аналитиков) инвестор желает получить убедительный ответ.

Даже если это институциональный инвестор, не надо забывать, что в каждой фирме существует своя бюрократическая процедура, что менеджеры несут ответственность перед акционерами и т.п. Так что как раз в этих случаях, возможно, придется представлять наиболее проработанные бизнес-планы, отвечающие, как минимум, **на восемь основных вопросов:**

1. Какова инвестиционная эффективность проекта по сравнению с обычной рыночной ставкой ссудного процента, характеризующей простейшую альтернативу вложения средств, например, на банковский депозит?

2. Насколько емким (по выявленной потребности и платежеспособному спросу), выгодным по конъюнктуре, перспективным (растущим) и нетрудным для освоения является рынок сбыта продукта или услуги, выпуск которых собираются наладить?

3. Если рынок сбыта является достаточно конкурентным либо (тем более) уже монополизированным, то насколько значимы и в чем заключаются конкурентные преимущества начинаемого предприятия и его продукта, позволяющие рассчитывать на вытеснение с рынка имеющихся там конкурентов?

4. Насколько удовлетворительным по уровню цен и объему предложения, надежным в смысле неухудшения этих параметров и доступа к поставкам и услугам является выбранный в бизнес-плане рынок ресурсов?

5. Каковы технические и коммерческие риски предприятия (проекта) и как и с какими издержками планируется их минимизировать?

6. Сколько средств, когда, в какой форме (деньги, оборудование, ноу-хау и т.п.) и почему именно столько и в этой форме требуется от венчурного инвестора для начала и последующего развития предприятия?

7. Каковы ближайшие перспективы финансового состояния намечаемого предприятия и возможности извлечь из него прибыль, с каким объективным стартовым периодом временно убыточной деятельности предприятия надо считаться? Не нужно ли будет, спасая проект и вложенный капитал, какое-то время даже предотвращать неплатежеспособность начинаемого предприятия дополнительными «вливаниями» в него ликвидных фондов?

8. Насколько продуманной в смысле максимизации прибыли является планируемая политика предприятия в части наилучшего сочетания намечаемых цен сбыта, объемов выпуска продукта на рынок, структуры текущих издержек и размера привлекаемых стартовых инвестиций?

Самыми важными из этих вопросов являются четыре — первые два, шестой и седьмой. Ясность по ним уже дает инвестору достаточно полное представление, в каком проекте ему предлагают участвовать, насколько реалистичны запрашиваемые суммы и перспективы получения с них отдачи в обозримом будущем. Стало быть, бизнес-план должен, как минимум, (при любой вольной, но логичной структуре) дать ответ именно на указанные четыре вопроса. В более развернутых бизнес-планах разделы, касающиеся остальных вопросов рассматриваемого перечня, могут готовиться позднее — в том числе, для привлечения дополнительных венчурных инвесторов (скорее кредиторов, чем партнеров).

Прокомментируем более подробно общепринятые (особенно в международной практике) профессиональные требования к представляемым материалам, а также логическую последовательность и взаимосвязанность проработки всего их комплекса.

***3. Алгоритм составления бизнес-плана***

Логику и внутреннюю взаимосвязь всего комплекса материалов, включаемых в бизнес-план венчурного предприятия, можно отобразить алгоритмом работы над ним, показанным на рис.2.

Как видно из приведенной схемы, особую важность представляют собой следующие моменты:

• все составление бизнес-плана разбивается на две части: от блока 1 до блока 5 и от блока 6 до блока 8;

• первая часть алгоритма бизнес-планирования, которую можно даже назвать «романтической» (в смысле ее непривязанности к текущим финансовым показателям предприятия как объекта инвестирования, налогообложения и аудита), выполняет функцию показа перспектив работы с выбранным продуктом, как если бы все проблемы с формированием необходимых стартовых и расширяющихся активов предприятия, а также поддержания его устойчивого финансового состояния были решены;

**1. Оценка инвестиционной эффективности проекта**

**2. Выявление и демонстрация емкости и роста рынка сбыта продукта**

**3. Анализ конкурентных преимуществ продукта и предприятия, позволяющих рассчитывать на завоевание и/ или удержание определенной доли конкурентного, монополизированного либо состязательного рынка**

**4. Учет конъюнктуры и позиции предприятия на рынках закупок (в особенности критичных ресурсов)**

**5. Анализ рисков проекта и планирование мероприятий и фондов для их минимизации**

**6. Планирование стартового баланса предприятия, в том числе обоснованных потребных сторонних венчурных инвестиций**

**7. Обоснование на ближайшие периоды (вплоть до двух-трех лет) плановых балансов и счетов прибылей и убытков предприятия (по возможности также намеченных условий продаж и закупок, кассовых планов)**

**8. Оптимизация политики предприятия по поводу цен продажи, объем выпуска, структуры затрат и располагаемых стартовых инвестиций**

*Рис. 2. Упрощенный алгоритм составления бизнес-плана венчурного предприятия*

• вторая часть нацелена на «приземление» ранее обсуждавшихся перспектив с точки зрения требований к необходимым инвестициям, покрывающим дефицит собственных средств инициаторов проекта, а также на демонстрацию возможностей обеспечения финансовой устойчивости предприятия (и только в зависимости от этого — возможности распределить часть его прибылей на дивиденды для инвесторов);

• существенно, что именно во второй части алгоритма (когда, как правило, выясняется, что финансово-балансовые перспективы предприятия на ближайшее время не столь уж радужны) возвращаются к вопросу о ценах, объемах выпуска продукта, структуре текущих издержек и баланса предприятия, пытаясь их оптимизировать с учетом располагаемых и минимально потребных дополнительных инвестиций (содержание блока 8);

• в алгоритме бизнес-плана крайне важны обратные связи между его блоками (причем важно и убедительно показать как их, так и их понимание составителями плана венчурному инвестору). Таких обратных связей как бы три «пучка»: связи от блоков части первой алгоритма на его первый, «запевный» блок так, что первоначально уточняются исходные данные для расчета инвестиционной эффективности проекта); связи от завершающего блока алгоритма к разделам, посвященным планированию финансовых балансов, общих (без учета и с учетом налогов) и распределяемых прибылей предприятия (при этом в финансовые показатели вносятся коррективы, улучшающие этим показатели по результатам оптимизации политики предприятия по поводу цен сбыта, структуры текущих затрат и объема выпуска); связи от завершающего блока алгоритма опять-таки к его первому блоку (еще одно уточнение исходных данных для интегральной оценки инвестиционной эффективности проекта);

• в остальном важно, чтобы указанная в схеме логическая последовательность работы над бизнес-планом реализовывалась четко, без пропусков и какого-либо «выхолащивания» стандартных стадий и разделов бизнес-плана.

