

Е. М. КОРШУНОВА

**БИЗНЕС-ПЛАН
ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА**



Министерство образования и науки
Российской Федерации

Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет

БИЗНЕС-ПЛАН ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2011

УДК 69.003:721.011(075)

Рецензенты: д-р экон. наук, профессор Юденко М. Н. (СПбГИЭУ),
канд. экон. наук, профессор Секо Е. В. (СПбГАСУ)

Коршунова, Е. М.

Бизнес-план инвестиционного проекта: учеб. пособие / Е. М. Коршунова, Н. А. Малинина, К. В. Малинина, СПб гос. архит.-строит. ун-т. – СПб., 2011. – 135 с.

ISBN 978-5-9227-0323-9

Рассматриваются состав, содержание и порядок разработки бизнес-плана инвестиционного проекта. Анализируются действующие организационно-правовые формы предприятий, система налогообложения, маркетинговые, финансовые и другие особенности предпринимательской деятельности в рамках действующего законодательства.

Табл. 24. Ил. 15.

ISBN 978-5-9227-0323-9

© Е. М. Коршунова, Н. А. Малинина,
К. В. Малинина, 2011
© Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет, 2011

ВВЕДЕНИЕ

Планирование является нормой любой предпринимательской деятельности.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения. Следовательно, бизнес-план - одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа.

Не будет преувеличением назвать бизнес-план основой управления не только коммерческим проектом, но и самим предприятием. Благодаря бизнес-плану у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающего детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизоваться.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием независимо от его функциональной ориентации. При разработке бизнес-плана подлежат взаимному учету интересы всех участвующих сторон:

- заказчика (клиента) бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал посредством акционирования, займа, выпуска облигаций и т. д.;
- муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты в строительстве объектов в соответствии с общей концепцией развития, формирующих проектное задание, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы (например, землеотводные), планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за реализацией;

- подрядных фирм, детализирующих концепцию бизнес-плана, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор за строительством, монтажом оборудования, запуском технологического процесса и т. п., сдачу объекта заказчику;

- потребителя, использующего продукцию или услуги.

Тщательно составленный план может быть быстро переработан в финансовую заявку, которая удовлетворит большинство кредиторов.

Не только профессиональные вкладчики свободного капитала (денежных средств) считают бизнес-планы документами, которым нет цены.

Для любого предпринимателя, проектировщика необходимо детально продумать все аспекты расширения (реконструкции) или нового строительства (производства), изучить последствия различных направлений маркетинга товаров (услуг), операций и финансовых стратегий, а также решить, какие требуются человеческие, природные и финансовые ресурсы.

Многое из этого может быть эффективно сделано путем грамотных расчетов на бумаге, без применения дорогостоящей методики проб и ошибок.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.1. Сущность бизнес-планирования

Бизнес-план – это документ, описывающий все основные аспекты будущего фирмы или новой деятельности и содержащий анализ проблем, с которыми она может столкнуться, а также способы их решения. Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для уже существующих организаций на очередном этапе их развития.

Бизнес-план – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий

выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Ядро бизнес-плана – концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие *основные задачи*, связанные с функционированием фирмы:

- определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;
- оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
- выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;
- просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Основная цель разработки бизнес-плана – планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Наряду с главной, определяющей, целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

- выявление незаполненных ниш на рынке для позиционирования товара;
- позиционирование товара на рынке;
- определение необходимых ресурсов для производства и продвижения товара на рынке;
- установление потенциальной конкурентоспособности предприятия;
- определение потенциальной рентабельности и финансовой устойчивости предприятия;
- выявление рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспектив бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей;

- привлечение внимания и обеспечение поддержки со стороны потенциальных инвесторов.

Важной целью бизнес-планирования называют также получение опыта планирования, развития перспективного взгляда на рабочую среду организации.

Бизнес-план может выполнять следующие **функции**:

- разработка концепции ведения бизнеса на базе маркетингового, производственного, организационного и финансового планов, что позволяет тщательно отработать стратегию и все возможные нюансы тактики в условиях постоянно меняющейся экономической конъюнктуры (спроса, предложения, цен, налогов, технологии производства и т. п.) еще в теории («на бумаге»), а не в реальных условиях, когда уже трудно предусмотреть все вероятные варианты развития событий и адекватные им решения;

- бизнес-план является практически единственным обоснованием для привлечения денежных средств у заимодавцев или потенциальных инвесторов;

- оценка фактических результатов работы предприятия за определенный период и контроль выполнения различных бюджетов и показателей краткосрочных планов;

- обоснование выбора инвестором наиболее приемлемого варианта инвестирования для получения максимальной прибыли (дохода), установление необходимого объема финансирования и его источников;

- определение целесообразности инвестирования в предполагаемый инвестору объект и его места строительства с учетом предварительных условий и примерных технико-экономических показателей в пределах финансовых возможностей инвестора.

Состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и целью составления. Очевидно, что чем крупнее фирма, тем сложнее ее функциональная деятельность, тем полнее и обоснованнее разработка разделов плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем такой же план крупного производства. Его задача – наметить практически осуществимую программу предпринимательских действий, обеспечивающих достижение намечаемых целей. Иными словами, под бизнес-планом следует понимать план-программу деятельности, содержащую систему планомерно организованных мероприятий и показателей.

Актуальность бизнес-плана в деятельности российских предпринимателей определяется следующими основными обстоятельствами:

Первое: нынешнее поколение предпринимателей в большинстве своем прежде не занималось бизнесом, а многие не знакомы даже с принципами организации и планирования производства. Для них это основа планомерной организованной работы.

Второе: изменяющиеся условия рыночной среды требуют учета различных вариантов предпринимательского поведения и подготовки запасных мер для новых хозяйственных ситуаций.

Третье: процесс разработки бизнес-плана, включая этап обдумывания его составных элементов, позволяет глубже вникнуть во все особенности начинаемого (продолжаемого) дела и дать объективную оценку отдельных аспектов.

Четвертое: готовый бизнес-план – это удобный, компактный, наглядный и выразительный документ для компаньонов, партнеров, кредиторов, поставщиков, всех тех, кому требуется обоснование предпринимательских начинаний или новых проектов.

Пятое: при осуществлении управленческой деятельности бизнес-план является инструментом, помогающим предпринимателям развить навыки менеджера предприятия.

Резюмируя вышеизложенное, можно охарактеризовать значение бизнес-плана следующим образом:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, указывающий, как должен развиваться проект (предприятие);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов;
- позволяет осмыслить место предприятия на рынке;
- помогает проанализировать перспективы развития отрасли, рынка, товара (услуги), по-иному взглянуть на деятельность предприятия, его проблемы и перспективы;
- определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
- конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;

- помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и ее рабочую среду.

Итак, бизнес-план необходим в ситуациях, когда:

Фирме требуется капитал для дальнейшего развития.

Создается новая фирма или меняется собственник, поэтому разрабатывается стратегия развития.

Происходят значительные изменения: реконструкция, покупка оборудования, переход на выпуск новой продукции и т.д.

Кроме того, бизнес-план является руководством в работе фирмы, он используется для управления компанией и как инструмент прогнозирования результатов деятельности.

При разработке бизнес-плана действующие предпринимательские фирмы обладают преимуществом по сравнению с начинающими, так как цифры, которые они используют для расчетов, имеют надежное обоснование в виде результатов их деятельности. А их планы на будущее основываются на прошлой стратегии, то есть на прошлых успехах и неудачах. Однако многие отечественные предприниматели часто отказываются от планирования своей деятельности, хотя это один из действенных внутренних источников минимизации риска. Любая предпринимательская структура более устойчива, когда предприниматель благодаря этому документу оценивает ожидаемые результаты, определяет стратегию их достижения, правильно и своевременно оценивает характер и размер предпринимательского риска. План позволяет также определить уровень затрат и тех цен, которые смогут обеспечить ожидаемые результаты. В конечном итоге бизнес-план характеризует возможности развития фирмы и ее позиции на рынке.

Следовательно, данный документ, описывающий всю совокупность производственных и сбытовых условий работы фирмы, нужен:

во-первых, самому предпринимателю, а также руководству фирмы, так как позволит им лучше организовать работу, придаст уверенность в правильности намеченных мероприятий;

во-вторых, поскольку бизнес-план оценивает перспективы развития как внутри фирмы, так и за ее пределами, он необходим для принятия таких решений, которые одобрили бы партнеры, соучредители или акционеры фирмы. На основании бизнес-плана решаются такие жизненно важные для фирмы вопросы, как определение при-

были, выплата дивидендов, совершенствование организационной структуры производства, изменение характера взаимоотношений с фирмами-партнерами и т. д;

в-третьих, немаловажное значение имеет такой план также для персонала предприятия, уверенная работа которого над его реализацией является важным условием успешного ведения дел.

Предпринимательская деятельность неизбежно сопряжена с контактами внешних для фирмы организаций: поставщиками, инвесторами, банками и др. Все они должны быть уверены в том, что имеют дело с надежной фирмой, уверенно чувствующей себя на рынке, способной осуществить свои планы, намерения. Иными словами, бизнес-план – это документ, предназначенный для некоторых категорий внешних потребителей, а именно для тех, которые будут инвестировать данный предпринимательский проект. Причем они особенно придирчиво относятся к его качеству, тщательности проработки и взаимосвязке всех его составляющих.

Бизнес-план позволяет:

- оценить сложившуюся конъюнктуру рынка;
- лучше контролировать свою деятельность;
- увеличить свою конкурентоспособность.

Одним из важнейших выигрышей, которые дает бизнес-план, является подробное ознакомление с областью индустрии, в которой работает предприятие, и рынком сбыта. Оценка сильных и слабых сторон предприятия и конкурентов поможет правильно определить свое место на рынке.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения); по предприятию в целом (новому или действующему).

В настоящее время в России наиболее привлекательными являются проекты создания **бизнес-линий** как совокупности прав собственности, конкурентных преимуществ и долгосрочных привилегий, объединяющих все виды преимуществ, от закупки сырья и найма работников до сбыта продукции.

Широко применяются также *специальные бизнес-планы финансово-экономического характера*:

- составление проспектов эмиссии ценных бумаг;

- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;

- выпуск акций в закрытых компаниях типа ООО и ЗАО или определение паев в товариществах при выходе из состава одного из акционеров;

- обоснование вариантов санации предприятия-банкрота и т. д.

Существует 2 основных подхода к разработке бизнес-плана:

- инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике, данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, активное участие в его создании принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличие свободных капиталов, риски данного бизнеса;

- инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности; авторские коллективы; отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

В бизнес-плане оцениваются возможные варианты развития ситуации как внутри фирмы, так и вне ее. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-планов для различных организаций, например односточечной и многоточечной организации. Под **односточечной организацией** понимается *организация (юридическое лицо), состоящая из 1 предприятия*. Соответственно **многоточечной** будет *организация, состоящая из двух и более предприятий*. При планировании деятельности такой организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в общий бизнес-план. Если бизнес начинается впервые, то в план включаются лишь расчетные показатели. Если бизнес уже существует определенное время, то в план включаются отчетные данные за предшествующий год, с которыми сравниваются планируемые показатели на текущий год. Бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, – это наиболее сложный вид

бизнес-плана. Первое место здесь занимают показатели, характеризующие инвестиционный проект. Затем излагаются обычные разделы бизнес-плана, увязанные с инвестиционным проектом.

Особенностью *диверсифицированных организаций* является направленное осуществление нескольких видов деятельности. Это должно найти свое отражение в их бизнес-планах. Чаще всего в диверсифицированных организациях отдельные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях – филиалах (*бизнес-единицах*). В таких случаях организация выступает как многоточечная и бизнес-план составляется соответствующим образом.

Бизнес-план для *непроизводственных организаций* отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь – описание условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей. Вместо плана производства в бизнес-плане непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена рис. 3.1. В рамках одной организации может разрабатываться весь

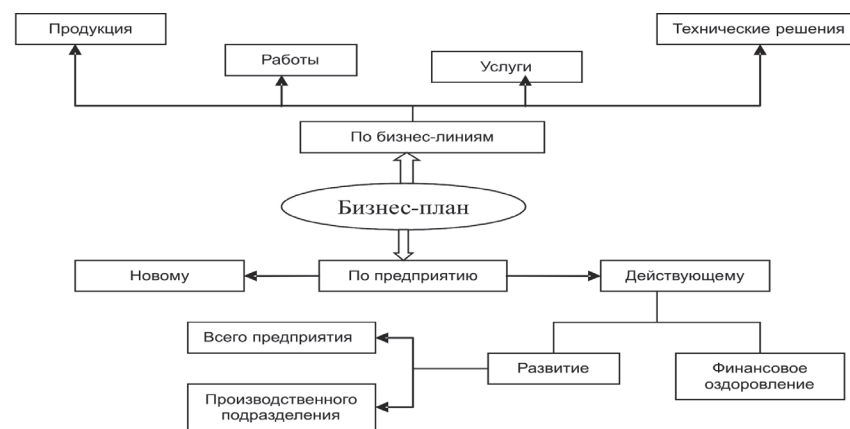


Рис. 1. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

комплекс целей и отдельные бизнес-планы по приведенной выше типологии.

В зависимости от целей составления, существует несколько типов бизнес-планов:

Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

Концепт-бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта (бизнес-предложение) – основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

Бизнес-план компании (группы) – изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

Бизнес-план структурного подразделения (центра финансовой ответственности) – изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

Вместе с тем нельзя переоценивать значение бизнес-плана:

- он – не панацея от всех бед и неудач;
- план не может дать ответы на все вопросы и решить все проблемы, возникающие перед предприятием;
- план зависит от квалификации людей, которые его составляют, и от того, кто будет его реализовывать.

1.2. Определение миссий и целей предприятия в бизнес-плане

При разработке взаимоувязанной системы планов определение миссии и целей предприятия называется этапом целеполагания.

Миссия предприятия – это краткое описание хозяйствующего субъекта, его основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона и общества в целом.

Миссия определяет сущность, масштабы организации, перспективы ее роста и отличия от конкурентов. Миссия определяет основное направление действий фирмы.

Отправными пунктами миссии фирмы являются ее принципы и этика. Они выступают в качестве основополагающих правил действий, отражающих совокупность универсальных общественных требований к поведению сотрудников фирмы. Принципы предприятия включают в себя требования:

- к выпускаемой продукции (оказываемым услугам, выполненным работам) и рынку;
 - к управлению (системам мотивации, принятия решений, контроля, оценки достижений и др.);
 - к сотрудникам (творческое мышление, принятие на себя ответственности, мотивы, оценка производительности и др.);
- внешней среды (клиентов, поставщиков, инвесторов, конкурентов, общества, государства).

Таким образом, **во-первых**, миссия имеет огромное значение для коммуникации внутри фирмы: позволяет сотрудникам лучше понять специфику ее деятельности.

Во-вторых, миссия способствует доведению основной информации о деятельности организации до акционеров, потребителей, поставщиков. В этом состоит двоякое предназначение миссии.

Формулировка миссии должна быть, с одной стороны, как можно более общей, чтобы конкуренты не смогли детально расшифровать хозяйственные замыслы предприятия, а с другой – достаточно четкой, чтобы клиенты и все адресаты смогли в них сориентироваться. Она должна состоять из сравнительно простых определений, данных в удобной для восприятия форме, часто это бывает лозунг.

Цель – это будущее желаемое состояние предприятия, мотив поведения и действий его работников. В отличие от миссии, цели выражают более конкретные направления деятельности предприятия.

Цели организации делят на экономические и неэкономические. К неэкономическим целям можно отнести социальные цели, например улучшение условий труда. Иногда неэкономические цели могут отличаться от некоторых внутренних или внешних интересов организации. Однако организация не должна забывать о формулировании неэкономических целей, поскольку всякое предприятие – это не просто деловая структура, нацеленная на получение прибыли, но и сообщество людей с присущими им человеческими потребностями.

Табл. 1

Различия между миссией и целями предприятия

Показатели	Миссия	Цели
Временной критерий	Устремлена в будущее, но не имеет временных определений и не зависит от текущего состояния	Всегда предполагают сроки их достижения
Направленность информации	Имеет двойственную ориентацию: на внешнюю среду фирмы (на потребителей, общество, их интересы, ценности, ожидания, приоритеты) и внутрифирменную среду	Имеют внутрифирменную ориентацию и направлены на улучшение использования ресурсов, резервов
Особенности формулировки	Определяются общими терминами и освещают образ фирмы, ее марку, стиль и т. п.	Имеют конкретное выражение результатов деятельности
Измеримость	Преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения	В основном количественно измеримы и могут быть однозначными и множественными

ми. Люди – это самый важный фактор успеха организации, поэтому нельзя забывать об их интересах.

Экономические цели организации, выраженные в показателях хозяйственной деятельности, можно разделить на количественные и качественные.

Пример количественной цели – увеличение рыночной доли фирмы до 10% к определенному сроку. Пример качественной цели – достижение фирмой технологического превосходства в отрасли.

Как экономические, так и неэкономические цели могут быть разделены с точки зрения периода их достижения на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Долгосрочные цели не имеют, как правило, четко выраженных количественных характеристик, они в большей степени связаны с миссией фирмы. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание.

Выделяют несколько ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели:

1. Положение на рынке – определение позиции по отношению к конкурентам и выявление конкурентных преимуществ.

2. Инновации – определение новых способов ведения бизнеса (производство новых товаров, выход на новые рынки, применение новых технологий и использование новых методов организации производства).

3. Эффективность – определение взаимосвязи результатов хозяйствования с ресурсами, необходимыми для достижения этих результатов.

4. Финансовые аспекты – определение возможности увеличения прибыли, окупаемости инвестиций и др.

5. Управленческие аспекты – выражаются в менеджменте, шкале персональных достижений менеджеров, работающих в организации.

6. Персонал (выполнение трудовых функций и отношение к работе) – отражение эффективных способов мотивации людей, занятых в организации.

Социальная ответственность – понимание обязанности бизнеса по отношению к обществу, его благосостоянию (увеличение возможностей для материального роста, соответствие общепринятым общественным ценностям, формирование благоприятной экологической среды, участие в решении острых социальных проблем).

Специалисты по планированию пришли к общему мнению, что наиболее значимыми являются финансовые цели – прибыль, показатели доходности. Прибыль занимает лидирующее положение в иерархии целей коммерческой организации.

Цели организации должны быть четкими, ясными, однозначно понимаемыми, в виде формулировок, отражающих ее будущее состояние.

Цели всегда достигаются при определенных ограничениях, которые могут задаваться самим предприятием и накладываться извне. Внешними ограничениями могут выступать законодательные нормы, инфляция, конкуренты, изменения экономической конъюнктуры и уровня доходов населения, финансовое состояние основных партнеров и дебиторов и др. Внутренними ограничениями могут быть принципы фирмы, уровень издержек, производственные мощности, наличие финансовых средств, состояние маркетинга, управленческого потенциала и т. п.

Когда цели, определены, их нужно исследовать на предмет качества. Главными критериями качества целей являются:

- максимально возможная конкретность целей;

Макет бизнес-плана предприятия

- расчет на приемлемый уровень усилий работников;
- гибкость целей и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями;
- измеримость целей;
- сопоставимость целей.

Важной частью этапа целеполагания является правильная разбивка целей на подцели. Это должно быть сделано так, чтобы достижение каждой отдельной подцели приводило к достижению общей цели организации.

1.3. Состав и структура бизнес-плана

Состав бизнес-плана коммерческой деятельности зависит от вида предприятия, его специализации и особенностей инвестиционных проектов. В табл. 2 приводится примерный макет бизнес-плана по основным разделам.

Структура и состав бизнес-плана носит лишь рекомендательный характер. Перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае могут дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует фирма.

Перейдем теперь к детальному рассмотрению структуры бизнес-плана и содержания его разделов.

1.4. Резюме (обзорный раздел)

Вводная часть или резюме пишется, как правило, уже после того, как составлен весь план (табл. 3). Она должна быть краткой (не более 3–4 страниц) и написана так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора. Именно по содержанию вводной части инвестор часто судит о том, стоит ли ему тратить время и читать план до конца. Нужно четко и убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, именно: чем будет заниматься создаваемое предприятие, сколько денег потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на его продукцию и почему предприниматель считает, что это предприятие добьется успеха.

Резюме, как правило, состоит из трех частей:

- введение – освещает цели проекта;

№ п/п	Разделы	Содержание
1	Резюме	Наименование и адрес фирмы Имена и адреса учредителей Суть предлагаемого проекта Стоимость проекта Ссылка на секретность
2	Характеристика фирмы и отрасли	Основные положения предлагаемого проекта
3	Анализ продукции (услуг)	
4	Анализ рынка	Текущая ситуация и тенденции ее развития Потенциальные конкуренты Потенциальные потребители
5	Производственный план	Описание производственного процесса. Операции, которые предполагается поручить субподрядчикам Производственные помещения Станки. Оборудование Поставщики сырья
6	План маркетинга	Цены Каналы сбыта Реклама Прогноз новой продукции Целевые показатели
7	Организация, управление, кадры	Форма собственности Сведения о партнерах или основных пайщиках Мера ответственности партнеров (пайщиков) Сведения о членах руководящего состава Организационная структура, распределение обязанностей
8	Оценка риска	Слабые стороны предприятия Вероятность появления новых технологий Альтернативные стратегии
9	Финансовый план	План доходов и расходов План денежных поступлений и платежи Балансовый план Точка самоокупаемости

Форма написания резюме

Показатель	Пояснение
Наименование предприятия	Форму собственности можно выбрать исходя из целей предприятия, из Гражданского кодекса Российской Федерации. Название предприятия выбирают на совете директоров, акционеров или большинством голосов работников данного предприятия
Юридический адрес	Юридический адрес можно узнать на основании учредительных документов организации. Для вновь создаваемых предприятий указывают предполагаемое место нахождения
Фактический адрес	Фактическое место нахождения предприятия
ИНН	Указывают на основании учредительных документов
Расчетный счет	То же
Дата создания предприятия	»
ФИО руководителя	»
ФИО главного бухгалтера	Указывают на основании приказа руководителя организации (предприятия)
Цели развития (создания) фирмы	Цели предприятия формирует или меняет при его создании или реорганизации непосредственно руководящий состав
Характеристика продукции	Вид продукции выбирают при создании и реорганизации предприятия на основании маркетингового исследования спроса на товары и анализа конкурентов, действующих на рынке
Численность сотрудников предприятия	Указывают на основании фактических данных отдела кадров предприятия
Программа выпуска	Рассчитывают на основании плана производства продукции и потребностей рынка
Трудоемкость единицы продукции (изделия) в нормочасах	Рассчитывают на основании плана производства продукции и предварительных расчетов
Ориентировочная себестоимость продукции (изделия)	Рассчитывают на основании плана производства продукции и плана маркетинга
Дизайн продукции	Разрабатывают на основании передового опыта российских и международных предприятий

Показатель	Пояснение
Гарантийный срок эксплуатации	Устанавливают на основании гарантийного срока эксплуатации исходных материалов и технологии производства продукции
Наличие субподрядчиков	Зависит от технологии изготовления продукции. Если производство возможно осуществлять своими силами, то субподрядчик не требуется. Если невозможно изготовить продукцию собственными силами, то указывают организацию, которую будут привлекать
Организация сервиса	На основании возможностей предприятия (наличие автотранспорта, работников и т.д.) и анализа сервисного обслуживания конкурирующих фирм
Покупатель продукции	Устанавливают на основании предварительного анализа рынка сбыта продукции
Место реализации	То же
Период интенсивной продажи на рынке	Зависит от сезонности продукции и потребностей рынка
Количество фирм-конкурентов	Устанавливают на основании предварительного анализа рынка продукции
Крупнейший производитель продукции	То же
Объемы продаж конкурирующих фирм	Определяют на основании опроса продавцов конкурирующих фирм, рекламы конкурентов
Уровень качества, дизайн продукции фирм-конкурентов	Определяют на основании покупки товаров у конкурентов, опроса населения
Стратегия финансирования	Исходя из фактического состояния дел на предприятии, руководство определяет необходимость получения кредита, выкупа акций, облигаций или достаточность собственных средств
Метод ценообразования	Руководство фирмы самостоятельно определяет метод ценообразования, исходя из своих затрат и стратегии
Вид рекламы	Вид рекламы определяют, исходя из финансового состояния предприятия, опроса населения (какие газеты читают, какое радио слушают, какое телевидение смотрят)
Затраты на рекламу	Определяют с помощью плана маркетинга
Стимулирование продаж	Определяют, исходя из предварительного анализа потребностей и возможностей покупателей

Окончание табл. 3

Показатель	Пояснение
Способ распространения продукции	Определяют с помощью плана маркетинга
Основные фонды предприятия	Информацию получают из разделов бизнес-плана «Производство», «Фирма и отрасль, в которой она занята» и «Финансовый план»
Оборотные средства предприятия	Информацию получают из разделов бизнес-плана «Производство», «Фирма и отрасль, в которой она занята» и «Финансовый план»
Прибыль	Информацию берут из раздела «Финансовый план»
Рентабельность	То же
Сумма кредита	Информацию берут из раздела «Потребность в финансировании»
Срок возврата кредита	То же
Проценты за кредит в денежном эквиваленте	То же

- основное содержание: сжатое описание всех ключевых элементов бизнес-плана и его основных частей: род деятельности, прогноз спроса, стоимость проекта, источники финансирования и т.д.;

- заключение: суммирует факторы будущего успеха предпринимателя, может включать описание основных способов действий предпринимателя.

При разработке введения несколько слов следует сказать о средствах достижения цели: новых технологиях, уникальной информации, использовании новых патентов или изобретений и т.д.

Во второй части резюме – основном содержании – следует осветить следующую информацию:

1. Рыночная ситуация: структура и емкость рынка, информация о потребителях и конкурентах. Определяется свое место и роль на рынке. Приводятся данные о темпах роста сегментов рынка, в которых работает предприятие. Оцениваются возможности продаж в этих сегментах рынка. Излагается намеченная стратегия продвижения товара и техника борьбы с конкурентами, которая обеспечит необходимую долю рынка и объемы продаж в назначенный срок.

2. Конкурентные преимущества. Рекомендуется показать основные характеристики продукции или услуг и провести их сравнение

с отечественными или зарубежными аналогами. Кроме того, к числу конкурентных преимуществ можно отнести дополнительный сервис для клиента или условия продаж.

