- -

1. **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ**

**РАЗВИТИЯ ИЛИ СОЗДАНИЯ**

**ПРОЕКТА**

Основным документом, позволяющим оценить направления развития действующего предприятия и обосновать создание нового предприятия или вида деятельности, является деловой план (бизнес-план). ***Деловой план*** *- главный инструмент предпринимателя.*

Основное отличие между планом действующего бизнеса и деловым планом состоит в исследовании данных по рынку. В новом деле предположение о годовом доходе должно быть основано на оценках, имеющих в основе практическое знание о качестве товаров и о приеме их рынком. Поэтому до разработки делового плана необходимо выполнить анализ предлагаемого предприятия (проекта).

*Анализ* любого *проекта принято разделять* на качественный и

количественный. *Качественный анализ*, называемый предварительным,

состоит из оценки финансового состояния учредителей проекта

(партнеров) и оценки области деятельности, в которую вкладываются

капитальные вложения. *Количественный анализ* проекта включает в

себя расчет и оценку потоков наличности по нему, анализ влияния

различных факторов на его реализацию, выявление рисков и расчет

различных финансово-экономических показателей.

1. КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА

Качественный ***анализ начинается с оценки партнеров.*** Анализируется финансовое положение каждого из партнеров, опыт их деятельности, положение партнеров на рынке товаров или услуг, их репутация и т.д.

*На* этой *стадии предварительного анализа* основными *целями являются:* выявление причин заинтересованности партнеров в реализации проекта и определение их способности выполнять коммерческие и финансовые обязательства.

*При анализе надежности партнера исследуется* подчиненность и степень его самостоятельности, общее финансовое положение, состояние расчетов, наличие ресурсов. Изучаются основные отчетные документы партнеров, а именно: балансы, счета прибылей и убытков,

- -

отчеты о финансовом положении за несколько лет.

*Анализ финансового положения базируется* на рассмотрение потоков денежной наличности. Систему потоков денежной наличности можно представить в виде следующей схемы показателей:

- развитие уставного капитала,

- налоги,

- обслуживание долга,

- дивиденды,

- денежная наличность,

- взыскание дебиторской задолженности,

- дебиторская задолженность,

- продажа за наличные,

- продажа в кредит,

- издержки производства,

- товарно-материальные запасы и оборотные средства,

- отчисления на амортизацию,

- инвестиции,

- основной капитал,

- движение средств.

Проще всего оценить стоимость предприятия по балансовой стоимости его активов. Однако такая оценка может рассматриваться только в качестве приближения, поскольку она зависит от системы учета, принятой на предприятии. Более точным является показатель приведенной балансовой стоимости, который представляет собой балансовую стоимость активов, пересчитанную с учетом действующих рыночных цен.

Еще один показатель, отражающий стоимость предприятия - это ликвидационная стоимость. Ликвидационная стоимость - *это сумма денег, которая может быть выручена от продажи (ликвидации) предприятия с учетом покрытия всех его долгов.* Ликвидационная стоимость предприятия *зависит от того, насколько успешно идут* его *дела в данный момент.* Если дела идут хорошо, расчетная стоимость активов окажется меньше той суммы, которую можно будет выручить от его продажи, если предприятие переживает трудности, его ликвидационная стоимость может оказаться значительно ниже расчетной.

В настоящее время широкое применение получил *метод оценки предприятия по его восстановительной стоимости,* которая представляет собой текущую стоимость замещения всех товарно-материальных

- -

ценностей, образующих капитал предприятия.

*Для точного определения финансового положения и оценки стоимости* предприятия *рассчитываются* следующие финансовые показатели:

Ликвидность - способность выполнять взятые на себя краткосрочные обязательства.

Показатель текущей ликвидности определяется отношением оборотного капитала к текущим (краткосрочным) обязательствам, показатель "быстрой" ликвидности представляет собой отношение оборотного капитала за минусом запасов к текущим (краткосрочным) обязательствам.

Степень задолженности - доля заемных средств в структуре капитала. Степень задолженности оценивается двумя показателями: отношением задолженности к капиталу и отношением доходов к процентным платежам. Отношение задолженности к капиталу определяется делением совокупной задолженности на балансовую стоимость предприятия. Отношение доходов к процентным платежам - делением дохода до вычета процентных и налоговых платежей к проценту по задолженности.