Далее следует перейти к более подробному описанию каждого из составляющих частей бизнес-плана – подробного описания содержания бизнес – плана.

***4. Особенности содержания бизнес-плана инновационного проекта.***

**Ответ на первый из вышеперечисленных вопросов** следует приводить в бизнес-плане сразу после краткого изложения сути инвестиционного проекта, а соответствующие численные показатели, отражающие интегральную эффективность проекта, необходимо поместить в его сводный краткий проспект. Причем форма подачи материала должна быть такова, чтобы не возникало недоразумений по поводу полноты набора показателей эффективности и их содержания. Иначе говоря, эти показатели должны быть именно теми, которые применяются в современном серьезном инвестиционном анализе, а не теми, что удобно и просто сосчитать авторам бизнес-плана (типа среднегодовой, без учета фактора времени и дисконтирования потока будущих доходов и расходов, ожидаемой доходности капиталовложений).

Конечно, расчет их необходимо раскрыть, возможно, в специальном приложении, тем самым, убеждая инвестора в своей компетентности и добросовестности. Что касается серьезных показателей эффективности инвестиционных проектов, то здесь потребуется некоторое достаточно длительное отступление от взятой темы комментариев к вопросам бизнес-плана.

Базовой концепцией эффективности капиталовложений в рыночной среде, включающей в себя рынки капиталов, кредитов и денег, является уже рассматривавшаяся ранее чистая настоящая ценность **(NРV)** инвестиционных проектов, которые могут быть инвестициями в реальные активы. Важно при этом иметь в виду, что хотя чистая настоящая ценность конкретного инвестиционного проекта рассчитывается в абсолютном выражении, она отражает сравнительную выгоду, которую получает инвестор за срок полезной жизни проекта в сопоставлении с некоторым стандартным (общедоступным) доходом с аналогичного по величине капиталовложения за тот же срок. Обычно за основу в данном случае принимается действующая рыночная ставка ссудного процента.

Идея упомянутого сравнения также проста. Если ожидаемые денежные потоки **Gt** по оцениваемому инвестиционному проекту, обусловленные капиталовложением (стартовой инвестицией) **Io**, окажутся в период (год) / меньшими, чем процентная прибыль, которую способна принести обычная ссуда тех же средств **Io** по рыночной ставке ссудного процента **r**, то чистая настоящая ценность инвестиционного проекта составит отрицательную величину. Если они будут точно такими, как упомянутая процентная прибыль, то чистая настоящая ценность рассматриваемого проекта сравняется с нулем. И только тогда, когда этот проект более эффективен для инвестора, т.е. когда ожидаемые в периоды **t** прибыли от проекта выше стандартных процентных прибылей по выданному на сумму **Io** займу, чистая настоящая ценность инвестиционного проекта станет положительной. Она будет тем большей, чем эффективнее (прибыльнее) проект по сравнению с прибыльностью помещения капитала **Io** на рынке кредитов (которая равна ставке **i**).

Очевидно, что в реальных инвестиционных проектах ожидаемые по проекту прибыли в одном будущем периоде (году) **t** могут быть выше соответствующих процентных (по формуле сложного процента) выплат по ссуде аналогичного размера (**Io**); в другой период (год) **t** они будут меньше эквивалентных для данного периода процентных выплат. Существенна, однако, лишь общая сумма разницы между сопоставляемыми величинами за срок полезной экономической жизни проекта (пока сделанная ранее инвестиция **Io** позволяет продолжать получать выручку от продажи освоенного продукта и вместе с ней прибыли или убытки).

Чтобы иметь основу для расчета чистой настоящей ценности любой инвестиции, нужно спрогнозировать денежные потоки **Gt**. Для этого применительно к каждому будущему периоду **t** надо иметь представление о том, ***каковы будут в нем:***

• планируемая часть продолжающихся капитальных затрат (например, по реализации очередного этапа подготовки и расширения производства, а также организации продаж продукта);

• текущие затраты, связанные с ведением осваиваемых операций;

• возможный объем выручки от сбыта основного продукта, промежуточных и побочных видов продукции, услуг и полученных прав;

• издержки трансакций (по организации необходимых сделок).

Если инвестиционный проект касается освоения выпуска того или иного продукта, то представление о перечисленных факторах, определяющих денежные потоки **Gt**, должно позволить рассчитывать их по формуле:

**H**

**Gt =Pt** x **Qt - *E* Pnt** x **Qnt - It**

**h=1**

где **t** — хронологический порядковый номер календарного периода (например, года) в пределах срока **Т** полезной жизни стартового капиталовложения **Iо** (**t**= 0,1,2,..., **T**); **Go** = **- Io**;

**Pt -** прогнозируемая цена продукта, по которой его можно будет продавать в количестве **Qt** в будущем периоде **t**,

**Qt -** реальный к ожидаемой конъюнктуре периода **t** объем продаж по цене **Рt**

**{h}** - множество покупных ресурсов (сырья, материалов, труда, услуг аренды и субподряда, комплектующих изделий, полуфабрикатов, товаров для подработки и перепродажи), необходимых при выпуске и сбыте целевого продукта проекта;

**h = 1, ..., Н —** условные порядковые номера необходимых покупных ресурсов;

**Рht -** прогнозируемая цена единицы **h** -то покупного ресурса в будущем периоде **t**, когда будет закупаться количество **Qht** данного ресурса;

**Qht —** планируемая на период **t** потребность в закупках **h** -го ресурса, которая будет соответствовать объему **Qt** выпуска продукта;

**It —** продолжение в периоды **t** финансирования капитальных затрат по проекту (например, очередных этапов проектирования, строительства, закупок оборудования, монтажных и пуско-наладочных работ, очередей ввода в строй новых мощностей и пр.).