3. Компетенция и профессионализм команды. Характеризуется компетенция и профессионализм каждого члена управленческой команды. Указываются функции и степень делегирования полномочий во время реализации проекта.

4. Требуемая сумма инвестиций. В случае возможности получения нескольких источников финансирования, рекомендуется представить данные в виде таблицы. Здесь же рекомендуется показать форму финансирования и возврата средств.

1.5. Описание фирмы и отрасли, в которой она занята

В этом разделе необходимо охарактеризовать предприятие, обратив внимание на его отличия от других компаний, присутствующих на рынке:

- цели и задачи на ближайший период и на перспективу;
- перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия;
- события, повлиявшие на развитие предприятия;
- финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время;
- организационная структура и кадровый состав;
- тенденции в сбыте продукции (услуг) в ближайшее время и в перспективе;
- основные достижения предприятия;
- показатели финансовой эффективности предприятия за последние три года;
- каковы преимущества предприятия;
- какие потребности заказчиков обеспечивает предприятие;
- объем рынка продукции или услуг, предоставляемых предприятием;
- какова доля предприятия на рынке и каковы тенденции;
- каковы возможности рекламы;
- сезонность;
- как увеличить долю предприятия на рынке;
- используемые ноу-хау;
- территориальное расположение клиентов;

- основные конкуренты и их сильные стороны;
- уровень технологии;
- анализ издержек;
- с какими проблемами сталкивается предприятие;
- анализ сильных и слабых сторон предприятия (качество продукции и услуг, возможности сбыта, уровень производственных издержек, квалификация, опыт персонала, уровень технологии, условия поставок материалов или комплектующих, уровень менеджмента);
- географическое положение предприятия;
- ближайшие транспортные магистрали.

Раздел бизнес-плана «Фирма и отрасль, в котором она занята» составляют только в том случае, если фирма уже существует и прошла определенный путь своего развития. В нем анализируют деятельность фирмы, отмечают достижения и особые успехи. В конце раздела указывают связь между итогами деятельности, успехами в прошлом и намеченными целями в бизнес-плане.

Рассмотрим структуру написания раздела.

1. Информация о фирме:

1) организационно-правовая форма предприятия (на основании устава или Гражданского кодекса Российской Федерации);

2) место регистрации предприятия (на основании учредительных документов);

3) дата создания предприятия (на основании учредительных документов);

4) ИНН и код причины постановки на учет организации (на основании учредительных документов);

5) юридический и фактический адреса предприятия (на основании учредительных документов и места нахождения предприятия).

Важным вопросом, который должен быть решен на подготовительной стадии, является выбор местоположения предприятия. Удачное расположение способно приносить более высокую прибыль. Оно будет зависеть от характера предприятия. Так, если речь идет о предприятии сферы услуг, важно принять во внимание такие факторы:

- условия аренды;
- пешеходные потоки;
- транспортные потоки;
- близость к остановкам общественного транспорта;
- наличие стоянки для автомашин;

- возможность обустройства удобных входов и выходов, подъездных путей;
- потребительский профиль района;
- архитектурно-функциональное положение, ценность территории в системе города.

Данные о показателях застройки: радиус действия, площади участков и др. – приводятся в СНиП 2.07.01–89 «Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений». Данные о составе населения, транспортных и пешеходных потоках, занятости территорий можно получить у городских властей.

Предприниматель своими силами может провести опрос потенциальных потребителей в этом районе и выяснить, нужно ли новое предприятие.

Если речь идет о производственном предприятии, набор факторов будет несколько другим. В этом случае предпринимателю следует обратить внимание на следующее:

- условия аренды;
- близость к шоссейным дорогам;
- наличие складских помещений;
- близость к основным заказчикам;
- близость, к поставщикам;
- наличие трудовых ресурсов.

Если имеется представление о размере площади, которая понадобится для предприятия, можно запросить брокеров по продаже недвижимости и поинтересоваться арендной платой в данном месте.

Предпринимателю предстоит ответить на следующие вопросы:

1. По какому адресу находится предприятие?

2. Каковы особенности помещения, занимаемого фирмой?

3. Вы арендуете землю или она принадлежит вам?

4. Есть ли необходимость в реконструкции здания, и если да, то во что это обойдется? Изучите рынок подрядных (проектных и строительных) работ, цены на рынке материалов, деталей, конструкций, изделий, инженерного и другого оборудования.

5. Есть ли местные (территориальные) ограничения на занятие данным видом деятельности? Если есть, то какие?

6. Почему вы выбрали именно это место, а не другое, в чем предпочтение? Перечислите факторы.

7. Как отразится ваш выбор на текущих издержках и как следствие – на себестоимости?

8. Оцените наличие и состояние инженерной инфраструктуры территории.

Если вы уже начали свою деятельность и местоположение предприятия выбрано удачно, держите в поле зрения все изменения в численности и составе населения, перемещения людей, поправки, вносимые в муниципальные решения. Поддерживайте постоянные контакты с агентами по продаже недвижимости, которые, наверняка, в курсе происходящих событий.

2. Информация о поставщиках:

- наименование поставщиков и материалы (работы, услуги), которые они поставляют или оказывают;
- место расположения поставщиков и сроки доставки материалов (на основании анализа транспортной логистики и договоров поставки или договоров на оказание услуг);
- оказание поставщиками какой-либо помощи предприятию (на основании договоров с поставщиками);
- предоставление поставщиками какого-либо кредита на определенный срок.

3. Информация о рынке:

- количество фирм-конкурентов, действующих на рынке;
- объемы производства продукции фирмами-конкурентами;
- покупатели продукции;
- особенности использования данного товара покупателями (его необходимость, на какие группы людей ориентирован данный товар, предполагаемые объемы покупок).

4. Уникальная информация о товаре (работах, услугах):

- характеристика бизнеса предприятия;
- причины устойчивости бизнеса;
- наличие патентов, торговых марок, рекомендаций, грамот;
- наличие у предприятия договоров с крупными потребителями продукции и их условия.

Для того чтобы бизнес-план оказывал положительное влияние на инвестора, в нем необходимо как можно более точно и с лучшей стороны охарактеризовать предприятие, поэтому необходимо ответить на ряд вопросов.

1. Какова точная характеристика предприятия? (Необходимо раскрыть организационно-правовую форму предприятия, где и когда оно зарегистрировано, юридический и фактический адреса предприятия на основании учредительных документов.)

2. Какова краткая история возникновения предприятия, его бизнеса или как предприятие разрабатывает свою продукцию? (Необходимо указать цель и процедуру создания предприятия, то, какую продукцию выпускает и на какую категорию покупателей она направлена. Также следует обосновать, почему руководство предприятия считает, что фирма будет процветать в дальнейшем.)

3. Каковы действующие экономические тенденции? Существуют ли доказательства, что тенденции в затратах на приобретение товаров благоприятны для данной отрасли? (Необходимо провести ряд расчетов, а также маркетинговое исследование спроса на товар, в котором следует обратить внимание на то, нужна ли продукция данного предприятия покупателям, каковы частота покупок потребителями данного товара и цена, по которой покупатели готовы приобретать данный товар. Ответ на эти вопросы может дать анкетирование покупателей. После соотнесения данных, полученных от маркетингового исследования, и данных о фактических затратах предприятия (себестоимости) можно ответить на вопрос, благоприятны ли тенденции в затратах на приобретение данного товара.)

4. Каково детальное описание организационной структуры предприятия (юридическая структура, персонал, принципы работы, организационная схема)? (Это один из самых сложных вопросов данного раздела бизнес-плана. Как показала практика, на многих предприя-

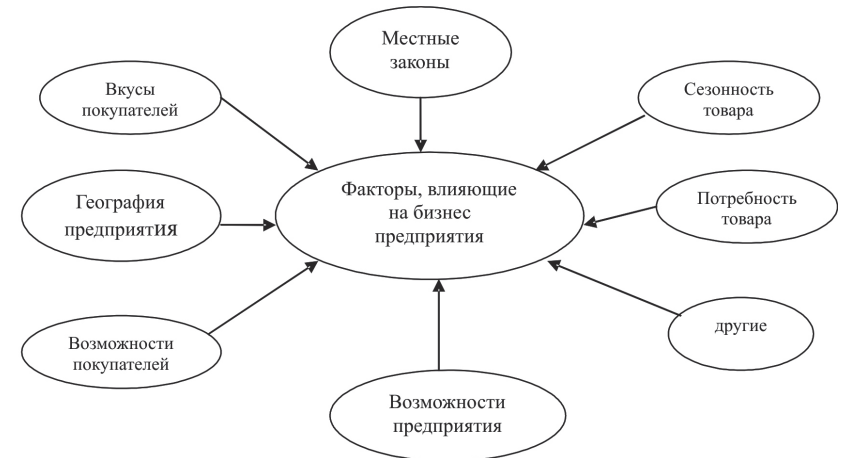


Рис. 2. Факторы, влияющие на бизнес предприятия

тиях нет четкой организационной структуры (особенно на недавно созданных). Инвестору либо работникам предприятия необходимо четко показать структуру управления предприятием.)

5. Какие факторы влияют на бизнес предприятия (местные экономические факторы, сезонность, зависимость от отдельных оптовых покупателей или поставщиков)? (Необходимо достоверно оценить внешнюю среду с точки зрения товара и покупателя.)

6. Каков характер исследований и разработок? (Необходимо определить особенности процедур проверки и маркетинга, проанализировать достигнутые результаты, оценить разработку продукции, заключить юридические договора на поставку и сбыт.)

7. Есть ли у предприятия контракты и соглашения?

8. Как осуществляется производственная деятельность? (Необходимо определить потребности в площадях, процедуры и планы закупки, схему организации материальных запасов, потребность в персонале и оборудовании, следует ли дополнительно обучать персонал, принципы полномочий каждого работника.)

1.6. Описание продукции (услуг)

В этом разделе приводится подробная характеристика производимой предприятием продукции или услуг, производится сравнение ее с продукцией конкурентов, анализируются планы развития производства. Оценивают, какую реакцию покупателей можно ожидать с учетом этих характеристик. Поясняют, как предприятие будет удовлетворять потребности и запросы клиентуры. Описывают любую уникальную, повышающую стоимость изделия или услуги качественную характеристику, которая даст фирме преимущество в конкурентной борьбе. Если изделие или услуга улучшались в течение последних нескольких лет, следует пояснить, как и почему это происходит. Объясняют, как работает изделие или услуга, будет ли продукция экономить деньги или время клиентов, повышать их прибыль. Указывают, проводились ли какие-либо испытания или анализ конкретных ситуаций, которые помогли бы подтвердить эти заявления. Описывают жизненный цикл изделия или услуги. Необходимо указать временные факторы, влияющие на возможность получения прибыли, и учесть влияние на это экономических циклов:

1. Подготовительный цикл – интенсивная маркетинговая компания по презентации нового или уникального изделия или услуги. Это означает начало продаж и периода роста.

2. Цикл высокого уровня развития – рынок начинает насыщаться уникальным изделием или услугой. По мере того как информация об изделии становится общеизвестной, возрастает конкуренция.

3. Цикл выравнивания – на рынок поступают новые более уникальные изделия. Преданные покупатели продолжают покупать продукцию предприятия, другие начинают приглядываться к альтернативам и, в конце концов, могут переключить свои деловые интересы на новые изделия.

Также анализируют планы в отношении следующего поколения изделий, которые будут внедряться в ближайшем будущем.

В этом разделе должно быть представлено конкретное описание нового товара, при этом свойства этого товара должны удовлетворять потребности его потенциального покупателя. Указывают отличительные качества нового товара от товара, уже существующего на рынке. Должны быть представлены тенденции развития данного товара (жизненный цикл), определен уровень его защиты (лицензии, авторские права, патенты). Кратко рассматривают цену, себестоимость и прибыль.

В настоящее время инвесторов интересует не только товар, но и то, как он будет представлен, т. е. упаковка, дизайн, конкретные свойства, условия защиты. Необходимо описать качество товара, а следовательно, и объяснить, почему данный товар будет конкурентоспособным, раскрыть механизм потребления товара рынком и продемонстрировать, доведен ли продукт до товарного вида.

Важно выяснить, почему покупатели выберут именно данный товар, а не продукт (услугу) конкурентов, т. е. какие конкурентные преимущества имеет предлагаемый товар. Подробно описывают характеристики продукции, ее достоинства. При этом необходимо указать ряд сведений.

Характеристика продукции:

- функциональное назначение продукции, для каких целей она предназначена;
- примеры использования продукции;
- стоимость в зависимости от объемов производства;
- технологичность;

- универсальность;
 - соответствие продукции принятым стандартам;
 - на какой стадии находится продукт в настоящее время (идея, рабочий проект, опытный образец, серийное производство и т. п.);
 - требования к контролю качества;
 - требования к подготовке пользователей;
 - организация сервиса продукции;
 - оригинальность продукции и ее предполагаемая цена;
 - требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
 - имеются ли возможности для дальнейшего развития продукта;
 - патентно-лицензионная защита.
- Анализ продукции конкурентов, имеющейся на рынке:
- описание функциональных и потребительских свойств конкурирующих продуктов;
 - почему продукты конкурентов пользуются определенным спросом;
 - принципы ценообразования конкурентов;
 - способы стимулирования сбыта, используемые конкурентами.

Исследования и разработки:

- существующие технологические риски;
- технологическое состояние конкурентов, возможность их технологических достижений влиять или повлиять в будущем на деятельность предприятия;
- описание концепции развития продукта следующих поколений.

Финансирование:

- принятая концепция ценообразования ;
- оптимальные размеры заказов и формы оплаты;
- условия приобретения сырья, материалов и комплектующих;
- уровень запасов;
- производственная кооперация.

1.7. Анализ рынка

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Изучение рынка – одна из главных проблем нового бизнеса. Таким образом, параграф бизнес-

плана, посвященный рынку и маркетингу, часто является наиболее трудным для написания.

Предпринимателю необходимо убедить инвестора (и убедиться самому!) в существовании рынка для своей продукции, в том, что он его понимает и сможет продавать свою продукцию.

Неудачи большинства из провалившихся коммерческих проектов были связаны именно со слабым изучением рынка и с переоценкой его емкости. Необходимо предварительно собрать и обработать большой объем «черновой» информации. Типичный процесс исследования рынка предполагает 4 этапа:

- определение типа данных, которые нужны;
- поиск этих данных;
- анализ данных;
- реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные на пользу предприятию.

Самые первые сведения, которые потребуются при составлении этого раздела: кто будет покупать у фирмы товары, где у нее ниша на рынке? Кроме того, необходимо спрогнозировать рынок и найти ответы на вопрос о том, кто, почему и сколько будет готов купить продукции фирмы завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших двух лет. Такой поиск проходит поэтапно.

Первый этап – оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости товаров, которые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц или за год. Величина эта зависит от многих факторов – социальных, национальных, культурных климатических, а главное – от экономических, в том числе от уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их расходов, темпов инфляции, наличие ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т.д.

Второй этап – оценка потенциальной суммы продаж, т. е. той доли рынка, которую фирма в принципе надеется захватить и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую она может рассчитывать.

В итоге такого анализа, который называется **маркетинговым исследованием**, определяется примерное количество клиентов за месяц, на которое можно рассчитывать.

Но чтобы их получить реально, нужен третий этап, третий шаг к оценке реальных объемов продаж. На этом этапе фирме предстоит оценить, сколько реально она сможет продать (выручить за оказание

услуг) в конкретных условиях своей деятельности, при возможных затратах на рекламу и том уровне цен, который намерена установить, а главное – как этот показатель может изменяться месяц за месяцем.

Подготовка такого прогноза возможна с помощью различных методов. Для мелкого бизнеса возможно ограничиться экспертными прикидками, опирающимися на собственный профессиональный опыт фирмы или опыт специалистов, которых нанимают для консультации.

При этом фирма соберет информацию и о своих возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж. Все это также отражается в бизнес-плане, чтобы инвестор мог оценить полноту представления о рыночной конъюнктуре и продуманность проекта.

Также здесь отвечают на следующие вопросы:

Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?

Много ли внимания и средств они уделяют рекламе?

Их продукция: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей.

Какой уровень цен на их продукцию? Какова их политика цен?

Оценивают своих конкурентов предельно трезво. Но не боятся их, а указывают те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые открывают для фирмы реальный шанс добиться успеха.

В этом разделе плана вы должны привести достаточно фактов, чтобы убедить инвестора в том, что состояние рынка для вашего продукта или услуги таково, что вы можете достичь планируемого задания по реализации, несмотря на конкуренцию.

Для выполнения анализа необходимо собрать информацию об объеме потенциального спроса и продаж, о производственных и финансовых потребностях предприятия.

Чтобы добиться устойчивого роста, объема, реализации услуг, вы должны досконально изучить свой рынок, другими словами, людей, которые покупают ваш товар или пользуются вашими услугами.

Поиск целевого рынка осуществляется путем логических рассуждений на тему: «Кто заинтересован в ваших проектах, товарах, объектах и услугах?»

И как только ваше предприятие (фирма) начнет работать, вы должны ответить на следующие вопросы:

1. Какими вы представляете свои рынки?
2. Какая продукция (проекты, объекты, товары, услуги) пользуются спросом?
3. Кто является вашим заказчиком (покупателем, застройщиком)?

Последний вопрос (и ответ на него) очень важен, так как вы должны найти ту нишу, которую может занять ваше предприятие.

Возможные критерии сегментации рынка приведены в табл. 4.

Таблица 4

Критерии сегментации рынка

Для частных лиц	Для предприятий
Возраст	Сфера деятельности
Пол	Местоположение
Национальная или этническая группа	Специализация
Любимое занятие	Структура
Образование	Объем продаж
Стиль жизни	Каналы распределения
Социальная принадлежность	Численность наемного персонала
Профессия	Номенклатура продукции
Уровень дохода	Качество и комфортность обслуживания
Жизненный цикл семьи	

Сегментация рынка оправдывает себя даже в рамках крохотного предприятия (фирмы).

Установив, кто является вашим самым желанным клиентом, не ленитесь вновь и вновь задаваться этим вопросом.

Затем следует ответить на другие не менее важные вопросы:

4. Почему люди покупают ваш товар, делают заказ на тот или иной проект?
5. Почему они обращаются за этим именно к вам, а не к вашему конкуренту?
6. Что именно они покупают и заказывают?
7. Каким образом расширить круг таких покупателей (заказчиков)?

Причем последний (7-й) вопрос является ключевым для определения вашей стратегии в будущем. Предоставлять услуги и прода-

вать товар, выполнять строительные проектные работы своим постоянным клиентам всегда легче, чем привлекать новых. Надо всегда стараться установить, по каким причинам от вас ушли традиционные ваши заказчики и что привлекло ваших новых клиентов.

Отсюда следует давать ответы на вопросы:

8. Чем привлечь заказчика (покупателя) и как удержать его внимание?

9. Как добиться расширения границ рынка?

Эти вопросы подразумевают способы и место проведения рекламной кампании, привлекательность и доступность вашей конторы (офиса, магазина), степень соответствия профиля вашего предприятия запросам избранного сегмента (ниши) рынка.

Для крупных производителей товаров и услуг следует знать ответы на вопросы:

10. Какова емкость вашего рынка?

11. Какая доля рынка приходится на ваше предприятие?

12. Каков потенциал роста данного рынка?

13. Что будет происходить с вашей долей по мере расширения рынка - сокращение или увеличение?

14. Относится данный рынок к числу конкурентных или нет. Если нет, то почему?

Ну, и, наконец, вопросы, на которые уже сегодня вы должны дать ответы:

1. Какова цена у конкурента?

2. Обеспечит ли такая цена прибыль вашему предприятию?

3. Сможете ли вы обосновать цену, отличную от той, что назначили конкуренты, при следующих условиях:

- низкие издержки;
- более высокое качество продукции;
- более высокое качество обслуживания?

Отсюда резюме: нет смысла устанавливать цену в отрыве от рынка, как нет прока от цены, не позволяющей свести концы с концами.

В этом разделе указывают основных потребителей продукции и место их нахождения, основных конкурентов, размеры рынка и потенциал его роста и особые характеристики. Следует описать, как предприятие определяет своих основных покупателей (их этнический состав, возрастные группы и т. д.). Определить, будет ли рост рынка означать, что предприятию потребуется дополнитель-

ный капитал, и в случае положительного ответа рассчитать, каков будет его размер и когда этот капитал понадобится. Указывают, как планирует предприятие устанавливать цены на свою продукцию и сможет ли оно получить достаточную прибыль при такой цене. При этом учитывают, как планируемые цены соотносятся с ценами конкурентов. Большое внимание уделяют рекламе бизнеса и организации продвижения продукции на рынок. Определяют, какие средства рекламы существуют на рынке, сколько они стоят, какими из них предприятие планирует воспользоваться, а также смету расходов на рекламу. Следует решить, как по времени предприятие планирует организовать рекламу и кто будет задействован в подготовке рекламных материалов. Если бизнес требует большого сервиса, предлагают варианты того, как с этим могут справиться работники предприятия. Указывают, есть ли у предприятия какие-либо фирменные знаки, лозунги и т. д.

При анализе профиля конкретного рынка указывают потребителей продукции или комплекса услуг, описывают географию рынка, включая размер и данные по населению, потенциал роста для намеченного рынка, способность удовлетворять потребности рынка, определяют, как бизнес-план позволит предприятию привлечь новых клиентов, сохранив тех, которые оно уже имеет.

Если в бизнес-плане представляют новое предприятие или давно действующее, но имеющее новые изделия, идею или технологию, повышающие жизненный уровень, и оно хочет разместить свою продукцию на рынке, то это нововведение должно быть запатентовано или защищено торговыми знаками, а письменные документы защищены авторскими правами.

Другой значительной частью раздела бизнес-плана «Рынок» является оценка конкурентов. Оценивая конкурентов, необходимо проанализировать количество фирм-конкурентов и место их расположения, указать крупнейшего продавца аналогичной продукции. Также определить объем продаж конкурирующих фирм, основные характеристики их продукции, уровень качества, дизайн, сервис. Определяют сильные и слабые стороны конкурента. Указывают, как предприятие планирует увеличить свою долю рынка и какими преимуществами хочет воспользоваться. Делают прогноз внедрения новых моделей конкурирующей продукции, определяют, есть ли у предприятия надежная информация о том, как идут дела у конкурентов, может ли предприятие описать своих конкурентов, их управ-

ление, историю, руководителей, принципы финансового состояния, т. е. добыть информацию, позволяющую ясно представить их положение.

На интенсивность конкуренции будут оказывать влияние следующие факторы:

- а) большое число конкурентов или примерное равенство их сил;
- б) медленный рост предприятия при достижении стадии зрелости;
- в) высокий уровень постоянных расходов в отрасли;
- г) рост производственных мощностей;
- д) отсутствие дифференциации продукции в отрасли и незначительные издержки конверсии для потребителей;
- е) неудовлетворенность ряда фирм своим положением, в частности долей рынка;
- ж) реальная возможность существенного увеличения доходов при удачной стратегии;
- з) стратегическая значимость данной отрасли для работающих в ней фирм;
- и) возможность конкуренции со стороны крупных фирм вне отрасли путем покупки ранее слабого конкурента и превращения его в основного конкурента;
- к) барьеры, препятствующие фирме как войти, так и выйти из отрасли.

Выделяют четыре конкурентные силы.

1. *Проникновение в отрасль новых конкурентов.* Появление новых конкурентов нежелательно, так как это ведет к росту производственных мощностей в отрасли, что может вызвать падение цен или повышение издержек. Традиционной защитой служат барьеры для вхождения в отрасль. К основным барьерам относят экономические барьеры (экономия на масштабах производства, определенный взнос денежных средств при входе в отрасль, издержки переориентации покупателей); легальные барьеры (патенты, лицензии, государственное регулирование); собственность на важнейшие виды сырья; недостаток каналов распределения; недостаток опыта и отсутствие доступа к ноу-хау в различных отраслях (менеджмент, технология, маркетинг и логистика).

2. *Угроза появления товаров-заменителей.* Появление на рынке таких товаров, которые удовлетворяют те же потребности, что и продукция в отрасли, связано с появлением потолка цен и повы-

шением эластичности спроса, что ограничивает возможности извлечения прибыли. Конкуренция со стороны товаров-заменителей зависит от того, насколько легко покупатели могут их предпочесть. Фирма-производитель может привлечь покупателей качеством товара, уменьшить цену или каким-либо другим способом дифференцировать товар от заменителей. Но чем больше зависит величина продаж товара от изменения цен на товары-заменители, тем сильнее влияние этой конкурентной силы.

3. *Власть потребителей (покупателей).* Покупатели оказывают влияние на фирмы, работающие в отрасли, стремясь понизить цены и приобрести товары и услуги более высокого качества. Сила власти покупателя определяется особенностями рыночных ситуаций с точки зрения разделения покупателей на группы. Группа покупателей обладает значительной силой при следующих условиях:

- 1) она объединена в единую группу или покупает большее количество продукции относительно объема продаж в отрасли;
- 2) покупатели хорошо информированы;
- 3) группа покупателей нечувствительна к переменным издержкам и может покупать товары фирм-конкурентов;
- 4) обладает возможностью к захвату продавца.

Власть со стороны покупателей будет усиливаться, если продукция в отрасли стандартизирована и не поддается дифференциации, а также не оказывает существенного влияния на качество товаров и услуг, которое потребляет покупатель.

4. *Власть поставщиков.* Поставщики могут поднимать цены или снижать количество поставляемых товаров и услуг.

Раздел бизнес-плана «Рынок» можно писать в любой форме: в виде пояснительной записки, схемы, таблицы.

Эти пункты необходимо раскрыть при написании раздела бизнес-плана «Рынок».

1. Покупатель продукции.
2. Объем рынка.
3. Потенциал роста рынка.
4. Установление цен на продукцию.
5. Соотношение цен на продукцию предприятия и цен конкурирующих фирм.
6. Средства рекламы.
7. Разработка рекламы.
8. Фирменные знаки.

Как уже отмечалось выше, необходимо подробно описать конкурентов, действующих на рынке. На данном этапе можно расположить их на одной схеме пропорционально географии мест нахождения. Это позволит более наглядно изучить конкурентов. Рекламу важно проанализировать с трех позиций:

- 1) кто является слушателем данного вида рекламы (водители, учителя, руководители фирм и т. д.);
- 2) преимущества данного вида рекламы;
- 3) недостатки данного вида рекламы.