Хозяйственные показатели отражают насколько рационально предприятие использует свои ресурсы. К *хозяйственным показателям относятся*: оборачиваемость запасов, средняя продолжительность периода инкассации, оборачиваемость основного капитала, оборачиваемость всего капитала. *Оборачиваемость запасов* определяется отношением себестоимости реализованной продукции к среднему уровню запасов или отношением объема продаж к среднему уровню запасов. *Средняя продолжительность периода инкассации* представляет собой отношение дебиторской за должности к дневному объему продаж. *Оборачиваемость основного капитала* рассчитывается делением объема продаж на остаточную (балансовую) стоимость основного капитала, а *оборачиваемость всего капитала* - делением объема продаж на балансовую стоимость предприятия.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность управления предприятием. *К ним относятся*: доля прибыли в цене единицы продукции, прибыль на вложенный капитал, прибыль на собственный капитал и доход от продаж. *Доля прибыли в цене единицы продукции* определяется отношением чистой прибыли после вычета налога к объему продаж. *Прибыль на вложенный капитал* - отношением чистой прибыли после вычета налога к балансовой стоимости предприятия. *При-*

- -

*быль на собственный капитал* - это отношение чистой прибыли после

вычета налога к собственному капиталу предприятия. *Доход от продаж -* отношение объема продаж к собственному капиталу.

*Для оценки предприятий* также используется *метод капитализации доходов.* Приведенная стоимость предприятия, рассчитанная этим методом, равна доходам, умноженным на коэффициент капитализации. В качестве показателя дохода используется доход до вычета процента и налога, поскольку он отражает доходность предприятия как такового, без учета влияний, налагаемых финансовой системой. Значение коэффициента капитализации следует выбирать, исходя из коэффициентов капитализации акций аналогичных предприятий, имеющих хождение на рынке. Величина коэффициента капитализации зависит от продукции, которую предприятие выпускает, отрасли, к которой оно относится, ожидаемых доходов, темпов роста и ожидаемой ситуации на рынке ценных бумаг.

Анализ финансового положения должен охватывать не только данные на какой-то год, а динамику деятельности предприятия за несколько лет. После этого полученные результаты сравниваются со средними для данной отрасли, а также с основными конкурентами.

На этапе предварительного анализа рассматривается соглашение между партнерами по совместному предпринимательству.

Это делается для того, чтобы быть уверенным и предоставлении кредитов, которыми в ходе реализации проекта будут пользоваться учредители.

*Таким образом, качественный анализ проекта позволяет выявить жизнеспособность предлагаемого к кредитованию проекта развития предприятия. В случае отрицательного результата, полученного на этом этапе анализа, дальнейшую проработку не проводят. Если же проект получил одобрение на этапе качественного анализа, то проводят его количественный анализ, в ходе которого определяется вариант реализации проекта, определяются и распределяются риски по нему, а также рассчитываются основные экономические показатели.*

2. КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА

***Задачей количественного анализа*** *является определение потока наличности от проекта.*

Первоначально составляется расчет проекта без внешнего фи-

- -

нансирования. Для этого выявляется список показателей, влияющих

на поток наличности: стоимость оборудования и строительно-монтажных работ, оплата аренды земли, существующих зданий, технологий, "ноу-хау", стоимость сырья, запасных частей, заработная плата, це-

ны на готовую продукцию, показатели роста цен, страхование и т.д. Затем рассчитываются инвестиции, доходы от реализации продукции и ее себестоимость, а также показатели, характеризующие эффективность проекта .

*После того, как анализ показал экономическую целесообразность осуществления проекта, составляются расчеты, позволяющие определить возможность организации финансирования.* Для этого выполняются следующие расчеты:

- взносы партнером в основной фонд по периодам,

- потребность во внешних источниках финансирования,

- механизм использования и погашения кредита,

- покрытие задолженности поступлениями средств,

- эффективность проекта.

Расчет потока наличности производят исходя из концепции предприятия как системы потоков наличности. Составляют несколько различных расчетов на разных уровнях абстракции. *Прежде всего рассчитывают потоки наличности называемые дополнительными и конечными.*

***Дополнительные потоки наличности*** - *это потоки, которые неразрывно связаны с проектом и они вливаются в основные потоки наличности, если предприятие уже функционирует и намеревается реализовать какую-либо инвестиционную программу с привлечением наемных средств.* По отношению к инвестиционному проекту основными потоками наличности являются те потоки, которые связаны с основной деятельностью предприятия.

*Дополнительные потоки наличности:* количество проданных единиц товара, валовый доход, расходы (на зарплату, управление, рекламу, сырье и оборотные средства, страхование и транспортировку, прочие расходы), амортизационные отчисления, прибыль, выплата налогов, чистый доход.

Годовой поток наличности после налогообложения определяется по формуле:

ПН = ЧД - КЗ + АО + HP - ПО

- -

где ПН - годовой поток наличности,

ЧД - чистый доход,

КЗ - увеличение кредиторской задолжности,

АО - амортизационные отчисления,

HP - нереализованная продукция,

ПО - расходы на покупку оборудования.

Полученные результаты анализируют с помощью следующих показателей: чистый приведенный доход - W (NPV - net present value), внутренняя норма доходности - qв (IRR - internal rate of return), рентабельности (индекса доходности) - V (profitability index) и периода окупаемости - Пок.