При использовании указанной формулы следует также принимать во внимание некоторые достаточно **сложные обстоятельства**.

**Во-первых**, будущие цены на продукт и ресурсы здесь рекомендуется отражать в том масштабе цен, который действует на момент проведения расчета, и не предпринимать попыток их увеличивать с учетом ожидаемой инфляции. Ошибка в оценке общего для всей экономики будущего инфляционного фона может резко исказить представление об эффективности конкретного инвестиционного проекта, так как отдельно взятому предприятию или эксперту трудно сделать правильный и надежный (для каждого периода **t** в рамках длительного срока **Т)** прогноз будущей инфляции. Вряд ли это по силам даже крупным специализированным исследовательским центрам.

Само собой разумеется, если для определения чистой настоящей ценности проекта (об этом будет сказано ниже) используются будущие **Gt**, измеренные в ценах базового периода, то не следует учитывать ожидаемую инфляцию и в ставке дисконта **i** (расчет прибылей в реальном выражении с дисконтированием их по реальной ставке дисконта). Формула при этом должна будет нести в себе лишь те прогнозируемые изменения цен на продукт и ресурсы, которые будут определяться политикой предприятия по поддержанию или увеличению рентабельности продукта, закладываемой в его цену, либо будут вытекать из анализа ожидаемых сдвигов в конъюнктуре спроса и предложения по ресурсам и продукту. Важно также влияние прогнозируемых для предприятия объемов продаж и закупок, которые в состоянии скорректировать цены конкретных контрактов, зависящие от размера последних.

**Во-вторых**, следует предвидеть, какие объемы продаж и закупок по данным ценам и когда (параметры типа **Q**) сможет обеспечить предприятие. Этот вопрос требует отдельного изучения исходя из оценки конкурентоспособности продукта, емкости спроса на него на конкретных сегментах рынка, вероятного наличия и поведения конкурентов, возможностей организации сбыта и закупок (в зависимости от ранее сделанных в это капиталовложений **It**), шансов сохранения и получения доступа к источникам выгодных и качественных поставок, а также к рынкам сбыта. Чтобы такая оценка оказалось верной, необходимо, в частности, предусмотреть специальные маркетинговые исследования.

**В-третьих**, при анализе ожидаемых денежных потоков **Gt** надлежит правильно учитывать перспективы накопления с течением времени опыта совершения операций с целевым продуктом инвестиционного проекта и освоения соответствующих новых технологий. Эти перспективы скажутся на динамике относительного уменьшения (в расчете на единицу выпуска) включаемых в рассматриваемую формулу показателей **Qht**.

Речь идет о том, чтобы реально оценить постепенное снижение как трудовых, так и материальных затрат в составе будущих (по периодам **t**) переменных и постоянных (соответственно, зависящих и не зависящих от объема выпуска) издержек предприятия по целевому продукту проекта. Что касается более детального изучения возможностей применения формулы и расчета чистой настоящей ценности инвестиционных проектов в целом, то было бы целесообразно познакомиться с методическими рекомендациями по определению эффективности капиталовложений, которые в нашей стране были разработаны и утверждены еще в 1988 г. (уже применительно к переходу к рыночной экономике). Эти методические рекомендации были положены в основу более поздних, действующих и в настоящее время официальных Методических рекомендаций по оценке инвестиционных проектов (вторая версия), утвержденных 21 июня 1999 г. Министерствами экономики и финансов РФ, а также Государственным комитетом РФ по строительству и архитектуре.

В целях более «солидного» представления технико-экономических обоснований и бизнес-планов целесообразно при любом удобном случае цитировать названные методические рекомендации или ссылаться на них как на источник информации, если эти материалы предназначены для привлечения отечественных (особенно государственных) инвесторов и (или) гарантов.

Итак, эффективность капиталовложений, традиционно понимаемая как отношение экономического эффекта к вызвавшим его единовременным затратам, если ее выражать с помощью чистой настоящей ценности инвестиционного проекта

**(Е = NРV** / **Iо)**, представляет собой не что иное, как доходность современных затрат, добавочную по сравнению с доходностью ссуды средств **Iо** по рыночной ставке ссудного процента.

В качестве упрощенного (без учета фактора времени) метода оценки эффективности инвестиционного проекта иногда можно использовать и прямое соотнесение среднего за период (чаще всего — за год) денежного потока **Gt\_** по проекту к величине начальной (стартовой) инвестиции **Iо**, т.е. **(Е = Gt\_** / **Iо)**. Однако такой метод слишком груб, чтобы использовать его для принятия ответственных инвестиционных решений, когда экономическая среда динамично изменяется, а самим инвесторам небезразличны потери вследствие выведения инвестиционных средств из оборота. Точно так же в конечном счете несостоятельны и любые другие показатели, не основывающиеся на подобном соотнесении.

Вопросом, который при оценке эффективности и чистой настоящей ценности инвестиции обычно вызывает затруднения, является учет инфляции. Существует даже ошибочное мнение, что в условиях высокой инфляции (точнее — высоких или хотя бы неопределенных инфляционных ожиданий) оценка эффективности инвестиций вообще теряет смысл. В стандартном случае как стартовые капиталовложения, так и поток будущих прибылей должны исчисляться по тем ценам необходимых ресурсов и возможных продаж (осваиваемого или выпускаемого продукта, имущества и пр.), которые действуют на момент оценки инвестиционного проекта. Если данное требование последовательно соблюдается, то влияние будущей инфляции устраняется. Ведь чистая настоящая ценность инвестиции называется настоящей и по той причине, что должна рассчитываться в текущих ценах. Конечно, при этом, как уже указывалось, ставка дисконта **i** не должна содержать инфляционной составляющей.