Необходимо отметить, почему выбран именно этот вид рекламы, какой эффект будет достигнут от ее применения. Также указывают, какой рекламой пользуются конкуренты, желательно сделать сравнительный анализ эффектов от этих реклам.

1.8. Производственный план

План производства должен показать оптимальный объем производства; потребность в зданиях и оборудовании, технологиях и ноу-хау; источники поставок основных материалов; возможности использования субподрядчиков или кооперации. При написании этого раздела конкретные технологические операции следует описывать простым языком без применения технологического жаргона.

Главная задача плана производства – доказать партнерам, что предприятие в состоянии реально продавать нужное количество товаров требуемого качества в нужные сроки. В этом разделе необходимо ответить на несколько вопросов.

- На каком рынке – действующем или новом – будет продаваться товар?
- Какие потребуются производственные мощности и как они будут возрастать?
- Где, у кого, на каких условиях будут закупаться товары?
- Предполагается ли кооперация и с кем?
- Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов продаж или поставок ресурсов?
- Какими основными фондами она располагает для производства работ;
- Как оценивают издержки производства и их динамику на перспективу?

- Где, у кого и на каких условиях будут закупаться материалы, детали, конструкции и другие материальные ресурсы.
- Каковы источники привлечения строительной техники и оборудования.
- Как будет осуществляться планирование производства.
- Каков порядок проведения контроля качества работ.

В этом разделе особое внимание необходимо уделить поставщикам продукции. Поставщики становятся чрезвычайно важными при высокой концентрации в отрасли или доминировании в ней нескольких фирм.

При написании раздела «План производства» необходимо показать производственную мощность предприятия. *Производственная мощность* предприятия, цеха, участка – это способность закрепленных за ними средств труда (технологической совокупности машин, оборудования и производственных площадей) к максимальному выпуску продукции за год (сутки, смену) в соответствии с установленной специализацией, кооперированием производства и режимом работы.

Производственная мощность предприятия, цеха, участка рассчитывается, как правило, в тех же натуральных (условно-натуральных) единицах, в которых планируется объем выпуска продукции, а иногда в станкочасах и, как исключение, в стоимостном выражении. Разница между производственной мощностью и производственной программой (объемом производства) представляет резервы предприятия, т. е. производственная программа показывает степень использования производственной мощности. Пропускная способность предприятия характеризует максимальный выпуск продукции применительно к работе оборудования, станка, агрегата, поточной линии, группы станков, но только не участка, цеха, самого предприятия. Пропускная способность оборудования исчисляется за декаду, сутки, смену, час, а производственная мощность структурных единиц производства – за год, в некоторых случаях за квартал, месяц. Для расчета производственной мощности предприятия используют следующие исходные данные:

- количество, состав и техническое состояние оборудования и данные о производственных площадях. В расчеты производственной мощности предприятия включают все наличное оборудование основного производства за исключением резервного оборудования и оборудования опытно-экспериментальных и специализированных участков для профессионально-технического обучения;

- технические нормы производительности оборудования и трудоемкости выпускаемой продукции. При расчете производственной мощности предприятия за нормы производительности оборудования для вновь строящихся предприятий принимают паспортные, а для действующих предприятий – технически обоснованные показатели производительности оборудования, но не ниже паспортной производительности;

- фонд времени работы оборудования и режимы работы предприятия. При расчете производственной мощности предприятия принимают максимально возможный плановый годовой фонд времени работы оборудования;

- номенклатура выпускаемых изделий и их количественное соотношение. Номенклатуру и количественное соотношение выпускаемых изделий устанавливают исходя из рациональной специализации предприятия, цеха или участка.

При написании плана производства для достоверного описания производственного цикла необходимо привлечь специалистов по технологии производства. Если существуют фотографии производственного процесса, то рекомендуется приложить их к бизнес-плану: это позволит инвестору наглядно увидеть весь технологический цикл. Необходимо подробно раскрыть виды уже выпускаемой и готовящейся к выпуску продукции, номенклатуру и ассортимент каждой единицы продукции. В данном разделе не следует употреблять производственные термины, так как они могут быть непонятны инвестору.

В разделе бизнес-плана «План производства» делают расчеты. Дополнительно можно представить иллюстративный материал, демонстрирующий продукцию.

Вариантов написания этого раздела большое количество. В зависимости от ситуации выбирают более удобный и понятный.

Основной целью составления производственного плана является доказательство потенциальным партнерам способности предприятия (фирмы) качественно и в срок производить товар (услугу), т. е. эффективности предприятия (фирмы). Было бы ошибкой полагать, что инвесторы на слово поверят обещаниям, даже документированным, возврата денег с прибылью. На самом деле любой серьезный инвестор лично изучает и оценивает организацию производства на предприятии (фирме), управленческие методы и управленческий персонал.

Но степень интереса стороннего вкладчика несоизмерима с интересом собственника предприятия (фирмы). Поэтому роль производственного плана в бизнес-плане зависит от ориентации последнего либо на внешних инвесторов, либо на внутренние потребности. В зависимости от этого производственный план может быть схематичным или развернутым.

Степень детализации производственного плана связана также с характером производства: чем выше технологическая сложность производственных процессов, тем подробнее производственный план.

Обычно производственный план включает разделы с описанием технологии производства, ресурсов предприятия (фирмы) и менеджмента.

Технология производства. В этом разделе составители бизнес-плана рассказывают о процессе разработки продукта (товара, услуги или технологии), особенно нового, и его результатах в виде полученных патентов, лицензий, товарных знаков. Здесь же можно рассказать о подразделении предприятия, занимающемся разработкой новых товаров и технологий, и даже об отдельных изобретателях – авторах интересных разработок.

Можно также описать производственный процесс: последовательность операций, особенности производства (экологичность, безопасность, экстремальные условия), структуру издержек производства, перспективу их снижения и организацию сервиса.

Внешние факторы, оказывающие влияние на производственную деятельность. К их числу относятся: доступ к экономическим ресурсам, поставщики, клиенты, изменения в технологии, а также изменения в федеральном и местном законодательстве.

Риски. В этом разделе предприниматель показывает инвестору, насколько его бизнес рискован и какие меры приняты по защите от рисков. Для этого дается полный ранжированный перечень рисков, присущих данной отрасли бизнеса, определяется вероятность каждого из них, дается оценка убытков в случае их наступления, устанавливается допустимый уровень убытков, ниже которого риски не принимаются во внимание, и определяются организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков. Перечисляются также все виды страховок с указанием названий страховых компаний, номеров страховых полисов, сроков и условий страховки.

1.9. План маркетинга

Ресурсы. Как правило, в бизнес-планах рассматриваются материальные и людские ресурсы предприятия.

К материальным ресурсам (фондам) относятся производственные помещения, транспортные средства, машины и оборудование, сырье и материалы, запасы готовой продукции. В контексте бизнес-плана рассматриваются местоположение предприятия, наличие транспортной и коммуникационной инфраструктур, производственные площади, количество и технический уровень оборудования.

Наибольший интерес для кредиторов и инвесторов представляет анализ людских ресурсов и прежде всего управленческого аппарата. Этот раздел раскрывает заинтересованным лицам, кто персонально стоит за данным бизнесом. Многие инвесторы начинают свое знакомство с бизнес-планом именно с этого раздела, полагая, что как бы заманчивы ни были идеи, изложенные в документе, успех предприятия будет зависеть от того, кто их воплощает в жизнь.

Менеджеры/владельцы. В этом разделе не только поименно перечисляется весь управленческий персонал, но и объясняется, почему эти люди собрались вместе, какова мотивация их совместной деятельности.

Организационная схема управления предприятием показывает, как взаимодействуют службы, кто и чем занимается, как осуществляются координация и контроль за различными видами деятельности. Банкиры и инвесторы обращают на это особое внимание, поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты.

У малых предприятий, только начинающих свою коммерческую деятельность, организационная структура, естественно, несложная, но и в ней должны быть заложены основы для ее дальнейшего роста и усложнения. В любом случае должна быть обеспечена тесная увязка между разработкой организационной схемы и остальными частями бизнес-плана: в схеме должны найти отражение стратегия и методы, изложенные в других разделах.

Кадровая политика и стратегия должны дать представление о философии, которой руководствуется фирма при решении кадровых вопросов, что в значительной степени определяет лицо фирмы, так как оказывает влияние на ее долговременную эффективность. Здесь рассматриваются условия подбора и найма персонала, размеры и структура вознаграждения и другие формы стимулирования персонала, включая участие в прибылях.

Значение плана маркетинга трудно переоценить. Иметь такой план нужно не только новым, но и существующим предприятиям. План должен дать ответ на три вопроса: Где вы находитесь? Куда стремитесь попасть? Как туда добраться? Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо знать об основных элементах маркетинга. Они тесно взаимосвязаны и включают:

- 1) разработку программы работ, услуг, продажи товаров;
 - 2) обоснование цен на продукцию (работы, услуги);
 - 3) методы распространения продукции (каналы сбыта);
 - 4) стимулирование сбыта продукции, рекламную деятельность.
- Система маркетинга представлена на схеме (рис. 3).

Задачи маркетинга – выявить и учитывать в производственной деятельности основные факторы (внешние и внутренние), способствующие успешному завоеванию рынка, обеспечивающие стабильное положение предприятия (рис. 4).

Под внешними факторами понимаются условия, которые предприниматель не может изменить, но должен учитывать, так как они влияют на состояние бизнеса. К ним относятся: спрос на продукцию, законодательство, конкуренты, предложение и пр.

Внутренние факторы, как правило, поддаются контролю со стороны предпринимателя, важнейшие из них: финансовые возможности предприятия, кадры, выбор поставщиков, цели и задачи, исходя из которых строится политика маркетинга.

План маркетинга составляют обычно на год вперед с разбивкой по месяцам, регулярно контролируется его соблюдение и, при

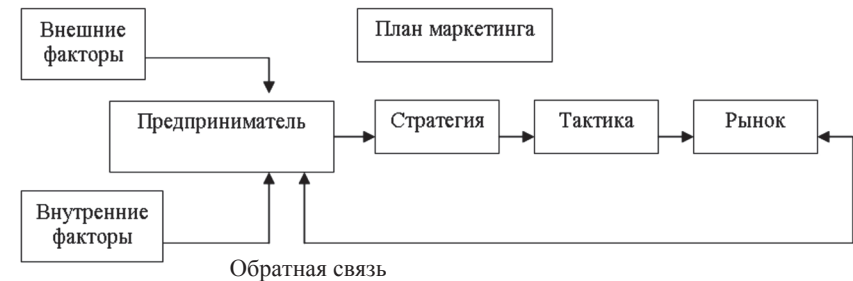


Рис. 3. Схема системы маркетинга

необходимости, вносятся соответствующие коррективы. На рис. 5 представлен порядок его составления.

Чтобы разработать качественный план маркетинга, следует собрать информацию и выполнить анализ изменений спроса на продукцию (работы, услуги), изменений в структуре рынка, в поведении конкурентов и др. (см. рис. 4).

Ниже приведен примерный перечень вопросов, по которым целесообразно иметь информацию:

О потребителе продукции (работ, услуг)

Кто является потребителем (заказчиком), его финансовые возможности, каким аналогичным предприятиям потребитель (заказчик) отдает предпочтение и почему?

Каковы тенденции изменения цен на аналогичную продукцию (работы, услуги)? С чем они связаны?

По каким каналам потребитель получает продукцию, как функционируют эти каналы?

Как рекламируется продукция (работы, услуги)?

Как относятся потребители (заказчики) к продукции конкурентов?



Рис. 4. Факторы, влияющие на стратегию маркетинга

О конкурентах

Кто они, где расположены, в чем их сильные и слабые стороны?

Какими приемами маркетинга пользуются конкуренты? Какие цели ставит перед собой предприятие на год вперед, на пять лет вперед?

В чем заключаются сильные и слабые стороны проекта производства продукции (работы, услуг) предприятия?

Каковы производственные возможности предприятия?

Источниками информации о рынке могут служить собственные отчетные документы, а также поставщики, потребители, конкуренты и др.

На основе анализа текущей ситуации на рынке и прогноза (поведение конкурентов, изменение спроса на продукцию, появление новых технологий и др.) необходимо обосновывать конкретные цели и задачи развития Вашего предприятия. Это целесообразно сделать в конкретных количественных показателях (например, рентабельности, объемах реализации продукции, работ, услуг, доле рынка и др.).

Цели и задачи должны быть реалистичными, с учетом изменяющихся ограничений по времени, финансовым, материальным и территориальным ресурсам.

План маркетинга должен излагать конкретную стратегию, ведущую к реализации целей и задач предприятия (рис. 5). Формирование рыночной стратегии, разработка комплекса мероприятий и программ должны ответить предпринимателю на вопрос, каким путем надо идти. Важно подумать о выборе исполнителей, которые будут нести личную ответственность за реализацию порученных мероприятий.

Если речь идет о вновь создаваемом предприятии, то всю полноту ответственности за выполнение плана маркетинга, как правило, берет на себя президент (управляющий), поскольку именно он больше всех заинтересован в успехе своего дела (рис. 6).

Если план маркетинга продуман во всех деталях, предприниматель может оценить, во что примерно может обойтись его выполнение. Оценка затрат, которые потребуются для реализации выбранной стратегии, послужит основой для составления финансового плана. Как уже отмечалось, в течение всего периода, на который составлен план (как в целом, так и по отдельным его разделам), при необходимости следует вносить изменения или переключаться на альтерна-

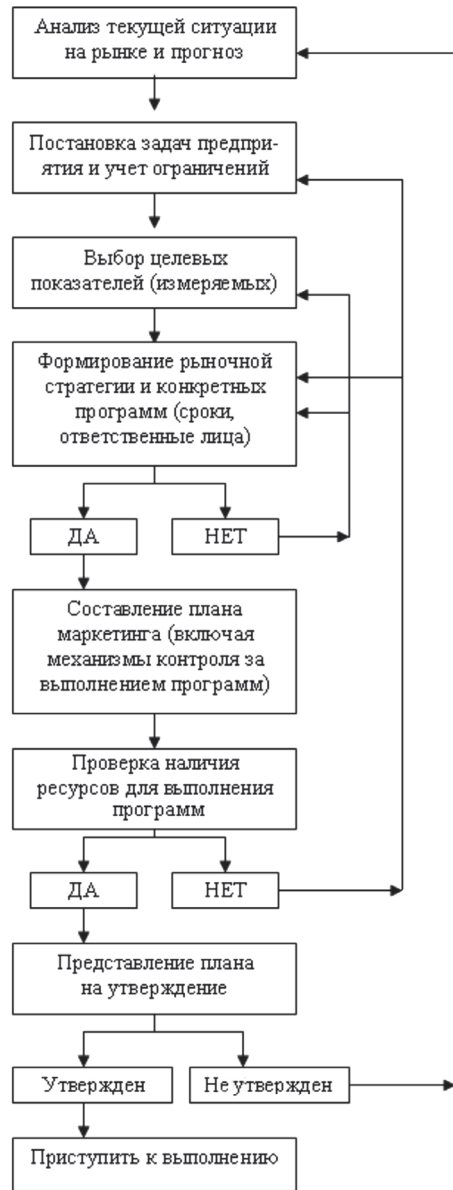


Рис. 5. Порядок составления плана маркетинга



Рис. 6. Две стадии развития организационной структуры (на примере промпредприятия)

тивные стратегии, дающие большой экономический эффект.

Успешная реализация плана маркетинга во многом будет зависеть от того, насколько тщательно он составлен; в его основе должны лежать реальные факты, выбраны достижимые цели. План маркетинга должен стать надежным помощником предпринимателя.

Этот раздел посвящен созданию эффективного рынка товара. В нем указывают:

- 1) схему распределения товаров;
- 2) процесс ценообразования;
- 3) вид рекламы;
- 4) размер затрат на рекламу;
- 5) методы стимулирования продаж;
- 6) способ организации сервисного обслуживания;
- 7) размер затрат на сервис;
- 8) способ формирования общественного мнения о предприятии (как оно будет добиваться хорошей репутации);
- 9) способ достижения постоянного роста объема продаж:
 - за счет расширения районов сбыта;
 - поиска новых форм привлечения покупателей;

- продажи новых товаров.

Маркетинговый план требует тщательного изучения и анализа. Его можно разделить на два подраздела: анализ рынка и стратегию маркетинга.

Анализ рынка описывает существующий рынок, на котором планируют активизировать бизнес. Ключевыми пунктами для выбора сегментов рынка для изделий и услуг являются: отличительные особенности продукции; образ жизни клиентов, на которых ориентируется организация; географическое месторасположение; сезонность.

В этом подразделе даются ответы на вопросы: сколько конкурентов существует вместе с организацией на рынке; как распределяется рынок между его основными участниками; быстро ли растет рынок; каковы основные тенденции относительно изменений в распределении рынка? Из анализа рынка необходимо оценить тенденции и связанные с этим возможности. При описании сильных сторон организации необходимо уделить маркетингу не меньше внимания, чем самой продукции, а может быть, и больше.

Необходимо перечислить несколько основных преимуществ перед конкурентами в следующих областях:

- 1) реальные рабочие и эксплуатационные характеристики;
- 2) уровень качества и надежности;
- 3) эффективность производства;
- 4) дистрибьюторские проблемы;
- 5) ценовые вопросы;
- 6) восприятие обществом, или репутация;
- 7) деловые связи или рекомендательные документы.

Маркетинговая стратегия позволяет планировать и реализовать

кампанию по продвижению продукции или комплекса услуг на рынок, которая будет активизировать продажи. Эта стратегия должна усиливать, продвигать и поддерживать преимущества, отличительные характеристики и выигрышные стороны продукции предприятия. Предприятие сможет проанализировать свою деловую активность, определить сильные стороны. Стратегия, которую выберет предприятие, будет зависеть от плана, нацеленного на то, как защититься от противника. Стратегия предприятия должна быть нацелена на захват доли рынка в кратчайшие сроки. Решающим фактором является то, как будут воспринимать клиенты предприятие и

его продукцию по сравнению с продукцией конкурента.

В этом подразделе необходимо описать то, как предприятие будет сообщать о продукции и комплексе услуг, на каком уровне – местном, национальном или международном – будет продаваться продукция. Будет ли оно использовать радио, телевидение. Следует определить, стоит ли проводить семинары или принимать участие в торговых выставках. Также предприятие может использовать маркетинг с помощью средств телекоммуникаций или внешних торговых представителей, воспользоваться услугами агентства по связям с общественностью. Часто для рекламы рассылают брошюры и рекламные листки. Возможны и другие творческие способы для продвижения продукции.

Также необходимо уделить большое внимание нескольким вопросам.

1. Соответствует ли выбранная стратегия оценке рынка и возможностям предприятия?
2. Определило ли предприятие намеченный рынок в виде узкого сектора или продукция предназначена для емкого рынка?
3. Основана ли стратегия на фактах или предположениях?
4. Честно ли и откровенно предприятие оценивает своих конкурентов?
5. Достаточен ли ожидаемый возврат инвестиций для оправданного риска?
6. Достаточно ли тщательно рассмотрены другие стратегии, используемые конкурентами?
7. Законна ли стратегия с юридической точки зрения?

Прежде чем создавать рыночную стратегию, необходимо проанализировать возможные причины недовольства покупателей. Определите то, что может негативно повлиять на потребности клиента, вызвать его разочарование или раздражение. Для этой цели можно провести опрос. Владельцы малых торговых предприятий зачастую игнорируют четыре главные позиции маркетинга: обширные деловые связи, рекламу, искусство сбыта товаров и услуг, исследование рынка, из-за чего их фирмы разоряются.

Сначала предприятию необходимо определить свой рынок: кто или что является его целью. Определить потребителей можно, ответив на следующие вопросы: куда я пойду за покупкой; что заставляет меня покупать данный товар; за какими средствами

информации я слежу, что читаю, что слушаю, благодаря чему я принимаю решение о покупке? Проще говоря, нужно знать, какие средства информации привлекают к рынку.

Следует тщательно рассмотреть следующие идеи и стратегии и реализовать каждую из них в своем плане:

1) маркетинговые стратегии, на выполнении которых будут сконцентрированы усилия работников предприятия;

2) причины выбора именно этих стратегий: информация о них, проверка выполнимости, отслеживание деятельности конкурента и/или творческий взгляд на рынок изнутри;

3) ценовая политика. Установление цен на продукцию или комплекс услуг является важным решением, основанным на их приемлемости для покупателя. Изначально необходимо анализировать клиентов и отслеживать деятельность конкурента, а также ценовую политику, приемлемость цен для потребителя и т. д.;

4) график работы;

5) маркетинговый бюджет;

6) политика в отношении гарантий;

7) презентация и упаковка;

8) профессиональные ресурсы, необходимые для выполнения плана;

9) контроль реакции рынка на маркетинговую кампанию;

10) сравнение разных подходов;

11) реклама и стимулы продаж;

12) средства информации, которые будут использоваться для стимулирования интереса к предприятию, и связанные с этим затраты.

Также в этом разделе необходимо определить маркетинговые задачи, для чего выделяют четыре главные цели.

1. Повышение информированности о торговой марке предприятия.

2. Создание ощущения превосходства качества товаров у сотрудников, занимающихся продажами.

3. Улучшение морального состояния сотрудников, непосредственно занимающихся торговлей.

4. Повышение объема продаж на некоторый процент в течение определенного периода времени.

Сразу же после кампании начинают отслеживать ее результаты. В течение нескольких недель проводят предварительные исследования, которые нельзя рассматривать как окончательные. В боль-

шинстве случаев для получения конечных результатов кампания должна длиться не менее 12 мес. Намеченные цели могут быть достигнуты и раньше за счет хорошо спланированной и выполненной маркетинговой стратегии.

Данный раздел бизнес-плана является продолжением раздела «Рынок». В разделе «Рынок» мы уже рассмотрели виды рекламы, которыми пользуется или будет пользоваться предприятие, а в разделе «План маркетинга» помимо способов распространения рекламы необходимо предоставить смету расходов на нее. Для ее составления достаточно обратиться в рекламные компании, редакции газет, средства массовой информации и получить от них прайс-листы со стоимостью рекламы. Далее необходимо провести расчеты, исходя из стоимости одного блока рекламы и количества его повторений.

Можно предложить целую программу по проведению рекламы. Допустим, первые две недели продукцию освещают через газеты, на третьей неделе рекламируют по радио, на четвертой неделе – по телевидению. На втором месяце в центре города вешают информационный щит о предприятии и его продукции. В третий и четвертый месяцы выпускают и распространяют листовки среди населения городов. Необходимо также обратить внимание и на рекламу в других городах, в которых предполагается реализовывать продукцию в дальнейшем.

Следует обязательно обратить внимание будущих инвесторов на то, каким образом будет реализовываться продукция предприятия. Каждый вариант необходимо подробно рассмотреть и раскрыть его плюсы и минусы. Дополнительно можно рассчитать экономический эффект от вариантов распространения продукции.

1.10. Организация, управление, кадры

План менеджмента считается наиболее важным разделом, так как от качества управления будет зависеть успех реализации бизнес-плана. В этом разделе указывают основной руководящий состав; организационную структуру, в которой определяется взаимосвязь всех подразделений; системы вознаграждения и обучения на предприятии; организационную культуру фирмы. Также в этом разделе определяют:

- 1) количественный состав работников организации;
- 2) должностные и квалификационные обязанности сотрудников организации;
- 3) систему оплаты и стимулирования труда всех работников организации;
- 4) годовой фонд оплаты труда и среднемесячный заработок на одного работника предприятия.

Управленческий коллектив является очень существенным фактором. Потенциальный инвестор придает огромное значение управленческой команде, принимающей жизненно важные текущие решения. Успех или неудача предприятия будут зависеть от наличия опыта, зрелости и здравого смысла у руководителя предприятия, партнеров, совета директоров и управленческого персонала.

В любом управленческом коллективе необходимо обеспечить равновесие, дающее возможность реализовать в организации четыре важных элемента: планирование; организаторские способности; контроль; управление. Жизненно важно гармоничное сочетание в управленческой команде поведенческих, технических и концептуальных способностей, которые проявляются при организации производства, поставках продукции или предоставлении услуг. Управленческая команда должна изначально иметь или развивать в себе способности к маркетингу, финансовой деятельности и организации производства. Сила управленческой команды должна быть четко отражена в бизнес-плане. Фирма, имеющая формализованную структуру управления, имеет больше шансов заработать капитал и достичь своих целей за более короткий промежуток времени, причем с гораздо меньшими затратами.

При написании этого раздела бизнес-плана рекомендуется представить схемы управления с расшифровкой функциональных обязанностей каждого работника и иерархией управления.

Дополнительно в приложениях к бизнес-плану можно представить должностные инструкции основных работников предприятия.

- основной руководящий состав;
- организационная структура;
- система вознаграждения;
- система обучения;
- организационная культура фирмы.

Составление организационного плана требует от предпринимателя принятия ряда важных решений, которые смогут во многом

определить дальнейшую судьбу предприятия. Состав руководящей группы и организационная структура должны способствовать созданию коллектива, преданного идее нового предприятия, разделяющего его цели, готового работать с полной отдачей.

Следует иметь в виду, что инвесторов будут интересовать прежде всего деловые качества членов руководства. Каждый кандидат на руководящую должность должен быть готов отдавать делу все свое время, не рассчитывая на высокое вознаграждение. Для истинного предпринимателя недопустимо думать о личном обогащении, когда предприятие еще не встало на ноги. Всякая попытка назначить себе высокую заработную плату будет оцениваться инвесторами как предательство интересов фирмы.

Организационная схема новых предприятий обычно бывает несложной, нередко все управленческие функции выполняет сам предприниматель. По мере роста предприятия объем работы увеличивается, организационная структура усложняется. Чтобы выстоять в конкурентной борьбе, необходимо ее тщательно продумать, правильно распределить обязанности между исполнителями и составить четкие должностные инструкции.

Согласно многочисленным исследованиям факторов, обуславливающих банкротство мелких предприятий, 89% неудач их хозяйственной деятельности объясняется непродуманной структурной схемой организации и скверным управлением.

Ориентиром для избежания фиаско может служить перечень причин банкротства:

- некомпетентность управления – 45%;
- недостаток опыта в производстве данного вида деятельности – 9%;
- недостаток управленческого опыта – 18%;
- узкий профессионализм – 20%;
- невыполнение взятых на себя обязанностей (обман) – 5%;
- стихийное бедствие – 1%.