Чистый приведенный доход проекта представляет собой разницу между суммой приведенных к современной стоимости потоков наличности, генерируемых проектом, и размером первичных инвестиций в проект. Чтобы правильно произвести расчет потоков наличности по проекту нужно учесть его остаточную стоимость на момент последнего периода, для которого рассчитывается поток наличности.

Теория современной стоимости основывается на том, что деньги сегодня не равны деньгам завтра, а разница между ними является упущенной выгодой. Под упущенной выгодой понимается доход, который мог бы получить владелец средств, если бы он пустил полученные ранее денежные средства в оборот и депонировал бы их в банк. Коэффициент приведения потоков наличности к современной стоимости принимают равным средней стоимости капитала действующего предприятия или ставке банковского процента, или средней норме рентабельности в отрасли.

Зависимость между современной и будущей стоимостью выглядит следующим образом:

БС = СС \* (1+к),

СС = БС .,

п\*(1+к)

где БС - будущая стоимость,

СС - современная стоимость, к - коэффициент приведения,

- -

п - количество периодов.

Если чистая современная стоимость проекта больше нуля, то он является целесообразным с точки зрения вложения средств.

***Внутренняя норма доходности*** - *это коэффициент приведения,*

*при котором чистая современная стоимость за вычетом первоначальных инвестиций будет равна нулю.* Полученный коэффициент обычно сравнивают с такими же коэффициентами основных производителей в данной отрасли.

***Индекс доходности***- *это отношение дисконтированных на соответствующий коэффициент потоков наличности по проекту к величине первоначальных инвестиций.* Если индекс больше единицы, то проект стоит вложения средств.

***Период окупаемости*** *представляет собой интервал времени, необходимый для покрытия затрат по проекту.*

При прогнозировании потоков наличности необходимо принимать в расчет фактор инфляции.

Для того, чтобы определить подверженность проекта возможным конъюнктурным колебаниям и различным изменениям, используют всевозможные методы прогнозирования. При этом создаются модели реализованного проекта и на них проверяются возможные воздействия на расчетные показатели. Оценивается чувствительность проекта как при изменении одного фактора, так и при изменении нескольких факторов.

3. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ФОРМА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

***Назначение делового плана***

*Деловой план включает в себя* цели и задачи, которые необходимо решить предприятию как в ближайшем будущем, так и на перспективу. Кроме того он включает в себя оценку текущего момента, сильных и слабых сторон деятельности предприятия, анализ рынка и информацию о потребителях продукции.

Деловой план дает возможность понять общее состояние дел на данный момент; ясно представить тот уровень, которого может достичь предприятие; планировать процесс перехода от одного состоя-

- -

ния в другое.

В деловом плане излагаются возможности рынка, его слабые стороны и потребности функционирования предприятия в этих условиях, дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции. Проработанный и согласованный деловой план является тем средством, с помощью которого можно контролировать производительность и управлять предприятием.

Одним из важнейших положений является то, что деловой план позволяет решить вопросы финансирования. т.е. он может стать средством привлечения капитала, необходимого для развития предприятия. *Ценность делового плана определяется* тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность предприятия с условиях конкуренции;

- содержит ориентир, как должно развиваться предприятие;

- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

При составлении делового плана предпринимателю приходится думать о будущем и представлять себе, какие препятствия могут возникнуть на пути к успеху. Процесс составления делового плана вынуждает предпринимателя критически оценивать собственные силы. Поэтому в начале необходимо определить сильные и слабые стороны проекта, а также возможности и проблемы, которые могут возникнуть в будущем. Этот процесс называется определением (или оценкой) общего положения. Имея такую оценку приступают к постановке целей и задач. Этот процесс состоит из двух частей. Во-первых, устанавливается, каким бизнесом будет заниматься предприятие, во-вторых, определяются главные, количественно обоснованные цели на перспективу.

Установление таких целей является наиболее легкой задачей. Решив ее, необходимо определить пути достижения этих целей. Для этого необходимо выработать стратегию и составить планы, которые формируют ядро делового плана. Хорошо составленный деловой план, как правило, является существенным фактором длительного выживания предприятия и его прибыльности.

- -

***Исходная информация для составления делового плана***

Прежде чем заниматься составлением делового плана, необходимо собрать всю исходную информацию. Имея необходимую информацию, предприниматель еще до составления делового плана может оценить жизнеспособность самой концепции нового проекта развития предприятия.