**Возможны, однако, два нестандартных случая, когда фактор инфляции следует отражать специально.**

Случай первый: прогнозируется, что цены на ресурсы, необходимые для выпуска предназначенного к продажам продукта, будут расти быстрее, чем рыночная цена этого продукта (или та цена, по которой реально будет продаваться планируемое его количество). Второй случай связан с тем, что будущие прибыли заранее планируется направить на покупку определенного товара, рост цены на который, как ожидается, будет выше общего инфляционного фона.

Обе ситуации достаточно легко моделируются тем, что в рассчитываемую в ценах базового периода формулу чистой настоящей ценности соответствующего инвестиционного проекта вводится поправочная величина **(1+dt)**, на которую дисконтирующий делитель формулы после возведения его в степень **t** просто индексируется. Базовая формула NРV тогда, примет вид:

**T**

**NРV= -Iо + E Пt / (1+ i)(1+ dt)^t**

**t=1**

где **dt** — разность между ожидаемыми для периода **t** темпами роста цен на необходимые ресурсы и выпускаемый продукт или/и разница по состоянию на период **t** в прогнозируемом индексе роста цены на товар, который будет приобретаться на прибыли от инвестиции, по сравнению с ожидаемым темпом общей инфляции.

Наиболее точный ответ получается, когда будущие прибыли (убытки) все же пытаются прогнозировать в ценах будущих периодов (с учетом разной инфляции по продукту и покупным ресурсам), применяя для их дисконтирования ставку дисконта **i**, также включающую в себя среднюю за все время **Т** инфляцию в экономике в целом.

Эффективность инвестиционных проектов для удобства сравнения ее с действительной рыночной ставкой ссудного процента часто выражают специфическим относительным показателем так называемой внутренней нормы доходности (**internal rate of return, IRR**) по инвестиционному проекту.

Идея состоит в том, чтобы выяснить, каким условиям ссуды той же величины капитальных затрат эквивалентен по своей эффективности (т.е. по ожидаемому потоку прибылей) данный инвестиционный проект. Иначе говоря, надо ответить на вопрос: при какой ставке ссудного процента было бы равно предпочтительно (равновыгодно) вместо инвестирования в этот проект просто открыть на тот же срок депозит в надежном банке на сумму **Iо**, необходимую для вложения в оцениваемый проект.

Эту гипотетическую ставку ссудного процента и именуют **внутренней нормой доходности по конкретной инвестиции**. Разница между нею и фактически действующей в момент оценки рыночной ставкой ссудного процента тогда указывает на сравнительную эффективность данного инвестиционного проекта в сопоставлении со средней эффективностью простых капиталовложений на рынке кредитов.

Технически внутренняя норма доходности **IRR** высчитывается из приравнивания к нулю формулы для определения чистой настоящей ценности анализируемого инвестиционного проекта и решения полученного уравнения относительно той дисконтной ставки **IIR**, при которой чистая, настоящая ценность проекта обратится в нуль (что и будет означать равнопредпочтительность данного проекта с простым ссуживанием инвестируемого капитала по таким образом вычисленной ставке процента):

**T**

**NPV= - Io + E Пt** / **(1+ IRR)^t = 0**

**t=1**

Для решения подобных уравнений используются специальные номографические таблицы либо особый род калькуляторов («бизнес-калькуляторы»), в которых запрограммированы основные финансовые функции.

Менеджеры весьма расположены именно к описанной упрощенной процедуре оценки эффективности инвестиционных проектов как к предельно наглядной.

Не следует, однако, преувеличивать удобства такой наглядности, так как у представленного метода есть множество скрытых недостатков. К примеру, решение степенных уравнений (таких, как данная формула) дает несколько корней, т.е. неоднозначно и для разных интервалов **NРV** надо выбирать наиболее адекватное из нескольких получаемых решений. Менеджер может с этим не справиться либо такой необходимостью просто пренебрежет, если положится на упрощенные программы решения финансовых функций, заложенные в «бизнес-калькуляторах».

Развитием показателя внутренней нормы доходности является показатель «индекс доходности», указывающий, на сколько доходность рассматриваемого проекта больше или меньше доходности простой финансовой альтернативы вложения тех же средств. Индекс доходности **W** ***рассчитывается как:***

**W = (IRR – RFIR) / RFIR**

где **RFIR** — безрисковая ставка доходности в экономике — номинальная, с учетом инфляции, или реальная, без ее учета — в зависимости от того, соответственно в ценах будущих или в ценах базового периода прогнозировались ожидаемые по проекту прибыли и убытки (**Gt**), взятая обычно на уровне доходности государственных облигаций или страхуемых банковских депозитов.

Иногда эффективность инвестиционных проектов измеряют также показателем срока окупаемости капиталовложений (в сравнении с какими-либо нормативами окупаемости, принятыми на фирме или соответствующими потребительским предпочтениям и планам индивидуальных инвесторов). Применяются и более специальные методы, предполагающие анализ так называемого аннуитета, а также соответствия полного финансового плана инвестиционного проекта неким более детализированным финансовым целям инвестора (который, например, желает максимизировать доходы от инвестиции, приходящиеся на какой-то конкретный календарный год, а не в целом за весь срок полезной жизни инвестиционного проекта). Поскольку эти методы используются на практике относительно редко, в данной работе они не обсуждаются.

Возвращаясь к комментариям по поводу основных логических вопросов бизнес-плана, теперь обратимся к **характеристике намечаемого рынка сбыта** (второй вопрос из перечня вопросов к бизнес-плану). Эта характеристика играет ключевую роль в бизнес-плане как инструменте убеждения инвесторов. Именно она создает первооснову для доверия инвестора к инвестиционному проекту. Все остальное рассматривается позднее и может быть как-то доработано, если обладающего деловой интуицией опытного инвестора с самого начала привлекут повышенные и достоверные емкость и перспективность рынка. Поэтому раздел с анализом рынка сбыта выступает главным и единственным подробно разрабатываемым разделом в специальном предварительном более компактном документе, который следует представлять потенциальным венчурным инвесторам на ранней стадии привлечения заинтересованных лиц. Этот документ в русскоязычной терминологии называется сейчас **технико-экономическим обоснованием (ТЭО) инвестиционного проекта**; в международной коммерческой терминологии его именуют обычно feasibility study.