В организационном плане должны найти отражение следующие вопросы:

- организационная структура (перечень всех должностей с указанием обязанностей);
- планирование, целевые показатели и оценка результатов;
- поощрение работников (продвижение по службе, премии, благодарность руководства); критерии отбора к кандидатам на

должности.

Управление производством на предприятии – это система мер, предназначенная для координации деятельности трудового коллектива в целях выполнения поставленных перед ним задач. По мере усложнения производственной структуры усложняется и механизм управления. Он состоит из двух частей: управляющего объекта и управляемого объекта. Управляющий объект представлен в виде аппарата управления, который сейчас на разных предприятиях называется по-разному (например, совет директоров, совет акционеров). Для того чтобы аппарат управления показывал наивысшие результаты своей работы, он должен быть: а) экономичным – сокращать затраты на содержание аппарата; б) оперативным – быстро реагировать на решение различных производственных ситуаций; в) надежным – работать в интересах коллектива и предоставлять достоверную информацию.

Функции аппарата управления реализуются через применение различных методов:

- экономических – воздействие на коллектив при помощи планов коммерческого расчета, цен, норм;
- организационно-административных – это распорядительная функция аппарата, которая проявляется через выдачу различных приказов, положений, инструкций и т.д.;
- социально-психологических – это воздействие на работников при помощи средств материального и морального поощрения и при помощи различных общественных организаций.

Существует несколько структур управления предприятием. Рассмотрим их более подробно.

Линейная структура управления. При линейной структуре во главе каждого производственного коллектива стоит руководитель, осуществляющий все функции управления (рис. 7). Он имеет одну вышестоящую и несколько нижестоящих инстанций, т.е. каждый подчиненный выполняет распоряжения только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника. Все вопросы решаются по одному каналу связи. Эта структура эффективна, когда круг решаемых проблем невелик. Она содействует получению непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений, обеспечивает полную ответственность каждого руководителя за результаты ра-



Рис. 7. Линейная структура управления

боты, единство руководства сверху донизу. Однако при этом руководитель должен обладать разносторонними знаниями, поскольку отсутствуют специалисты по отдельным функциям управления. С ростом масштабов предприятия и сложности управления руководитель не в состоянии принимать необходимые решения: единственный канал связи с цехами и участками оказывается переполненным информацией, ухудшается координация их деятельности по горизонтали, так как связь между цехами осуществляется только через заводоуправление. Преимущества линейной структуры управления заключаются в том, что работник подчиняется только одному лицу, а недостатки в том, что такую структуру невозможно использовать на крупных предприятиях.

Функциональная структура управления. Она повышает эффективность управления предприятием за счет привлечения квалифицированных специалистов, хорошо знающих конкретные области производства и управления (маркетинг, снабжение, производство, сбыт, ремонт, энергохозяйство и т. д.) (рис. 8). Такая система позволяет линейному руководству не решать оперативные вопросы. Однако при этом нарушается единство распорядительства, снижается ответственность из-за того, что исполнитель может получать указания от нескольких функциональных руководителей. При этом в цехах формируются все плановые, диспетчерские и другие службы, дублирующие заводские. Преимущество функциональной структуры управления заключается в том, что каждым производством руководит специалист, недостаток в том, что происходит обезличивание руководителя предприятия.

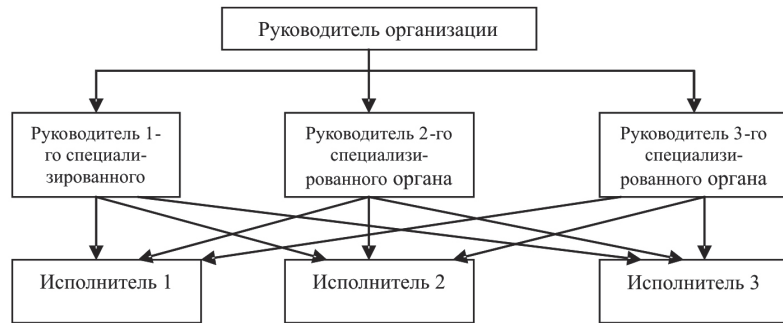


Рис. 8. Функциональная структура управления

Линейно-функциональная (штабная) структура управления.

У линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных ячеек, отделов, бюро, групп, отдельных специалистов, которые отвечают за конкретные функции управления, что требует создания специальных советов, в которых линейные руководители совместно с функциональными согласуют свои действия и решения (рис. 9). Это усложняет управление и увеличивает расходы. При усовершенствованном варианте этой структуры права функциональных отделов и штабов в отношении нижестоящих ячеек ограничиваются: так укрепляется единоначалие, но усложняются связи между звеньями. Преимущество линейно-функциональной системы состоит в том, что руководство предприятием отводится одному лицу (руко-

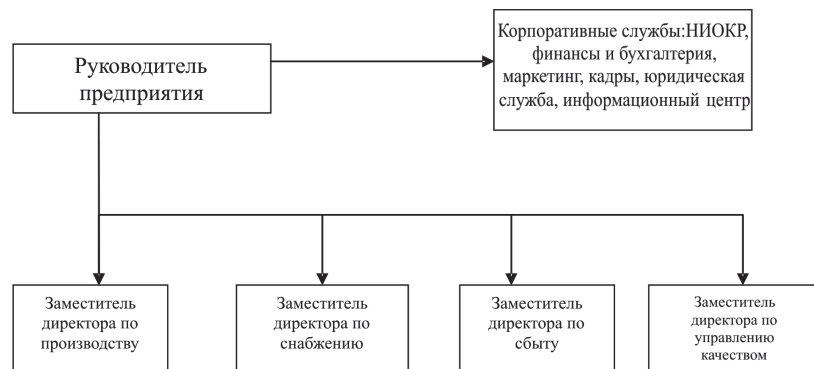


Рис. 9. Линейно-функциональная структура управления

водителю), а недостатки в том, что затруднены производственные связи между звеньями (подразделениями).

Программно-целевая (матричная) структура управления.

Руководитель предприятия наделяет полномочиями органы для выполнения целевой программы, что позволяет ускорить реализацию нововведений в производстве и управлении, освободить высшие органы от оперативного руководства, приблизить менеджеров программ к исполнителям на основе прямых горизонтальных связей между управляющими, минуя высшее руководство (рис. 10). Поскольку управленческие ячейки отвечают за всю технологическую цепочку от идеи до реализации, обеспечиваются более эффективный контроль за ходом выполнения программы, оценка и стимулирование работы менеджеров. В итоге организационная структура управления становится более гибкой и приспособленной к изменениям на рынке. К тому же выделяется управление по инвестиционным проектам и по продуктам (технологическим цепочкам). Программно-целевая структура управления предполагает создание координирующего органа, который перераспределяет ресурсы между проектами и согласует их работу во времени на основе сетевого плана. При матричной структуре руководители проектов получают

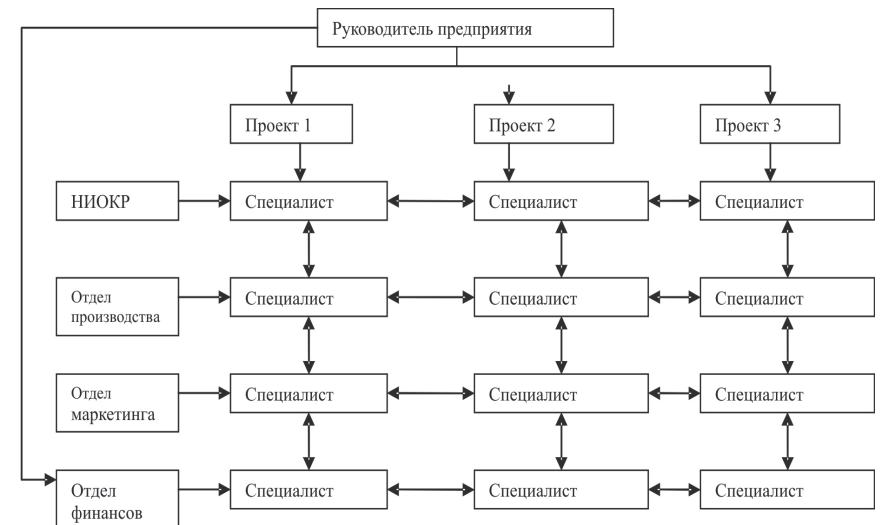


Рис. 10. Матричная структура управления

права линейных руководителей в ранге заместителя директора или главного инженера. На определенный срок комплектуется бригада из 5–10 высококвалифицированных специалистов для создания и испытания опытных образцов новых изделий.

Для определения отрасли, в которой работает предприятие, необходимо выполнить два последовательных шага:

1) определить три-четыре основные движущие силы, которые влияют на развитие ситуации в отрасли из следующих:

- изменение долговременных тенденций роста спроса;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- инновации продукта или технологического процесса;
- вход или выход из отрасли крупных фирм (вход крупных фирм губителен для мелких фирм);
- распространение запатентованных знаний;
- повышение степени глобализации отрасли;
- изменения в предпочтениях и вкусах потребителей;
- изменения в сфере себестоимости и эффективности производства;
- изменения на рынках важнейших ресурсов;
- изменения в регулировании и государственной политике;
- изменения в социальных ориентирах и стиле жизни;

2) оценить влияние основных движущих сил на будущие отрасли путем сканирования среды.

Цель сканирования – своевременное выявление и опознавание тенденций, которые могут привести к изменению условий отрасли. Сканирование осуществляют на основе мониторинга и изучения текущих событий, а затем составляют прогнозы и сценарии на будущее, т. е. стараются дать ответ на вопрос: что действует на отрасль и почему происходит это воздействие?

Необходимо оценить возможные характеристики отрасли, в которой собирается работать предприятие:

- размер рынка и потенциал его роста;
- стадию жизненного цикла, характер спроса (первичный, вторичный), подверженность спроса циклическим колебаниям;
- уровень глобализации и производства;
- эластичность спроса;
- возможность дифференциации продукции и существующей сегментации рынка;

- уровень изменчивости использования технологии;
- степень концентрации в отрасли и требования капитала (общая сумма инвестиций, необходимых для минимизации производства и разделения затрат на постоянные и переменные);

- наличие эффектов масштаба в отрасли;
- необходимость знаний, обучения, опыта;
- уровень вертикальной интеграции;
- наличие входных и выходных барьеров из отрасли.

Чтобы определить возможности успеха организации, руководители оценивают факторы успеха:

1. Факторы, связанные с технологией:

- опыт научных исследований;
- возможности инновации в процессе производства;
- возможности инновации продукции;
- владение патентами, лицензиями.

2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность производства;
- качество продукции;
- высокий уровень использования производственных мощностей;
- доступ к достаточным запасам сырья, квалифицированной рабочей силе;
- дизайн;
- гибкость, позволяющая производить большое разнообразие моделей и размеров продукции.

3. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо развитая сеть дилеров и дистрибьютеров;
- наличие своего фирменного магазина;
- низкая стоимость распределения товаров;
- быстрая доставка;
- наличие надежной службы сервиса и технической помощи;
- наличие гарантий на товар;
- широкий ассортимент товаров;
- хорошо обученный штат отдела сбыта;
- умение продавать;
- привлекательная упаковка или стиль товара.

4. Факторы, связанные с хорошим менеджером:

- талантливый высший менеджер;
- умение проводить контроль за качеством;

- опыт в области дизайна;
- способность к созданию необычной рекламы;
- способность к быстрому внедрению новых разработок в производство;

- большой опыт в ноу-хау и управлении персоналом.

5. Другие факторы успеха:

- лучшие информационные системы;
- выгодное место расположения;
- доступ к финансовому капиталу;
- благоприятный имидж и репутация у покупателей;
- сильная организационная культура фирмы.

Данная информация представлена в табл. 5.

В целом данный раздел должен предоставить информацию о предприятии. Предложенный вариант не является окончательным и может быть изменен в зависимости от рода деятельности фирмы.

При формировании организационной структуры следует учитывать влияние маркетинга.

Развитие предприятия может происходить с ориентацией:

- на производство (наращивание выпуска продукции);
- сбыт;
- рынок (с учетом изучения потребностей и запросов потребителя).

В случае, когда предприятие ориентировано на производство, функция маркетинга организационно может быть не оформлена вообще. Если предприятие ориентировано на сбыт, функции маркетинга и сбыта часто не разграничиваются. Предприятие, ориентированное на рынок, как правило, специальное, имеет специальное подразделение, возглавляемое вице-президентом фирмы.

Отраслевая специализация предприятия также влияет на организационную структуру.

Расчет численности управленческого персонала осуществляется опытно-статистическими, исследовательскими, расчетными (прямыми и косвенными) методами.

Суть опытно-статистических методов заключается в том, что искомую численность управленческого персонала определяют на основе данных по аналогичной организации-эталону. Исследовательские методы нормирования управленческого труда базируются, как правило, на анализе условий деятельности определенной организации или нескольких организаций. Расчетные методы базируются

Показатель	Пояснение
Организационно-правовая форма предприятия	Для существующих предприятий форма собственности принимается на основании учредительных документов. Для создаваемых предприятий форму собственности выбирают на основе Гражданского кодекса Российской Федерации
Место регистрации предприятия	Указывают на основании учредительных документов организации. Для вновь создаваемых предприятий – предполагаемое место нахождения
Изменения, происходящие на предприятии	На данном этапе рекомендуется более подробно раскрыть цели предприятия. Данные берут на основе планов руководства предприятия
Предполагаемая дата открытия или начала функционирования	Определяют на основании расчетных сроков ввода в эксплуатацию цеха либо данных строительных фирм, которые будут заниматься строительством указанного цеха, также на основании договоров на поставку оборудования
Календарный план работы	Определяют на основании расчетных данных нормировщика
Поставщики и поставляемая продукция	Необходимо подробно рассмотреть всех поставщиков материалов, комплектующих, подрядчиков в следующем разрезе: наименование поставщика, какую продукцию поставляет, почему выбрали именно этого поставщика (скидки, бесплатная доставка, высокое качество, простота расчетов, низкие цены и т. д.). Желательно в приложениях к бизнес-плану дать прайс-листы на продукцию поставщиков, копии договоров на поставку продукции, сертификатов поставщиков и т. д.
Предоставление поставщиком кредита	Указывают на основании договоров поставки с поставщиком либо рекламных роликов поставщиков, опроса покупателей данного поставщика и т. д.
Помощь от других источников	Необходимо проанализировать все возможные источники получения дополнительной помощи, так как это будет являться для кредитующей стороны стимулом и уверенностью в платежеспособности предприятия
Характеристика бизнеса предприятия	Необходимо реально оценить продукцию, услуги, оказываемые покупателям, и т. д.
Обоснование устойчивости бизнеса	Необходимо детально изучить рыночную среду и реально оценить, что влияет на устойчивость предприятия
Наличие у предприятия патентов, торговых марок и т. д.	Определяют на основании фактических данных. Можно предложить рекламу в виде торговой марки
Юридический адрес предприятия	Указывают на основании учредительных документов организации. Для вновь создаваемых предприятий – предполагаемое место нахождения
Фактический адрес предприятия	То же

на использовании системы нормативов и подразделяются на прямые и косвенные. Прямые расчетные методы предполагают наличие нормативов времени на выполнение соответствующих управленческих работ. Но такие нормативы существуют пока только для отдельных видов работ (счетных, машинописных и т. д.), что ограничивает применение прямых расчетных методов. Косвенные расчетные методы основаны на установлении и использовании статистических зависимостей численности управленческого персонала по определенным видам деятельности от факторов, характеризующих особенности конкретной организации.

Состав факторов может быть следующим:

- X1 – годовой объем работ, выполняемых собственными силами;
- X2 – то же, выполняемых субподрядными организациями;
- X3 – количество подчиненных строительных организаций;
- X4 – количество объектов, возводимых в течение года;
- X5 – стоимость активной части производственных фондов;
- X6 – численность работающих в строительстве;
- X7 – численность работающих на СМР;
- X8 – количество заказчиков.

В качестве видов управленческой деятельности или функций управления приняты:

- У1 – общее (административное) руководство и оперативное управление строительством;
- У2 – планирование производственно-хозяйственной деятельности;
- У3 – подготовка строительного производства;
- У4 – организация труда и заработной платы;
- У5 – охрана труда и техника безопасности;
- У6 – комплектование и подготовка кадров;
- У7 – управление материально-техническим снабжением;
- У8 – механизация СМР и руководство энергетическим обслуживанием;
- У9 – хозяйственное обслуживание и общее делопроизводство;
- У10 – бухгалтерский учет и финансовая деятельность.

В результате обобщения большого количества данных были получены следующие статистические зависимости, по которым рассчитаны нормативы:

$$U1 = 4,77 + 0,0006 \times X1 + 0,0002 \times X2 + 1,78 \times X3;$$

$$U2 = 6,45 + 0,0006 \times X1 + 0,75 \times X3;$$

$$U3 = -8,09 + 0,0022 \times X1 + 0,0016 \times X2 + 0,203 \times X3;$$

$$U4 = 0,70 + 0,0034 \times X6 + 0,0008 \times X4;$$

$$U5 = 1,12 + 0,0007 \times X6 + 0,62 \times X3;$$

$$U6 = 3,88 + 0,0049 \times X6;$$

$$U7 = -2,03 + 0,0005 \times X1 + 0,0174 \times X4;$$

$$U8 = 5,20 + 0,0047 \times X5 + 0,0023 \times X4;$$

$$U9 = 4,56 + 0,0002 \times X1 + 1,74 \times X3;$$

$$U10 = 13,50 + 0,0078 \times X6 + 0,0184 \times X4.$$

Найденная численность управленческого персонала по функциям управления позволяет сформировать штатное расписание (табл. 6).

Штатное расписание

Таблица 6

№ п/п	Должность	Кол-во, чел.	Месячный оклад	За год, р.
1	2	3	4	5

Важнейшим вопросом, который приходится решать предпринимателю, является выбор организационно-правовой формы предприятия. В соответствии с Законом «О собственности» могут создаваться и действовать предприятия, находящиеся в частной, государственной, муниципальной собственности, в собственности общественных организаций и смешанной формы собственности.

Предприниматель, впервые занимающийся бизнесом, чаще всего предпочитает иметь дело с индивидуальным (семейным) частным предприятием, товариществом с ограниченной ответственностью (акционерным обществом закрытого типа) или акционерным обществом открытого типа. Очень важно тщательно взвесить все преимущества и недостатки различных вариантов создаваемых предприятий. В табл. 7 рассмотрены основные характеристики предприятий с индивидуальной и коллективной формой собственности с точки зрения финансовой ответственности, форм управления, источников финансирования, распределения прибылей и убытков. Выбор формы предприятия должен быть сделан еще до представления бизнес-плана для рассмотрения потенциальных инвесторов. С этой целью необходимо определить приоритеты по всем перечисленным факторам, а также учесть действующее налогообложение предприятия.

Таблица 7

Характеристика предприятий индивидуальной и коллективной форм собственности

Наименование факторов	Индивидуальное (семейное) частное предприятие	Общество с ограниченной ответственностью	Открытое акционерное общество
Собственность	Личная (долевая)	Коллективная, без ограничений на число участников	Коллективная, без ограничений на число вкладчиков
Финансовая ответственность	Собственник отвечает по обязательствам предприятия в пределах, определяемых уставом	Все участники ООО отвечают по своим обязательствам в пределах своих вкладов	Акционеры несут ответственность в пределах своего вклада (пакета принадлежащих им акций)
Формы управления	Собственник сам принимает решение	Высший орган управления – собрание участников, повседневное руководство деятельностью ООО осуществляет директор, избираемый участниками	Высший орган АО – общее собрание, исполнительный орган – привлечение; привлечением руководит президент (председатель)
Источники финансирования	Личные (семейные) сбережения и заемные средства	Имущество ООО образуется из взносов его участников, продукции (работ, услуг), доходов, полученных в результате хозяйственной деятельности	Имущество открытых акционерных обществ формируется за счет продажи акций в форме открытой подписки, полученных доходов и других законных источников
Прекращение деятельности предприятия	По решению собственника, в случае признания банкротом или смерти собственника	В случае признания банкротом или реорганизации	В случае признания банкротом или реорганизации
Передача собственности	Собственник сам распоряжается своим имуществом	При реорганизации ООО или в случае смерти участника правопреемники могут вступить в ООО, распоряжаться собственностью с согласия товарищества	Акционеры могут покупать и продавать акции по своему усмотрению, в отдельных случаях передача акций регулируется уставом

Окончание табл. 7

Наименование факторов	Индивидуальное (семейное) частное предприятие	Общество с ограниченной ответственностью	Открытое акционерное общество
Распределение прибыли и убытков	Собственник несет полную ответственность за долги своего предприятия и распоряжается всей его прибылью	Участие в прибыли и убытках определяется видом акций, размером вклада (пакета акций)	Участие акционеров в прибылях и убытках определяется видом акций, размером вклада (пакета принадлежащих им акций)

Налогообложение

Состав налогов, оплачиваемых предприятием, установлен налоговым кодексом. Объектами налогообложения являются:

- доходы (прибыль);
- стоимость товара;
- отдельные виды деятельности;
- операции с ценными бумагами;
- пользование природными ресурсами;
- имущество;
- добавленная стоимость продукции, работ, услуг и др.

В табл. 8 приведена характеристика основных налогов предприятий.

Величина, ставка и перечень налогов устанавливаются согласно действующему законодательству.

Предприятие-налогоплательщик обязано:

- 1) уплачивать налоги;
- 2) вести бухгалтерский учет, составлять отчеты о финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивая их сохранность не менее 5 лет;
- 3) представлять налоговым органам необходимые для исчисления уплаты налогов документы и сведения;
- 4) вносить исправления в бухгалтерскую отчетность по замечаниям налоговых органов.

Невозможность уплаты налога является основанием для признания предприятия или лица, осуществляющего предпринимательскую деятельность, банкротом.

Характеристика основных налогов

Наименование налога	Объект налогообложения	Ставка налога
Налог на добавленную стоимость	Выручка от реализации товаров (работ, услуг)	
Акцизы	Обороты по реализации подакцизных товаров	
Налог на прибыль	Прибыль (разность между полученными доходами и произведенными расходами)	
Налог на доходы физических лиц	Доходы в денежной и натуральной формах Дивиденды физических лиц Выигранные призы, процентные доходы по вкладам в банках $\frac{3}{4}$ ставки рефинансирования ЦБ РФ, любые выплаты и вознаграждения	
Страховые взносы	Определяется отдельно по каждому физическому лицу с начала налогового периода нарастающим итогом	
Налог на операции с ценными бумагами	Номинальная сумма выпуска ценных бумаг	
Упрощенная система налогообложения (УСН)	Средняя численность работников не выше 100 чел. доход по итогам календарного года, не выше 100 млн р.	
Сбор на использование наименований «Россия», «Российская Федерация»	Стоимость реализованных продуктов	
Государственная пошлина	Сумма исков	
Страховой взнос на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний	Начисленная оплата по всем направлениям (доходу работников)	
Плата за загрязнение окружающей среды	Количество выбросов и сбросов загрязняющих веществ	
Плата за пользование водными объектами	Объем забора воды Объем сброса сточных вод Использование акватории водных объектов	

Наименование налога	Объект налогообложения	Ставка налога
Земельный налог	Площадь земельных участков, находящихся во владении или пользовании	
Транспортный налог	Транспортные средства	
Налог на имущество предприятий	Среднегодовая стоимость имущества	
Налог с продаж	Стоимость реализованных товаров (работ, услуг) с учетом НДС и акцизов за наличный расчет	
Налог на игорный бизнес	Игровые столы Автоматы Тотализаторы Букмекерские конторы	
Налог на имущество физических лиц	Собственники имущества	

В случае неисполнения налогоплательщиком своих обязанностей к нему могут быть применены меры административной и уголовной ответственности, налоговые санкции.

Штрафные санкции предъявляются налогоплательщику в случае:

- 1) занижения или сокрытия дохода (прибыли);
- 2) отсутствия учета объекта налогообложения;
- 3) несвоевременного представления или непредставления документов, необходимых для исчисления и уплаты налогов;
- 4) задержки уплаты налога и др.

Налоговые органы в случае нарушения предпринимателем налогового законодательства вправе принимать следующие меры:

- возбуждать ходатайство о запрещении заниматься предпринимательской деятельностью, ликвидации предприятия;
- предъявлять в суд или арбитраж иски;
- проверять все документы, связанные с исчислением и уплатой налогов, получить необходимые сведения;
- обследовать любые производственные, складские, торговые и иные помещения налогоплательщиков;
- приостанавливать операции налогоплательщиков по счетам в банках и кредитных учреждениях и др.

Изучение действующей системы налогообложения предприятия позволит предпринимателю уточнить финансовые расчеты, избежать больших налогов, определить пути эффективного использования имущества и инвестиций.

1.11. Финансовый план

Здесь мы подошли к самому, вероятно, сложному разделу бизнес-плана. В финансовом плане все изложенное в предыдущих разделах словами находит цифровое выражение, позволяющее оценить выгодность предприятия (фирмы) в конкретных категориях эффективности.

Финансовый план, как никакой другой раздел бизнес-плана, важен не только для потенциальных инвесторов, но и для внутреннего использования, поэтому следует относиться с особой тщательностью к его составлению и постоянно его обновлять. Финансовые аспекты требуют особых знаний, прежде всего знаний бухгалтерского учета и анализа, поэтому для его подготовки, если предприятие (фирма) настолько мало, что у него (нее) нет своего бухгалтера (финансовой службы) или он (она) недостаточно квалифицирован, часто приглашаются специалисты из фирм по бухгалтерскому учету и финансовому менеджменту.

Финансовый план должен дать предпринимателю полную картину:

- 1) откуда, когда предприятие должно получать деньги;
- 2) на что эти деньги будут потрачены;
- 3) как соотносится потребность в деньгах с наличностью;
- 4) каким будет финансовое положение предприятия к концу года.

Потенциальному инвестору финансовый план должен дать ответ на вопросы:

- 1) сможет ли предприниматель выполнить взятые на себя обязательства;
- 2) сумеет ли он так распорядиться порученными средствами, чтобы либо вовремя вернуть долги, либо обеспечить хорошую прибыль на вложенный капитал.

Как часть бизнес-плана финансовый план включает следующие 4 раздела:

- 1) план доходов и расходов;

- 2) план по денежным поступлениям и выплатам;
- 3) балансовый план;
- 4) сводка по источникам и использованию средств.

Как правило, инвесторы требуют, чтобы финансовый план составлялся на три года вперед, причем, чтобы данные по первому году давались в месячной разбивке.

Составление финансового плана начинается с прогнозирования продаж (реализации продукции, работ, услуг). Основой для разработки такого прогноза служит план маркетинга.

План доходов и расходов должен включать расчет следующих показателей:

- 1) доходов от продаж (выручка от реализации продукции, работ, услуг);
- 2) себестоимости реализованной продукции (затраты на производство);
- 3) прибыли от реализации продукции (работ, услуг);
- 4) прибыли от прочей реализации;
- 5) доходов и расходов от внереализационных операций;
- 6) валовой прибыли или убытков;
- 7) налогов из прибыли (доходов);
- 8) чистой прибыли (оставшейся после уплаты налогов).

В плане необходимо предусмотреть все возможные статьи расходов и правильно спланировать их динамику по месяцам. Особое внимание должно быть уделено расчету себестоимости реализованной продукции (работ, услуг).

В зарубежной практике сложились достаточно строго формализованные требования к подготовке финансового плана, которые включают определенный набор финансовых плановых и отчетных документов и расчет безубыточной деятельности предприятия (фирмы). К сожалению, российская система бухгалтерского учета и анализа отличается от систем, принятых в большинстве зарубежных стран (хотя и между системами различных стран существуют некоторые отличия), однако начавшийся в России переход на международную систему учета должен упростить взаимопонимание во многих вопросах бизнеса, включая подготовку бизнес-планов. Многие российские банки уже полностью перешли на новую систему, другие находятся на подходе к ней. В настоящем исследовании будут приведены требования к составлению финансового раздела бизнес-плана исходя из международных требований.

К числу плановых и отчетных форм, упомянутых выше, относятся:

- оперативные планы (отчеты) за каждый период и по каждому товару и рынку;
- планы (отчеты) о доходах и расходах по производству товаров/услуг, которые показывают, получает ли предприятие (фирма) прибыль или терпит убытки от продажи каждого из товаров;
- план (отчет) о движении денежных средств показывает поступление и расходование денег в процессе производственной деятельности предприятия (фирмы);
- балансовый отчет, подводящий итог деятельности.

Финансовые прогнозы должны включать в себя три составляющих: прогноз прибылей и убытков, баланс и анализ движения наличных средств.

1. *Прогноз прибылей и убытков.* Основываясь на разработанном маркетинговом плане, определяют прогнозируемые прибыли в зависимости от времени. Как правило, эти прогнозы устаревают с учетом всех переменных факторов, действующих на данное предприятие в его типичной рыночной среде. С этой целью необходимо постоянно вносить коррекцию в промежуточный период. На следующем этапе вычисляют стоимость товаров или реализованных услуг, а также прогнозируемые установившиеся накладные расходы. Стоимость товаров может колебаться, а постоянные накладные расходы будут появляться ежемесячно. Разница между общей прибылью и всеми расходами будет определять прибыль или убытки предприятия.

2. *Баланс.* Он дает картину деятельности фирмы в данный момент времени. В этом документе перечислены все активы фирмы (наличные средства, получаемые платежи, товарно-материальные запасы, станки и оборудование, недвижимость и т. д.) и все пассивы (счета для оплаты, вексели и платежные документы к оплате, налоги и оплата процентов за кредит, заработная плата и т. д.). Разница между активами и пассивами представляет собственный капитал фирмы (называемый акционерным капиталом) в данный момент времени. Если ведется его постоянный учет (при расширении существующего предприятия), то баланс может показать наличие солидного собственного капитала. Если обосновывается деятельность нового предприятия, то баланс может быть очень простым, а собственный капитал незначительным. Поэтому предварительно нужно проработать с группой экономистов подробный баланс (квартальный или годовой).

3. *Движение наличных средств.* При расчете отношения валового дохода к ожидаемым расходам и вычислении текущего сальдо в зависимости от времени можно спрогнозировать движение наличных средств. Итоговое движение наличности является важным показателем эффективности предприятия. Естественно, что необходимо подробно определить все изменения.

Для большинства предпринимателей разработка идеи или концепции является легкой задачей, а превращение их в реальность, приносящую прибыль, требует тщательного исследования, особенно при определении:

- 1) потенциальных рынков;
- 2) реалистичной продажной цены;
- 3) капитала, необходимого для организации производства и поставок;
- 4) расходов, связанных с самим производством;
- 5) средств, необходимых для рекламной-пропагандистской кампании, направленной на получение своей доли рынка;
- 6) постоянных общих и административных расходов, необходимых для поддержания всей деятельности, включая определение необходимого для работы предприятия количества сотрудников.

Важно, чтобы каждая фирма независимо от ее величины или вида собственности готовила финансовые расчеты ежемесячно. Финансовые планы состоят из планов прибыли и убытков, баланса, денежных поступлений и выплат, по точке безубыточности.

План прибыли и убытков показывает разницу между выручкой от реализации продукции и затратами на ее производство. Необходимо учитывать несколько положений:

- ориентированность на реализуемую продукцию;
- финансовый период. План прибыли и убытков составляется на длительный период, чаще всего на год, так как это необходимо для грамотного учета сезонных колебаний производства либо продаж.

3. Оценивать план прибыли и убытков:

- прибыль – это не наличные деньги; существует определенное время между датами продажи и поступления денег за проданную продукцию, а также между затратами, которые несет фирма при покупке материалов, и затратами, списываемыми в себестоимость продукции;
- сумма амортизации включается в себестоимость продукции, но это не текущий расход, а первоначальная инвестиция; сумма прибыли, которая в конечном итоге будет лежать на расчетном счете,

будет больше суммы прибыли, которая показана в плане прибыли и убытков, на сумму амортизационных отчислений, однако следует помнить, что эти деньги тратить нельзя, так как они предназначены для реинвестирования или расширения.

План денежных поступлений и выплат показывает, когда и в каком размере они были перечислены. В точке безубыточности себестоимость реализованной продукции равна выручке от продажи. При планировании важно грамотно рассчитать себестоимость продукции, которая состоит:

- 1) из затрат на подготовку и освоение производства;
- 2) затрат, связанных с процессом производства, включая затраты на контроль (сырье, заработная плата и т. д.);
- 3) затрат на сбыт продукции;
- 4) расходов на обслуживание производства (ремонт, наладку оборудования и т. д.);
- 5) расходов по усовершенствованию производства и рационализации;
- 6) расходов на управление (заработная плата административно-управленческого персонала);
- 7) амортизационных отчислений по основному капиталу (основные средства, здания, сооружения и т. д.);
- 8) оплаты отпусков и других выплат за нерабочее время;
- 9) отчислений в пенсионный, медицинский фонды, фонд занятости и фонд социального страхования работников;
- 10) потерь от брака;
- 11) прочих затрат и налогов, включаемых в себестоимость продукции (износ инвентаря, затраты по охране труда и технике безопасности, налог на пользователей автодорог).

Всю себестоимость делят на две части: прямые и накладные расходы. Прямые расходы можно непосредственно отнести на конкретную продукцию, по ним можно организовать прямой учет по объектам затрат. Накладные расходы нельзя четко идентифицировать с конкретной продукцией. Проблема разделения себестоимости на прямые и накладные расходы возникает, когда предприятие выпускает больше одного вида продукции.

Распределение накладных расходов зависит от факторов, оказывающих влияние на себестоимость. Среди них могут быть объемы продаж, продолжительность производства, объем закупаемых материалов и т. д. Следует выделять ту часть расходов, которая бу-

дет изменяться с изменением выбранных факторов. Она будет называться переменными расходами. Вторая часть, которая будет оставаться постоянной, несмотря на изменения выбранного фактора, называется постоянными расходами

Существует три способа определения точки безубыточности:

- 1) аналитический, когда расчет ведется по формуле

$$\text{Выручка} - \text{Себестоимость} = 0;$$

- 2) маржинальный, когда в плане прибыли и убытков выделяют маржинальную прибыль:

$$B = П/М,$$

где B – точка безубыточности; $П$ – постоянные расходы; $М$ – маржинальная прибыль на единицу продукции;

- 3) графический.

Для существующих предприятий можно дополнить бизнес-план финансовым анализом работы предприятия за прошедшие периоды, так как это позволит инвестору оценить не только проект, но и накопленный опыт.

Дисконтирование в экономических расчетах при бизнес-планировании

При бизнес-планировании следует помнить, что потенциальные инвесторы не столько учитывают доходность проекта, сколько его сравнительную доходность. Доходность вложения в проект принято сравнивать с таким вложением средств, которое приносит доход при минимальной в данных условиях величине риска.

Дисконтирование – это процесс приведения разновременных платежей к одному моменту времени. За основу берется формула сложных процентов. Из нее мы определяем первоначальную сумму вклада;

$$K_{\Pi} = K_{\kappa} / (1 + E)^t,$$

где K_{κ} – конечная сумма вклада; E – норма дисконта; t – период расчета лет

Формула в данном случае имеет следующий экономический смысл: если K_{κ} – это чистый поток платежей на шаге t , то K_{Π} – их

реальная стоимость для инвестора. Иными словами, если бы деньги вернулись сразу в размере, меньшем K_n , то на шаге t при вложении в банк под ставку E они увеличились бы до значения K_n .

Коэффициент дисконтирования определяется по формуле

$$\alpha = 1 / (1 + E)^t .$$

Скорректировав чистые потоки платежей каждого периода (года) на коэффициент дисконтирования и сложив их, получим величину дохода, который будучи сразу вложен в банк под сложные проценты даст в итоге величину доходности, равную изначальной (не скорректированной). Сравнив эту величину и изначальные инвестиции, получим дополнительную выгоду от выбора направления инвестирования (более рисковое – в проект, а менее рисковое – в банк). Чем меньше чистый дисконтированный доход (ЧДД), тем меньше необходимость вкладывать деньги в проект:

$$\Delta_{\text{инв}} = \text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \cdot 1 / (1 + E)^t ,$$

где R_t – результаты, достигаемые на t -м шаге расчета; Z_t – затраты, осуществляемые на том же шаге; T – горизонт расчета (равный номеру шага расчета, на котором производится ликвидация объекта); $(R_t - Z_t)$ – чистый поток платежей, достигаемый на t -м шаге.

Часто используется модифицированная формула для расчета ЧДД. Для этого из состава Z_t исключают капитальные вложения и через Z_t обозначают затраты на t -м шаге при условии, что в них не входят капиталовложения. Тогда

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) / (1 + E)^t - K_d ,$$

где $(R_t - Z_t)$ – чистый поток платежей; K_d – сумма дисконтированных капиталовложений;

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

где K_t – капиталовложения на t -м шаге

Модифицированный показатель ЧДД выражает разницу между суммой приведенных эффектов и приведенной к тому же моменту времени величиной капиталовложений.

Кроме ЧДД при оценке выгодности вложения средств используют следующие показатели.

1. *Внутренняя норма доходности* (ВНД). Этот показатель представляет собой ту норму дисконтирования, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям, т.е. является решением уравнения

$$\sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) / (1 + E_{\text{вн}})^t = \sum_{t=0}^T K_t / (1 + E_{\text{вн}})^t ,$$

где $E_{\text{вн}}$ – внутренняя норма доходности, соответствующая чистому потоку платежей $(R_t - Z_t)$.

Это уравнение эквивалентно алгебраическому уравнению степени T и обычно решается методом итераций, что вызывает определенные сложности при вычислении. Для определения этого показателя можно использовать графический метод, основанный на вычислении ряда значений ЧДД при различных ставках дисконтирования. Значение ВНД, при котором график будет пересекать ось абсцисс, и определяет искомую внутреннюю норму доходности.

2. *Индекс доходности* (ИД). Показатель рентабельности, или индекс доходности, инвестиционного проекта, представляет собой соотношение приведенных доходов к приведенным на ту же дату инвестиционным расходам:

$$\text{ИД} = 1 / K_d \cdot \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) / (1 + E)^t ;$$

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

3. *Срок окупаемости*. Это минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Более точно под сроком окупаемости понимается продолжительность периода, в течение которого сумма чистых доходов, дисконтированных на момент завершения инвестиций, равна сумме инвестиций:

$$\sum_{t_0}^h (R_t - Z_t) / (1 + E)^t = K_c ,$$

где h – срок окупаемости; K_c – суммарные капиталовложения в инвестиционный проект; t_0 – момент времени, соответствующий окончанию строительства.

Если предположить, что все инвестиции сделаны в момент окончания строительства, тогда неизвестная величина h – периода с момента окончания строительства, удовлетворяющая этим условиям, и будет сроком окупаемости инвестиций.

Величина h определяется путем последовательного суммирования членов ряда дисконтированных доходов до тех пор, пока не будет получена сумма S_m , равная объему инвестиций или превышающая его:

$$S_m = \sum_{t_0}^h ((R_t - Z_t) / (1 + E)^t), \text{ причем } S_m < K_c < S_{m+1}.$$

Тогда срок окупаемости

$$h = m + ((K_c - S_m) / P_{m+1} + 1) \cdot (1 + E)^{m+1},$$

где m – период времени, в течение которого возвращаются капиталовложения, равные S_m ; P_{m+1} – поток платежей, соответствующий году $m + 1$.

Остался не решенным вопрос определения размера ставки дисконтирования. Для реальных экономических условий в качестве ставки ссудного процента в экономической литературе предлагаются различные макроэкономические индикаторы, позволяющие оценить величину ставки процента, в частности ставка рефинансирования, устанавливаемая Центральным Банком Российской Федерации (Банком России), или ставка доходности по быстроликвидным и надежным государственным казначейским обязательствам (ГКО). Эти показатели могут использоваться в качестве ориентира при выборе ставки дисконтирования. Так, если ставка ссудного процента выше рентабельности проекта, собственнику капитала становится выгоднее направлять свой капитал в финансовые инвестиции, а не инвестировать его в инновационные проекты.

Минимальной привлекательной ставкой возврата (*Minimum Attractive Rate of Return – MARR*) считается ставка, по которой предприятие может всегда инвестировать. Следовательно, каждый раз, когда принимается иное инвестиционное предложение, теряется возможность инвестировать эту сумму по ставке *MARR*. По этой

причине минимальную привлекательную ставку возврата иногда считают затратами «упущенных возможностей». К сожалению, для точного определения этой ставки нет вполне удовлетворительного метода расчета. Поскольку выбранная ставка предопределяет целевую прибыль, ее выбор обычно основан на оценках высшего руководства предприятия. Эти оценки базируются на видении высшим руководством будущих благоприятных возможностей развития в сочетании с текущей финансовой ситуацией предприятия. Один из методов выбора *MARR* состоит в анализе возможных инвестиционных предложений и определении максимальной ставки, по которой может быть получен доход на финансовом рынке высоколиквидных ценных бумаг.

На микроуровне, т. е. уровне конкретного хозяйствующего субъекта (предпринимателя), возможны и другие ориентиры при выборе ставки процента, которая в общем случае зависит от следующих факторов:

- цель инвестирования;
- темп инфляции;
- величина коммерческого риска инвестирования;
- альтернативные возможности вложения капитала.

Рассмотрим существующие методы учета инвестиционного риска в ставке дисконтирования инвестиционного проекта строительного предприятия. Можно выделить два основных подхода: метод цены капитальных активов (или так называемая модель оценки капитальных активов – *Capital Assets Pricing Model – CAPM*) и метод кумулятивного построения ставки дисконта.

Метод цены капитальных активов предполагает следующую структуру ставки дисконтирования r по проекту за определенный период времени:

$$r = i + s + \beta (R_m - R) + x + y,$$

где i – реальная (без учета компенсации на инфляцию) безрисковая ставка ссудного процента в экономике; s – инфляционные ожидания за период t (применительно к проекту могут быть средние за период реализации T); β – коэффициент, измеряющий относительный уровень специфических рисков рассматриваемого проекта инноваций по сравнению со средними рисками инвестиционных проектов того же типа (рискованность акций данного предприятия по сравнению с рискованностью акций на фондовом рынке в целом, рискованности

доходов по данной продуктовой линии по сравнению с продуктами, являющимися аналогами); R_m – средняя доходность нессудных инвестиций в экономике (оценивается по средней доходности акций на фондовом рынке); R – номинальная безрисковая ставка ссудного процента ($R = i + s$); $\{R_m - R\}$ – рыночная премия за риск нессудного инвестирования при отсутствии безусловных долговых обязательств заемщика; x – дополнительная премия за риск вложений в малые предприятия или за рисковость денежных потоков, ожидаемых малым предприятием (должна учитываться только в соответствующих случаях); y – дополнительная премия за страховой риск.

Метод кумулятивного построения ставки дисконтирования отличается от модели *САРМ* тем, что в структуре этой ставки к номинальной бескризисной ставке ссудного процента R прибавляется совокупная премия за инвестиционные риски, которая состоит из премий за отдельные относящиеся именно к данному проекту риски. Тогда формула для индивидуальной ставки дисконтирования r выглядит следующим образом:

$$r = i + s \sum_{j=1}^J g_j,$$

где $j = 1, \dots, J$ – множество учитываемых в данном инвестиционном проекте факторов риска; g_j – премия за отдельный риск по фактору j .

Общим для двух методов является определение номинальной безрисковой ставки ссудного процента R . Могут существовать два подхода к определению численных значений взаимосвязанных величин реальной безрисковой ставки ссудного процента, номинальной ставки этого процента и инфляционных ожиданий за один будущий период t .

При первом подходе предполагается, что эти величины на будущее определяются исходя из параметров финансовых инструментов на открытом рынке капитала, т. е. принимаются равными тем или иным действительно статистически наблюдаемым показателям. Согласно этому подходу большинство авторов считает, что в условиях российской экономики (аналогично подходу, который применяется на развитых финансовых рынках, где за номинальную среднюю ставку нессудного процента берется доходность по долгосрочным государственным долговым обязательствам) следует использовать доходность, равную средней доходности на рынках ГКО, – облига-

ции федерального займа (ОФЗ). В связи с реструктуризацией внутреннего долга данные инструменты, естественно, не могут быть использованы в качестве ориентиров безрисковой доходности.

Для развивающихся финансовых рынков, каким и является российский, в качестве ставки безрисковой доходности по ссудам в национальной валюте необходимо брать большее из двух значений, %:

- годовая доходность по государственным обязательствам;
- годовая доходность при вложении в валюту иностранных государств по отношению к национальной денежной единице за аналогичный срок анализа будущих доходов от инвестирования.

При инвестиционных расчетах в иностранной валюте для России отдельные авторы предлагают использовать в качестве безрисковой ставки ссудного процента доходность по первичному размещению еврооблигаций.

Второй подход подразумевает аналитическую оценку величин R и i по отдельности или выводя один рассматриваемый параметр из другого, более или менее прогнозируемого. Применительно к случаям, когда прогноз инфляционных ожиданий заслуживает доверия, а оценка реальной ставки процента его не внушает (или наоборот), причем в то же время стабилизация номинальной безрисковой ставки ссудного процента является долгосрочным приоритетом правительства и банка России, целесообразно использовать формулу американского экономиста И. Фишера. С ее помощью прогнозируют инфляцию, исходя из настоящей реальной безрисковой ставки процента, либо прогнозируют реальную безрисковую ставку процента.

Две модификации формулы Фишера выводятся из следующего элементарного утверждения: при инвестировании в условиях инфляции одной денежной единицы на один период t инвестор ожидает, что она, как минимум, принесет доход, равный $(1 + R)$, или $(1 + i)(1 + s)$. Иначе говоря,

$$1 + R = (1 + i)(1 + s).$$

Модификации формулы Фишера, выводимые из перемножения двучленов в правой части приведенного равенства, выглядят следующим образом:

$$i = (R - s) / (1 + s); s = (R - i) / (1 + i).$$

В российских условиях, где прогнозирование реальной безрисковой ставки процента является более сложной задачей, наибольшее

практическое значение имеет первая модификация формулы Фишера.

Для учета фактора предпринимательского риска предлагается в ставку дисконтирования включать поправочный коэффициент, величина которого возрастает с ростом риска инвестирования:

$$R = R_6 + R_p.$$

где R_6 – ставка процента по безрисковым вложениям (например, в государственные ценные бумаги); R_p – рискованная премия, учитывающая рыночный риск, определяемый общим состоянием экономической конъюнктуры, а также специфический риск, определяемый характеристикой анализируемого проекта.

Для выбора величины рискованной премии целесообразно проведение предварительной классификации инвестиционных альтернатив, что дает возможность, с одной стороны, рассматривать каждый из выделенных классов капиталовложений в определенной степени независимо друг от друга, а с другой – использовать для каждого из выделенных классов определенные рискованные премии, оценивающие риск инвестирования в рамках каждого класса.

Для принятия окончательного решения по предпринимательскому проекту необходимо четко определить инвестиции и производственные издержки, учитывая, что прибыльность проекта будет в конечном счете зависеть от их размеров, структуры и графика осуществления.

Инвестиции и основные элементы производственных издержек, определенные в предыдущих разделах плана, сводятся в финансовом плане с тем, чтобы рассчитать общие инвестиционные затраты и определить финансовую и экономическую рентабельность проекта.

Общая сумма инвестиционных затрат на осуществление предпринимательского проекта включает прежде всего издержки на формирование основного капитала (инвестиций), оборотного капитала и производственных издержек. Причем основной капитал представляет собой средства, необходимые для строительства и оснащения оборудованием инвестируемого проекта, а оборотный капитал – средства, необходимые для функционирования проекта.

Основной капитал складывается из первоначальных инвестиций и капитальных затрат на подготовку производства.

К первоначальным инвестициям относятся затраты:

а) на подготовку земельного участка и площадки предприятия;

б) здания и гражданские сооружения;

в) машины и оборудование, включая вспомогательное;

г) некоторые приобретенные части основного капитала, такие, как права на промышленную собственность.

Помимо первоначальных инвестиций любой предпринимательский проект влечет за собой некоторые затраты на стадии, предшествующей производству. Эти затраты складываются из ряда статей, возникающих на различных стадиях составления и осуществления проекта и включают следующие расходы.

1. Предварительные расходы (возникающие во время регистрации и образования компании) и расходы на эмиссию ценных бумаг. В предварительные расходы входят также вознаграждения за юридическое оформление заявлений на получение ссуд, заключение договоров на покупку земельных участков и т. д.

2. Расходы на предварительные исследования, в том числе:

а) расходы на прединвестиционные, конъюнктурные, инженерные и иные исследования, проводимые в целях осуществления проекта;

б) вознаграждения консультантам за подготовку исследований, проектирование и руководство строительными и монтажными работами;

в) прочие расходы.

3. Расходы на подготовку производства, которые включают:

а) зарплату, отчисления на социальное страхование и доплаты персоналу, занятому в период подготовки производства;

б) проездные расходы;

в) затраты на подготовительные сооружения типа общежитий для рабочих, временных административных помещений, складов и т. п.;

г) издержки на рекламу будущей продукции при подготовке к производству, создание сети сбыта и рекламные объявления;

д) издержки на подготовку кадров;

е) выплату процентов по займам в ходе строительства.

4. Расходы на пусконаладку и сдачу в эксплуатацию, включающие вознаграждения за руководство пусковыми операциями, зарплату, отчисления на социальное страхование и дополнительные выплаты по персоналу, занятому на пусконаладке, стоимость потребленных производственных и вспомогательных материалов, затраты на вспомогательные и прочие средства, необходимые для пусконаладки.

Оборотный капитал означает финансовые средства, необходимые для эксплуатации объекта в соответствии с его производственной программой. Оборотный капитал представляет собой текущие оборотные средства за вычетом краткосрочных обязательств, т.е. счета дебиторов, товарно-материальные ценности (сырье, вспомогательные материалы, запасные части и мелкий инструмент), незавершенную и готовую продукцию и наличные средства. Краткосрочные обязательства складываются главным образом из подлежащих оплате счетов (кредиторов), на которые проценты не начисляются.

1. *Счета дебиторов.* Размеры этой статьи определяются торгово-кредитной политикой компании. Учитывая, что доли продаж в кредит от общего объема продаж у разных компаний различны и зависят от обстановки, сложившейся в данной отрасли, дать правильную общую оценку представляется достаточно трудным.

2. *Товарно-материальные ценности.* На потребность в оборотном капитале значительное воздействие оказывает объем капитальных средств, находящихся без движения в форме товарно-материальных ценностей. Необходимо стремиться к максимальному сокращению их объема.

Производственные материалы. При исчислении запасов производственных материалов следует обращать внимание на источники и способы их доставки. Если материалы могут быть быстро доставлены в необходимых количествах, то следует создавать лишь ограниченные запасы, за исключением тех случаев, когда они требуют особых способов хранения. Если материалы импортируются, а условия импорта не стабильны, то можно образовать товарно-материальные запасы в объеме шестимесячной потребности. Другими факторами, оказывающими влияние на объем товарно-материальных ценностей, является надежность и сезонность поставок, количество поставщиков, возможность замены одних поставок другими и предполагаемые изменения цен.

Запасные части. Объем складываемых запасных частей зависит от наличия их на месте, операций импорта и возможностей обеспечения технического обслуживания в данном районе, а также от характера самого предприятия. Обычно на предприятии создается первоначальный объем запасных частей.

Незавершенная продукция. Для оценки объема незавершенной продукции необходимо произвести анализ процесса производства

и степени обработки отдельных материалов, обеспечиваемых на каждой стадии. Этот объем выражается в месячной (или суточной) продукции в зависимости от характера изделия. Для продукции машиностроения он может достигать нескольких месяцев. Стоимость незавершенной продукции исчисляется также на основе ее заводской себестоимости.

Готовые изделия. Запасы готовых изделий зависят от таких факторов, как характер изделия и особенности сбыта. Их стоимость исчисляется также на основе заводской себестоимости.

3. *Наличность на руках и банковские счета.* Оборотный капитал может возрасти за счет исчисляемых процентов. Из осторожности можно также иметь некоторую наличность в кассе за счет выделения из оборотного капитала резерва на непредвиденные расходы (до 5%). Конкретный размер наличности регулируется нормативными документами.

4. *Счета кредиторов.* Сырье и вспомогательные материалы, товарно-материальные ценности, вспомогательные средства и т. д. обычно приобретаются в кредит, предоставляемый на определенное время. Начисленные налоги также уплачиваются по истечении определенного срока и представляют собой еще один источник средств, аналогичных счетам, подлежащим оплате. Такие кредитуемые платежи сокращают объем необходимого чистого оборотного капитала.

При исчислении потребности в оборотном капитале необходимо прежде всего определить минимальное число дней, обеспеченных текущими активами и пассивами. Затем следует исчислить годовую заводскую себестоимость и производственные издержки, поскольку именно на их основе подсчитывается стоимость некоторых составляющих текущих активов. Учитывая, что потребность в оборотном капитале возрастает по мере постепенного выхода проекта на полную мощность, следует подготовить данные о заводской себестоимости и производственных издержках для периодов пуска-наладки выхода производства на полную мощность.

Следующим шагом является определение коэффициента оборачиваемости составных частей текущих активов и пассивов, который может быть найден в результате деления 360 дней на количество дней минимального обеспечения. В дальнейшем данные об издержках по каждой статье текущих активов и пассивов делятся на со-

ответствующие коэффициенты оборачиваемости. И наконец, путем вычитания текущих пассивов из суммы текущих активов получают сумму необходимого чистого оборотного капитала для различных стадий производства. Одновременно определяется необходимая сумма наличности в кассе предприятия.

Таким образом, исходя из сумм расходов на подготовку производства, фиксированных инвестиций и расчетов чистого оборотного капитала, можно исчислить общую потребность в финансовых ресурсах.

Анализируя отечественный опыт по вопросам составления бизнес-плана, можно сделать вывод, что из всех его разделов наименее разработанным справедливо считается финансовый план. В этой связи подчеркнем, насколько велика роль методического обеспечения именно финансовой части бизнес-плана. Поскольку в данной главе рассматривается только финансовый аспект его составления, остановимся на изложении именно этой задачи.

Раздел призван обобщить материалы, полученные в результате всей предыдущей работы и представить их в стоимостном выражении. В данном случае необходимо подготовить сразу несколько стандартных для мировой практики документов:

1. Прогноз объемов реализации

Основная задача дать представление о той доле рынка, которую предполагается завоевать новой продукцией. Рекомендуется составлять такой прогноз на три года вперед с разбивкой по годам:

- первый год – данные приводятся ежемесячно;
- второй год – данные приводятся поквартально;
- третий год – приводится общей суммой продаж за 12 месяцев.

2. Баланс денежных расходов и поступлений

Главная задача – проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, и будущую ликвидность предприятия при реализации данного проекта. Полученная таким образом информация служит основой для определения общей стоимости всего проекта.

Баланс денежных расходов и поступлений требует тщательной проработки его при составлении, где статьи и суммы вложения средств и их поступления от реализации продукции отражаются:

- первый год – ежемесячно;
- второй год – поквартально;
- третий год – в целом за 12 месяцев.

3. Таблица доходов и затрат

Задача данного документа показать, как будет формироваться и изменяться прибыль:

- первый год – ежемесячно;
- второй год – поквартально;
- третий год – в целом за 12 месяцев.

Среди анализируемых показателей выделяются:

- доходы от продаж товаров;
- издержки производства товаров;
- суммарная прибыль от продаж;
- общепроизводственные расходы (по видам);
- чистая прибыль (строка в) минус строка г).

4. Сводный баланс активов и пассивов предприятия

Назначение – главным образом для специалистов коммерческих банков в оценке тех сумм, которые намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов, рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации продукции.

5. График достижения безубыточности

Это схема, показывающая влияние на прибыль объемов производства, продажной цены и себестоимости продукции (в разбивке на условно-постоянные и условно-временные издержки).

С помощью этого графика можно найти так называемую точку безубыточности, то есть тот объем производства, при котором кривая, показывающая изменение выручки от реализации (при заданном уровне цен), пересечется с кривой, показывающей изменение себестоимости продукции. Допускается несколько вариантов такого графика, соответствующих разным уровням цен на продукцию.

Прогноз финансовых результатов предлагается составлять по форме, утвержденной распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве). При этом предлагается при разработке финансового раздела бизнес-плана исходить из того, что определение средств, необходимых для финансового развития предприятия, предполагает оценку этого плана как инвестиционного проекта. Это означает, что предусмотренные бизнес-планом затраты предприятия должны быть обоснованы их экономической эффективностью.

Прогноз финансовых результатов только тогда будет достоверным, когда достоверны сведения о перспективах роста основных производственных показателей, динамика которых была обоснована в других разделах бизнес-плана. Выручка от реализации продукции определяется исходя из прогнозных объемов продаж на планируемый год и прогнозных цен. Естественно, что из-за большого ассортимента выпускаемой продукции выручка от реализации может быть дана только в общей сумме, а не применительно к одному виду продукции, как это предусмотрено методикой Федерального управления по делам о несостоятельности.

Прогнозирование объемов продаж, затрат на производство реализованной продукции, результатов от прочей реализации, доходов и расходов от внереализационных операций, а также платежей в бюджет из прибыли должно учитывать возможности предприятия по изысканию дополнительных резервов роста производства и реализации продукции. Такие дополнительные возможности могут появиться у предприятия уже на стадии реализации программы работ по разработке и реализации бизнес-плана, который составлен с учетом отраслевых особенностей предприятий топливно-энергетического комплекса.

Для реальной оценки дополнительных финансовых возможностей, выявленных в результате анализа финансово-хозяйственной деятельности общества, полезно эту оценку производить в нескольких вариантах.

Финансовый план является результирующей частью бизнес-плана. Содержит проектные данные о финансовых потоках, размерах инвестиций, объемах продаж, а также требования к инвестициям. Финансовый план разрабатывается, как правило, на 3-5 лет. Проект первого года расписывается помесячно, второго – поквартально, данные последующих лет даются в целом по годам. Если на первый год планирование осуществляется с привязкой к определенной группе показателей и специфике затрат первого года производства, то на второй – на основе результатов исследований емкости рынка и тенденций его изменения в целом. На третий–пятый годы финансовое планирование целесообразно осуществлять на основе моделей цен в процентном соотношении к объему продаж. В финансовом плане должны найти отражение следующие вопросы: объем продаж и общая прибыль; процентное отношение доходов и расходов; общий объем инвестиций; использование собственных и заемных средств, их источники и сроки погашения задолженности; срок окупаемости

вложений; сроки начала выплаты дивидендов; издержки производства и обращения. Структура финансового плана состоит из плана доходов, плана расходов (кассового плана) и баланса первого (помесячно), второго (поквартально) и третьего (в целом за год) годов. На последние годы приводятся общие данные о доходах и расходах в соответствующем плане. В плане доходов делается расшифровка динамики объема продаж, стоимости товара с учетом транспортных средств (издержки, непосредственно относимые на данный товар) и общей прибыли. Отдельно расшифровываются постоянные затраты, к которым относят аренду, страхование, амортизацию, управленческие затраты, затраты на маркетинг и сбыт. План расходов содержит данные о динамике расходования и возмещении всего инвестированного капитала. В расходы включаются покупка активов, выплата займов, приобретение оборудования (непроизводственного), инвентаря, а также убытки от хозяйственной деятельности (определенные в плане доходов).

Баланс отражает структуру активов и пассивов компании и соответствует отчетной форме 1.

В разделе «Стратегия финансирования» излагается план получения средств для создания или расширения предприятия.

Рекомендуется включить в бизнес-план специальные расчеты, дающие возможность определить срок окупаемости вложений.

План прибылей и убытков

В себестоимости реализованной продукции в соответствии с Положением о составе затрат учитываются:

- затраты на материалы, сырье, полуфабрикаты, комплектующие изделия (детали, конструкции);
- заработная плата работников;
- отчисление на социальное страхование;
- амортизационные отчисления;
- прочие расходы.

Итак, совокупные издержки на производство продукции представляют собой сумму затрат всех ресурсов, используемых для производства данного вида продукции (работ, услуг). Издержки на практике часто делят на переменные и постоянные. Постоянные не зависят от объема выпуска. Менеджеры часто рассматривают постоянные затраты как накладные расходы (это может быть арен-

да за использование зданий и оборудования, амортизация здания и др.).

Переменные затраты представляют собой стоимость изменяемых ресурсов, которые используют для производства данного объема продукции, работ, услуг. К ним относятся затраты на материалы, зарплата и др.

Валовая прибыль предприятия определяется с учетом прибыли от реализации продукции, прочей реализации (например, продажи части имущества предприятия), прибыли от внереализованных операций (в том числе по ценным бумагам в от долевого участия в совместных предприятиях).

При расчете налогов из прибыли принимаются во внимание следующие:

- налог на прибыль (доходы);
- налог на имущество;
- налог на содержание правоохранительных органов;
- налог на развитие и содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы.

В финансовом плане желательно иметь расчеты по использованию прибыли, остающейся после уплаты налогов. Речь идет об отчислениях в резервный (страховой) фонд, фонды потребления и накопления.

План денежных поступлений и выплат строится на основе *плана доходов и расходов* с поправкой на ожидаемые лаги. Если для какого-то месяца окажется, что выплаты превышают поступления, причем эта разница не может быть покрыта из наличных денег, предприниматель должен заранее позаботиться о том, чтобы на этот период взять деньги в долг. Если в другом месяце денежные поступления, наоборот, будут превышать выплаты, «лишние» деньги можно отдать в краткосрочную ссуду или положить на банковский счет до того времени, пока выплаты не будут превышать поступления.

Обычно в первые месяцы после создания предприятия предпринимателю приходится часто пользоваться заемными средствами для покрытия своих платежей. По мере накопления собственных средств займы требуются все реже.

План денежных поступлений и выплат, который должен быть выполнен по месяцам.

Самый сложный момент в прогнозировании денежной наличности – определение поступлений и выплат по месяцам. Чтобы получить

такие оценки, приходится строить прогноз таким образом, чтобы денежных средств было достаточно на оплату счетов в течение всего периода становления предприятия. Целесообразно предусмотреть несколько возможных сценариев развития предприятия. Подобная работа дает возможность предпринимателю заранее ознакомиться со всеми теми факторами, от которых будет зависеть его успех.

Следующим разделом финансового плана является *балансовый план*. При его подготовке используются план доходов и расходов, а также план денежных поступлений и выплат.

Баланс отражает состояние дел на предприятии к концу отчетного периода (первого года его существования). Он представляет собой расчет активов и пассивов по утвержденной форме.

Теоретически на состояние активов и пассивов влияет любая хозяйственная операция, однако каждый раз пересчитывать баланс сложно. Обычно балансовые отчеты составляют один раз в квартал и за год.

Точка самоокупаемости

При создании нового предприятия предприниматель должен знать, когда именно он может рассчитывать на получение первой прибыли. Такая информация позволит ему оценить, сколько денег потребуется, чтобы поддержать новое предприятие на этапе становления.

Прогноз точки самоокупаемости должен дать ответ на вопрос о том, сколько единиц продукции (работ, услуг) нужно будет реализовать и какого объема продаж достичь, чтобы доходы предприятия совпали с его расходами, т. е. предприятие окупилось.

Нужно иметь в виду, что у предприятия есть определенные обязательства (перед инвестором, поставщиками и др.), которые должны быть выполнены независимо от того, как идут дела. Чтобы предприятие окупилось, затраты обязательно должны быть полностью покрыты выручкой от продаж (реализации работ или услуг).

Итак, под *точкой самоокупаемости* понимается такое состояние производственно-хозяйственной деятельности, когда разность между всеми расходами и доходами оказывается равной нулю, т. е. предприятие не получает прибыли, но и не несет убытков.

После того как предприятие выполнит свои обязательства (окупится), продажа каждой последующей единицы продукции будет приносить прибыль, если цена на продукцию не опустится ниже ее себестоимости.

План по источникам и использованию средств

План по источникам и использованию средств показывает, на что расходуются средства, полученные предприятием в качестве доходов от собственной производственно-хозяйственной деятельности и из других источников. Цель такого расчета – определить общую сумму оборотных средств предприятия и показать, каким образом они тратятся (табл. 9).

В табл. 10 представлены основные источники финансирования, которыми может воспользоваться предприниматель.

При обосновании этого раздела финансового плана следует обратить особое внимание на использование кредита и ожидаемый эффект от него. Определяя потребность в кредите, предприниматель должен ответить на следующие вопросы:

1. На какие цели будет израсходована ссуда?
2. Что конкретно будет приобретено?
3. Кто является вашим поставщиком?
4. Во что обойдется планируемая покупка?
5. Какая именно модель, марка машины (оборудования) будет приобретена?

Таблица 9

Содержание плана по источникам и использованию средств на конец года

Средства	Приход	Расход
Средства из различных источников, всего		
В том числе:	+	
ссуда под недвижимость	+	
срочная ссуда	+	
собственные средства	+	
чистая прибыль (за вычетом налогов)	+	+
амортизация		
Использование средств, всего		
В том числе:		
на приобретение оборудования		+
на прирост запасов		+
на погашение ссуды		+
Чистый прирост оборотного капитала	+	

6. Какую сумму нужно будет заплатить в виде налогов, платы за установку и доставку оборудования?

Банку не безразлично знать, на что потрачены деньги, потому что купленное имущество послужит залогом ссуды. Целесообразно проанализировать вариант аренды оборудования и помещения – в этом есть свои преимущества.

Очень важно задать вопрос:

7. Каким образом использование ссуды повысит прибыльность предприятия?

Таблица 10

Основные источники финансирования

Источники финансирования	Срок действия		Оценка. Стоимость			Собственность на акции
	Кратко-срочный	Долго-срочный	Долг с постоянной ставкой процента	Долг с переменной ставкой процента	Процент от прибыли	
Личные средства		+				+
Средства родственников	+	+	+	+		+
Кредит у поставщиков и торговли	+				+	,
Коммерческие банки	+		+	+		
Кредиты под активы		+	+	+		
Страховые компании		+	+	+	+	
Венчурный капитал		+			+	
Частное размещение акций					+	
Предложение акций на открытом рынке					+	

В финансовом плане целесообразно рассчитать следующие показатели рентабельности, характеризующие эффективность управления предприятием:

- 1) прибыль на вложенный капитал (чистая продукция после вычета налогов по отношению к стоимости предприятия);
- 2) прибыль на собственный капитал (чистая прибыль после вычета налогов по отношению к собственному капиталу предприятия);
- 3) доля прибыли в цене единицы продукции (чистая прибыль после вычета налогов по отношению к объему продаж);
- 4) доход от продажи (объем продаж по отношению к собственному капиталу).

Таким образом, план по источникам и использованию средств помогает предпринимателю и инвестору лучше понять финансовое положение предприятия, оценить эффективность выбранной финансовой политики.

1.12. Оценка риска. Банкротство предприятия.

Любой бизнес связан с риском. Для снижения степени риска разрабатывается бизнес-план. В бизнес-плане должны быть рассмотрены возможные ситуации, устраняющие или позволяющие избежать негативных моментов, связанных с риском, и как одна из крайних мер – банкротство предприятия. Выявление инвесторами негативных факторов, не отраженных в бизнес-плане, может серьезно подорвать доверие к предпринимателю.

В связи с этим, указывая или обсуждая рискованные ситуации и моменты бизнеса, предприниматель демонстрирует свое профессиональное мастерство, умение менеджера справиться с ситуацией и уменьшить (или избежать) риск.

В бизнес-плане следует описать главные проблемы и риск (форс-мажорные обстоятельства), с которыми может столкнуться предприниматель. К числу рисков, заслуживающих обсуждения, относятся следующие:

- 1) снижение цены конкурентами на продукцию, объекты, услуга аналогичной номенклатуры (ассортимента);
- 2) любые потенциально неблагоприятные тенденции в промышленности (например, строительных материалов);
- 3) значительное превышение затрат на реконструкцию или эксплуатацию объектов;

4) срыв срока достижения запланированного объема продукции на вводимых объектах;

5) увеличение нормативных сроков поставки материалов, деталей или сырья;

6) затруднения в получении необходимых банковских кредитов, увеличение процента ссудного капитала;

7) просчеты в области маркетинга и в производственной политике;

8) ошибки в подборе руководящих кадров;

9) отсутствие или нехватка квалифицированной рабочей силы;

10) увеличение уровня налогов и отчислений на социальное обеспечение.

Возможны и другие причины, которые не указаны здесь, но которые могут возникнуть и привести к рискованным ситуациям.

Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее выработать стратегии их преодоления. Даже если ни один из факторов не представляет реальной угрозы для предприятия, в бизнес-плане необходимо все же на них сослаться и обосновать, почему по этому поводу не стоит беспокоиться.

Целесообразно заранее выработать стратегию своего поведения на случаи внезапного возникновения угрозы со стороны какого-либо из рассмотренных факторов.

Наличие альтернативных программ и стратегий будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Банкротство предприятия

Если при ведении предпринимательской деятельности изложены основные положения бизнес-плана недостаточно проработаны, не ведется постоянный контроль за рыночной ситуацией, все это может стать причиной финансовой несостоятельности предприятия, т. е. банкротства.

В связи с этим предпринимателю необходимо знать основные положения в законе Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».

Под несостоятельностью предприятия понимается неспособность:

- 1) удовлетворить требования кредиторов по оплате товара (работ, услуг);

2) обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

Эти обязательства возникают в связи с превышением обязательств предпринимателя над его имуществом или с неудовлетворительной структурой баланса предприятия.

Внешним признаком несостоятельности предприятия является приостановление его текущих платежей, если предприятие не обеспечивает выполнения требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения.

В отношении должника применяются следующие меры:

- реорганизационные;
- ликвидационные;
- мировое соглашение.

Дела о банкротстве предприятия рассматриваются **арбитражным судом** на основании заявления должника, кредитора и прокурора. Судом назначается **арбитражный управляющий**, осуществляющий так называемое *внешнее управление имуществом должника*, которое называется **санацией**. Санация (внешнее управление предприятием) не может быть более 18 месяцев.

Основанием для назначения внешнего управления имуществом должника (банкрота) является наличие реальной возможности восстановления платежеспособности путем реализации части имущества предприятия-должника.

Если арбитражный суд признает должника **несостоятельным банкротом**, принимается решение о **принудительной ликвидации** его предприятия и об открытии так называемого **конкурсного производства**.

Арбитражный суд назначает **конкурсного управляющего**. Управляющий:

- распоряжается имуществом должника;
- анализирует финансовое состояние;
- формирует конкурсную массу;
- управляет предприятием;
- формирует состав ликвидационной комиссии;
- созывает собрание кредиторов.

Решение о продаже имущества должника (сроке продажи, форме продажи и начальной цене имущества) принимается собранием (комитетом) кредиторов по представлению конкурсного управляющего.

Мировое соглашение между должником и конкурсными кредиторами может быть заключено на любом этапе производства по делу о банкротстве предприятия. Соглашение заключается в письменной форме и подлежит утверждению арбитражным судом.

К неправомерным действиям должника относятся:

- 1) сокрытие части имущества;
- 2) сокрытие, уничтожение, фальсификация любого учетного документа, записей в бухгалтерских документах;
- 3) уничтожение, продажа или внесение в качестве залога части имущества должника, полученного в кредит, но не оплаченного, и т. п.

К неправомерным действиям кредиторов относятся:

- 1) действия кредиторов в своих интересах, без согласия других кредиторов;
- 2) способствование сокрытию всего или части имущества банкрота.

Предприятие-должник считается ликвидированным с момента исключения его из государственного реестра на основании внесенного арбитражным судом определения о завершении конкурсного производства.

2. ПРИМЕР РАСЧЕТА БИЗНЕС-ПЛАНА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА СТРОИТЕЛЬСТВА ЖИЛОГО МАЛОЭТАЖНОГО КОМПЛЕКСА

2.1. Анализ рынка малоэтажного строительства жилой недвижимости в Санкт-Петербурге

Анализ рынка малоэтажного строительства жилой недвижимости в Санкт-Петербурге

Развитие малоэтажного домостроения на федеральном уровне признано одним из приоритетных направлений реализации жилищного национального проекта.

Сейчас наиболее активная малоэтажная застройка ведется в Выборгском и Приморском районах города, в будущем Петербург дол-

жен прирасти малоэтажными домами на юге – в Красносельском, Петродворцовом и Пушкинском районах. Однако чтобы планы развития оправдались, необходимо соблюдение нескольких условий.

На данный момент в стадии продаж находится, по разным оценкам, 27–29 объектов малоэтажной застройки, включающих в себя таунхаусы и многоквартирные дома. Большая часть из них – 75 % – располагается в границах Санкт-Петербурга: в Выборгском, Приморском, Курортном и Петродворцовом районах. Кроме того, единичные предложения встречаются в Красногвардейском, Красносельском, Петроградском и Кировском районах Петербурга. Остальные 25 % сосредоточены на территории Всеволожского и Тосненского районов Ленобласти.

Застройщики сейчас активно осваивают спальные районы города, а также близлежащие пригороды. Всеволожский район – один из самых близких к черте города и удобных по транспортному общению районов. Курортный район также занимает одну из лидирующих позиций в предложении таунхаусов, здесь, по данным компании «Петербургская недвижимость», сосредоточено около 21 % предложения («Сестрорецкие дубки» (Сестрорецк), «Мини-Европа» (Песочный, Дибунь), «Рай в шалаше», «Лесная дача», «Капитан», «Еловый дом» – в микрорайоне Александровская-Горская). Далее предложение минимально – только лишь в Петродворцовом районе (три комплекса с таунхаусами, один из которых – «Нойдорф-Стрельна»), Пушкинском (два комплекса) и Тосненском («Бель Виль») районах.

Такое распределение предложения весьма обоснованно, ведь квартиры в таунхаусах на данный момент – это прямая альтернатива квартирам в многоквартирных домах.

При анализе ценовой ситуации на рынке таунхаусов и квартир в малоэтажных домах становится очевидно, что со значительным отрывом лидирует предложение в историческом центре Санкт-Петербурга – Петроградском районе, от компании «ЛЭК», второе место по уровню цены за 1 кв. м занимает предложение Курортного района, что совсем не удивительно, так как элитность данного района и очень дорогая стоимость земли оказали на данное формирование цены важное влияние. Средняя стоимость 1 кв. м в таунхаусе достигает здесь 164 тыс. р.

Со значительным отставанием в размере стоимости за 1 кв. м идут такие районы, как Всеволожский и Тосненский. Южное на-

правление недостаточно развито, и в предложении лишь два объекта в Пушкинском районе, которые и формируют уровень средней цены. Аналогичная ситуация и в Тосненском районе, где к реализации представлен комплекс таунхаусов в поселке «Бель Виль» (деревня Глинки). Всеволожский район же имеет в своем предложении объекты, где цена находится в диапазоне от 40–50 за 1 кв. м.

Поскольку рынок малоэтажного строительства не очень развит, здесь не спрос порождает предложение, а наоборот – там, где появляется предложение, там есть и спрос. Основопологающим является формат проживания. В многоквартирном доме огромное количество собственников, разнородная среда, очень высокая плотность проживания, что устраивает далеко не всех. Таунхаус – это более экономичный вариант по сравнению с коттеджем.

Лидерами застройки малоэтажного строительства в ближайшие годы, по мнению аналитиков, будет Приморский район (25 %), Выборгский (12 %), а также Красносельский и Пушкинский районы (по 11 %).

В настоящее время в Санкт-Петербурге и его окрестностях в продаже находятся 202 загородных комплекса или 4 069,6 тыс. кв. м. В 2008 году было сдано в эксплуатацию 450 таунхаусов общей площадью 98 тыс. кв. м.

За 2009 год предложение загородных комплексов возросло на 35%. Увеличение количества проектов связано с тем, что в условиях кризиса продажи падают, проекты остаются на рынке, меняя только концепции и предложение, но в то же время на рынке появляются новые загородные комплексы.

Несмотря на кризис, в 2009 году были закончены продажи в ряде загородных поселков, в основном в классе «эконом», например «Новое Щеглово», «Преображение», «Южный берег», «Зеленые каскады».

С начала года на загородном рынке недвижимости начались продажи в порядке 50 комплексов. Лидирующее место по количеству поселков вышедших на рынок в 2009 году занимают Всеволожский (24 %), Выборгский (18 %) и Приозерский (18 %) районы, продолжается освоение южных районов: Ломоносовский (8 %), Гатчинский (6 %).

Лидирующее место по количеству поселков вышедших на рынок в 2009 году, занимает класс «эконом» – 72 %, на класс «бизнес» приходится 14 %, «элит» – 8 %, «премиум» – 6 %.

На рис. 2.1 представлена структура загородных комплексов в период кризиса по классам жилья.

Структура предложения по классам жилья загородной недвижимости представлена на рис. 2.2.

В настоящее время наибольший объем предложения приходится на класс «эконом» (38 %) и бизнес (39 %). Доля «эконом» класса за год в общем числе комплексов увеличилась, за счет того, что около 70% поселков из начавших продажи в 2009 году относятся к классу «эконом».

Рисунок 2.3 показывает долю малоэтажного строительства в различных районах Ленинградской области и Санкт-Петербурга. Традиционно, наибольший объем предложения сосредоточен во Всеволожском (31 %) и Выборгском (25 %) районах. Значимая доля приходится на Пушкинский (13 %) и Курортный районы (10 %).

С начала 2009 года в классе «эконом» произошел небольшой ценовой рост: около 6 % на коттеджи и порядка 7 % на участки. Это

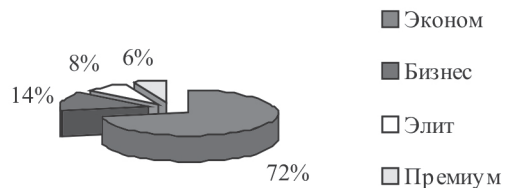


Рис. 2.1. Структура загородных комплексов в 2009 году по классам

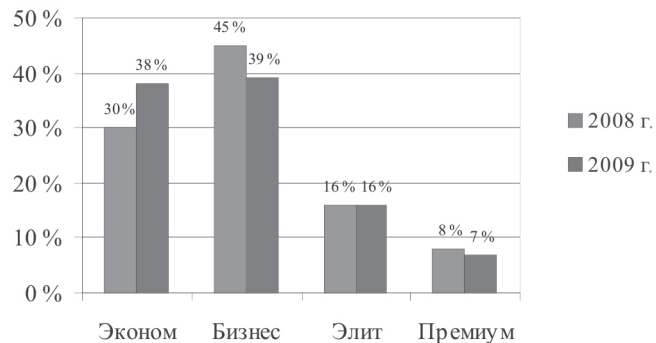


Рис. 2.2. Динамика предложения загородных комплексов по классам

обусловлено перераспределением спроса на более экономичные проекты, а также увеличением спроса на земельные участки.

В классе «премиум» произошло наибольшее падение цен на коттеджи (на 23 %), что удержало темпы продаж на прежнем уровне. При этом произошла небольшая отрицательная корректировка цен на участки – 4%. Падение цен на землю менее значительное в связи с тем, что увеличивается доля инвестиционного спроса на земельные участки.

Динамика цен по классам жилья представлена на рис. 2.4.

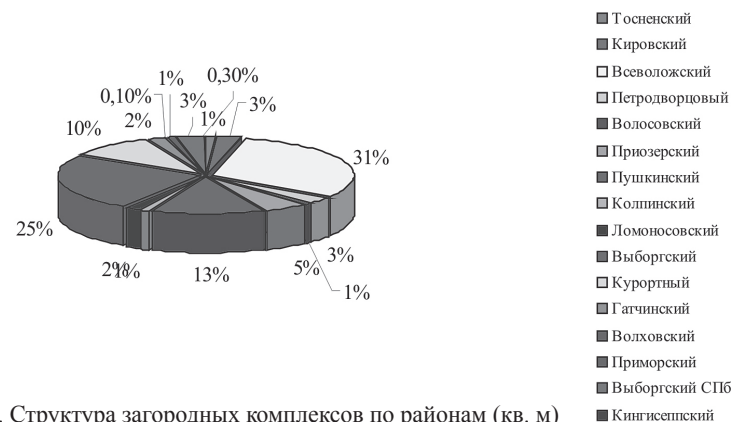


Рис. 2.3. Структура загородных комплексов по районам (кв. м)

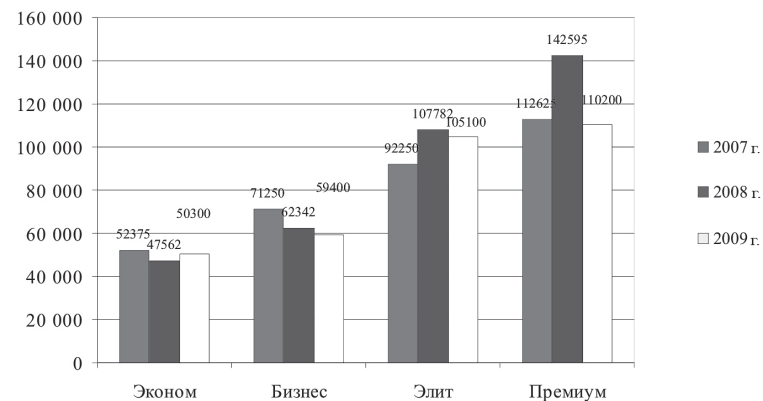


Рис. 2.4. Динамика цен по классам жилья

На 2010 год можно прогнозировать изменение цен:

- класс «эконом» – рост в среднем на 8–10 %;
- «бизнес» – впервые полгода стоимость будет продолжать падать (на 3–5 %) , потом возможна стабилизация цены или незначительный рост.
- в классе «элита» – впервые полгода стоимость также будет продолжать падать (на 5–10 %), потом возможен рост в районе 5 %;
- «премиум» снижение на уровне 7–10 %, но возможна стабилизация цен.

Сегодня покупателей интересует ряд факторов:

- исключительность местоположения;
- концепция проекта;
- стадия готовности поселка (почти заверченный или готовый).

В объектах «эконом» и «бизнес» класса потенциальных клиентов прежде всего привлекает стоимость.

Продолжится тенденция освоения более удаленных районов Ленинградской области (Кингисеппский, Волосовский и пр.), появление проектов «эконом» класса;

Девелоперы будут продолжать снижать стоимость проектов за счет сокращения объектов инфраструктуры в комплексе;

Основной спрос будет все также сосредоточен на недорогих объектах (на участках без подряда, на домах площадью до 100 кв. м);

В 2010 году активных продаж (на докризисном уровне) не следует ожидать, так как возвращения былого инвестиционного ажиотажа, доступных кредитов, расцвета ипотеки и прочих факторов, подогревающих платежеспособный спрос, не предвидится; будет продолжаться коррекция цен (снижение) в проектах с неудачной концепцией на 5–20 % в зависимости от ценовой политики в предыдущие периоды; строительные компании Санкт-Петербурга продолжают освоение загородного рынка

Рынок малоэтажного строительства в Пушкинском районе

В Пушкинском районе много свободных земель, но крупные жилищные проекты стартовали тут совсем недавно. Это одна из самых перспективных в градостроительном плане территорий.

Площадь Пушкинского района (после объединения с Павловским) превышает 24 000 га. (Обширнее только Курортный – более

25 000 га.) Сейчас в его административное подчинение попадают города Пушкин и Павловск, а также несколько поселков: Шушары, Московская Славянка, Кандакопшино, Александровская, Новоселки, Белозерка и т. д. Численность населения – свыше 120 000 человек.

Индивидуальный интерес

Массовое строительство в районе сдерживается неравномерным размещением объектов социальной инфраструктуры. Если города обеспечены школами, детскими садами, поликлиниками и т. д. в полной мере, то в окрестностях их недостает. Есть сложности и с магазинами. В Пушкине и Павловске сосредоточено лишь 2 % петербургских торговых площадей (около 135 000 кв. м). В районе нет ни одного современного крупного торгового или развлекательного комплекса.

С 2000 по 2008 год в районе введено в эксплуатацию порядка 500 домов общей площадью около 620 000 кв. м. Большинство новостроек – индивидуальное и малоэтажное жилье. В 2008 г. на территории района построено 128 домов (1119 квартир) общей площадью 104 500 кв. м, из них 27 – многоквартирные дома, остальные – односемейное жилье.

Состав современного жилого фонда неоднороден. В центре Пушкина и Павловска сохранилось много старых зданий, попадают «сталинки». Окраины застроены в основном панельными и кирпичными «хрущевками». Высотных домов в этих городках практически нет. Здесь преобладают мало- и среднеэтажные здания, много индивидуального жилья. Общая площадь жилья в Пушкинском районе составляет порядка 3 млн кв. м. Средний размер квартир в Пушкине – 33,4 кв. м, в Павловске – 35,4 кв. м.

Самые престижные территории расположены вблизи парков и дворцов. Цены в этих местах сопоставимы со стоимостью жилья в престижных кварталах Московского района.

В последние годы в Пушкинском районе активно ведется малоэтажное строительство. Среди заявленных присутствуют весьма масштабные проекты. Так, строительная компания «Балтрос» планирует в 2010–2011 г. завершить сооружение малоэтажного жилого комплекса «Славянка» под Пушкиным. На территории свыше 280 га планируется разместить четырех-шестиэтажные жилые дома, общественно-деловые здания, рекреационные зоны. Квартал будет полностью обеспечен объектами социальной

и транспортной инфраструктуры. Под жилую застройку планируется отвести 183 га. На этой территории будет возведено 1,4 млн кв. м жилья.

Сейчас в Пушкинском районе много проектов по возведению коттеджных поселков на разных стадиях реализации. Например, «Царскоесельское поместье» (Пушкинская финансовая строительная компания), «Бель Виль» (ИК «Павловский посад»), «Павловская усадьба» (ИСК «ЕвроСплав»), «Павловград» («Альфа-Строй»), «Глинки» («СтройСвет») и др.

Самые престижные территории расположены вблизи парков и дворцов. Цены в этих местах сопоставимы со стоимостью жилья в престижных кварталах Московского района.

Средняя стоимость квадратного метра жилья в Пушкинском районе составляет примерно 93 тыс. руб. Самый дорогой квадратный метр предлагают в домах старого фонда и кирпичных зданиях на Пушкинской и Дворцовой улицах, в Лицейском переулке. Цена квадратного метра здесь достигает 179 тыс. руб. Самые дешевые варианты можно найти в кирпичных домах в поселках Шушары и Ленсоветовский. Стоимость квадратного метра в таких квартирах составляет около 56 тыс. руб.

Средние цены предложения на 1 октября 2009 года по населенным пунктам Пушкинского района (по сегментам строящегося жилья)

Таблица 11.

Населенный пункт	Бизнес-класс руб./кв. м	Эконом-класс руб./кв. м
Александровская	70000	–
Ленсоветовский	–	41408
Новая Ижора	–	47059
Павловск	103439	–
Пушкин	101713	67676
Шушары	–	49128

Рисунок 1.5 показывает рыночные цены квартир в строящихся объектах Пушкинского района по классам жилья.

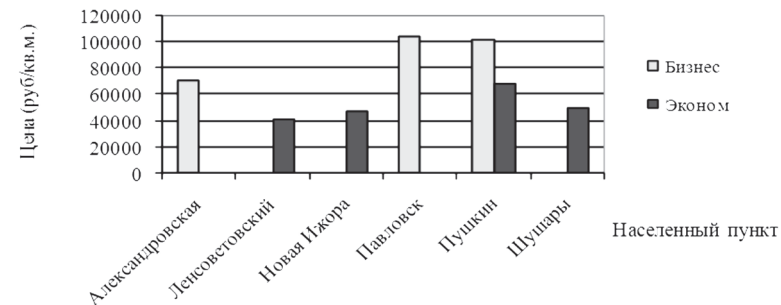


Рис. 1.5. Динамика цен Пушкинского района по классам жилья

2.2. Маркетинг и продажи

Локальный анализ месторасположения объекта

Рассматривается бизнес-план жилого малоэтажного комплекса «Заречье», расположенного на участке общей площадью 25 337 кв. м в г. Павловске Пушкинского района по ул. Звериницкой, участок 1 (участок, ограниченный ул. Декабристов, Звериницкой ул., 2-й Краснофлотской ул. и ул. Луначарского). Он расположен в центральной части квартала 16 273 Павловска и соседствует с индивидуальными жилыми домами.

Комплекс находится в городе Павловске на территории парка «Зверинец», отнесенного к объектам культурного наследия регионального значения. Современный жилой комплекс клубного типа для комфортного проживания людей. На территории комплекса будет сохранен природный ландшафт, ручей, протекающий через всю территорию комплекса, пруд, единый архитектурный стиль. Курортная зона, 500 м до Павловского парка и Павловского дворца. На территории сочетаются городская жизнь и свобода загорода. Хорошо развита инфраструктура: детский сад, кадетское училище, школа, магазины.

Месторасположение

Благополучная экологическая обстановка, развитая инфраструктура и близость к центральной части Петербурга делает Пушкинский район весьма привлекательным для проживания. Девелоперы в ответ на увеличение спроса со стороны состоятельных покупателей активно развивают элитную малоэтажную застройку.

Пушкинский район образован в 1936 году. Он расположен в южной части Петербурга. На востоке граничит с Колпинским районом, на севере – с Фрунзенским и Московским, на западе – с Ломоносовским районом Ленинградской области, на юге – с Гатчинским и Тосненским районами Ленинградской области. На территории Пушкинского района около десяти населенных пунктов: города Пушкин, Павловск, поселки Шушары и Александровская, Московская Славянка, Кандакопшино, Новоселки, Белозерка и др. Площадь района составляет 24 тыс. га. Население – 121 тыс. чел.

Второй крупный муниципальный округ Пушкинского района, город Павловск, расположен в 26 км к югу от Петербурга. Доминанта территории – Павловский дворцово-парковый ансамбль, памятник русской художественной архитектуры конца XVIII – начала XIX века, – одно из популярных мест отдыха горожан и туристов.

Транспортная и пешеходная доступность

Транспортная доступность Пушкинского района лучше, чем многих других пригородов Санкт-Петербурга, однако автомобильное сообщение, проходящее по двум основным направлениям – Московскому и Пулковскому шоссе – может вызывать неудобства, связанные с чрезмерными пробками. Завершение строительства Кольцевой автодороги и реконструкция Московского шоссе улучшат транспортное сообщение с южными пригородами, и приведут в город крупные проекты по строительству жилья и торговых объектов.

Открыто движение транспорта по тоннелю на повороте на Пушкин с Пулковского шоссе. «Новый тоннель – это еще один шаг вперед в решении транспортных проблем нашего города. Он позволит не только ликвидировать пробки на Пулковском шоссе, но и сделать дорогу намного комфортнее и безопаснее», – подчеркнула губернатор Санкт-Петербурга В. Матвиенко.

Хорошо развит железнодорожный транспорт: от станции «Детское село» за 40 минут можно попасть практически в центр Петербурга (Витебский вокзал), за 15 минут – доехать до станции метро «Купчино».

По территории Пушкинского района проходят две магистрали международного значения: М-10 (трасса «Россия») и М-20 (Киевское шоссе). По железнодорожной линии от Витебского вокзала расположены станции Шушары, Паровозный музей, 21-й км, Детское Село, Павловск; по линии от Балтийского вокзала – станции Александровская и Кандакопшино.

Таким образом, Павловск, сочетая в себе уникальные качества города-парка и современной жилой территории, может стать развитым пригородом европейского типа.

Среди достоинств Павловска – хорошая экологическая обстановка, обилие зелени, малое количество промышленных предприятий. Павловск находится в стороне от крупных транспортных магистралей и через него не проходят транспортные грузовые потоки.

Жилая недвижимость в локальном районе

В последние годы в Пушкинском районе активно ведется малоэтажное строительство. В основном здесь сегодня создаются жилые комплексы высокого уровня комфортности. Среди заявленных присутствуют и весьма масштабные проекты.

Сейчас в Пушкинском районе много проектов по возведению коттеджных поселков на разных стадиях реализации. Например, «Царскосельское поместье» (Пушкинская финансовая строительная компания), «Бель Виль» (ИК «Павловский посад»), «Павловская усадьба» (ИСК «ЕвроСплав»), «Павловград» («Альфа-Строй»), «Глинки» («СтройСвет») и др.

Территорию Пушкина по составу жилищного фонда можно условно разделить на две части. Историческая часть города, примыкающая к курортной зоне – состоит из панельных хрущевок и домов современной постройки.

Наиболее престижное и дорогое жилье находится на улицах, прилегающих к дворцово-парковому комплексу. Но возможности строительства там ограничены. Возведение новых домов главным образом идет на свободных участках старой части города (ближе к вокзалу) и в направлениях к северу и к югу от его исторической части.

Здесь, как и во многих пригородах Петербурга, мало многоэтажных построек. Большую часть жилищного фонда составляют индивидуальные и малоэтажные дома. Многоэтажные дома сейчас в Павловске почти не сооружаются, а вот малоэтажное строительство развивается весьма энергично. В некотором удалении от парка возводятся коттеджи – почти за границами самого города, и это направление очень перспективно.

Развитие рынка происходит по принципу «ближе к дворцам и паркам». Элитные проекты реализуются, как правило, частными инвесторами. Обычно – это строительство элитных домов либо выкуп небольших малоэтажных заданий в центре города для последующей реконструкции. В современных кварталах Пушкина

реализуются проекты по строительству объектов эконом-класса – панельных и кирпичных малоэтажек Екатерининскому дворцу-музею и паркам, – характеризуется смешанной застройкой. Здесь немало домов старого фонда и «сталинок». Изредка встречаются панельные хрущевки.

Муниципальные структуры, производство

Пушкинский район Петербурга один из самых экологически чистых в городе. Здесь практически нет вредных промышленных предприятий, и, соответственно, меньше загрязнен воздух. В районе расположены заводы «Жилетт», Царскосельский завод «София», завод архитектурного стекла.

Центр района – г. Пушкин, один из крупнейших туристических центров Северо-Западного региона. В Пушкине традиционно выделяют две историко-культурные доминанты – железнодорожный Императорский вокзал и «русский Версаль» – Екатерининский дворец-музей, с примыкающими к нему многочисленными парками.

Город обладает развитой социальной и торговой инфраструктурой. Здесь множество продуктовых и продовольственных магазинов шаговой доступности, кафе, ресторанов, зон активного отдыха, спортивных клубов, есть все необходимые объекты бытового обслуживания.

Активно развивается туристическая инфраструктура, в том числе – для делового туризма. В исторической части города есть универмаг – Пушкинский Гостиный Двор, уменьшенная копия петербургского.

В Павловске будет реализован проект по строительству детского крытого катка с искусственным льдом. Площадь застройки составит более 3,3 тыс. кв. м. Фасады будут иметь большую площадь остекления. «Начинку» здания составят ледовая арена, трибуны, рассчитанные на 180 зрителей, раздевалки, душевые, помещения для пункта проката коньков, а также два тренировочных зала: один хореографический – для фигуристов, другой – тренажерный – для хоккеистов.

План продвижения объекта

Позиционирование

Оптимальным будет использование образа жилья бизнес-класса, расположенном в экологически-чистом историческом пригороде Санкт-Петербурга.

Потенциальные покупатели

Семьи с детьми, для которых основными потребностями являются семейное благополучие, спокойствие и стабильность, собственное жилье, сочетающее городскую жизнь и комфорт загородного дома.

В процессе продвижения нужно ориентироваться на вышеуказанную целевую аудиторию и использовать средства продвижения, максимально ее охватывающую.

Политика продаж

При выводе площадей на рынок основными ориентирами являются:

- соотношение цены и качества объекта;
- расположение объекта в курортно-парковой зоне;
- спрос на жилье в историко-культурном пригороде Санкт-Петербурга.

Рекламная политика

Рекламируемый продукт

Многоуровневые таунхаусы бизнес-класса в экологически-чистом пригороде Санкт-Петербурга.

Коммерческие площади для инфраструктурного наполнения нового жилого комплекса.

Цель рекламной кампании: налаживание контактов с целевой аудиторией для обеспечения объема продаж в запланированные сроки.

Описание целевой аудитории

Целевая аудитория на 80 % состоит из семейных людей с детьми, для которых основными потребностями являются семейное благополучие, спокойствие и стабильность, здоровье родных, собственный уютный дом, дающий уверенность в завтрашнем дне. На удовлетворении этих мотивов и было выстроено позиционирование малоэтажного жилого комплекса – это таунхаусы для семей с детьми, которые ценят жизнь в экологически чистом месте, предпочитают европейский стиль, ценят высокое качество жизни.

Основные маркетинговые коммуникации:

- печатные издания;
- информационные печатные материалы (буклеты, постеры, календари, листовки);
- интернет;
- наружная реклама.

Сроки

Рекламная кампания будет проводиться с момента вывода площадей на рынок до полной их реализации. Ориентировочно – в период с 1-го квартала 3-го проектного года до конца продаж.

Средства продвижения

Опираясь на опыт и практику реализации других проектов, можно выделить основные коммуникации, на которых будет сфокусировано внимание:

Печатная реклама

При выборе средств массовой информации были учтены их профиль, аудитория, рейтинг, а также адекватность затрат величине покрытия «нашей» целевой группы.

Среди тематических и рекламно-информационных изданий освещающих рынок недвижимости, можно выделить:

- «Квадратный метр»;
- «Петербургская Недвижимость».

Аудитория читателей этих изданий соответствует основным характеристикам нашей целевой аудитории.

Кроме специализированной прессы информация о проекте будет размещена на страницах лидеров общественно-политических и деловых изданий, аудитория читателей которых также потенциальные покупатели нового жилого комплекса:

- «Бизнес»;
- «Деловой Петербург».

В данных изданиях по мере целесообразности планируется размещать пиар-статьи.

Содержание рекламных блоков будет варьироваться от информации об объекте в целом до информации о конкретно продаваемой квартире в таунхаусе.

Наряду с рекламными блоками, на тематических и рекламных полосах будут размещаться статьи о ходе строительства и эксплуатации объекта.

Содержание рекламных блоков в большинстве случаев – это компьютерная версия проекта или фото, технические характеристики здания, контактная информация продавца.

Интернет

Немаловажное значение при продаже такого комплекса играет его продвижение в сети Internet, основу которого составляет созда-

ние высококачественного Web-узла (сайта), где любой желающий может ознакомиться с планировкой домов, уточнить место размещения на карте города, узнать сроки ввода в эксплуатацию, ценовую политику и т. д.

Рейтинг участка под жилую недвижимость – 89 %, согласно локальному анализу показывает востребованность формата в данном месте (оценка по шкале рейтингов «отлично»).

2.3. Резюме проекта

Цель проекта – инвестирование средств в строительство жилого малоэтажного комплекса «Заречье».

Объект позиционируется на рынке как современный жилой комплекс бизнес-класса. Комплекс включает в себя таунхаусы трех типов, подземный паркинг, гостевую парковку, сервисные площади.

Источниками финансирования проекта являются собственные средства, кредиты банков.

Прибыль собственников формируется за счет продажи площадей жилого комплекса.

Технико-экономические показатели проекта приведены в табл. 13.

2.4. Бизнес-концепция проекта

Инициатором проекта является ООО «Стройинвест».

Юридический адрес: Санкт-Петербург, ул. Владимирская, д. 2.

Фактический адрес: ул. Владимирская, д. 2.

Основными видами деятельности предприятия является строительство и реконструкция зданий и сооружений для коммерческого использования, строительство жилых зданий. ООО «Стройинвест» выступает генеральным подрядчиком, подрядчиком, заказчиком, инвестором, соинвестором различных проектов в сфере недвижимости.

Инициаторы проекта строительства жилого комплекса (они же и являются и учредителями ООО «Стройинвест») имеют опыт реализации крупномасштабных проектов в сфере строительства жилой недвижимости в Санкт-Петербурге, Ленинградской области.

Таблица 12

Маркетинговая стратегия SWOT-анализ проекта

<p><i>Сильные стороны проекта с точки зрения рыночной конъюнктуры:</i></p> <p>совместимость городской квартиры и загородного дома;</p> <p>многоуровневые квартиры;</p> <p>подземный паркинг;</p> <p>соотношение цены и качества.</p> <p><i>С точки зрения месторасположения:</i></p> <p>отдаленность от мощных транспортных магистралей и производственных объектов;</p> <p>отсутствие загазованности, экологическая и эстетическая привлекательность окружения, курортная зона, приближенность к дворцам и паркам;</p> <p><i>С точки зрения концепции комплекса:</i></p> <p>индивидуальный проект; единая социальная среда жильцов комплекса</p>	<p><i>Слабые стороны проекта:</i></p> <p>неразвитая транспортная инфраструктура</p> <p>небольшой участок земли</p>
<p><i>Возможности развития проекта</i></p> <p>развитие социальной и торговой инфраструктуры</p> <p>строительство КАД</p> <p>реконструкция Московского шоссе</p>	<p><i>Угрозы развития проекта:</i></p> <p>возрастающая конкуренция</p> <p>развитие транспортной инфраструктуры существенно отстает от амбиций застройщиков</p>

Таблица 13

Технико-экономические показатели проекта строительства малоэтажного жилого комплекса.

Наименование показателя	Ед. изм.	Всего
<i>Площадь участка</i>	кв. м	25 337
Площадь участка под застройку:	то же	8250
благоустройство	»	14 400
инженерные объекты	»	600
наземный паркинг	»	2087
Общие площади:	кв. м	5976
жилые	то же	3870
сервисные	»	1500
паркинг	»	606

Окончание табл. 13

Наименование показателя	Ед. изм.	Всего
Коммерческие площади:	кв. м	5984
тип А	то же	1524
тип В	»	1460
тип С	»	1500
сервисные площади	»	1500
Площадь одной квартиры:	кв. м	435
тип А	то же	127,5
тип В	»	182,5
тип С	»	125
Количество квартир:	ед.	32
тип А	то же	12
тип В	»	8
тип С	»	12
количество машино-мест	»	32
Средние цены (с НДС)		
квартиры	\$	2850
тип А	\$	3100
тип В	\$	3000
тип С	\$	5000
сервисные площади		
Финансовые показатели по проекту		
Инвестиционные расходы проекта	млн \$	11, 1
Валовой доход от реализации проекта	то же	21, 37
Операционные расходы	»	641
Налоги	»	2, 43
Проценты по кредиту	»	1, 21
Прибыль от реализации проекта	»	5, 12
Потребность проекта в финансировании		
Потребность проекта в кредитном финансировании	»	5, 77
Потребность проекта в собственном финансировании	»	1, 35
Маржа EBITDA	%	43
Рентабельность инвестированного капитала	то же	139
Рентабельность собственного капитала	»	26
IRR проекта	»	21,5
NPV проекта	млн \$	1, 32

Вхождение в проект ООО «Стройинвест» осуществляется путем покупки земельного участка площадью 25 337 кв. м. Вид разрешенного использования: «под строительство жилого комплекса с торговыми площадями и паркингом».

1. Рассматривается неполный цикл объекта недвижимости, который включает в себя:

- предпроектные проработки;
- проектирование;
- строительство-сдача объекта в эксплуатацию.

2. Доход формируется за счет продажи квартир и коммерческих площадей.

Планируется строительство жилого малоэтажного комплекса на участке площадью 25,33 га в г. Павловске Пушкинского района по ул.Звериницкой, участок 1.

Жилой комплекс включает в себя (табл. 14):

- четыре трехэтажных таунхауса на три квартиры;
- четыре трехэтажных таунхауса на две квартиры;
- шесть двухэтажных таунхасусов на две квартиры;
- сервисные площади под магазины;
- подземный паркинг;
- обустроенную внутреннюю территорию.

Технико-экономические показатели и объемно-планировочные характеристики рассчитываются на примере трехэтажного таунхауса с двумя отдельными входами (тип В).

Таунхас типа В. Этажность объекта – 4 этажа, в том числе 1 – подземный этаж под паркинг и 3 наземных – под жилье.

Таунхаус планируется на две трехэтажные квартиры общей площадью 364,7 кв. м с отдельными входами.

В таблице 15 представлены технико-экономические показатели таунхауса (тип В).

В таблице 16 дается характеристика основных конструктивных элементов здания.

Техническое оснащение жилого комплекса:

- централизованное кондиционирование и вентиляция;
- система фильтрации воды;
- автономная система энергосбережения;
- спутниковое телевидение;
- цифровая телефонная линия;
- охранная система;

Состав жилого комплекса «Заречье»

Таблица 14

Наименование показателя	Ед. изм.	Всего
<i>Площадь участка</i>	кв. м	25337
Площадь участка под застройку: благоустройство инженерные объекты наземный паркинг	то же	8250
	»	14400
	»	600
	»	2087
<i>Общие площади</i> жилые сервисные паркинг	»	5976
	»	3870
	»	1500
	»	606
<i>Коммерческие площади</i> тип А тип В тип С сервисные площади	»	5984
	»	1524
	»	1460
	»	1500
	»	1500
<i>Площадь 1-й квартиры:</i> тип А тип В тип С	»	435
	»	127,5
	»	182,5
	»	125
<i>Количество квартир:</i> тип А тип В тип С количество машино-мест	ед.	32
	то же	12
	»	8
	»	12
	»	32

- оптоволоконная линия интернета.
- Преимущества объекта:
- экономичность по сравнению с отдельными домами при обеспечении большего уровня комфорта;
 - близкое расстояние к Санкт-Петербургу;
 - курортная зона, 500 м до Павловского парка и Павловского дворца;
 - однородная социальная среда жильцов дома;
 - отделка из натуральных материалов;

Характеристика основных конструктивных элементов здания

№ п/п	Наименование конструкций, элементов	Краткая характеристика
1	Фундаменты	Монолитная ж/б плита толщиной 400 мм
2	Стены подвала	Сборные ж/б блоки толщиной 500 мм
3	Стены наружные	Крупноформатный поризованный камень RAUF 2NF M125 толщиной 510 мм; Пустотелый лицевой кирпич M150 толщиной 120 мм
4	Перекрытия	Монолитные ж/б толщиной 200 мм
5	Колонна	Сечение 300×300 мм, шаг – 3 и 6 м
7	Перегородки	Пазогребневая плита толщиной 210 и 80 мм
8	Лестницы наружные	Монолитная ж/б по косоурам
9	Лестницы внутренние	Деревянные по индивидуальному проекту
10	Кровля	Рулонная кровельная сталь с полимерным покрытием по металлическим стропильным балкам
11	Перемычки	Сборные ж/б
12	Крыльцо	Монолитная ж/б плита
13	Окна	Металлопластиковые с двухкамерными стеклопакетами
14	Двери	Деревянные
15	Ограждения балконов и крылец	Металлические сварные
16	Ограждения внутренних лестниц	Металлические сварные с деревянными поручнями
17	Наружная отделка	Бетонный облицовочный камень
18	Внутренняя отделка	Потолки – штукатурка Полы – паркет/линолеум/ковролин Стены – обои/плитка

Ценообразование и план продаж

Согласно прогнозам специалистов Санкт-Петербурге, в течение 2009–2012 гг. ожидаются различные колебания цен на недвижимость бизнес-класса. На период продаж ожидается прирост в размере около 5 %.

- подземный паркинг;
- современное техническое оснащения объекта;
- свободная планировка;
- природно-экологические условия.

Текущее состояние проекта:

На сегодняшний момент по проекту проведены следующие работы:

- осуществлена покупка земельного участка по ул. Звериницкой у ООО «Домострой», оформлено право собственности ООО «Стройинвест» на земельный участок;

- получены все технические условия;
- проведены подготовительные работы;
- закончена прокладка внутренних инженерных сетей;
- начаты строительно-монтажные работы.

Таблица 15

Технико-экономические показатели таунхауса (тип В)

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	Значения по проекту
1	Год постройки	год	2009
2	Площадь земельного участка	кв. м	400
3	Площадь застройки	то же	108
4	Общая площадь	»	364,7
5	Жилая площадь	»	130
6	Этажность	этаж	3
7	Количество парадных	шт.	2
8	Количество квартир	шт.	2
9	Строительный объем	куб. м	1134
10	Высота этажей, м	первый	2,960
		второй	2,870
		третий	2,720
	Подземный паркинг		2,520
	Средняя высота этажа	м	2,850

Ориентируясь на прогноз роста цен устанавливаются следующие базовые цены на площади таунхауса, включая машино-места в подземном паркинге:

тип А – 2 900 \$/кв. м;

тип В – 3 100 \$/кв. м;

тип С – 3 000 \$/кв. м.

Предполагается рост цен на квартиры в целом на 3–5% в течение всего периода продаж.

График продаж площадей комплекса

Планируется начать продажи в первом квартале третьего проектного года.

Продолжительность продаж составит 24 месяца.

План продаж площадей комплекса представлен в табл. 17.

Бюджет инвестиционных расходов проекта представлен в табл. 18.

График осуществления проекта

Планируется, что срок реализации проекта составит 48 месяцев, инвестиционной фазы – 36 месяцев, в том числе строительно-монтажные работы – 24 месяца.

Сроки реализации проекта	2009 г.		2010 г.		2011 г.		2012 г.									
	Кварталы															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Проектирование	■	■	■	■												
Подготовительные работы				■												
Внешние инженерные сети				■	■											
Строительно-монтажные работы					■	■	■	■	■	■	■	■				
Благоустройство территории									■	■	■	■				
Продажи									■	■	■	■	■	■	■	■

Инвестиционный бюджет проекта

При реализации проекта планируются следующие виды работ:

- общепроектные работы (проектирование, подготовительные работы, снос существующих строений, перенос трансформаторной подстанции),
- строительно-монтажные работы (строительство зданий и паркинга),
- прочие работы (благоустройство территории).

Общая сумма инвестиционного бюджета проекта составит \$ 9,41 млн без НДС и \$ 11,09 млн с НДС.

Удельные инвестиционные вложения составят \$ 1 856 на 1 кв. м. общей площади комплекса.

Бюджет инвестиционных расходов проекта представлен в приложении.

Сумма инвестиционных расходов с НДС составила 11,1 млн \$.

План продаж

Бюджет доходов проекта	Кварталы				Кварталы				Всего	
	ед. изм.	1	2	3	4	1	2	3		4
		3 года	3 года	3 года	3 года	4 года	4 года	4 года		4 года
Процент реализованных площадей/машино-мест										
площадей квартир:	%	8	29	87	117	83	46	21	8	
тип А	%	8	16	16	25	25	8	0	0	100
тип В	%	0	13	13	25	25	13	13	0	100
тип С	%	0	0	8	17	33	25	8	8	100
сервисные площади	%	0	0	50	50	0	0	0	0	100
Площади (1 кв. м)										
площади квартир:	кв.м.	127	437	1462	1596	1246	685	308	125	5984
тип А	то же	127	254	254	381	381	127	0	0	1524
тип В	»	0	183	183	365	365	183	183	0	1460
тип С	»	0	0	125	250	500	375	125	125	1500
сервисные площади	»	0	0	900	600	0	0	0	0	1500
Цены реализации площадей квартир/ машиномест (1 кв. м), \$										
квартир :	%		3	2	1	1	2	3	5	

тип А	\$	2900	2987	2958	2929	2929	2958	2987	3045	2962
тип В	то же	3100	3193	3162	3131	3131	3162	3193	3255	3166
тип С	»	3000	3090	3060	3030	3030	3060	3090	3150	3064
сервисных площадей	»	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Темпы роста цен реализации площадей поотношению к базовой цене										
площадей квартир:	%									
тип А	то же	100	103	102	101	101	102	103	105	
тип В	»	100	103	102	101	101	102	103	105	
тип С	»	100	103	102	101	101	102	103	105	
сервисные площади	»	100	100	100	100	100	100	100	100	
Доходы от реализации площадей/машино-мест										
площадей квартир:	\$									
тип А	то же	368 300	758 698	751 332	751 332	1 115 949	375 666	0	0	4 121 277
тип В	»	0	582 723	577 065	577 065	1 142 815	577 065	582 723	0	4 039 455
тип С	»	0	0	382 500	382 500	1 515 000	1 147 500	386 250	393 750	4 207 500
сервисные площади	»	0	0	4 500 000	4 500 000	0	0	0	0	9 000 000
Всего доходов от продажи	»	368 300	1 341 421	6 210 897	6 210 897	3 773 764	2 100 231	968 973	393 750	21 368 232

Бюджет инвестиционных

Бюджет инвестиционных расходов по проекту	Ед. изм.	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	1 квар- тал
		1 год	1 год	1 год	1 год	2 года
Процент освоения бюджета	%	13	13	13	61	0
<i>Бюджет достроительных работ</i>	\$	56 964	56 964	56 964	269 090	0
Процент освоения бюджета	%	18	18	18	46	0
Расходы на проектирование	\$	61 346	61 346	61 346	156 772	0
Процент освоения бюджета	%	0	0	0	100	0
Расходы на подготовительные работы	\$	0	0	0	112 318	0
Процент освоения бюджета	%	0	0	0	2	7
<i>Бюджет строительных работ</i>	\$	0	0	0	107 111	374 889
Процент освоения бюджета	%	0	0	0	0	5
Расходы на строительство	\$	0	0	0	0	243 435
Процент освоения бюджета	%	0	0	0	39	61
Расходы на внешние сети	\$	0	0	0	107 111	298 613
Процент освоения бюджета	%	0	0	0	1	4
<i>Бюджет прочих расходов</i>	\$	0	0	0	28 772	115 086
Процент освоения бюджета	%	0	0	0	0	0
Расходы на благоустройство территории	\$	0	0	0	0	0
Прочие расходы	\$				28 772	115 086
<i>Процент освоения бюджета</i>	%	0	0	0	4	7
Бюджет затрат на организацию и управление	\$	0	0	0	29 212	51 121
Авторский надзор	\$	0	0	0	7303	12 780
Управление проектом	\$	0	0	0	21 909	38 341
Итого валовые расходы на ввод объекта (без НДС)	\$	56 964	56 964	56 964	434 185	541 097
Итого валовые расходы на ввод объекта (с НДС)	\$	67 217	67 217	67 217	512 338	638 494

расходов проекта

2 квар- тал	3 квар- тал	4 квартал	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего
2 года	2 года	2 года	3 года	3 года	3 года	3 года	
0	0	0	0	0	0	0	100
0	0	0	0	0	0	0	438 182
0	0	0	0	0	0	0	100
0	0	0	0	0	0	0	340 808
0	0	0	0	0	0	0	100
0	0	0	0	0	0	0	97 374
10	16	17	17	14	10	7	100
535 556	856 890	910 445	910 445	749 778	535 556	374 889	5 355 560
11	16	17	18	15	11	7	100
535 556	778 991	827 677	876 364	730 304	535 556	340 808	4 868 691
0	0	0	0	0	0	0	100
0	0	0	0	0	0	0	486 869
7	9	10	18	21	20	10	100
201 401	258 944	287 715	517 887	604 202	575 431	287 715	2 877 153
0	0	0	20	30	35	15	100
0	0	0	75 027	112 540	131 296	56 270	375 133
201 401	258 944	287 715	442 861	491 662	444 134	231 445	2 502 020
10	14	15	17	15	11	7	100
73 030	102 243	109 546	124 152	109 546	80 333	51 121	730 304
18 258	25 561	27 386	31 038	27 386	20 083	12 780	182 576
54 773	76 682	82 159	93 114	82 159	60 250	38 341	547 728
809 987	1 218 076	1 307 706	1 552 484	1 463 526	1 191 320	713 726	9 401 198
955 785	1 437 329	1 543 093	1 831 931	1 726 961	1 405 757	842 196	11 095 536

График финансирования строительства жилого комплекса

Финансовая деятельность	Ед. изм.	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	1 квар- тал
		1 год	1 год	1 год	1 год	2 год
Собственное финансирование	\$	67 217	67 217	67 217	512 338	638 494
Поступление кредитов	\$	0	0	0	0	0
Погашение кредитов	\$	0	0	0	0	0
Погашение процентов по кредитам	\$	0	0	0	0	0
Поток от финансовой деятельности	\$	67 217	67 217	67 217	512 338	638 494
Непогашенный остаток кредитов	\$	0	0	0	0	638 494

Финансирование проекта

Источники и стоимость финансирования проекта

Финансирование проекта осуществляется за счет собственных средств, кредитов банков.

Собственное финансирование

Потребность проекта в собственном финансировании составила 1,35 млн \$.

До получения разрешения на строительство проект финансируется за счет собственных средств (первый проектный год) в размере \$ 1,35 млн.

Кредитное финансирование

Сумма кредита составит \$ 5,77 млн.

Процентная ставка по кредиту – 21 % годовых.

Валюта кредита – доллары США.

Сумма процентов по кредиту – \$ 1,2 млн.

Кредитная линия открывается в первом квартале второго проектного года.

Погашение тела кредита и процентов по кредиту

Погашение процентов по кредиту планируется за счет собственных средств и продажи объекта.

Погашение тела кредита начинается во втором квартале третьего проектного года и в четвертом квартале третьего проектного года

за счет собственных и кредитных средств

2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квартал	Всего
2 год	2 год	2 год	3 год	3 год	3 год	3 год	
0	0	0	0	0	0	0	1 352 483
955 785	1 437 329	1 543 093	1 831 931	0	0	0	5 768 139
0	0	0	0	288 407	2 595 662	2 884 069	5 768 139
0	0	0	0	60 565	545 089	605 655	1 211 309
955 785	1 437 329	1 543 093	1 831 931	348 972	3 140 751	3 489 724	141 174
1 594 279	3 031 608	4 574 701	6 406 632	6 057 660	2 916 909		

сумма кредита погашается в полном объеме за счет поступлений от реализации площадей жилого комплекса.

График финансирования строительства жилого комплекса с паркингом за счет собственных и кредитных средств представлен в табл. 19.

2.5. Финансовая модель проекта

Основные финансовые допущения

Операционные расходы комплекса включают в себя:

- расходы, связанные с организацией продажи площадей и машиномест в жилом комплексе – 3 % от суммы поступлений от реализации;
- налог на прибыль – 20 %;
- налог на добавленную стоимость – 18 %;
- ставка дисконтирования – 14 %.

Далее представлены основные финансовые отчеты (Прогноз движения денежных средств, Прогноз прибылей и убытков), расчет показателей эффективности по проекту, риски проекта (табл. 20, 21, 22)

Финансовая отчетность

Прогноз движения денежных средств представлен в табл. 20.

Прогноз движения денежных средств

Название статьи	Ед. изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Всего
Операционная деятельность						
Операционные расходы	\$	0	0	423 945	217 102	641 047
Налог на прибыль		0	0	0	1 276 757	1 276 757
Уплата НДС		0	0	0	1 425 780	1 149 081
<i>Поток от операционной деятельности</i>	\$	0	0	423 945	2 919 639	3 343 584
Инвестиционная деятельность						
Расходы на ввод объекта в эксплуатацию		713 989	4 574 701	5 806 846	0	11 095 536
Поступления от продажи		0	0	14 131 515	7 236 718	21 368 232
<i>Поток от инвестиционной деятельности</i>	\$	-713 989	-4 574 701	8 324 669	7 236 718	10 272 696
Сальдо потока без учета кредитов		-713 989	-4 574 701	7 900 723	4 317 079	6 929 111
Потребность проекта в финансировании						
<i>Финансовая деятельность</i>						
Собственное финансирование	\$	713 989	638 494	0	0	1 352 483
Поступление кредитов		0	3 936 207	1 831 931	0	5 768 139
Погашение кредитов		0	0	5 768 139	0	5 768 139
погашение процентов по кредитам		0	0	1 211 309	0	1 211 309
<i>Поток от финансовой деятельности</i>	\$	713 989	4 574 701	-5 147 516	0	141 174
Непогашенный остаток кредитов	\$	0	4 574 701	0	0	0
<i>Чистый денежный поток периода</i>	\$	0	0	2 753 207	4 317 079	7 070 286
Остаток денежных средств на конец периода	\$	0	0	2 753 207	7 070 286	0

Прогноз прибылей и убытков

	Ед. изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Всего
Поступления от продажи	\$	0	0	0	21 368 232	21 368 232
в том числе НДС	\$	0	0	0	3 846 282	3 846 282
Чистый доход	\$	0	0	0	17 521 950	17 521 950
Операционные расходы						
Операционные расходы	\$	0	0	325 908	199 750	525 659
Себестоимость продаваемых площадей	\$	0	0	0	9 401 198	9 401 198
Ebitda	\$	0	0	-325 908	7 921 002	7 595 094
Маржа EBITDA	%					43
Проценты по кредитам	\$	0	0	1 211 309	0	1 211 309
Прибыль до вычета налогов	\$	0	0	-1 537 217	7 921 002	6 383 784
Налог на прибыль	\$	0	0	0	1 276 757	1 276 757
Чистая прибыль/убыток	\$	0	0	-1 537 217	6 644 245	5 107 028

Чистый денежный поток от реализации проекта Cash-flow составит 7 млн \$.

Прогноз прибыли и убытков представлен в приложении 5.

Чистая прибыль составит 5 млн \$.

Маржа EBITDA составит 43 %.

Маржа EBITDA (earnings before interest tax, depreciation and amortization) – прибыль до уплаты налогов. EBITDA показывает реальный объем свободных денежных средств, оставшихся в распоряжении компании до выплаты налогов.

Прогнозный баланс представлен в табл. 22.

Расчет показателей эффективности

В таблице 23 приведены основные показатели эффективности инвестиционного проекта.

Ставка дисконтирования определена в размере 14 %, рассчитана методом кумулятивного построения.

Таблица 22

Прогнозный баланс

	Ед. изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Активы					
Основные средства	\$	605 076	4 921 056	9 401 198	–
Износ	\$	–	–	–	–
Дебиторская задолженность (по НДС)	\$	108 914	367 635	–	–
Денежные средства	\$	–	–	2 753 207	7 070 286
Итого	\$	713 989	5 288 690	12 154 405	7 070 286
Пассивы					
Уставный фонд	\$	713 989	713 989	1 963 258	1 963 258
Нераспределенная прибыль/убыток	\$	–	–	1 211 309	5 107 028
Долгосрочный кредит	\$	–	4 574 701	–	–
Авансы	\$	–	–	8 979 838	–
Итого	\$	713 989	5 288 690	12 154 405	7 070 286

Таблица 23

Показатели эффективности инвестиционного проекта

Показатель	Международное обозначение	Значение
Чистый доход	NV	5,11 млн \$
Чистый дисконтированный доход	NPV	1,32 млн \$
Внутренняя норма доходности	IRR	21,5 %
Индекс доходности затрат	PI	1,54
Индекс доходности дисконтированных затрат	DPI	1,35
Срок окупаемости проекта	PBP	32 мес.
Дисконтированный срок окупаемости проекта	DPBP	36 мес.

Дисконтирование – это определение стоимости денежных потоков, относящихся к будущим периодам (будущих доходов на настоящий момент). Для правильной оценки будущих доходов проекта требуется знать прогнозные значения выручки, расходов, инвестиций, структуру капитала, остаточную стоимость имущества, а также ставку дисконтирования.

Ставка дисконтирования в данной работе используется для оценки эффективности вложений. С экономической точки зрения ставка дисконтирования – это норма доходности на вложенный капитал, требуемая инвестором.

Метод кумулятивного построения ставки дисконта основан на экспертной оценке рисков, связанных с инвестированием в оцениваемый бизнес. Первоначально производится определение безрисковой ставки, к которой затем прибавляются экспертные значения корректировок всех выявленных рисков, связанных с макроокружением бизнеса, микроэкономическими факторами, со спецификой деятельности компании, ее имущественным и кадровым потенциалом.

Этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

- Чистый доход (ЧД, NV) = 5,11 млн \$

Чистым доходом (Net Value, NV) называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период.

- Чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV) = 1,32 млн \$.

Чистый дисконтированный доход (NPV, Net Present Value Чистая текущая стоимость) – это разность между текущей стоимостью денежных поступлений и текущей стоимостью денежных выплат на получение инвестиций, либо на финансирование проекта, рассчитанная по фиксированной ставке дисконтирования

Результаты расчетов показывают, сколько средств нужно будет вложить сейчас для получения запланированных доходов, если ставка доходов равна барьерной.

ЧДД инвестиционного проекта положителен (при заданной норме дисконта), следовательно проект считается эффективным и может рассматриваться вопрос о его реализации; при этом чем выше величина ЧДД, тем прибыльнее будет проект.

- Внутренняя норма доходности = 21,5%

Внутренняя норма доходности (прибыли, внутренний коэффициент окупаемости, Internal Rate of Return – IRR) – норма прибыли, при которой чистая текущая стоимость инвестиции равна нулю, или это та ставка дисконта, при которой дисконтированные доходы от проекта равны инвестиционным затратам.

- $IRR = r$, при котором $NPV = f(r) = 0$.

Экономический смысл данного показателя заключается в том, что он показывает ожидаемую норму доходности (рентабельность инвестиций) или максимально допустимый уровень инвестиционных затрат в оцениваемый проект.

Поскольку значение IRR больше 1, проект следует считать эффективным.

В данном проекте внутренняя норма доходности превышает норму дисконта:

$IRR > r$ ($0,215 > 0,14$), что свидетельствует о положительном NPV.

Это еще раз подтверждает эффективность проекта.

- Индекс доходности затрат = 1,54.

Индекс доходности затрат (profitability index, PI) отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным затратам).

Показатель PI демонстрирует относительную величину доходности проекта, относительную отдачу проекта на вложенные в него средства. Он определяет сумму прибыли на единицу инвестированных средств.

Так как $PI > 1$, то инвестиции в проект оправдают себя.

- Дисконтированный индекс доходности = 1,35

Дисконтированный индекс доходности (Discounted Profitability Index, DPI) рассчитан, как отношение суммы всех дисконтированных денежных потоков (доходов от инвестиций) к сумме дисконтированных инвестиционных расходов.

- Срок окупаемости проекта = 32 месяца

Срок окупаемости (Pay-Back Period, PBP) – период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции. Этот показатель определялся отношением инвестиций к денежному притоку за 1 период.

Точка, в которой PV принимает положительное значение, является точкой окупаемости.

- Дисконтированный период окупаемости = 36 месяцев

Дисконтированный период окупаемости (DPP, Discounted Payback Period) – это продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается не отрицательным. Этот показатель оценивает характерное время инвестиции, а именно определяет, как быстро инвестиционные расходы будут возмещены доходами. Дисконтированный период окупаемости (DPP) позволяет дать грубую оценку ликвидности проекта и приблизительно оценить риск.

- Рентабельность инвестированного капитала = 139%

Рентабельность инвестированного капитала характеризует соотношение объема привлеченных в проект средств (собственного капитала и кредитов) и запланированного объема чистой прибыли. Исключение из формулы краткосрочных кредитов позволяет сгладить колебания, связанные с текущей деятельностью.

Рентабельность инвестированного капитала (РИК) рассчитан, как отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала, направляемого на реализацию проекта и привлекаемых в проект кредитов.

- Рентабельности собственного капитала = 26%

Рентабельность собственного капитала (РСК) позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками проекта, и определяется отношением чистой прибыли к размеру собственного капитала.

2.6. Анализ рисков проекта

В предпринимательской деятельности риск принято отождествлять с возможностью потери предприятием части своих ресурсов, снижение планируемых доходов или появление дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

Каждая бизнес активность сопряжена с определенными рисками, связанными с особенностями отрасли промышленности, конкурентами, а также общим политическим и экономическим положением страны.

В таблице 24 представлены возможные основные риски проекта.

Окончание табл. 24

Таблица 24

Основные риски проекта

Риски	Описание	Вероятность	Меры
Производственные риски			
Процедурно-согласовательный риск	Проявляется в том, что возможны значительные задержки либо отказы соответствующих гос. инстанций утвердить, подписать либо дать положительное заключение на сдачу объекта в эксплуатацию	Средняя	Во избежание этого риска либо чтобы свести его до минимума необходимо готовить и предоставлять необходимые документы заблаговременно
Строительный риск	Состоит в том, что качество и эксплуатационные характеристики зданий не будут соответствовать высокому требованию и классу выставляемых на продажу объектов недвижимости	Низкая	Необходимо усиление процедуры контроля на ранних этапах реализации проекта со стороны независимого технадзора
Коммерческие риски реализации			
Риск невозможности продажи помещений в запланированный срок	Характеризуется тем, что не будет выполнен в запланированный срок тот объем продаж помещений, который заложен в расчетах	Низкая	Рекламное продвижение необходимо начинать как можно раньше, чтобы ознакомить потенциальных покупателей с новым продуктом
Ценовой риск	Проявляется в том, что реализующая площади структура может оказаться не в состоянии продать помещения по установленной стоимости в установленные сроки	Низкая	Во избежании риска в долгосрочном периоде необходимо учитывать конъюнктуру рынка не только сегодняшнего дня, но и будущую и производить расчеты будущей стоимости продажи на основе расчетных методов

Риски	Описание	Вероятность	Меры
Общэкономические риски			
Инфляционный риск	Опасен неадекватным определением финансовых результатов деятельности предприятия вследствие образования инфляционной	Средняя	Для минимизации убытков необходимо проводить расчеты исходя из долларowego эквивалента или с учетом коэффициента официального индекса инфляции
Налоговый риск	Характеризуется изменением порядка, перечня и размеров налогов, которые уплачиваются предприятием	Низкая	Избежать данного риска практически невозможно. Для недопущения убытков необходимо включать в договора с партнерами положения о пересмотре условий в случае изменений в налоговой системе или других законодательных изменений
Внешние форс-мажорные обстоятельства			
Природные форс-мажорные обстоятельства	Включают все риски, возникающие вследствие действия непреодолимых сил (например, природных факторов или техногенных катастроф). Данные риски могут привести к образованию очень крупных убытков	Низкая	Для предупреждения возможных последствий от этих рисков необходимо использовать страхование в надежной страховой компании, как на этапе строительства, так и после ввода в эксплуатацию до момента реализации

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Теоретические основы разработки бизнес-плана	4
1.1. Сущность бизнес-планирования	4
1.2. Определение миссий и целей предприятия в бизнес-плане	12
1.3. Состав и структура бизнес-плана	16
1.4. Резюме (обзорный раздел).....	16
1.5. Описание фирмы и отрасли, в которой она занята	21
1.6. Описание продукции (услуг).....	26
1.7. Анализ рынка	28
1.8. Производственный план	36
1.9. План маркетинга	41
1.10. Организация, управление, кадры	49
1.11. Финансовый план	66
1.12. Оценка риска. Банкротство предприятия.....	90
2. Пример расчета бизнес-плана инвестиционного проекта строительства жилого малоэтажного комплекса.....	93
2.1. Анализ рынка малоэтажного строительства жилой недвижимости в Санкт-Петербурге	93
2.2. Маркетинг и продажи.....	101
2.3. Резюме проекта.....	107
2.4. Бизнес-концепция проекта	107
2.5. Финансовая модель проекта	121
2.6. Анализ рисков проекта.....	127
Содержание.....	130

Учебное издание

Коршунова Елена Михайловна
Малинина Нина Александровна
Малинина Ксения Владиславовна

БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебное пособие

Редактор О. Д. Камнева
Компьютерная верстка Н. И. Печуконис

Подписано к печати 21.10.11. Бум. офсетная. Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 7,8.
Тираж 200 экз. Заказ 169. «С» 90.

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет.
190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 4.

Отпечатано на ризографе. 190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 5.