Прежде всего необходимо оценить спрос на товар (работы или услуги), который предлагается производить. Необходимо понять, что и кому будет продаваться и почему люди это покупают. Надо помнить, что люди покупают не просто продукт или услугу, они покупают совокупность определенных преимуществ, разрешая свои проблемы. Эта совокупность преимуществ включает в себя четыре элемента - специалисты по маркетингу называют их маркетинговым комплексом - характеристики самого продукта, его цену, поощрение спроса на данный продукт и место его реализации.

Суть центральной идеи теории маркетинга состоит в том, что рынок включает в себя довольно обособленные подразделения или сегменты. Каждый сегмент предъявляет специфические требования к продукции или услугам. Если предприятие приведет свою продукцию или услуги в соответствие с этими требованиями и сделает это лучше, чем конкуренты, то оно сможет увеличить долю своего участия на рынке и, следовательно, увеличить прибыльность. Важным обстоятельством при этом будет определение покупателей: каковы их запросы и как на них выйти, довести до них свою продукцию. Без хорошего понимания запросов покупателей (клиентов) нельзя оценить сильные и слабые стороны продукции или услуг.

Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие организации, а можно провести собственные исследования. Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты и статьи в научных журналах.

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения делового плана, которые касаются маркетинга. Они должны включать информацию о фирмах-конкурентах, о торговой наценке, о рыночных трендах и перспективах роста.

Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую про-

- -

дукцию оно собирается выпускать. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

В современно быстро меняющемся мире технологические аспекты и экономическое окружение могут создать как дополнительные возможности, так и определенные проблемы. Обычно развитие технологии дает возможность выполнить задачу лучше и с меньшими затратами. Некоторые технологические процессы могут привести к усовершенствованию качества продукции или повышению уровня услуг, другие - позволят более продуктивно и с меньшими затратами выполнять ту же работу.

При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

- производственные операции: необходимо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;

- сырье и материалы: составить список всех видов сырья и материалов, установить название фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены;

- оборудование : составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выявить, можно ли взять его на прокат (арендовать) или нужно покупать;

- трудовые ресурсы: составить перечень специальностей с указанием числа работников по каждой специальности, их заработной платы и выявить возможности подготовки таких специалистов;

- помещения: определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т. д.;

- накладные расходы: расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водопровод и прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т.д.

Имущество предприятия - помещения , машины, оборудование, транспортные средства - может дать представление о том потенциале, которым обладает предприятие в данный момент в отношении его расширения без или с привлечением дополнительных инвестиций, а также в отношении освоения новых сегментов рынка. Важно обратить

- -

внимание на сроки амортизации имущества, его износ, оценить, когда оно будет нуждаться в замене. Необходимо постоянно следить за эффективностью машин и оборудования и их способностью производить продукцию, технологически отвечающую уровню современных требований.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности предприятия. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в предприятие, чтобы поставить его на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа и о том, каким образом можно получить необходимые средства (выпуск акций, займы и пр.)

Существуют три группы финансовых показателей, которые позволяют оценить жизнеспособность предприятия:

1) прогноз доходов и расходов на первые три года;

2) прогноз денежной наличности за тот же период;

3) балансовый отчет предприятия на текущий момент и прогноз состояния активов и пассивов предприятия на год вперед (балансовый план).

*Прогноз расходов и доходов предприятия* строится на основе данных об ожидаемом объеме спроса. Прогноз денежной наличности должен показать способность предприятия своевременно оплачивать свои счета. В нем должна быть указана оценка начальной денежной наличности, ожидаемые поступления и платежи с указанием объемов и сроков. *Балансовый отчет характеризует* финансовую ситуацию предприятия на конкретный момент. Он отражает активы (то, чем предприятие владеет), пассивы (его долг) и средства, вложенные владельцем предприятия и его партнерами.

Вышеперечисленная информация непосредственно отражается в деловом плане.

***Состав делового плана.***

Деловой план включает следующие разделы:

*1. Вводная часть.*

В ней указывается название и адрес предприятия, имена и адреса учредителей, основные положения предлагаемого проекта, его суть и цель, стоимость проекта, потребности в финансах.

- -

*2. Предприятие и отрасль, в которой оно находится.*

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности предприятия, его история, прошлые успехи, а также характеристика отрасли промышленности, к которой относится предприятие. Отражается текущая ситуация и тенденции ее развития.

*3. Продукция (работы или услуги).*

Описание продукции и ее применение, отличительные качества или уникальность продукции, технология и квалификация, лицензии, патентные права и будущий капитал.

*4. Рынки.*

Потенциальные потребители продукции, потенциальные конкуренты. Размер рынка и его рост, оценочная доля предприятия на рынке. Особые характеристики рынка, влияние конкуренции.

*5. План маркетинга.*

В этом разделе дается маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции) и указываются основные характеристики продукции (работ или услуг) в сравнении с конкурирующими. Рассматриваются такие вопросы, как цены, ценовая политика, торговая политика, каналы сбыта, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз новой продукции.