**Основу анализа рынка сбыта составляют два момента:**

1) выбор целевого территориального или отраслевого рынка сбыта и, возможно, его более конкретного сегмента;

2) выявление, с учетом перспективы, основных характеристик емкости и ценовой эластичности спроса (границы изменения вероятного объема продаж в зависимости от изменения цены продукта). Чем выше эластичность спроса, тем лучше, так как она дает предприятию больше возможностей для максимизации продаж путем незначительного уменьшения цены реализации, а также позволяет с меньшими потерями в прибыли выдерживать ценовую конкуренцию при сбыте.

Оба момента взаимосвязаны. Реализация первого из них предполагает, что выбирать следует тот рынок и его сегмент, который обладает потенциалом наибольшей емкости (максимально возможного объема продаж) и роста платежеспособного спроса.

Соответствующие выводы следует обосновывать хотя бы качественным (не количественным) анализом.

Кроме того, для более легкого вхождения на выбираемый рынок желательно, чтобы на рынке и в пределах соответствующего его сегмента была показана «ниша», свободная для планируемого проекта.

В отличие от несколько интуитивного подхода к выбору целевого рынка сбыта главные характеристики емкости и эластичности спроса на будущий продукт должны быть определены максимально основательно, на базе количественного и документированного (и часто весьма дорогостоящего) специального маркетингового исследования. Это исследование может проводиться разными методами: прямым анкетированием; интервьюированием; с построением карт предпочтений потребителей с разными доходами, накоплениями и кредитоспособностью, на основе чего при максимизации уровня достигаемой для потребителей полезности отдельно по их различным группам будут аналитически выводиться кривые спроса на продукт предприятия, если он является новым для целевого рынка, и др.

Мы здесь не ставим задачу описания соответствующих методов, однако заметим, что, с точки зрения достоверности и убедительности результатов проведенных маркетинговых исследований, **привлекаемому венчурному инвестору особенно важно показать:**

* ***во-первых***, обоснованность (со ссылками на какие-либо авторитетные для конкретного инвестора нормативные источники) применявшейся методики;
* ***во-вторых***, статистическую репрезентативность (типичность, достаточность количества опрашивавшихся потребителей) выборки респондентов;
* ***в-третьих***, весь свод (в специальных документарных приложениях, исключающих возможность их фальсификации) первичного учета результатов «полевых» исследований по работе с потребителями (например, заполненные и подписанные респондентами опросные анкеты, гарантийные письма о готовности при определенных условиях закупить продукт и т.п.);
* ***в-четвертых***, солидность объема специально (для составления данного бизнес-плана) проделанной работы (с указанием ее стоимости, если она как таковая финансировалась, привлекавшихся специализированных и внушающих данному инвестору доверие консультантов и консультационных фирм).

Конечно, и сама форма представления конечных результатов маркетингового исследования, а также иллюстрации применявшейся методики должны быть как можно более наглядны и выигрышны с точки зрения их подачи инвестору. Рекомендуется использовать графические способы подачи информации и анализа.

Подтвержденный и растущий спрос на целевой продукт предприятия еще не значит, что весь объем выявленного спроса сможет быть «замкнут» на начинаемое предприятие. На целевом рынке этого продукта почти наверняка есть или могут появиться другие его поставщики. Следовательно, возникает проблема доказать венчурному инвестору, **какая доля перспективного спроса сможет быть предприятием захвачена и сохранена и на основе каких конкурентных преимуществ** (третий вопрос).

Здесь не обойтись без анализа специфики потребностей на рынке и обоснования конкурентных преимуществ осваиваемого продукта и самого предприятия, позволяющих удовлетворить эти потребности наилучшим образом.

Можно также указать (и представить соответствующую доказательную информацию) на лучший доступ предприятия по сравнению с конкурентами к критичным покупным ресурсам, к потребителям (например, для индивидуальной работы с ними), к более современным и эффективным технологиям, к властным структурам, регулирующим данный рынок и пр.

Очевидно предполагается проработка вопроса о конфиденциальности предоставления потенциальному венчурному инвестору подобных сведений. По этому поводу возможны даже особые соглашения с инвестором об ответственности за разглашение указанных сведений даже в случае отказа от участия в проекте (хотя риск тут всегда остается, и он должен соразмеряться с величиной возможного капиталовложения).

**Анализ рынка покупных ресурсов** (четвертый вопрос) в бизнес-плане нужен для того, чтобы убедить осторожного и вдумчивого венчурного инвестора (а также проверить себя) ***в следующем:***

• предлагаемый деловой проект является рациональным с точки зрения выбора наиболее экономичных ресурсов (сырья для производимого продукта, обеспечивающих услуг, рода закупаемых для перепродажи товаров и т.п.);

• осуществлен тщательный выбор наиболее выгодных поставок (по наинизшей цене, оптимальному их качеству, наиболее устраивающему предприятие порядку требуемой оплаты, условиям обслуживания и пр.) и конкурентоспособных поставщиков ресурсов;

• в перспективе конъюнктура на выбранном рынке ресурсов не ухудшится (в том числе из-за изменения законодательства и условий государственного регулирования), во всяком случае, не будет ухудшаться в большей мере, чем конъюнктура на рынке сбыта выпускаемого продукта (так, цены на критичные, составляющие повышенную долю себестоимости продукта ресурсы не будут со сколь -либо значимой вероятностью расти быстрее возможностей повышения цены сбыта продукта предприятия).

Если все так и есть, то доверие к ранее приводившимся расчетам эффективности делаемой инвестиции и к последующим выкладкам бизнес-плана укрепится. Если последний из отмеченных трех моментов не подтверждается, то из соображений реалистичности и того же укрепления доверия инвестора к все равно достаточно эффективному проекту лучше это честно показать заранее и в расчетах эффективности проекта и планируемого на перспективу финансового состояния предприятия сделать отчетливо видимую в бизнес-плане соответствующую поправку на вероятность ухудшения конъюнктуры на рынках ресурсов.