*6. Производственный план.*

Описание производственного процесса, производственных помещений, их расположение. Необходимое оборудование, объем выпускаемой продукции. В этом разделе рассматриваются источники поставки основных материалов, оборудования и рабочих кадров, использование субподрядчиков.

*7. Организационный план.*

Форма собственности. Сведения о партнерах, основных пайщиках, владельцах предприятия, о директоре и основном руководящем составе. Приводится организационная структура. Делаются краткие выводы по планированию количества персонала и расширению штата, обучению и подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

*8. Степень риска.*

В этом разделе рассматривается риск и каким образом его можно избежать. Выявляются слабые стороны предприятия, вероятность появления новых технологий. предлагаются альтернативные страте-

- -

гии.

*9. Финансовый план.*

Финансовый план является важнейшей составной частью делового плана. Основные пункты финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д. Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и платежей, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние наличности, устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключении определяется точка самоокупаемости. Прогноз точки самоокупаемости должен дать ответ на вопрос о том, сколько единиц продукции или услуг нужно будет продать или какого объема продаж достичь, чтобы доходы предприятия совпадали с его расходами, т.е. чтобы предприятие окупилось.

*10. Приложения.*

Наиболее часто в приложении приводят следующие документы: технические данные по продукции, копии контрактов, лицензий, подробности патентных документов, копии документов, из которых взяты исходные данные, сообщения консультантов по продукции и рынкам, анкетные данные руководящих работников, сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований, отчет по ревизии бухгалтерских документов, прейскуранты поставщиков.

***Составление делового плана.***

*А. Вводная часть.*

Деловой план начинается с вводной части. Вводная часть, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в ней содержатся основные положения всего делового плана.

Вводная часть должна быть написана так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора. По содержимому вводной части инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять время дальше и читать план до конца. Нужно четко и убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, а именно чем будет заниматься предприятие, сколько денег потребуется в него вложить, какой ожи-

- -

дается спрос на продукцию (работы или услуги) и почему предприятие добьется успеха.

*Б. Предприятие и отрасль, в которой оно находится.*

Очень важно преподнести идею нового предприятия в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния предприятия и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать. Так как одним из критериев на победу в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.

В деловом плане рекомендуется провести краткий исторический экскурс, дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о намечающихся тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо изучить все прогнозы по данной отрасли.

Необходимо также ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

*В. Продукция (работы или услуги).*

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции. Важно, чтобы этот раздел был написан ясным, четким языком, доступным для понимания неспециалиста.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенство-

- -

вания данной продукции.

В этом же разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

*Г. Рынки.*

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвестора в существовании рынка для продукции и показать, что вы понимаете и можете продать на нем свою продукцию. Для этого нужно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, для другого - сильнее.

После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента.

Любой бизнес и, в частности, обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Необходимо показать, что ваша продукция может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.

*Д. План маркетинга.*

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую на него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика,

- -

торговая политика, реклама и т.д. В любом бизнесе при формировании проектов, связанных с продажей и сбытом, требуется детальный анализ этих факторов.

Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшим компонентом успеха нового предприятия, поэтому к его составлению следует отнестись серьезно - нужно тщательно все продумать и убедиться, что предполагаемая стратегия действительно может быть реализована. На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или ежедневно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке. Начинающий предприниматель должен научиться составлять план маркетинга и сверять с ним свои текущие решения. Часто план маркетинга оказывается очень объемным, тогда его можно поместить в приложение к основной части делового плана.

*Е. Производственный план.*

В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещением, их расположением, оборудованием, персоналом. Если создаваемое предприятие относится к категории производственных, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов), как будет размещено оборудование. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потоков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

- -

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговое или сервисное, то в данном разделе описывается процедура закупки партий товаров, система контроля за уровнем товарных запасов и план складных помещений.

*Ж. Организационный план.*

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве выпускаемых акций, тип акций.

Рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения о всех членах совета директоров. Следует помнить, что необходима сбалансированная руководящая группа. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом. В идеальном случае таланты и умение каждого ее члена будут дополнять друг друга и охватывать все функциональные области бизнеса (маркетинг, финансы, вопросы, связанные с персоналом, производственный процесс). Однако, маловероятно, что небольшая фирма на ранней стадии своего становления сможет собрать достаточно хорошо сбалансированную команду. В этом случае для выявления слабых сторон управления предприятием можно воспользоваться услугами консультантов.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, т.е. каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в деловом плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли).

Рекомендуется представить организационную схему с указанием для каждого руководителя его места в организационной иерархии.

Ознакомившись с организационным планом, потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто именно будет осу-

- -

ществлять руководство предприятием и каким образом будут складываться отношения между членами руководства на практике.

*З. Степень риска.*

Каждое новое предприятие или новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его существованию. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес. Главные рискованные моменты, перед которыми может оказаться бизнес, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический процесс, который способен мгновенно "состарить" любую новинку. Даже если ни один из этих факторов реальной угрозы для предприятия не представляет, в деловом плане необходимо на них остановиться и обосновать, почему не стоит беспокоиться на этот счет.

Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будут свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

*И. Финансовый план.*

Финансовый план состоит из трех частей.

1. Сводный прогноз доходов и расходов, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Зная ставки подоходного налога, можно получить прогноз чистой прибыли предприятия после вычета налогов.

Основным источником доходов большинства предприятий являются продажи. Именно продажи определяют все прочие аспекты деятельнос-

- -

ти предприятия, поэтому составление финансового плана начинается

с прогнозирования продаж. Основой для такого прогноза служит план

маркетинга.

Для составления планов доходов и расходов на первый год необходимо рассчитать объемы продаж по месяцам. Данные для подобных расчетов можно получить из специальных исследований рынка, из прогнозов или опытном путем. Для составления прогноза используются такие методы как опросы потребителей, опрос торговых работников, консультации с экспертами, анализ временных рядов.

Объемы продаж у новых предпринимателей обычно нарастают постепенно, а себестоимость реализованной продукции может "скакать" и в некоторые месяцы быть непропорционально высокой. Все будет зависеть от ситуации, складывающейся в тот или иной момент на рынке.

План доходов и расходов должен содержать такие оценки всех статей косвенных (накладных, общефирменных) расходов по месяцам первого года. Необходимо предусмотреть в плане все возможные статьи расходов и правильно спланировать их динамику по месяцам.

Расходы на заработную плату будут зависеть от численности сотрудников и их специальностей. Сведения о том, сколько и каких специалистов потребуется, берутся из организованного плана. Расширение дела может уже в первые месяцы существования предприятия потребовать увеличении численности занятых. Расходы на оплату труда должны быть заранее предусмотрены и включены в план доходов и расходов. В плане доходов и расходов следует предусмотреть и расходы на повышение заработной платы работающим сотрудникам.

В первые месяцы освоения нового рынка значительно выше расходы на командировки, выплаты комиссионных, представительские

расходы т.д.

С ростом фирмы возрастают расходы на страхование, на рекламу, на участие в выставках, на аренду дополнительных складских помещений. Все это должно найти отражение в плане доходов и расходов. Условия страховки можно выяснить непосредственно у той страховой компании, в которой предприятие застраховано, а величину выплат можно определить в зависимости от вида страховки и состояния дел на предприятии к тому или иному моменту. Добавление новых площадей увеличит расходы на аренду. Если планируется закупить новое оборудование, то это отразится в приросте амортизаци-

- -

онных отчислений.

Помимо планов доходов и расходов в разбивке по месяцам первого года, планы доходов и расходов должны содержать прогнозные данные на конец второго и третьего года. При прогнозировании эксплуатационных расходов на второй и третий год рекомендуется начать с тех статей, расходы по которым, по всей вероятности, не будет меняться. Расходы по таким статьям, как амортизационные отчисления, коммуникальные услуги (плата за электричество, газ и т.д.), аренда, страховка и процент на капитал, нетрудно подсчитать, исходя из объема продаж (доходов) на второй и третий год. Расходы на рекламу, на заработную плату и налоги можно определить как долю от чистой прибыли за соответствующий год.

Если финансовый план покажет, что при таких издержках можно получить прибыль, предприятие имеет шансы на успех.

Форма плана доходов и расходов представлена в **табл.1.3.**

По такой же форме (**табл.1**) составляется план доходов и расходов на первый год по месяцам. В зависимости от деятельности и направленности предприятия статьи расходов косвенных затрат эксплуатационных издержек могут быть уточнены.

2. В финансовый план входит прогноз денежной наличности. Такой прогноз составляется также на три года, с месячной разбивкой данных по первому году. Разные счета оплачиваются в разные сроки, поэтому определение потребностей в денежной наличности является важным моментом, особенно для первого года. Доходы могут сильно различаться из месяц в месяц, да и деньги, вырученные от продаж, поступают на банковский счет предприятия не мгновенно, а с некоторым шагом, поэтому, даже если продукция расходится хорошо, может возникнуть необходимость в краткосрочных займах для покрытия посторонних затрат. например, для выплаты заработной платы или за коммунальные услуги.