**Анализ рисков** (пятый вопрос) помещается в бизнес-план по сути с той же целью. Здесь также важно продемонстрировать трезвый и реалистичный подход к проекту, убеждающий инвестора в надежности вложения средств и служащий к тому же для самоконтроля.

***Однако есть еще две дополнительные существенные особенности анализа рисков в бизнес-плане:***

1) способность провести (хотя бы на качественном уровне) анализ рисков (факторов риска, вероятности недостижения из-за них запланированных технико-экономических показателей, величины подвергаемых рискам средств и времени их экспозиции рискам) характеризует в глазах венчурного инвестора, который доверяет свои фонды конкретным лицам или их менеджерам, степень их профессиональной компетентности;

2) результаты анализа рисков должны логично завершаться выводами о том, как минимизировать и/или застраховать выявленные риски и какие добавочные средства для этого потребуются.

Подчеркнем, что при анализе рисков проекта могут применяться разнообразные методы — от математически насыщенного анализа неопределенностей и вероятных из-за них дополнительных издержек до простого обсуждения рисков инвестиционного проекта и потребного для их минимизации финансирования (самострахования посредством создания адекватных резервных фондов, планирования дублирующих мероприятий и некоторых специфических (например, фьючерсных) операций на рынках сбыта и закупок, а также страхования у заслуживающих доверия страховых компаний).

Не менее важно, чтобы анализ рисков проекта в бизнес-плане имел обратную связь как с оценкой эффективности инвестиций, так и с их запрашиваемым размером, а также с содержанием раздела бизнес-плана, посвященного структуре стартовых и последующих ожидаемых балансов, платежных потоков и счетов прибылей и убытков формируемого предприятия (см. комментарии по поводу шестого и седьмого вопросов, на которые должен дать ответ бизнес-план).

Материал по шестому и седьмому вопросам представляет собой как бы «квинтэссенцию» бизнес-плана в смысле практических выводов. Этот материал должен выступить «венцом» составления всего бизнес-плана и наглядно свидетельствовать о качестве и степени его доработанности. ***Задача заключается в том, чтобы в привязке к финансовым, сбытовым, закупочным и технологическим целям предприятия, которые намечены в предыдущих разделах бизнес-плана, а также с учетом ранее выявленных рисков и мер по их минимизации сделать следующее:***

• ***определить в натуральном выражении потребность в начальных собственных и/или арендуемых основных и оборотных фондах предприятия*** (с четким указанием их номенклатуры — типов и количества необходимого оборудования, рода и размера потребных площадей, прав собственности на них, начальных запасов покупных сырья, материалов, комплектующих изделий, готовых товаров и пр.);

• ***обосновать наилучший либо наиболее реальный способ получения возможности распоряжаться и пользоваться конкретными начальными основными фондами*** (приобретение в собственность на условиях предоплаты, оплаты по факту поставки или с рассрочкой; аренда без последующего выкупа; лизинг с обязательством последующего выкупа и т.п.);

• опираясь на соответствующие изученные (и представленные венчурному инвестору для контроля) расценки того или иного способа получения права пользования необходимыми основными фондами, ***рассчитать потребность в стартовых инвестициях в предприятие в части финансирования приобретения основных фондов*** в собственность и обеспечения этих капитальных активов пассивами;

• основываясь на ценах начального запаса покупных расходных ресурсов, намечаемой длительности технологического цикла, а также на данных об ожидаемых первых продажах и условиях их оплаты (с учетом возможных предоплаты и авансов), ***определить норматив остатка денежных оборотных средств в исчислении на начало и конец первого квартала и первого года работы предприятия*** (этим дополнив расчет стартовых инвестиций и пассивов);

• на базе анализа величины средств, подвергаемых в среднем в момент текущего времени неминимизированным рискам, ***наметить величину резервного фонда,*** входящего в стартовые активы предприятия и на формирование которого также потребуются стартовые инвестиции (обеспечение пассивами);

• с учетом желательности, а также стоимости мероприятий по минимизации остальных неприемлемых рисков ***предусмотреть проведение тех мер по минимизации бизнес-рисков, которые должны быть осуществлены*** уже до получения первых доходов предприятия, включив их финансирование в планируемые текущие издержки начального убыточного периода работы предприятия, но одновременно еще увеличив на их величину размер потребных стартовых капиталовложений;

• ***оценить необходимые текущие затраты по оплате труда работников и услуг контрагентов***, которые придется произвести в начальный период отсутствия на предприятии каких-либо доходов (одновременно показав, что состав работников и контрагентов, а также уровень оплаты их услуг в этот период максимально возможно сокращены);

• для того же периода ***предусмотреть объем средств, которые придется выплатить в качестве фиксированных*** (не зависящих от выпуска и продаж) налогов и платежей (налог на имущество, приобретенное в собственность, арендные платежи, платежи за природные ресурсы), источником для которых еще не могут быть доходы предприятия.

Таким образом, устанавливаются стартовая структура и стоимостной объем активов планируемого предприятия, которые вместе с величиной всех его текущих издержек и причитающихся фиксированных налогов и платежей (а также всевозможных регистрационных сборов и т.п.), ожидаемых в период до намечаемого получения первых доходов, составят общий размер стартовых фондов, которые надо вложить в предприятие. Из этой суммы (с учетом активов в натуральной форме) вычитают капиталовложения, которые в состоянии сделать сами инициаторы проекта, и получают величину необходимых привлеченных средств. Если теперь их уменьшить на кредит, доступный без привлечения в дело венчурных партнеров и кредиторов, то тогда и будет обоснована объективно потребная, необходимая и достаточная сумма стартовой инвестиции, запрашиваемой у венчурного инвестора.

Все это в совокупности наиболее отчетливо оформляется в виде ***стартового баланса предприятия,*** в котором актив отражает, на какие основные и оборотные фонды будут потрачены привлекаемые средства, а его пассив описывает, из каких источников эти средства планируется мобилизовать.

Одновременно информация, используемая при составлении стартового баланса, вкупе с планами по продажам продукции в определенных объемах и по определенной цене и планами закупки расходных материалов и услуг, графиком и величиной арендных платежей, амортизации собственных основных фондов, начисления заработной платы, других текущих издержек (в том числе затрат на страхование и минимизацию рисков), а также уплаты налогов сделает ***возможным скалькулировать плановый счет прибылей и убытков по состоянию на конец первого календарного (балансового) периода.*** Им может быть первый квартал и/или год начинаемого делового проекта в зависимости от предполагаемой длительности технологического и сбытового циклов осваиваемого продукта, а также от срока окупаемости инвестиций в проект. Очевидно, что если эти сроки короткие, то желательно характеризовать уже и первый квартал — как минимальный из существующих периодов финансового планирования и отчетности.

Подобный документ покажет венчурному инвестору, с чего планирует начинать предприятие, что и почему необходимо для начала работы, что в том числе требуется от инвестора (помимо максимума, который способен вложить в начинаемое дело его инициатор), так будет разворачиваться предприятие в первом периоде его существования, с какими финансовыми результатами (при данных стартовых инвестициях) оно придет к концу этого периода.

Теперь очередь за отражением последующих финансовых планов предприятия, из которых инвестору будут видны возможности получить отдачу с вложенного капитала либо в виде дивидендов (если будут намечаться соответствующие прибыли), либо в форме рыночного выигрыша от продажи своего участия в предприятии (если финансовое состояние предприятия с точки зрения соотношения структур его активов и пассивов будет достаточно привлекательно).

В качественных бизнес-планах принято представлять на рассмотрение венчурного инвестора плановые счета прибылей и убытков, а также плановые балансы за ближайшие два-три календарных года и по кварталам первого года работы предприятия (по состоянию на конец соответствующего финансового периода). При этом должно быть отслежено и прокомментировано, почему и в результате каких мероприятий по развитию предприятия и изменению его маркетинговой политики, вследствие действия каких прогнозируемых факторов его внешней среды стартовый баланс фирмы и балансы каждого из предыдущих периодов преобразуются в плановые балансы последующих периодов. Точно так же должно поясняться, почему ожидаемые счета прибылей и убытков в эти периоды изменяются по сравнению со счетами прибылей и убытков, намечаемыми на конец стартового и по окончании последующих периодов.

Очевидно также, что балансы активов и пассивов в любом конкретном плановом периоде должны будут корреспондироваться со счетами прибылей и убытков данного периода.

***В итоге венчурному инвестору необходимо дать материал для того, чтобы он мог:***

• из сальдо планируемых счетов прибылей и убытков (с учетом ожидаемых налогов) видеть, какой в конкретном будущем календарном периоде (на который венчурный инвестор имеет свои потребительские и инвестиционные цели) может быть прогнозируемая величина прибылей (убытков) предприятия и, значит, какие в это время максимально возможные дивиденды (даже если не реинвестировать прибыли в дальнейшее финансирование инвестиционного проекта) предприятие (пусть оно и станет контролироваться венчурным инвестором) будет в состоянии выплатить или, напротив — в случае убытков, потребует, возможно, добавочных инвестиций;

• судить из планируемых по будущим периодам балансов предприятия о том, какова может быть рыночная стоимость участия венчурного инвестора в данной фирме, можно ли с выгодой продать приобретенные ее акции (паи) или выданные ей кредиты.

Чем больше и более структурированного материала дать венчурному инвестору (для финансового анализа), тем больше шансов — при условии уверенности инициаторов начинаемого проекта в его эффективности — получить от инвестора необходимые фонды. Очень существенно также, что ясность, вносимая таким образом в финансовые планы и ожидания инвестора, позволит привлекать только тех инвесторов, кто после выявления объективно ожидавшейся поначалу небольшой прибыльности либо даже убыточности инициируемого предприятия не «запаникует» и

не примется извлекать свои инвестиции, не говоря уже о прекращении дальнейших ранее планировавшихся капиталовложений.

Конечно, подобный подход сужает круг возможных инвесторов предприятия, зато увеличивает вероятность добиться притока капиталовложений и сохранить их, а также выдержать график поступления средств во времени.

**В завершение бизнес-плана целесообразно включить так называемый анализ условий безубыточности предприятия** (восьмой вопрос), который должен свидетельствовать о том, что в основе представленных плановых счетов прибылей и убытков по будущим периодам работы предприятия лежит не просто произвольно выбранная политика предприятия по поводу цены осваиваемого продукта, динамики наращивания объема его выпуска и структуры затрат на его выпуск и реализацию, а оптимизированные (в целях максимизации массы прибылей) планы в отношении этих параметров. Причем анализ условий безубыточности (break-even analysis) предприятия можно дополнить анализом условий его платежеспособности (solvency analysis), нацеленным на то же самое, но проводимым не в терминах бухгалтерски отражаемых затрат, доходов, прибылей и убытков, а в парных им (но не совпадающих с ними) терминах платежей, поступлений, положительного или отрицательного «кассового сальдо» (остатка «кассы» в широком смысле, что то же самое, что остаток средств на расчетном счете вкупе с остатком наличности).

Ясно, что оба эти анализа особенно важны применительно к первым, самым тяжелым периодам деятельности предприятия. Анализ условий безубыточности предприятия направлен на создание и использование инструментария, позволяющего смоделировать (пусть и простейшими линейными уравнениями либо графически) взаимосвязь и найти возможно лучшее сочетание задаваемой цены продукта предприятия, объема его выпуска и реально планируемых продаж, доли и размера фиксированных (не зависящих от объема выпуска продукта) затрат предприятия

(типа арендной платы, амортизации, тарифов и окладов работников, налогов на имущество, выплат за поддержание в силе патентов и лицензий и пр.) и величины планируемых потребных стартовых и последующих инвестиций в производственные и торговые мощности.

В этот анализ вводятся также ограничения по емкости и эластичности спроса на продукт предприятия (в зависимости и от намечаемых издержек на рекламу и на другие формы продвижения товара на рынок) по максимально достижимому, с учетом планируемых инвестиций объему выпуска продукта. В результате для разных значений задаваемой цены и других приведенных параметров определяются предельно возможные массы прибыли, объемы продаж, минимально допустимые фиксированные текущие затраты или/и инвестиции, которые необходимо будет иметь, чтобы хотя бы не допускать убыточности предприятия либо чтобы «выходить» на желательные контрольные показатели по общим суммам прибыли и отдаче с капитала, вложенного в предприятие.

Все это моделируется в динамике для разных последовательных будущих периодов работы предприятия и с учетом накопления им опыта деятельности. Получаемые из этого анализа возможно лучшие сочетания рассматриваемых параметров должны давать именно те величины сальдо текущих доходов и расходов, которые, применительно к упомянутым будущим периодам, будут фигурировать в плановых счетах прибылей и убытков, представляемых венчурному инвестору. Ранее сделанные расчеты этих счетов, основывавшиеся, возможно, лишь на одном первоначально интуитивно выбранном варианте сочетания исследуемых параметров, должны быть пересмотрены — что, кстати, весьма выигрышно может быть «подано» в бизнес-плане.

Анализ условий платежеспособности предприятия имеет целью обосновать для отдельных будущих периодов наиболее близкий к оптимальному потребный размер его резервного фонда и собственных оборотных средств. Это разновидность анализа условий безубыточности предприятия, проведенного в терминах ожидаемых платежных потоков по конкретным договорам, если они к моменту составления бизнес-плана уже прорабатывались с точки зрения порядка оплаты закупок и продаж.

Иначе говоря, параметры анализа условий безубыточности с учетом соответствующих реквизитов проектируемых (либо уже заключенных) договоров должны быть скорректированы так, чтобы превратить планируемые показатели выручки в показатели поступлений на банковский счет и в кассу предприятия, а показатели затрат — в планируемые по периодам суммы платежей с этого счета и из наличности предприятия.

***Описанный анализ*** — очень тонкая, трудоемкая и тщательная работа, которая, как правило, осуществима только применительно к самым первым, четко представляемым периодам деятельности предприятия. Однако ее итог — минимизируемый текущий дефицит платежных средств либо максимизируемый остаток денег на счете и в кассе предприятия — существенно повышает финансовую устойчивость, а следовательно, привлекательность проекта для инвесторов.

***Заключение***

Выполнение этапа разработки бизнес-плана в предынвестиционной фазе инновационного проекта призвано обеспечить данные, необходимые для принятия заинтересованными лицами решения об инвестировании. Коммерческие, технические, финансовые, экономические предпосылки и состояние окружающей среды по отношению к проекту должны быть определены и тщательно проверены на основе рассмотрения альтернативных решений, изученных в предварительном ТЭО.

***Результатом является бизнес-план***, ***фоновые условия и цели которого четко определены по отношению к главной цели и возможным маркетинговым стратегиям, достижимой доле рынка, соответствующим производственным мощностям, расположению предприятия, существующим сырью и материалам, подходящим технологии и оборудованию, оценке влияния на окружающую среду.*** Финансовая сторона исследования касается масштаба инвестирования, включая оборотный капитал, производственных и маркетинговых затрат, доходов от продаж и прибыли на вложенный капитал.

Окончательные оценки инвестиционных и производственных затрат и последующие расчеты рентабельности проекта имеют значение лишь в том случае, если размеры проекта определены однозначно.

*При одинаковой структуре и форме построения не существует каких-либо обязательных образцов бизнес-плана*. Более того, глубина и приоритетность рассмотрения различных вопросов варьируют от проекта к проекту. Для большей части бизнес-планов форма, предлагаемая в этом издании, общеприменима, но следует помнить, что чем крупнее проект, тем более сложной будет требуемая информация.

Бизнес-план следует разрабатывать с максимальной точностью как оптимизационный процесс с обратной связью, взаимосвязью отдельных частей, а также оценкой коммерческого, технического и предпринимательского рынков.

При возникновении узких мест или неадекватной рентабельности бизнес-плана нужно внимательно проанализировать такие чувствительные параметры, как размер рынка, производственная программа, оборудование, и попытаться найти лучшие альтернативы с тем, чтобы повысить осуществимость проекта и его эффективность. Все допущения, использованные данные и выбранные решения должны быть описаны и обоснованы в бизнес-плане для того, чтобы он стал более понятным инвестору, проводящему собственный анализ.

Последнее, однако, не отменяет того, что неоднократно нами здесь подчеркивалось: при всей стандартной логике и документированности бизнес-планирования (объемности соответствующих приложений к бизнес-плану) следует как можно более творчески подходить к форме изложения бизнес-плана, сообразуясь с вероятными предпочтениями, требованиями и вкусами конкретных привлекаемых в проект венчурных инвесторов.

***В заключение отметим, что никакую структуру бизнес-плана нельзя абсолютизировать,*** она должна быть лишь канвой для наиболее выигрышно представленного и продуманного в своих логических внутренних взаимосвязях, в вольной форме излагаемого материала, который в состоянии на уровне здравого смысла и, конечно, продемонстрированной профессиональной управленческой компетентности) убедить инвестора в перспективности вложения средств в проект. ***В этом и состоят вся наука и все искусство бизнес- планирования.***

***Список использованной литературы:***

* 1. Буров В.П., Галь В.В. Бизнес – план инновационного проекта. ЦИПК, 1998
  2. Валдайцев С.В. Анализ условий безубыточности и платежеспособности при освоении нового продукта. – СПб.: Международный центр экономики, техники и технологий,1993
  3. Валдайцев С.В. Управление инновационным бизнесом. – М.: Юнити, 2001.
  4. Завлин П.Н., Васильев А.В. Оценки эффективности инноваций. – СПб.: Бизнес-пресса, 1998.
  5. Ильин Н.И., Лукманова И.Г., Намчин А.М. Управление проектами.-СПб.: Два Три, 1996
  6. Попов В.М. Финансовый бизнес-план.-М.: Финансы и статистика, 2001
  7. Семь НОТ менеджмента: Настольная книга руководителя.- 2-е изд.//ЗАО «Журнал эксперт», 1997
  8. Финансовый менеджмент.-CARANA Corporation-USAID- РЦП.-М., 1997.