Деньги в кассе или на банковском счете предприятия - это не то же самое, что прибыль. Прибыль-это разница между доходами и расходами, а денежная наличность - это разница между реальными денежными поступлениями и выплатами. Изменяется объем денежной наличности только тогда, когда предприятие фактически получает платеж или само производит вы плату. Например, погашение долга предприятия не отражается в издержках, хотя уменьшает сумму наличности. а амортизация основных фондов - это издержки, которые

- - [+]

**Таблица 1.** *План доходов и расходов*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показатели |  | ый год |  | ой год |  | ий год |
| Доходы от продаж товаров (оказания услуг или выполнения работ)  Налог на добавленную стоимость  Себестоимость реализованной продукции (работ или услуг)  Валовая прибыль  Эксплуатационные издержки, всего в том числе: Управленческие затраты,  всего  в том числе: зарплата  канцпринадлежности  плата за телефон  почтовые расход  Затраты на сбыт  Аренда помещений  Коммунальные услуги  Транспорт  Реклама  Страховка  Налоги  Проценты за капитал  Амортизация  Затраты на науку  Прочие расходы  Прибыль до уплаты налогов  Налог на прибыль  Чистая прибыль |  | |  | |  | |

снижают прибыль, но не влияют на сумму денежной наличности.

Одна из главных проблем, стоящих перед любым предприятием, - то правильное планирование денежной наличности. Сплошь и рядом

- -

вполне рентабельные предприятия терпят банкротство только из-за

того, что в нужный момент у них не хватило денег. Следовательно,

если предприниматель судит о своем успехе по прибыли, он рискует

сильно ошибиться, особенно если при этом прирост наличности отрицателен.

Прогноз денежной наличности строится на основании плана денежных поступлений и выплат. План денежных поступлений и выплат составляется на основе плана доходов и расходов с поправкой на ожидаемые лаги. Если для какого-то месяца окажется, что выплаты превышают поступления, предприниматель должен заранее позаботиться, и взять на этот период деньги в долг. Если в другом месяце денежные поступления превысят выплаты, то лишние деньги можно отдать в краткосрочную ссуду или положить на банковский счет до того времени, когда выплаты вновь будут превышать поступления.

Самый сложный момент в прогнозировании денежной наличности - это определение размеров поступлений и выплат по месяцам. Для этого приходится строить предложения, чтобы денег заведомо хватало на оплату счетов в течение всего периода становления предприятия. На основе подобных предположений можно оценить размеры денежных поступлений и платежей по месяцам и прикинуть, когда и сколько денег потребуется брать в долг.

План денежных поступлений и выплат, как и план доходов и расходов, строится на определенных предположениях, которые представлялись реалистичными на момент составления прогноза, но со временем могут и не подтвердиться. В этом случае в планы необходимо внести соответствующие коррективы. Все предложения и допущения должны быть четко сформулированы в тексте делового плана, чтобы потенциальный инвестор смог понять, как была получена та или иная цифра.

План поступлений и выплат на первый год в месячной разбивке и на последующие три года составляются по следующей форме (**табл.2**).

3. Третьим разделом финансового плана является прогноз активов и пассивов предприятия на конец года, т.е. балансовый план. В этом плане отражаются активы и пассивы предприятия, средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенная прибыль.

К составлению балансового плана на конец первого года прис-

- - [+]

**Таблица 2.** *План поступлений и выплат*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показатели |  | й год |  | й год |  | й год |
| Поступления от продаж  в том числе:  Платежи всего  оборудование  сырье и материалы  затраты на сбыт  управленческие затраты  аренда помещений  коммунальные услуги  транспорт  реклама  страховка  налоги  выплата долга и процентов  Прирост денежной наличности  Остаток на конец  Остаток на начало |  | |  | |  | |

тупают, когда составлены план доходов и расходов и план денежных

поступлений и выплат.

Балансовый план отражает состояние дел на предприятии к концу первого года его существования. Он представляет собой счет активов и пассивов, разность (сальдо) которых дает оценку собственного капитала предприятия.

***Активы*** - *это все, что образует имущество предприятия и обладает стоимостью.* Активы делятся на ликвидные и неликвидные. Ликвидные активы - это те, которые образуют оборотный капитал, неликвидные - основной капитал. Ликвидные активы включают денежные средства, а также все то, что может быть обращено в деньги или потреблено в процессе производства за период, не превышающий одного года. Неликвидные активы - это материальное имущество с длительным сроком службы (оборудование, здание, сооружения, земля).

- -

***Пассивы -*** *это денежные обязательства предприятия перед кредиторами.* Обязательства бывают краткосрочными, которые должны быть погашены в течение года, и долгосрочными. Разность между стоимостью активов и пассивов (стоимость имущества предприятия за вычетом его обязательств) представляет собой собственный капитал предприятия. *К собственному капиталу относятся* средства, вложенные партнерами, и прибыль, остающаяся после вычетов (нераспределенная прибыль).

Таким образом, доходы предприятия увеличивают его активы и собственный капитал, а расходы уменьшают собственный капитал и (или) увеличивают пассивы или уменьшают активы.

Балансовый план на конец первого года в деловом плане составляется по форме, приведенной в **табл.3.**

При создании предприятия предприниматель должен знать, когда будет получена первая прибыль. Для этого делается прогноз точки самоокупаемости. Прогноз точки самоокупаемости дает ответ на вопрос, сколько единиц продукции или услуг необходимо будет продать, чтобы доходы предприятия совпадали с его расходами, т.е. чтобы предприятие окупилось. Такая информация позволяет оценить, сколько денег потребуется, чтобы поддержать новое предприятие на начальном этапе его существования. Из планов доходов и расходов известно, когда предприятие начнет получать прибыль, но это не точка самоокупаемости. Чтобы предприятие окупилось, его обязательства, именуемые постоянными или фиксированными затратами, должны быть полностью покрыты из поступлений. *Поэтому под точкой самоокупаемости понимают* такое состояние, когда разность между всеми расходами и доходами равна нулю.

После того, как предприятие окупится, продажа каждой следующей единицы продукции будет приносить прибыль, если цена на нее не опуститься ниже ее себестоимости.

Точка самоокупаемости К определяется на основании данных плана поступлений и выплат (табл.2.) по формуле:

К = СФИ .

Ц - ПИ

где СФИ - совокупные финансовые издержки;

[+]

**Таблица 3.** *Балансовый план на конец первого года*

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма |

1 | Активы | |

2 | Ликвидные активы, всего | |

3 | в том числе: | |

4 | денежная наличность | |

5 | счета к получению | |

6 | запасы готовой продукции | |

7 | запасы сырья и материалов | |

8 | в том числе: | |

9 | оборудование | |

10| амортизация | |

11| Итого активов | Х |

12| Пассивы и собственный капитал | |

| предприятия | |

13| Краткосрочные обязательства, всего | |

14| в том числе: | |

15| Неликвидные активы, всего | |

16| счета к оплате | |

17| текущие обязательства | |

18| по долгосрочным займам | |

19| Долгосрочные обязательства, всего | |

20| Собственный капитал, всего | |

21| в том числе | |

22| взносы партнеров | |

23| нераспределенная прибыль | |

24| Итого пассивов и собственного | |

| капитала | Х |

------------------------------------------------------------

Ц - цена единицы продукции;

ПИ - переменные издержки в расчете на единицу продукции. Какой бы не была цена, если она выше себестоимости, каждая

продажа приносит прибыль, которую можно пустить на покрытие фиксированных издержек. Как только прибыли накопится достаточно,

- -

чтобы покрыть фиксированные издержки, предприятие достигнет самоокупаемости. К фиксированным издержкам относятся затраты на амортизацию, заработную плату административного персонала, арендную плату и страхование. Расходы на покупку сырья и материалов, торговые издержки, заработная плата производственных рабочих считаются переменными.

Графическое представление точки самоокупаемости приведено на **рис.1.**

[+]

млн.руб.A

| /

| Доходы

| /

| .

| / .

| . Расходы

| / .

| .

| ./

| . |Точка самоокупаемости

|. / | .

| | Фиксированные издержки

| / |

| |

| / |

-------------------------------------------------V

Объем продукции

**Рис. 1:** *Графическое представление точки самоокупаемости*

По графику определяется тот объем продукции, при котором расходы будут равны доходам и после которого предприятие будет иметь постоянно увеличивающуюся прибыль.

*К. Приложение*

В приложении к деловому плану приводятся документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые есть ссылки в дело-

- -

вом плане.

В следующей главе рассматривается методика финансовой оценки инвестиционных проектов.

**ВЫВОД:** В рыночной экономике России начинает действовать новое поколение менеджеров-предпринимателей, специалистов малого бизнеса, которые в изменяющихся условиях хозяйствования обязаны делать прогноз, участвовать в конкурентной борьбе, обосновывать различные направления использования финансовых средств для получения займов и инвестиций.

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций, в том числе для вновь создаваемых, действующих и развивающихся предприятий. Для этого необходимо аргументированное и обоснованное оформление проектов ( предложений ), требующих инвестиций. Эта задача может быть выполнена на основе разработки бизнес-плана. Бизнес-план это специальный инструмент менеджмента, используемый в современной рыночной экономике независимо от масштабов и сферы деятельности, а также форм предпринимательства. Бизнес-план

- это документ стандартный для большинства стран с рыночной экономикой.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по поставке задач с учетом реальных финансовых возможностей фирмы. Чтобы бизнес-план был принят, он должен быть обеспечен финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов, которые изучаются при разработке бизнес-плана. Эти проекты должны быть не только инновационными, то есть отличаться научно-технической новизной, но и быть достаточно полно проработанными, показывать, какие затраты необходимы на их реализацию. Степень инновационности и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала.