

работки одного раздела невозможно написать другой раздел, даже в том случае если они идут не в порядке своей очередности.

#### **4.1. ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ**

Как любой документ бизнес-проект начинается с титульного листа, который должен быть строго оформленным, лаконичным и привлекательным.

На титульном листе приводится, в произвольном, но в хорошо воспринимаемом порядке, следующая информация:

1. наименование предприятия, должность и фамилия лица, к которому направляется бизнес-проект;
2. наименование, адрес и средства связи с предприятием, внедряющим бизнес-проект и с руководителем данного предприятия;
3. полное наименование проекта;
4. краткое наименование проекта (девиз, шифр);
5. фамилия и средства связи с автором идеи и разработчиком бизнес-проекта;
6. дата начала реализации проекта;
7. продолжительность проекта;
8. период времени, на который актуальны данные проекта;
9. дата составления проекта.

Титульный лист должен содержать всю перечисленную выше информацию, которая необходима для первого ознакомления с авторами идеи, разработчиками бизнес-плана и бизнес-проекта, физическим или юридическим лицом, планирующим реализацию данного проекта и начала рассмотрения собственно бизнес-проекта. В случае если какой-либо информации не будет, то вероятность дальнейшей оценки эффективности и привлекательности проекта резко уменьшается.

#### **4.2. МЕМОРАНДУМ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ**

Меморандум о конфиденциальности составляется в целях предупреждения лиц, знакомящихся с бизнес-проектом, о конфиденциальности содержащейся в нем информации.

В меморандуме может содержаться напоминание о том, что знакомящийся с бизнес-проектом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора.

Может быть указано о запрете копирования всего бизнес-проекта, отдельных его частей, передачи третьим лицам или содержаться требование о возврате автору бизнес-проекта, если он не вызывает интереса у потенциального инвестора.

### **4.3. АННОТАЦИЯ И РЕЗЮМЕ**

Бизнес-проект – довольно объемный документ и для первичного ознакомления с предлагаемой идеей абсолютно неприемлем. Это связано с тем, что к известным и надежным потенциальным инвесторам бизнес-проекты идут потоком, а, следовательно, их необходимо убедить в перспективности предлагаемого бизнеса в течение нескольких минут. Только тогда высшее руководство отдаст распоряжение соответствующим структурам своей компании для более подробного рассмотрения и рецензирования данного бизнес-проекта.

Поэтому рекомендуется предоставлять информацию дозированно, для каждого управленческого звена финансово-кредитного учреждения, которое будет рассматривать и оценивать бизнес-проект. В связи с этим первыми разделами бизнес-проекта являются аннотация и резюме.

Аннотация – это максимально краткая информация о предлагаемом бизнесе и основных его результатах. Данный раздел предназначен для руководителей высшего звена, письменных обращений и рекламных объявлений. Максимальный объем аннотации – одна страница.

В аннотации приводится следующая информация:

1. суть предлагаемого проекта и место реализации;
2. результаты реализации проекта;
3. необходимые ресурсы;
4. основные финансово-экономические показатели проекта;

5. предлагаемая форма и условия участия инвестора;
6. гарантии по возврату инвестиций.

Резюме – это краткая информация о предлагаемом бизнес-проекте. Данный раздел предназначен для руководителей среднего и низшего звена в качестве развернутой информации о бизнес-проекте в целом. Максимальный объем резюме – три страницы.

В резюме приводится следующая информация:

1. суть проекта;
2. эффективность проекта;
3. сведения о предприятии, реализующем проект;
4. механизм управления проектом;
5. финансирование проекта;
6. план и гарантии возврата инвестиций.

Основное требование к резюме – простота изложения материала. При этом необходимо добиться запоминания резюме человеком, оценивающим бизнес-проект.

Приведенные разделы должны быть расположены в начале бизнес-проекта хотя разрабатываются они в последнюю очередь после написания и оформления всех остальных разделов собственно бизнес-проекта.

Разрабатываться и первоначально оцениваться бизнес-проект начинает с плана маркетинга, который по праву считают самым сложным и трудоемким разделом выполняемой работы.

#### **4.4. ПЛАН МАРКЕТИНГА**

План маркетинга начинается с описания сферы бизнеса, в которой предполагается реализовать предлагаемый бизнес-проект. При этом данная сфера бизнеса, должна быть максимально конкретизирована, включая указание сектора экономики, отрасли, региона страны. Включаются сведения о положении отрасли на международном рынке, ее экспортные возможности, а также производственно-хозяйственные связи с другими отраслями народного хо-

зайства, для которых может представлять интерес продукция данной отрасли. Эта информация является важной для потенциального инвестора, так как дает представление о том, насколько полно предлагаемый бизнес-проект вписывается в систему экономических, политических и хозяйственных условий.

Анализ инвестиционной привлекательности отрасли (сферы бизнеса) включает три этапа.

Первый этап представляет собой анализ уровня интенсивности отраслевой конкуренции. Второй этап заключается в определении стадии развития данной отрасли. Третий этап включает анализ инвестиционной привлекательности отрасли.

Далее приводится описание планируемого (если планируется создавать новое предприятие) или действующего (если планируется внедрять нововведение на уже существующем предприятии) предприятия, формулируется миссия, разрабатываются цели, задачи и стратегии развития.

Сведения о предприятии включают в себя следующую информацию:

1. общие сведения о предприятии: организационно-правовая форма предприятия, месторасположение, собственники, оснащение предприятия, технология производства, организация производства;
2. финансово-экономические показатели деятельности предприятия;
3. структура управления предприятием;
4. кадровый состав предприятия;
5. перспективы развития предприятия;

Миссия предприятия – это глобальная цель, четко выраженная причина его существования.

Формулировка миссии предприятия содержит три следующих момента.

1. Главная задача предприятия с точки зрения его основных товаров, важнейших рынков и преимущественных технологий.
2. Характеристика по отношению к внешней среде, которая определяет основные принципы деятельности предприятия на рынке.
3. Культурный и психологический климат организации.

Основные и вспомогательные цели вырабатываются уже для осуществления сформулированной миссии, а для достижения поставленных целей определяются задачи и подходы к решению данных задач.

Не менее важно выбрать правильную стратегию развития предпринимательского начинания. Существует несколько базовых стратегий, из которых и разрабатываются их различные модификации.

Прежде всего – это стратегия ограниченного роста, используемая предприятиями, работающими в стабильных и хорошо развитых отраслях. Планирование уровня развития предпринимательского начинания производится от фактически достигнутого уровня развития в прошлом отчетном периоде и корректируется на изменения внешних и внутренних условий в настоящем отчетном периоде.

Вторая стратегия – это стратегия роста, применяется предприятиями в быстро развивающихся отраслях. Планирование уровня развития предпринимательского начинания производится путем установления коэффициентов повышения уровня развития в будущем отчетном периоде к уровню развития в настоящем отчетном периоде.

Третья стратегия – это стратегия сокращения, применяется предприятиями, работающими в устаревающих отраслях, которые постепенно уходят с рынка. Планирование уровня развития предпринимательского начинания производится путем установления коэффициентов снижения уровня развития в будущем отчетном периоде к уровню развития в настоящем отчетном периоде.

И последняя четвертая стратегия – это комбинированная стратегия, которая представляет собой сочетание рассмотренных выше стратегий. Данной стратегии придерживаются крупные предприятия, которые работают в нескольких разных отраслях. Планирование уровня развития предпринимательского начинания производится на основе среднего уровня развития совокупности выбранных стратегий.

Для выработки путей достижения поставленной цели рекомендуется ис-

пользовать специальный инструмент ТРИЗа (Теория решения изобретательских задач) – диаграмму Исикавы-Сибирякова («рыбий скелет», «причинно-следственная диаграмма», «диаграмма противоречий», «рыбья кость»). Диаграмма была разработана в Японии и получила свое название по имени автора – Исикавы. Через некоторое время диаграмма была усовершенствована в России В. Г. Сибиряковым. Диаграмма позволяет выявить и систематизировать различные факторы и условия, оказывающие влияние на достижение поставленной цели. Методика построения диаграммы приведена в приложении 2.

Диаграмма показывает слабые места в ходе достижения поставленной цели, а если совместить ось, показывающую главную цель с осью времени, то мы получим подобие календарного графика, с помощью которого легко определить длительность выполнения задачи любого уровня и достижения главной цели в целом. Очевидно, что чем меньше диаграмма, тем больше шансов достигнуть поставленной цели, так как на каждом разветвлении возникают различного рода проблемы, которые замедляют процесс решения тактических задач и требуют дополнительных затрат ресурсов.

Необходимо отметить, что разработка миссии, целей и задач предприятия в бизнес-проекте носит больше идеальный, чем материальный характер и нужна для общего понимания описываемого предприятия. Так как наиболее часто деятельность предприятия носит материальный характер, то следующий раздел описывает продукт или вид услуг, который планирует производить или оказывать рассматриваемое предприятие.

#### **4.4.1. ОПИСАНИЕ ТОВАРА**

Практически любой предпринимательский проект базируется на производстве или реализации какой-либо продукции, которая будет предложена потребителю.

Поэтому в данном разделе необходимо наглядное и убедительное представление планируемого в проекте товара. Это может быть образец, фотогра-

фия, рисунок или просто его описание.

В разделе приводится следующая информация:

1. наименование товара;
2. краткое описание и основные характеристики;
3. назначение, область применения, перспективность выпуска и конкурентоспособность товара;
4. степень готовности товара к производству;
5. наличие и необходимость лицензий, сертификата качества и других документов;
6. безопасность и экологичность товара;
7. упаковка товара;
8. гарантии на товар;
9. особенности налогообложения и наличие различных льгот в процессе производства и реализации товара.

В данном разделе приводится позиционирование предлагаемого товара на рынке.

Анализируя товар необходимо помнить, что продукты и услуги живут определенное время: их вытесняет технический прогресс, они надоедают потребителям, обновляются производителями в результате появления новых потребностей. На основе приведенных рассуждений в жизненном цикле товара выделяют пять основных более или менее продолжительных стадий.

Нулевая стадия – анализ и изучение. Характеризуется изучением идеи производства, реализации нового продукта и его апробированием на рынке. Это дорогостоящая стадия для предприятия, которое вкладывает ресурсы, без уверенности в том, что в будущем данный продукт найдет свой рынок.

Первая стадия – выпуск и внедрение товара на рынок. Характеризуется невысокой прибылью, так как быстро увеличиваются затраты на продвижение товара. Это решающий момент в жизни товара, так как именно на этой стадии становится предельно ясно: провалится ли товар или будет иметь успех. В случае если товар выживает в первой стадии, то он продолжает разви-

ваться дальше и переходит во вторую стадию.

Вторая стадия – рост и развитие. Характеризуется быстрым ростом прибыли, не смотря на продолжающееся увеличение затрат по продвижению товара на рынке. На данной стадии начинают агрессивно действовать конкуренты, так как всем становится ясно, что данный товар прогрессивен, а следовательно увеличивается риск неконкурентоспособности нового предприятия.

Третья стадия – зрелость. Характеризуется максимальной прибылью от реализации товара и минимальными затратами на поддержание его известности на рынке. Товар уже завоевал свою нишу, он пользуется популярностью. Однако предприятие должно прислушиваться к рынку потребителя, так как данная стадия может быстро закончиться и перейти в четвертую.

Четвертая стадия – насыщения и ухода с рынка. Характеризуется уменьшением объема продаж и резким падением размера прибыли предприятия. Данная стадия может стать как последней в деятельности предприятия, так и первой, в случае придания существующему товару новых потребительских свойств, выхода на новые рынки или в случае если существующий товар заменяется абсолютно новым товаром, а следовательно, цикл повторяется снова.

При анализе жизненного цикла товара необходимо оценить возможности и тактические цели предприятия на каждом этапе жизненного цикла товара, учитывая то обстоятельство, что товары можно условно разделить на четыре основные группы.

«Товары-лидеры». Они определяют успех предприятия, обеспечивают широкую клиентуру и максимальную прибыль. Цель их реализации - получение известности и максимальной прибыли от их реализации.

«Товары-локомотивы». Они обуславливают возможность реализации других товаров предприятия, тем самым, увеличивая массу прибыли и утверждая фирменную марку. Цель их реализации – обеспечить продвижение всей номенклатуры продукции, производимой или реализуемой на предпри-

ятии.

«Тактические товары». Они дополняют имеющийся ассортимент продукции предприятия, чтобы потребители не обращались за недостающими изделиями к конкурентам. Цель их реализации – увеличение рынка сбыта за счет вытеснения прямых конкурентов на данном рынке.

«Зазывные товары». Они привлекают потребителей своими низкими ценами, уникальными свойствами или возможностью получить дополнительный доход при покупке (различные лотереи, последующие скидки). Цель их реализации – привлечь максимальное количество потенциальных потребителей товара и получить известность на рынке.

Анализ перспективности выхода на рынок товара должен включать в себя оценку развития данного продукта человеческого труда, по крайней мере, в девяти блоках «Системного оператора» (см. рис. 6). Системный оператор позволяет объемно представить историю развития любого объекта анализа и спрогнозировать его дальнейшую модификацию.

СИСТЕМНЫЙ ОПЕРАТОР			
	Прошлое	Настоящее	Будущее
Надсистема	1	2	3
Система	4	5	6
Подсистема	7	8	9

Рисунок 6

В упрощенном виде «Системный оператор» состоит из девяти блоков, хотя для проведения детального анализа чаще всего используется большее их количество, так как от этого зависит точность сделанных выводов и обоснованность приведенных предложений. Существование любого реального предмета (объекта анализа) можно уместить в «Системный оператор», в котором по горизонтали идут уровни размещения данного объекта в пространстве, а по вертикали – время его существования.

Рассмотрение анализируемого объекта производится в три этапа: на первом этапе располагаем объект в пятый блок (система находится в настоя-

щем). На втором этапе определяем, что является надсистемой и подсистемой объекта (соответственно второй и восьмой блок). На третьем этапе определяем прошлое состояние надсистемы, системы и подсистемы анализируемого объекта (соответственно первый, четвертый и седьмой блок). На последнем четвертом этапе, базируясь на заполненных блоках системного оператора, пытаемся спрогнозировать дальнейшее развитие надсистемы, системы и подсистемы объекта (соответственно третий, шестой и девятый блок).

Для примера рассмотрим объект – дерево. Система в настоящем – дерево; надсистема в настоящем – роща (лес, тайга, биосфера и т.д.); подсистема в настоящем – лист (корень, ветка, ствол). Система в прошлом – маленькое деревце (росток, семя, саженец); надсистема в прошлом – поросль; подсистема в прошлом – почка. Система в будущем – дрова (брус, доска, бумага); надсистема в будущем – парк; подсистема в будущем – перегной.

Анализируя развитие объекта в прошлом, и учитывая его настоящее можно спрогнозировать его будущее. Объектом анализа может быть все что угодно, даже потребности людей. Следовательно, можно спрогнозировать перспективность сбыта данного товара и заранее спланировать плавный переход предприятия на производство нового товара.

Анализ товара можно продолжать до бесконечности, так как нет предела совершенству. Существует высказывание: «Лучшее решение – враг хорошему решению». Поэтому главное в данном разделе – убедить инвестора, что предлагаемый товар уникален по своим характеристикам. При этом надо помнить, что для разных потребителей важны разные характеристики товара, а, следовательно, важен детальный анализ и максимально точная оценка рынка потребителя.

#### **4.4.2. РЫНОК ПОТРЕБИТЕЛЯ**

Основой предпринимательской деятельности являются знания о том, какие потребительские характеристики товара необходимы потребителю в настоящее время. Поэтому в данном разделе необходимо убедить инвестора в

существовании реального рынка сбыта планируемого товара и в вашей способности реализовать данный товар.

При анализе рынка потребителя необходимо определиться, кто является конечным потребителем вашего товара: юридические или физические лица, а затем приступить к сбору и анализу информации о конкретных потребителях.

Юридические лица характеризуются отраслью, в которой они функционируют, географическим месторасположением как в масштабе страны, так и в масштабе города и района, типом предприятия и его возрастом, размером предприятия и численностью работников, приоритетами руководства.

Физические лица характеризуются возрастом, полом, социальной группой, национальностью, традициями, уровнем доходов, жизненным стилем, хобби.

В соответствии с тем, кто является вашим конечным потребителем и выстраивается дальнейший анализ, который в общем виде состоит из двух основных разделов.

В первом разделе проводится укрупненная сегментация рынка потребителя. Цель которой – определить круг потенциальных потребителей товара, емкость данного рынка и уровень конкуренции в сегменте.

Во втором разделе проводится детальная сегментация рынка потребителя. Цель которой – определить непосредственных потребителей для подписания с ними предварительных договоров о поставке товара.

Кроме этого в разделе анализируются фактические или прогнозируются возможные сезонные изменения величины объемов спроса, колебания цен и предпочтений потребителей. Исходя из вида предлагаемого товара и вида потребителя, сезонные колебания могут учитываться в годовом, квартальном, месячном, недельном, суточном, часовом или ином необходимом разрезе.

В результате анализа должны быть известны как минимум следующие параметры: объем продукции с устойчивым сбытом (заключены договора на поставку товара) на период равный или превышающий срок окупаемости проекта; объем продукции с устойчивым сбытом (заключены договора на по-

ставку товара) на период меньший срока окупаемости проекта; объем продукции, обеспеченный только разовыми приобретениями (прогнозируемое количество непосредственных потребителей, договора на поставку товара с которыми не были заключены); объем продукции, потребитель на которую не определен (прогнозное количество оставшихся потенциальных потребителей). Сумма перечисленных выше прогнозных объемов потребляемой продукции должна быть меньше или равна общей емкости рынка сбыта товара.

Для определения величины прогнозных объемов реализации продукции необходимо оценить величину доли рынка сбыта контролируруемую реальными и потенциальными конкурентами.

#### **4.4.3. РЫНОК ПРОИЗВОДИТЕЛЯ (КОНКУРЕНТОВ)**

Конкуренция является неотъемлемой частью рынка. Даже если непосредственных конкурентов в настоящее время нет, то они обязательно появятся, если ваш бизнес будет успешным.

Анализ рынка конкурентов можно разделить на две части: общий анализ и детальный анализ. Общий анализ включает в себя: определение потенциальных конкурентов и оценку уровня конкуренции на предполагаемом к внедрению рынке. Детальный анализ включает в себя: определение и оценку конкурентоспособности основных конкурентов, их сильные и слабые стороны и разработку основных направлений внедрения разрабатываемого предприятия или продукта на планируемый рынок.

В случае если общий анализ рынка производителей продукции не выявил непосредственных и косвенных конкурентов, то задача формирования нового рынка сбыта является с одной стороны весьма сложной, так как потребитель может быть не готов к новому товару, а с другой стороны простой, так как нет необходимости использовать ресурсы на конкурентную борьбу за выход товара на занятый рынок сбыта.

При выборе нового товара важно обеспечить планируемому предприятию максимально возможную конкурентоспособность. В общем виде можно

выделить три типа конкурентных преимуществ. Во-первых – «более низкие издержки», то есть способность предприятия разрабатывать, производить и реализовывать товар при меньших затратах, чем конкуренты. Во-вторых – «дифференциация», то есть способность удовлетворять особые потребности покупателей и на этом основании устанавливать более высокие цены, чем конкуренты. В-третьих – «фокусирование», то есть жесткая ориентация предприятия на определенный сегмент рынка.

При организации предприятия, которое будет предлагать новый товар на рынке, необходимо создать «входные барьеры» для возможных конкурентов. Возведение «входных барьеров» или «выходных барьеров» является одной из форм конкурентной борьбы. Характер «барьеров» может быть разным. «Входной барьер» – это какое-либо препятствие естественное или искусственное для проникновения на рынок новых конкурентов. Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением на рынок, настолько высокими, чтобы под угрозой была поставлена окупаемость инвестированного капитала или увеличилась степень риска неконкурентоспособности для новых конкурентов.

«Входными барьерами» могут быть следующие: высокий уровень капиталоемкости, экономия на масштабах производства, дифференциация продукции, издержки переориентации на других поставщиков, недоступность каналов распределения и сбыта товара, необходимость специальных знаний и опыта, низкие цены, высокий уровень конкуренции на данном рынке.

«Выходными барьерами» могут быть следующие: необходимость списания крупных инвестиций, вмешательство правительства, большие затраты на ликвидацию предприятия, нежелание утратить свой «имидж».

«Выходные барьеры» принуждают предприятия функционировать в отраслях с низкой рентабельностью капитала, а иногда даже себе в убыток.

В случае если общий анализ рынка производителей продукции выявил конкурентов, то у вас есть шанс многому у них научиться, как прямым (обращаясь с вопросами), так и косвенным путем (самостоятельно изучая прави-

ла, традиции продаж, а также слабые и сильные стороны конкурентов). После этого необходимо определить и оценить уровень «входного» и «выходного барьера» на данный рынок.

Среди показателей, рассматриваемых при анализе конкурентоспособности, важно отметить такие, как качество товара, ассортимент, доступность, сервис, гарантии, рекламная деятельность, обслуживание потребителей, уровень профессионализма продавцов. При оценке собранной информации о конкурентах необходимо использовать требования потребителей к товару и их мнения о конкурентах. Для этого рекомендуется провести опрос среди потребителей товаров потенциальных конкурентов.

Определяется и оценивается конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия. На основании результатов оценки конкурентоспособности делается вывод о возможности, правилах, видах и методах ведения конкурентной борьбы на рынке.

Следующим этапом является разработка политики, стратегии и тактики конкурентной борьбы предприятия на рынке. При разработке стратегии конкурентной борьбы можно базироваться как на стандартных стратегиях («патриентная», «эксплерентная», «виолентная», «коммутантная», «лидера», «претендента на лидерство», «последователя», «новичка»), так и на их модификациях, различных сочетаниях или уникальных стратегиях.

В ходе разработки методов конкурентной борьбы определяется возможность использования как ценовой, так не ценовой конкуренции. Поэтому для выбора наиболее эффективной стратегии конкурентной борьбы необходимо знать соотношение цены и качества предлагаемого товара, а, следовательно, необходимо установить оптимальную цену на товар.

#### **4.4.4. РЫНОК ЦЕН**

На каком-то из этапов, в ходе разработки любого раздела бизнес-проекта, обязательно появляется один из основных вопросов сферы бизнеса – это вопрос цены планируемого товара, который требует проведения тща-

тельного и всестороннего анализа сложившихся на планируемом к освоению рынке цен.

Анализ рынка цен начинается с анализа уже сложившихся цен на идентичные, подобные товары или товары заменители (субституты) у конкурентов. Определяются основные границы колебания цен реализации товара у конкурентов на основании чего рассчитываются минимальные, максимальные и средние цены реализации товара. Затем проводится опрос потенциальных потребителей планируемого товара, в результате которого определяются минимальная, максимальная и средняя цена реализации товара. В результате сопоставления полученной информации делаются предварительные выводы об уровне и предельно допустимых колебаниях оптимальных цен на планируемый товар.

В ходе анализа важно знать, что слишком низкие и слишком высокие цены на товар могут существенно сократить рынок сбыта. Объяснение этому феномену довольно простое. В случае если на товар установлены чрезмерно высокие цены, то рынок сбыта сужается до пределов платежеспособного спроса у «снобов» (потребителей готовых платить за товар максимальную цену). В случае если на товар установлены чрезмерно низкие цены, то потребитель задает себе вопрос о качестве данного товара исходя из его цены и начинает сомневаться в правильности приобретения, то есть рынок сужается до пределов платежеспособного спроса у рискованных и малообеспеченных потребителей.

При проведении опроса потребителей на предмет определения оптимальных цен на товар встает проблема увязки количественного параметра (цена) и комплексного качественного параметра (качество) товара. Для решения этой проблемы прибегают к использованию специальных методов и инструментов сбора и обработки информации: многомерное шкалирование и семантический дифференциал.

**Многомерное шкалирование.** Для проведения опроса маркетолог разрабатывает специальную таблицу, которая заранее отвечает необходимым

требованиям исследования. Для примера разработаем анкету опроса мнений потребителей о походном утюге “Х”, стоимостью “У”, который реализуется в городе “Z”. Заранее определимся (создадим оценочную анкету), что положительный результат исследования будет в том случае если все ответы потребителя (какие-либо знаки) будут расположены с правой стороны анкеты (см. рис. 7). Принимая это во внимание заполняем анкету для опроса (см. рис. 8).

### ОЦЕНОЧНАЯ АНКЕТА

	*
	*
	*
	*

Рисунок 7

### АНКЕТА ОПРОСА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Дорогой		Дешевый
Тяжелый		Легкий
Большой		Маленький
Хрупкий		Прочный

Рисунок 8

После приведенных выше приготовлений приступаем к опросу потребителей. В результате опроса получаем следующую картину (см. рис. 9).

### ЗАПОЛНЕННАЯ АНКЕТА ОПРОСА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

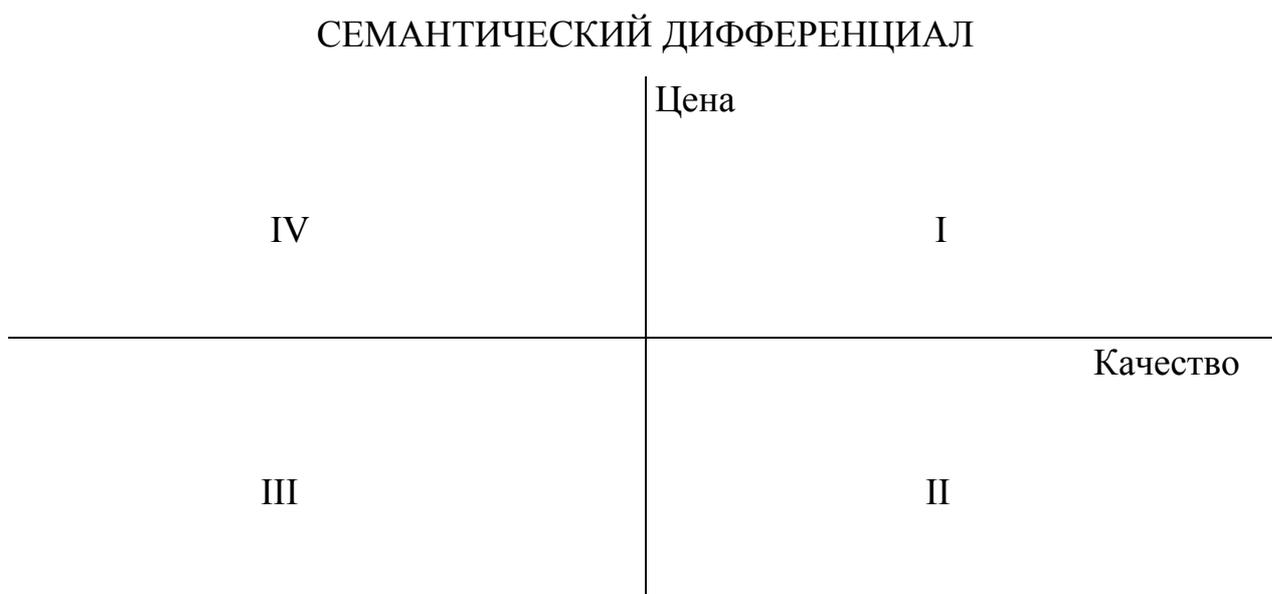
Дорогой	*      * *	* * *	Дешевый
Тяжелый	*	* * * * *	Легкий
Большой	*	*   *   *   * * *	Маленький
Хрупкий	* * * * *	*	Прочный

Рисунок 9

Из полученной в ходе опроса анкеты можно сделать ряд выводов. Во-первых, данной анкетой было опрошено шесть респондентов (количество знаков на каждом уровне должно быть равно между собой и равно количеству опрошенных человек). Во-вторых, результаты опроса явно не положительны (см. рис. 7). В-третьих, необходимо увеличивать прочностные характеристики утюга и уменьшать его цену реализации.

Многомерное шкалирование можно использовать при опросе потребителей о необходимых свойствах нового товара. В этом случае, при заполнении анкеты опроса необходимо включить все возможные характеристики нового товара и попросить оценить их параметры потенциального потребителя.

**Семантический дифференциал.** Представляет собой Декартову систему координат. По одной оси которой откладываются количественные показатели, а по другой оси - качественные показатели (см. рис. 10). Чаще всего количественным показателем является «цена» товара, а качественным – комплексный показатель «качество» товара. После подготовки необходимого для исследования количества анкет данного вида, они предлагаются потребителю, который субъективно взвешивает и оценивает едва уловимое соотношение цена/качество товара.



При анализе полученных в результате опроса потребителей интересующих данных о товаре маркетологи руководствуются следующими рассуждениями. Во-первых, в какую четверть семантического дифференциала попал ответ (какой-либо знак) потребителя.

Первая четверть – четверть анализа исследования, именно здесь проводится анализ собранных данных о товаре. В случае если цена соответствует качеству, то на графике получается квадрат; если цена не соответствует качеству, то получается прямоугольник, при чем одна сторона прямоугольника

тем длиннее другой, чем выше степень несоответствия анализируемых показателей друг другу.

Вторая четверть – четверть принятия маркетинговых решений. Необходимо найти объяснение тому, что при высоком качестве товара цена остается слишком низкой. Это может быть следствием конкуренции, специальным маркетинговым ходом, а может быть следствием не информированности потребителя о свойствах данного товара.

Третья четверть – четверть принятия производственных решений. В этом случае маркетологи должны задать себе вопрос о целесообразности дальнейшего производства данного товара и получить обоснованный ответ. Это может быть решение правительства о ценах на продукцию монополистов или предприятий производящих товар повседневного спроса, или стратегия предприятия состоит в удержании рынка массового товара для малообеспеченных. Может быть – это просто устаревший товар, от производства которого целесообразно будет отказаться.

Четвертая четверть – четверть оценки стратегии реализации. Здесь необходимо ответить на вопрос о целесообразности поддержания данной стратегии дальше. Так как высокая цена при низком качестве товара может объясняться по-разному. Это может быть выход нового товара на рынок, создание иллюзии высокого качества товара, захват рынка снобов предпочитающих данный товар, а может быть это следствие чрезмерных затрат на производство и реализацию товара, вызванных использованием устаревших методов и технологий.

Второе рассуждение маркетолога строится на информации о том, сколько респондентов и как оценили новый или существующий товар. Анализ проводится путем соотношения количества ответов расположенных в разных четвертях семантического дифференциала. На основе данного анализа выявляется отношение потребителя к товару.

После всестороннего анализа цен на товар у конкурентов, и учитывая пожелания потребителей этого товара, определяется оптимальная цена реа-

лизации данного товара.

В результате разработки данного раздела бизнес-проекта необходимо разработать ряд цен являющихся оптимальными при выбранной стратегии маркетинга. Для этого нужно разделить все цены на три большие группы: минимальные цены – при которых потребители будут продолжать приобретать товар не сомневаясь о его качественности; средние цены – при которых максимальное количество потребителей может приобретать товар исходя из соотношения цена/качество и максимальные цены – при которых потребители будут продолжать приобретать товар считая, что качество товара напрямую соответствует его цене.

Каждая приведенная группа цен соответствует определенной стратегии маркетинга. Минимальные цены – быстрый захват свободного рынка сбыта или вытеснение конкурентов с их рынков сбыта; средние цены – ориентиры на большинство среднего потребителя или отказ от ценовой конкуренции; максимальные цены – создание имиджа высококачественного товара или захват специфического рынка снобов.

В целях более свободного маневрирования при разработке политики ценообразования предприятия рекомендуется каждую большую группу оптимальных цен разбить на подгруппы: минимальные цены, средние и максимальные. Это позволит в ходе реализации бизнес-проекта более качественно оценивать результаты и возможности установления цен на продукцию.

Также необходимо помнить о существовании «метотовара» – это товар, который не существует в действительности, но его стоимость включена в цену приобретаемого реального товара и оплачивается потребителем. Примером «метотовара» может служить общеизвестная фирменная марка товара – «Паркер», «Роллекс». Приобретая данный товар, потребитель может переплачивать реальную его стоимость в несколько раз только из-за престижа обладать продукцией известной фирмы.

Кроме качества товара и его цены существует ряд дополнительных методов, которые позволяют ускорить процесс реализации товаров при прочих

равных условиях по сравнению с конкурентами.

#### **4.4.5. ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ**

В мире существует два основных метода реализации товара конечному потребителю. Это классический прямой метод: предприятие изготовитель → магазин оптовой торговли → магазин розничной торговли → конечный потребитель. На данном методе останавливаться не будем, так как он хорошо известен и отработан, но имеет огромный недостаток в том, что цена на продукцию увеличивается из-за складских расходов и торговых наценок на каждом этапе продвижения товара к конечному потребителю.

Второй метод – сетевой маркетинг, при котором предприятие-изготовитель напрямую отгружает товар конечному потребителю. Этот метод начал использоваться сравнительно недавно и уже приобрел огромную популярность. Технология данного метода проста: предприятие-изготовитель отгружает продукцию организации, представляющей некую ассоциацию потребителей данного вида товара. Затем организация распределяет полученный товар среди своих членов, которые, потребляя данный товар, пытаются привлечь еще потребителей, за что получают вознаграждения от организации. Преимущества данного метода заключаются в том, что наценка на товар производится один раз, и отсутствуют складские расходы, так как члены организации должны сами искать место склада (чаще всего складом является квартира).

Далее рассмотрим традиционную схему прохождения товара от производителя к конечному потребителю. То есть, попытаемся описать, каким образом можно привлечь потенциального потребителя к производимым на предприятии товарам.

Среди путей привлечения потребителей можно выделить несколько стандартных. Во-первых, это рекламная кампания посредством различных средств массовой информации (газеты, журналы, радио, телевидение, информационные и рекламные странички в интернете). При их использовании

необходимо определить чем интересуются, что читают, слушают и смотрят потенциальные потребители. Во-вторых, бесплатное предоставление образцов товара для рекламы (спортсменам – спортивная одежда, актерам – одежда, прически, бытовая техника и транспорт). В-третьих, участие в различных выставках и конкурсах.

Чуть больше эффективность привлечения потребителей у следующих методов: адресная рассылка рекламных сообщений, установка рекламных щитов и вывесок с названием фирмы, ее логотипом и родом деятельности. Проведение распродаж, ярмарок и выставок на своих торговых площадях.

Существуют также специальные методы привлечения потребителей к месту продажи, основанные на психологии человека. Разберем некоторые из них.

Метод первый. Довольно часто даже около центральных улиц больших городов встречаются малопосещаемые улочки, переулки и тупики. Магазины, расположенные на этих улицах малоэффективны и предприниматели стараются перенести свой бизнес на более посещаемое место даже в дальний район города. Тем предпринимателям, которым это не удастся, приходится мириться со своим положением и искать какие-либо пути привлечения клиентов.

Один из путей выхода из данного положения прост и состоит в следующем. Перемещаясь по тротуару человек большую часть времени смотрит вниз на асфальт. Поэтому любые знаки (особенно яркие, красочные и необычные) привлекают его внимание и вызывают интерес к исследованию. Применительно к нашей задаче решений может быть несколько. Во-первых, можно нарисовать простые стрелки, следы сказочных животных, гирлянды цветов, сказочных персонажей или выложить дорожку из денежных монет и купюр, прочно приклеенных или вделанных в асфальт тротуара, которые ведут к входу в ваш магазин. Во-вторых, на асфальте тротуара центральной улицы сделать рекламный плакат с указателем направления месторасположения вашего магазина. В-третьих, сделать вывеску над тротуаром центральной

улицы с перевернутой или непонятной надписью о том, что это за магазин, но с указателем где этот магазин расположен.

Второй метод. Чаще всего используется в больших по площади магазинах. Один и тот же товар продается по разной стоимости в разных отделах магазина, но неизменно по цене выше, чем в других магазинах. Потребитель постепенно убеждается, что цена данного товара увеличилась и приобретает товар по минимальной цене в данном магазине.

Третий метод основан на создании искусственно высокого спроса на какой-либо товар. Потребитель, видя скопление народа, который делает вид, что приобретает данный товар, чаще всего покупает совершенно не нужный ему товар тоже.

Четвертый метод. Самый действенный, но и самый опасный. Инициирование различных разговоров и распространение различных глупых и необоснованных слухов по поводу товара, названия или истории создания предприятия (магазина). Существует хорошее высказывание: «Хорошая новость – плохая новость», так как плохие новости очень быстро и хорошо воспринимаются человеком, распространяются и запоминаются. На первом этапе, чем больше недомолвок вокруг вас – тем лучше. По прошествию какого-либо времени руководитель магазина или предприятия бесплатно, так как это весьма интересная информация, дает интервью в газетах, журналах, на телевидении, где опровергает негативную информацию и рекламирует свой товар (предприятие, магазин). Главное в этом методе – не упустить время и не переиграть с количеством информации.

Нельзя забывать о стимулировании как спроса, так и предложения. Для этого для потребителя разрабатываются различные купоны со скидкой, подарки при приобретении товара, лотереи. Для продавца разрабатываются различные механизмы поощрения за достижение каких-либо результатов.

Перечисление различных способов стимулирования реализации товара можно продолжать бесконечно, но главное, что необходимо сделать в данном разделе – это разработать не только тактический, но и стратегический план

рекламной кампании, которая зависит от возможностей и целей предприятия.

#### **4.5. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН**

Стратегические и тактические возможности предприятия неразрывно связаны с показателями его производственной мощности. Поэтому хорошо разработанный и отточенный производственный план является основой благополучного функционирования предприятия.

В данном разделе бизнес-проекта необходимо осветить большой спектр различных вопросов:

1. месторасположение предприятия и развитие инфраструктуры данного региона;
2. обеспеченность земельными площадями;
3. альтернативные варианты размещения предприятия;
4. обеспеченность производственными площадями и помещениями;
5. обеспеченность транспортом, связью, энергетическим и инженерным оборудованием;
6. технология, качество и сертификация производства;
7. необходимое оборудование, оснастка, инструмент;
8. необходимые ресурсы;
9. поставщики сырья и материалов;
10. циклограмма производства и реализации продукции;
11. экологичность и безопасность производства.

Определяется стоимость необходимого оборудования, доставки, монтажа, наладки и сервисного обслуживания. Выбираются схемы получения необходимого оборудования: приобретение нового, приобретение старого, аренда и т.д. Рассчитывается величина амортизационных отчислений.

По возможности вся информация заносится в таблицы.

Для функционирования любого производства необходимы работники определенной квалификации, а, следовательно, разработка организационного плана – важнейший вопрос в бизнес-проекте. Существовало точное высказывание, которое актуально и в настоящее время: «Кадры решают»

вание, которое актуально и в настоящее время: «Кадры решают все!»).

#### **4.6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН**

Команда, реализующая проект, является основой успеха в бизнесе. Поэтому инвесторы отдают предпочтение сформировавшейся команде руководителей и ключевых специалистов, сочетанию в них технических, управленческих, коммерческих и деловых навыков, их образованию, опыту работы и имеющимся достижениям.

В данном разделе необходимо ответить на ряд вопросов.

1. поддержка и различного вида льготы в организации данного бизнеса;
2. команда управления и ведущие специалисты;
3. основные партнеры по реализации проекта;
4. штатное расписание предприятия;
5. режим работы;
6. оплата труда и стимулирование работников предприятия;
7. контракты, договора и должностные инструкции с работниками.

В начале раздела приводится планируемая организационная структура управления предприятием. В случае если организационная структура за планируемый период времени будет изменена, то необходимо привести следующую организационную структуру или основные направления ее изменения. Проводится анализ информационных потоков, проходящих по предприятию, на основании чего оптимизируется организационная структура предприятия.

Разработка организационного плана базируется на юридических документах, основной из которых – Кодекс Законов о Труде.

#### **4.7. ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН**

В разделе указываются законодательные, нормативные и другие документы, имеющие правовую силу и отношение к данному проекту, в том числе:

1. учредительные документы предприятия;

2. лицензии;
3. патенты, авторские права;
4. сертификаты;
5. особенности налогообложения предприятия;
6. договора и гарантийные письма.

Здесь можно привести и какую-либо дополнительную информацию о существующем предприятии. Например, особые отношения с администрацией, налоговой инспекцией или другими административными и силовыми службами района, где располагается предприятие.

#### **4.8. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**

Венцом разработки бизнес-проекта является финансовый план, который дает количественную оценку всей проведенной работе.

Приведем специальные термины, использующиеся в финансовом плане бизнес-проекта.

Горизонт расчета – временной интервал, на величину которого ведется планирование показателей в финансовом плане.

Шаг расчета – временной интервал, через который рассчитываются показатели финансового плана.

В учебно-образовательных бизнес-проектах, первый планируемый год рассчитывается ежемесячно, то есть шаг расчета – один месяц. Второй год – поквартально, то есть шаг расчета – один квартал. Последующие года – в годовом разрезе, то есть шаг расчета – один год.

В остальных видах бизнес-проектов шаг расчета определяется следующим образом. Весь горизонт расчета делится на годовые отрезки времени и определяется доля инвестиций, направляемая для реализации проекта в каждом году. Годы, в которых доля инвестиционных затрат составляет более 30%, делятся по квартально. Остальные года остаются неизменными. Затем, определяется доля инвестиционных затрат в каждом квартале. Квартал, в котором доля инвестиционных затрат составляет более 40% от осуществляемых

в данный год инвестиционных вложений в проект, делится помесечно. После этого, определяется доля инвестиционных затрат в каждом месяце. Месяц, в котором доля инвестиционных затрат составляет более 30% от осуществляемых в данный квартал инвестиционных вложений в проект, делится либо по декадам, либо по неделям. Дальнейшее дробление шага расчета бизнес-проекта используется для специфических бизнес-проектов в уникальных случаях и на практике встречается крайне редко.

В учебно-образовательных бизнес-проектах горизонт расчета составляет три года, а в остальных видах бизнес-проектов горизонт расчета определяется как срок окупаемости проекта плюс один шаг расчета.

Для учета инфляции и риска вложения денежных средств в бизнес-проект необходимо использовать дисконтирование будущих доходов и расходов предприятия. Также необходимо учитывать возможные изменения стоимости сырья, материалов, топлива, энергии и полуфабрикатов, которые могут не совпадать с темпом инфляции.

В общем виде финансовый план содержит семь основных таблиц и пять показателей эффективности деятельности предприятия.

Основной особенностью проведения финансовой деятельности на территории России является существенное влияние временного фактора, поскольку покупательная способность национальной валюты быстро изменяется в условиях высокой инфляции. Кроме этого не надо забывать, что инфляционные процессы в той или иной мере присущи валютам всех стран. Поэтому первая таблица (см. табл. 2) в финансовом плане показывает, какие валюты будут использованы при расчете бизнес-проекта и каков прогнозируемый уровень их инфляции.

Учитывая, что темпы инфляции являются неоднородными, рекомендуется определить их по каждому объекту: цены реализации, заработная плата, недвижимость, энергоносители и так далее. Темпы инфляции рекомендуется определять не на базе среднестатистических величин рассчитанных в среднем по России, а по конкретным регионам за последние несколько лет.

## ВАЛЮТА РАСЧЕТА И ПРОГНОЗ УРОВНЯ ИНФЛЯЦИИ

Валюта расчета проекта	Инфляция по периодам		
	2001	2002	200_
1. Основная валюта			
2. Дополнительная валюта			
3. Дополнительная валюта			

Следующая таблица (см. табл. 3) показывает какие были учтены действующие на данной территории налоги и налоговое законодательство (перечень, ставки, налогооблагаемые базы, а также льготы при уплате налогов). В таблице отражаются только уплачиваемые предприятием налоги с учетом льгот. Данная информация устанавливается в соответствии с действующим законодательством России и местных органов власти конкретной территории.

Таблица 3

## НАЛОГИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Наименование налога	Ставка, проц.	Налогооблагаемая база	Периодичность выплат
1. На прибыль			
2. НДС			
3. На имущество			
4. Единый социальный			
5. С продаж			
6. На рекламу			
7. ....			

Следующие таблицы (см. табл. 4 и 5) показывают какие затраты должны быть осуществлены предприятием для производства и реализации продукции. Себестоимость продукции может определяться одним из трех основных методов: составление калькуляции себестоимости по калькуляционным статьям затрат (см. табл. 4), составление сметы затрат на производство и реализацию продукции (см. табл. 5) или рассчитывается по формуле (см. формулу 1), аргументы которой должны быть детально расшифрованы и расписаны. Метод определения себестоимости продукции выбирается в зависимости от тех данных, которыми обладает разработчик проекта. При прочих равных

условиях целесообразнее рассчитывать калькуляцию себестоимости продукции.

Таблица 4

КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ, д.е.

Статья затрат	На единицу	На годовой объем
1. Сырье, материалы и полуфабрикаты		
2. Топливо и энергия		
3. Возвратные отходы		
4. Транспортно-заготовительные расходы		
5. Оплата труда		
6. Отчисления на социальные нужды		
7. Амортизационные отчисления		
8. Общепроизводственные расходы		
9. Общехозяйственные расходы		
Итого производственная себестоимость		
10. Коммерческие расходы		
Итого полная себестоимость		

Таблица 5

СМЕТА ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЮ  
ПРОДУКЦИИ, д.е.

Статья затрат	Сумма на год
1. Сырье, материалы, полуфабрикаты, энергия, топливо	
2. Оплата труда	
3. Отчисления на социальные нужды	
4. Амортизационные отчисления	
5. Арендная плата	
6. Проценты по кредиту	
7. Прочие расходы:	
7.1. Транспортные расходы	
7.2. Реклама	
7.3. Представительские	
7.4. Иные расходы, относимые на себестоимость продукции	
Итого полная себестоимость	

$$CC = \text{ПерР} + \text{ПостР}, \quad (1)$$

где CC – себестоимость продукции ;

ПерР – переменные расходы ;

ПостР – постоянные расходы.

Следующая таблица (см. табл. 6) показывает, каким образом предприятие планирует привлекать и возвращать заемные средства. Существует два основных направления привлечения дополнительного капитала: наращивание собственного капитала, получаемого в качестве вклада инвесторов и увеличение заемного капитала, предоставляемого кредитными учреждениями в качестве долгосрочных и краткосрочных кредитов на определенных условиях.

Существует правило финансового менеджмента, которое можно перефразировать следующим образом: кредитные ресурсы более эффективно привлекать, чем наращивать собственный капитал, при условии, что рентабельность функционирующего капитала на предприятии выше платы за кредит.

Таблица 6

ПОЛУЧЕНИЕ И ВЫПЛАТА КРЕДИТА И ПРОЦЕНТОВ ПО КРЕДИТУ, д.е.

	01.10.200	01.11.200	01.12.200	01.01.200	Итого
Получение кредита					
Тело кредита					
Проценты					
<b>ВСЕГО</b>					

В финансовом плане бизнес-проекта приводится конечная (оптимизированная) таблица «Получения и выплаты кредита и процентов по кредиту».

Следующая таблица (см. табл. 7) отражает операционную деятельность предприятия, показывает ее эффективность (покрытие затрат на производство и реализацию продукции доходами от ее реализации) и величину получаемой прибыли.

Таблица 7

ПРОГНОЗ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ФИРМЫ, д.е.

Наименование показателя	200	200	200
1. Выручка от реализации			
2. Необходимые отчисления с выручки			

3. Чистая выручка	1-2		
4. Переменные расходы			
5. Маржинальная прибыль	3-4		
6. Постоянные расходы			
7. Прибыль от операций	5-6		
8. Проценты за кредит и тело кредита			
9. Амортизационные отчисления			
10. Доходы от прочей реализации			
11. Внереализационные доходы			
12. Валовая прибыль проекта	7-8+9±10±11		
13. Налоги			
14. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия	12-13		
15. Прочие вычеты			
16. Дивиденды, проценты			
17. Нераспределенная прибыль	14-15-16		

Заполняя таблицу «Прогноз доходов и расходов» необходимо придерживаться следующего правила. В случае если значение прибыли от операций на первых шагах расчета отрицательное, а значение маржинальной прибыли положительное, то можно продолжать разработку финансового плана бизнес-проекта дальше. Если значение маржинальной прибыли отрицательно, то необходимо оптимизировать себестоимость продукции, корректируя производственный и организационный план бизнес-проекта.

Следующая таблица (см. табл. 8) – это таблица прогноза движения реальных денег (потока реальных денег, движения наличности, Cash Flow) является завершающей стадией финансовых расчетов по проекту. Таблица показывает обеспеченность финансовыми ресурсами процесса реализации проекта на каждом шаге расчета.

Таблица потока реальных денег является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования.

Таблица потока реальных денег состоит из трех частей: потока реальных денег от операционной и производственной деятельности; потока реальных денег от инвестиционной деятельности и потока реальных денег от финансовой деятельности.

Все поступления и платежи отображаются в таблице в те же периоды

времени, которые соответствуют фактическим датам осуществления этих платежей, с учетом времени задержки за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, под реализацию, с авансовым платежом), а также условий формирования производственных запасов. Остаток денежных средств используется предприятием для выплат, на обеспечение деятельности последующих периодов: инвестиций, погашения займов, выплаты налогов и личное потребление.

При анализе и оценке таблицы потока реальных денег важно помнить основное условие успешной реализации проекта. Если на любом шаге расчета значение сальдо реальных денег получается отрицательным, то рассчитанный бизнес-проект в данном виде реализован быть не может независимо от значений интегральных показателей эффективности. В этом случае разделы бизнес-проекта должны быть откорректированы. Корректировку разделов бизнес-проекта рекомендуется проводить в следующем порядке: оптимизация финансового плана, оптимизация организационного плана, оптимизация или корректировка производственного плана, корректировка плана маркетинга. После каждой очередной оптимизации и корректировки все разделы бизнес-проекта должны быть пересчитаны заново. Итерации повторяются до тех пор, пока значение сальдо накопленных реальных денег станет не отрицательным.

Таблица 8

ПРОГНОЗ ДВИЖЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ ДЕНЕГ, д.е.

Наименование показателя	Расчет
1. Поток реальных денег от инвестиционной деятельности	
1.1. Здания, сооружения	
1.2. Машины и оборудование	
1.3. Итого	$1.3.=1.1.+1.2.$
1.4. Издержки подготовительного периода.	
1.5. Доходы/Расходы от инвестиционной деятельности.	$1.5.=1.3.-1.4.$

Продолжение таблицы 8

Наименование показателя	Расчет
2. Поток реальных денег от операционной деятельности.	
2.1. Выручка	
2.2. Общие издержки	
2.3. Результат от операций	$2.3.=2.1.-2.2.$

2.4. Налоги, сборы, отчисления	
2.5. Амортизационные отчисления	
2.6. Чистый приток от операций	$2.6.=2.3.-2.4.+2.5.$
3. Поток реальных денег от финансовой деятельности	
3.1. Собственный капитал	
3.2. Увеличение (уменьшение) кредитных ресурсов	
3.3. Выплата дивидендов	
3.4. Чистый приток от финансовой деятельности	$3.4.=3.1.+3.2.-3.3.$
4. Чистый денежный поток.	$4=1.5+2.6.+3.4.$
5. Сальдо накопленных реальных денег	$5(i)=4(i)+5(i-1)$

В следующей таблице (см. табл. 9) приводится прогнозный баланс по шагам расчета. Балансовая ведомость отражает финансовое состояние предприятия в определенный момент времени и показывает, насколько устойчиво финансовое положение предприятия, реализующего проект в каждый момент времени.

Баланс состоит из двух частей: актива и пассива, суммарные значения которых всегда должны быть равны между собой (в проекте прогнозные значения могут отличаться друг от друга на 1-2 процента). Актив представляет собой перечень того, что имеет предприятие в собственности. Пассив показывает, кому и сколько предприятие должно. То есть, это равенство означает, что, то, чем предприятие владеет, оно должно или кредиторам, или его владельцам.

Таблица 9

ПРОГНОЗНЫЙ БАЛАНС, д.е.

Наименование статьи	Первоначальное состояние	200__	200__
1. Средства на счете			
2. Счета к получению			
3. Запасы			
4. Предоплаченные расходы			
5. Ценные бумаги			
<b>Итого текущие активы</b>			
6. Земля			

Продолжение таблицы 9

Наименование статьи	Первоначальное состояние	200__	200__
7. Здания и сооружения			
8. Оборудование			
9. Прочие активы			
10. Незавершенное производство			
<b>Итого суммарные активы</b>			

11. Отсроченные налоговые платежи			
12. Счета к оплате			
13. Краткосрочные кредиты			
14. Полученные авансы			
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>			
15. Долгосрочные займы			
16. Акционерный капитал			
17. Нераспределенная прибыль			
<b>Итого суммарные пассивы</b>			

Кроме таблиц в финансовом плане обязательно приводятся пять показателей эффективности бизнес-проекта и деятельности предприятия, внедряющего проект.

Первый из них – это расчет точки безубыточности (порог рентабельности, точка окупаемости). В простейшем случае точка безубыточности может быть определена в натуральном выражении по формуле 2.

$$ТБ = \frac{FZ}{C - VZ} , \quad (2)$$

где ТБ – точка безубыточности;

FZ – условно-постоянные затраты на весь объем производства;

C – цена за единицу продукции;

VZ – условно-переменные затраты, приходящиеся на единицу продукции.

В случаях, когда нет возможности определить значение условно-переменных издержек на единицу продукции, либо планируется производство и реализация широкого ассортимента продукции, более удобно рассчитывать точку безубыточности в стоимостном выражении по формуле 3.

$$ТБ = \frac{FZ * VR}{VR - VZ} , \quad (3)$$

где VR – объем продаж.

Второй показатель – это рентабельность вложенного (собственного, за-

емного, перманентного) капитала.

$$Rk = \frac{\Pi}{BK}, \quad (4)$$

где  $Rk$  – рентабельность вложенного капитала;

$\Pi$  – прибыль предприятия;

$BK$  – сумма вложенного капитала.

Третий показатель – внутренняя норма доходности (IRR). Это та норма дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям (см. формулу 5).

$$\sum \frac{(Rt - Zt)}{(1 + Evn)^t} = \sum \frac{Kt}{(1 + Evn)^t}, \quad (5)$$

где  $Rt$  – результат от операционной деятельности на  $t$ -ом шаге расчета;

$Zt$  – затраты на  $t$ -ом шаге расчета без капиталовложений;

$Evn$  – внутренняя норма доходности;

$Kt$  – капиталовложения на  $t$ -ом шаге расчета;

$t$  – шаг расчета.

Значение внутренней нормы доходности можно определить либо путем многочисленных подстановок различных величин  $Evn$ , либо используя встроенную функцию финансового калькулятора или специального пакета прикладных программ.

Четвертый показатель – чистый приведенный доход (чистая приведенная стоимость, чистая текущая стоимость, NPV). Это приведенная стоимость будущих дисконтированных эффектов, за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат (см. формулу 6).

$$NPV = \sum \frac{(Rt - Zt)}{(1 + d)^t} - \sum \frac{Kt}{(1 + d)^t}, \quad (6)$$

где NPV – чистая приведенная стоимость;

$d$  – коэффициент дисконтирования.

Пятый показатель – индекс прибыльности (индекс доходности). Отношение поступлений от реализации проекта к выплатам по его реализации. Для эффективных проектов не должен быть меньше единицы.

$$PI = \sum \frac{(Rt - Zt)}{(1 + d)^t} * \left( \sum \frac{Kt}{(1 + d)^t} \right)^{-1}, \quad (7)$$

где PI – индекс прибыльности;

Kt – капиталовложения на t-ом шаге расчета;

Rt – результаты, достигаемые на t-ом шаге расчета;

Zt – затраты, осуществляемые на t-ом шаге расчета;

Количество таблиц и различных показателей зависит от вида разрабатываемого бизнес-проекта и при необходимости оно может быть уменьшено или увеличено.

Производя любые расчеты, прогнозируя возможности развития ситуации и изменения внешних и внутренних факторов, мы встречаемся с неопределенностью. Свою сконцентрированную сущность неопределенность проявляет в риске, который в проекте необходимо идентифицировать, максимально уменьшить, разработать методы управления, а при возможности устранить.

#### **4.9. ПЛАН РИСКА И СТРАХОВАНИЯ**

Бизнес невозможен без риска. Риск – это обратная сторона свободы предпринимательства, своеобразная плата за нее. От риска невозможно избавиться полностью, один вид риска можно лишь заменить другим видом риска или уменьшить степень данного риска.

Когда говорят о необходимости учета риска при управлении проектом, обычно имеют в виду основных его участников: заказчика, инвестора, исполнителя (подрядчика) или продавца, инвестора и покупателя, а также страховую компанию.

При анализе риска любого из участников проекта используются три допущения. Во-первых, потери от риска независимы друг от друга. Во-вторых,

потеря по одному направлению из «портфеля рисков» не обязательно увеличивает вероятность потери по другому (за исключением форс-мажорных обстоятельств). В-третьих, размер максимально возможного ущерба не должен превышать финансовых возможностей участника проекта.

Финансирование проекта является одним из наиболее важных условий обеспечения эффективности его выполнения. Финансирование должно быть нацелено на решение двух основных задач:

1. обеспечение потока инвестиций, необходимого для планомерного выполнения этапов реализации проекта;
2. уменьшение величины капитальных затрат и степени риска бизнес-проекта за счет оптимизации структуры инвестиций и получения налоговых преимуществ.

План финансирования проекта должен учесть как минимум четыре вида рисков.

Во-первых – риск нежизнеспособности проекта. Инвесторы должны быть уверены, что предполагаемые доходы от проекта будут достаточны для покрытия затрат, выплаты задолженностей и обеспечения окупаемости капиталовложений.

Кроме того, финансирование проекта должно удовлетворять существующим федеральным тестам на «адекватную надежность», чтобы определенные институциональные инвесторы, например, страховые компании, получили возможность осуществлять инвестиции в проект.

При обсуждении данного вида гарантий участники проекта должны проявить определенную гибкость в отношениях с инвестором. Например, если при финансировании проекта появляются трудности с одним из наиболее серьезных тестов на адекватные гарантии – гарантии выплаты процентов, то проект может удовлетворять требованиям другого теста – например, наличие контракта на приобретение какой-либо организацией продукта, являющегося результатом реализации проекта.

Во-вторых – налоговый риск, который включает:

1. невозможность гарантировать налоговую скидку из-за того, что проект не вступит в эксплуатацию к определенной дате;
2. потерю налоговых льгот из-за прекращения работы участников над уже функционирующим, но экономически не оправдавшим себя проектом;
3. изменение налогового законодательства, например, увеличение ставок налога, изменение налогооблагаемой базы, отмены налоговых льгот, перед непосредственным запуском проекта в эксплуатацию;
4. решения налоговой службы, уменьшающие налоговые преимущества в результате осуществления проекта.

Инвесторам, как правило, удается частично защитить себя от налогового риска посредством соответствующих гарантий, включаемых в соглашения и контракты.

В-третьих – риск неуплаты задолженностей. Даже высокоэффективные бизнес-проекты могут столкнуться с временным уменьшением значения доходов по различным причинам. С целью организации защиты от таких негативных колебаний, предполагаемые ежегодные доходы от проекта должны перекрывать максимальные годовые выплаты по задолженностям.

Помимо достаточности предполагаемых доходов часто рекомендуется, чтобы план финансирования включал в себя резервный фонд выплат по задолженностям, который должен поддерживаться на определенном уровне. Финансовые соглашения должны быть составлены таким образом, чтобы в любом из них первоначально предусматривались выплаты по задолженностям, затем на компенсацию истраченных средств резервного фонда и после этого, прочим сторонам.

В некоторых проектах вместо резервного фонда выплат по задолженностям может использоваться принцип производственных выплат. В проектах, обеспеченных доходами, участники обязуются осуществлять выплаты по задолженностям, гарантируя на эти цели определенный процент доходов, получаемых от реализации продукта, производимого по проекту. При этом недостаточность поступающих из этого источника сумм для оплаты задолжен-

ностей не рассматривается как невыполнение обязательств: возникающий дефицит суммируется и переносится на срок окончательной выплаты задолженности.

План должен предусматривать возможности дополнительного финансирования, необходимость в котором может возникнуть из-за задержки, значительного увеличения масштабов проекта или проблем, связанных с эксплуатацией. Поэтому необходимо установить контакт с отдельными кредиторами для обеспечения покрытия непредвиденных расходов.

После осуществления участниками проекта надежных мер по уменьшению степени риска неуплаты задолженностей, инвестор может применять соответствующие гарантии частичных или полных выплат задолженностей в определенные этапы проекта или по его завершению.

Кроме этого, государственные организации могут предоставить правительственные гарантии, экспертные гарантии или защиту от политического риска.

В-четвертых – риск незавершения строительства. Если бизнес-проект связан с процессом строительства, то необходимо учитывать возможный риск незавершенного строительства. Поэтому перед началом строительства участники строительства и инвесторы должны прийти к соглашению относительно гарантий его завершения.

При инвестировании проекта, в котором используется новый технологический процесс или «ноу-хау», инвестор может потребовать безусловных гарантий завершения строительства, поскольку подобные проекты часто оказываются более дорогостоящими, чем первоначально предусматривалось.

С целью уменьшения степени риска при реализации бизнес-проекта на стадии расчета проводят корректировку параметров проекта. В этом случае возможная неопределенность условий реализации проекта учитывается путем корректировки параметров проекта и применяемых в расчете экономических нормативов, замены их проектных значений на прогнозируемые. Для этого увеличиваются сроки строительства и выполнения других работ; учи-

тывается запаздывание платежей, неритмичность поставок сырья и оборудования, внеплановые отказы оборудования; увеличивается значение ставки дисконта и требуемой внутренней нормы доходности.

Для разработки плана управления риском в бизнес-проекте проводится анализ чувствительности, цель которого – определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта. На основе анализа выявляются факторы, наиболее существенно влияющие на выбранный конечный интегральный показатель результата проекта. В качестве интегральных показателей, характеризующих финансовый результат проекта, наиболее часто используются показатели эффективности инвестиций: внутренняя норма доходности, срок окупаемости проекта, индекс прибыльности, чистый приведенный доход.

После проведения анализа чувствительности и выявления основных факторов, влияющих на реализацию проекта, рекомендуется разработать минимум три сценария развития событий при внедрении проекта. Первый сценарий – пессимистичный. При его разработке принимаются наихудшие возможные значения основных факторов, влияющих на проект. Второй сценарий – расчетный. При его разработке принимаются планируемые наиболее вероятные значения основных факторов, влияющих на проект. Третий сценарий – оптимистический. При его разработке принимаются наилучшие возможные значения основных факторов, влияющих на проект.

На основе анализа результатов, полученных в ходе разработки оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного сценариев развития событий при внедрении проекта, формируется план действий планируемого предприятия. Цель плана – увеличить эффективность функционирования предприятия при изменении внешних и внутренних факторов, влияющих на реализацию бизнес-проекта.

Для оценки уровня риска деятельности любого предприятия принято выделять пять основных областей риска.

Безрисковая область – характеризуется отсутствием каких-либо потерь

при совершении операций с гарантией получения, как минимум, расчетной прибыли. Теоретически прибыль предприятия при реализации проекта не ограничена.

Область минимального риска – характеризуется уровнем потерь, не превышающим размер чистой прибыли предприятия.

Область повышенного риска – характеризуется уровнем потерь, не превышающим размер расчетной прибыли. Предприятие рискует тем, что в результате своей деятельности оно в худшем случае произведет покрытие всех затрат.

Область критического риска – в границах этой области возможны потери, величина которых превышает размеры расчетной прибыли, но не превышает общей величины валовой прибыли. Предприятие рискует потерять всю выручку от данной операции.

Область недопустимого риска – в границах этой области возможны потери, близкие к размеру собственных средств, то есть существует возможность признания предприятия несостоятельным, а впоследствии – банкротом.

Кроме перечисленного выше в данном разделе приводятся возможные виды риска и мероприятия по их предупреждению, учету, контролю и управлению. Для определения и оценки риска неконкурентоспособности планируемого предприятия можно провести анализ значения показателя «норма прибыли» для рассматриваемого предприятия, сравнивая его со значениями основных конкурентов или со среднеотраслевым значением.

## **5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЕКТА**

В условиях замкнутости экономического пространства СССР и преимущественно бюджетного финансирования капиталовложений можно было считать их результативность, ставя во главу угла показатель народнохозяйственной эффективности. Государство давало средства, оно и требовало обеспечения в первую очередь соблюдения единого народнохозяйственного под-

хода. С переносом центра тяжести на активное использование альтернативных источников инвестиций, в том числе и иностранных, возникла объективная потребность в обеспечении единства методологических принципов обоснования их эффективности.

Привлечение иностранных инвесторов означает необходимость общения с ними на понятном для них языке – сначала это был язык бухгалтерского учета, сейчас – язык проектного анализа, тем более, что активную роль в инвестировании российской экономики играют международные финансовые организации, исповедующие признанные стандарты в этой сфере.

В зарубежной практике подобного рода задачи решаются на основе принципов расчета эффективности финансирования реальных проектов, известных с начала XX века, обогащенных опытом разномасштабных инвестиционных решений в странах с развитыми рыночными отношениями и получивших концентрированное выражение в так называемой «методике ЮНИДО» – своеобразном международном стандарте для обоснования эффективности инвестиций.

Однако прямое использование этой методики в России было затруднено по ряду причин: отличных от принятых во многих странах систем налогообложения, ведения бухгалтерского учета, неразвитости рыночных отношений и недостатком информационных ресурсов.

Поэтому в 1994 году в соответствии с Постановлением Совета Министров Правительства РФ № 683 от 15 июля 1993 года был разработан принципиально новый для отечественной инвестиционной теории и практики документ – «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования». Этот документ не только согласуется с подходами, используемыми в методике ЮНИДО, но и учитывает специфические российские условия.

Современные условия предполагают финансирование производственных объектов строго в соответствии с федеральными программами и на конкурсной основе с упором на возвратное финансирование.

Для регламентации проведения конкурсов были разработаны «Методические рекомендации о порядке организации и проведения конкурсов по размещению централизованных инвестиционных ресурсов», в соответствии с которыми с 1 января 1995 года был введен новый порядок финансирования государством инвестиционных проектов – на основе проведения конкурсов проектов.

12 февраля 1999 года Государственная дума России приняла закон «Об инвестиционной деятельности в России, осуществляемой в форме капитальных вложений» («Российская газета» №41-42 от 04.03.99 г.).

В методических рекомендациях все источники инвестиций делят на четыре основные группы:

1. Собственные финансовые средства, а также иные виды активов и привлеченных средств
2. Ассигнования из федерального, региональных и местных бюджетов, фондов поддержки предпринимательства, предоставляемые на безвозмездной основе.
3. Иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений международных организаций и финансовых институтов, государств, предприятий, организаций и частных лиц.
4. Различные формы заемных средств, в том числе кредиты, предоставляемые государством на возвратной основе, кредиты иностранных инвесторов, облигационные займы, кредиты банков, других инвесторов, а также векселя и другие средства.

Собственный капитал реципиента образуют первые три группы источников. Четвертая группа источников является заемным капиталом реципиента – инициатора проекта. Эти средства подлежат возврату на определенных заранее условиях: срок, график, процент.

В общем виде инвестиции можно классифицировать по трем признакам. Классификатор инвестиций представлен в таблице 10.

## КЛАССИФИКАТОР ИНВЕСТИЦИЙ

Признак классификатора	Вид инвестиций
1. По виду	1.1. Портфельные 1.2. Реальные
2. По объектам вложения	2.1. Инвестиции в имущество 2.2. Финансовые инвестиции 2.3. Нематериальные инвестиции
3. По направленности действия	3.1. Нетто-инвестиции 3.2. Инвестиции на расширение 3.3. Реинвестиции 3.4. Брутто-инвестиции

Портфельные инвестиции – это вложение капитала в группу проектов, например, приобретение ценных бумаг ряда предприятий. В этом случае основная задача инвестора – формирование и управление оптимальным инвестиционным портфелем, как правило, осуществляемые посредством операций на фондовом рынке. Эти инвестиции представляют собой краткосрочные финансовые операции.

Реальные инвестиции – это капиталобразующие или финансовые вложения в конкретный долгосрочный проект.

Инвестиции в имущество – это инвестиции, которые прямо участвуют в производственном процессе, например, инвестиции в оборудование, здания, запасы материалов.

Финансовые инвестиции – вложение в финансовое имущество, приобретение прав на участие в делах других фирм и долговых прав, например, приобретение акций или других ценных бумаг.

Нематериальные инвестиции – инвестиции в нематериальные ценности, например, инвестиции в подготовку кадров, исследования и разработки, рекламу.

Инвестиции на основе проекта (нетто-инвестиции) – это начальные инвестиции, осуществляемые при основании или приобретении предприятия.

Инвестиции на расширение (экстенсивные инвестиции) – это инвестиции, направляемые на увеличение производственного капитала.

Реинвестиции – это связывание вновь свободных инвестиционных средств посредством направления их на приобретение или изготовление новых средств производства с целью поддержания состава основных фондов предприятия (замена, модернизация оборудования; диверсификация продукции).

Брутто-инвестиции – это инвестиции, состоящие из нетто-инвестиций и реинвестиций.

Во всех случаях инвестирования присутствует временной лаг (задержка) между моментом начала инвестирования и моментом, когда проект начинает приносить прибыль. Следовательно, для принятия решения о долгосрочном вложении капитала необходимо располагать информацией, подтверждающей два основополагающих предположения:

1. вложенные средства должны быть полностью возмещены;
2. прибыль, полученная при этом, должна быть достаточно велика, чтобы компенсировать временный отказ от использования средств, а также риск, возникающий в силу неопределенности конечного результата.

Различают четыре основные группы показателей оценивающих эффективность инвестиционного проекта.

**Первая группа** – показатели коммерческой эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников.

Критериями коммерческой эффективности инвестиционного проекта являются:

1. финансовая состоятельность проекта;
2. экономическая эффективность инвестиций.

Основная задача, решаемая при определении финансовой состоятельности проекта – оценка его ликвидности. Под ликвидностью понимается способность проекта (предприятия) своевременно и в полном объеме отвечать по имеющимся финансовым обязательствам. Последние включают в себя все выплаты, связанные с осуществлением проекта.

Оценка ликвидности инвестиционного проекта должна основываться на «бюджетном подходе», то есть планирования движения денежных средств. Для этого весь срок жизни проекта разбивается на несколько временных отрезков – «интервалов планирования», каждый из которых затем рассматривается в отдельности с точки зрения соотношения притоков и оттоков денежных средств. Продолжительность интервалов планирования определяется уровнем прединвестиционных исследований, возможностью подготовки исходной информации, сроком жизни проекта. Как правило, для краткосрочных и среднесрочных инвестиционных проектов она составляет месяц, квартал или полугодие, а для крупномасштабных и длительных проектов – год.

С позиции бюджетного подхода ликвидность означает положительное сальдо баланса поступлений и платежей в течение всего срока жизни проекта. Отрицательные значения накопленной суммы денежных средств свидетельствуют об их дефиците. Нехватка наличности для покрытия всех имеющихся расходов в каком-либо из временных интервалов фактически означает банкротство проекта и соответственно делает недостижимыми все возможные последующие «успехи».

Оценка финансовой состоятельности инвестиционного проекта основывается на трех формах финансовой отчетности, называемых в литературе «базовыми формами финансовой оценки»:

1. отчет о прибыли и убытках;
2. отчет о движении денежных средств;
3. балансовый отчет.

Все три базовые формы основываются на одних и тех же исходных данных и должны быть связаны друг с другом. Каждая из форм представляет информацию о проекте в законченном виде, но по своей, отличной от двух других, точке зрения. Это связано еще и с тем, что разные стороны, принимающие участие в осуществлении инвестиционного проекта, по-разному воспринимают информацию о нем. Так, для держателей проекта или совладельцев будущего предприятия наибольший интерес будет представлять от-

чет о прибыли, тогда как для кредиторов более важными будут отчет о движении денежных средств и балансовый отчет.

Отчет о прибыли составляется для того, чтобы проиллюстрировать соотношение доходов, получаемых в процессе производственной деятельности предприятия (проекта) в течение какого-либо периода времени, с понесенными в этот же период расходами, связанными с полученными доходами. Иными словами, отчет о прибыли необходим для оценки эффективности текущей (хозяйственной) деятельности.

Анализ соотношения доходов с расходами позволяет оценить резервы увеличения собственного капитала проекта. Еще одна функция, выполняемая этой формой – расчет величин различных налоговых выплат и дивидендов.

Отчет о движении денежных средств (отчет о формировании и использовании источников финансирования) – важнейшая форма оценки инвестиционного проекта. Необходимость подготовки данного отчета обусловлена тем, что понятия «доходы» и «расходы», используемые в отчете о прибыли, не отражают напрямую действительность движения денежных средств: затраты на реализованную продукцию не всегда относятся к тому же временному интервалу, в котором последняя была отгружена потребителю. Кроме того, в отчете о прибыли отсутствует информация о других направлениях деятельности предприятия, кроме производственной (хозяйственной), а именно о финансовой или инвестиционной деятельности.

Отчет о движении денежных средств представляет информацию, характеризующую операции, связанные, во-первых, с образованием источников финансовых ресурсов, а во-вторых, с использованием этих ресурсов.

Важным моментом является то, что в качестве оттока средств при подготовке данной формы выступают не все текущие затраты проекта, а только операционные расходы, представляющие собой сумму прямых и накладных расходов и не включающие амортизационные отчисления и финансовые накладные расходы (проценты) и процентные платежи. Амортизационные отчисления, являясь одной из статей затрат, не означают в действительности

уменьшения денежных средств проекта. Напротив, накопленный износ постоянных активов – это один из источников финансирования развития проекта. Отсюда вытекает один из простейших способов оценки объема свободных денежных средств, которым располагает проект: он равен сумме чистой прибыли и амортизационных отчислений за установленный промежуток времени.

В то же время следует обратить внимание на то, что погашение внешней задолженности осуществляется за счет свободных денежных средств, а не из прибыли. Отсюда следует, что наличие прибыли не является единственным критерием успешности развития инвестиционного проекта.

Балансовый отчет – это традиционный бухгалтерский баланс. В целях удобства анализа, а также в связи с отсутствием необходимости и возможности большой степени детализации в проектной практике используется баланс в агрегированной, то есть укрупненной форме (такой баланс называется также аналитическим или синтетическим).

Назначение данной формы финансовой оценки инвестиционного проекта заключается в иллюстрации динамики изменения структуры имущества проекта (активов) и источников его финансирования (пассивов).

Балансовый отчет позволяет решить вопросы обеспеченности проекта оборотным капиталом.

С точки зрения планирования инвестиционного проекта целесообразно рассматривать по отдельности потребность в оборотных средствах для обеспечения устойчивого процесса производства и учетное понятие оборотного капитала. Отличительным признаком при выборе той или иной статьи текущих активов для расчета рабочего (необходимого для нормального функционирования проекта) капитала должна стать возможность нормирования его величины.

В процессе своего осуществления инвестиционный проект должен обеспечивать достижение двух главных целей бизнеса: получение приемлемой прибыли на вложенный капитал и поддержание устойчивого финансового

состояния. Анализ успешности решения этих задач, а также сопоставление между собой различных проектов и вариантов расчетов с различными наборами исходных данных, могут быть выполнены с помощью коэффициентов финансовой оценки.

Методы расчета показателей финансовой оценки в практике анализа финансового состояния действующих предприятий, позволяют определить неочевидные тенденции развития и оценить реальную эффективность политики в области финансов, маркетинга и инвестиций. При подготовке проектов, напротив, информация, получаемая с помощью этих методов, обречена на чисто иллюстративный характер, являясь лишь одним из результатов обработки заранее заданного набора исходных данных. Тем не менее, ценность использования финансовых коэффициентов для оценки инвестиционных проектов вполне очевидна. Она заключается в использовании системы стандартизированных критериев, которые могут выступать в качестве целевых функций при выборе оптимального сочетания исходных параметров.

На основании информации, содержащейся в базовых формах финансовой оценки, могут быть рассчитаны десятки коэффициентов, которые следует подразделить на три основные группы:

1. показатели рентабельности;
2. показатели оценки использования инвестиций;
3. показатели оценки финансового состояния.

Вторым направлением коммерческой оценки инвестиционного проекта является его экономическая оценка (оценка эффективности инвестиций).

В условиях совершенной конкуренции критерием эффективности инвестиционного проекта является уровень прибыли, полученной на вложенный капитал. При этом под прибыльностью, рентабельностью или доходностью следует понимать не просто прирост капитала, а такой темп его увеличения, который, во-первых, полностью компенсирует общее (инфляционное) изменение покупательной способности денег в течение рассматриваемого периода, во-вторых обеспечит минимальный гарантируемый уровень доходности,

и в-третьих, покрывает риск инвестора, связанный с осуществлением проекта.

В связи с этим необходимо пояснить понятие «стоимости капитала». С одной стороны, для предпринимателя (заемщика) стоимостью капитала является величина процентной ставки, которую он должен будет заплатить за возможность использовать финансовые ресурсы в течение определенного периода времени. С другой стороны, оценивая целесообразность получения кредита, предприниматель должен ориентироваться на средний сложившийся уровень прибыли, приносимый капиталом.

Очевидно, что при совершенной конкуренции оба измерителя стоимости капитала должны быть равны или близки по уровню. В действительности единой нормы процента и прибыли не существует.

Напротив, имеет место множество различных процентных ставок: по краткосрочным и долгосрочным ссудам, облигациям и так далее.

Инвесторы выбирают наиболее выгодную форму вложения денежных средств из нескольких альтернативных вариантов (так называемый «принцип альтернативности»). Для совершенного инвестора, то есть лица, не имеющего других интересов, кроме стремления к максимально возможной в данный момент времени величине нормы прибыли, все инвестиционные проекты, обеспечивающие равные уровни доходности, являются одинаково привлекательными.

Рассматривая роль стоимости капитала в принятии решения об инвестициях, необходимо учитывать влияние инфляции. Ее действие проявляется в уменьшении общей покупательной способности денег. Все участники рынка финансовых ресурсов включают темп инфляционного обесценивания в стоимость капитала. Назначаемая ссудодателем ставка процента в этом случае называется «номинальной», «объявленной» или «брутто-ставкой». Номинальная ставка в связи с инфляцией всегда оказывается численно больше реальной (действительной) процентной ставки, соотносимой с истинной нормой доходности, измеряемой в денежных единицах с постоянной покупательной способностью.

Следовательно, может быть сделано следующее заключение: проект будет привлекательным для потенциальных инвесторов, если его реальная норма доходности будет превышать таковую для иного способа вложения капитала.

Таким образом, проблема оценки привлекательности инвестиционного проекта заключается в определении уровня его доходности (нормы прибыли).

Различают два основных подхода к решению данной проблемы, в соответствии с которыми и методы оценки эффективности инвестиций предлагается разделить на две группы:

1. простые (статические) методы, оперирующие отдельными «точечными» (статическими) значениями исходных показателей и не учитывающие всю продолжительность срока жизни проекта, а также неравнозначность денежных потоков, возникающих в различные моменты времени;
2. методы дисконтирования, оперирующие понятием «временных рядов» и требующие применения специального математического аппарата и более тщательной подготовки исходной информации.

Простые (статические) методы оценки эффективности инвестиций широко распространены для быстрой оценки проектов на предварительных стадиях разработки в силу их простоты и иллюстративности.

Среди простых методов определения целесообразности направления капитала для реализации инвестиционного бизнес-проекта чаще всего используются:

1. расчет простой нормы прибыли;
2. расчет срока окупаемости инвестиций.

Простая норма прибыли (простой темп возврата) представляет собой аналог показателя рентабельности капитала – показывает, какая часть инвестиционных затрат возмещается в виде прибыли в течение одного интервала планирования.

Смысл простой нормы прибыли состоит в оценке того, какая часть инвестиционных затрат возвращается (возмещается) в виде прибыли в течение

одного интервала планирования. Сравнивая расчетную величину простой нормы прибыли с минимальным или средним уровнем доходности, потенциальный инвестор может прийти к предварительному заключению о целесообразности продолжения и углубления анализа данного инвестиционного бизнес-проекта.

Преимущества метода:

1. простота расчетов;
2. оценка прибыльности проекта.

Недостатки метода:

1. не учитывает ценность будущих поступлений;
2. существует большая зависимость от выбранной в качестве ставки сравнения величины чистой прибыли;
3. расчетная норма прибыли играет роль средней за весь период.

Величина простой нормы прибыли находится в сильной зависимости от того, какой именно период будет выбран для расчета значения чистой прибыли. Рекомендуется выбирать наиболее характерный (так называемый «нормальный») интервал планирования.

Это может быть период, в котором проектом уже достигнуты планируемый уровень производства или полное освоение производственных мощностей, но еще продолжается погашение первоначально полученных кредитных ресурсов.

Срок окупаемости (период возмещения) определяет продолжительность периода, в течение которого проект будет работать «на себя» или другими словами ожидаемый период возмещения первоначальных вложений из чистых поступлений (денежные поступления за вычетом расходов), то есть исчисляется тот период времени, за который поступления от операционной деятельности предприятия покроют затраты на инвестиции. Весь объем генерируемых проектом денежных средств, к которым относятся сумма прибыли и амортизации, засчитывается как возврат на первоначально инвестированный капитал.

Расчет срока окупаемости производится путем постепенного, шаг за шагом, вычитания из общего объема капитальных затрат суммы амортизационных отчислений и чистой прибыли за очередной интервал планирования (как правило, год). Интервал, в котором остаток становится отрицательным, знаменует собой искомый «срок окупаемости». Если этого не произошло, значит, последний превышает либо горизонт расчетов, а, следовательно, его необходимо удлинить, либо срок жизни проекта, следовательно, проект необходимо откорректировать. Точность этого метода зависит от частоты разбиения горизонта планирования или срока жизни проекта на шаги расчета или интервалы планирования.

Преимущество этого метода: простота расчетов, поэтому он иногда используется как простой метод оценки риска инвестирования. Кроме этого, данный метод можно использовать для оценки проектов выпуска продукции, спрос на которую нестабилен; для оценки инвестиций небольших фирм с маленьким денежным оборотом или для быстрого оценивания проектов в условиях дефицита ресурсов.

Недостатки данного метода:

1. выбор нормативного срока окупаемости может быть субъективен;
2. метод не учитывает доходность проекта за пределами срока окупаемости, следовательно, не может быть использован для сравнения вариантов проектов с одинаковыми периодами окупаемости, но разными сроками жизни;
3. метод не годится для оценки проектов, нацеленных на выпуск принципиально новой продукции;
4. точность расчетов по такому методу в большой степени определяется частотой разбиения срока жизни проекта на интервалы планирования;
5. «статичность» показателя, то есть невозможность учета временной стоимости денег.

Основываясь на недостатках метода можно сделать вывод о том, что данный показатель должен служить не критерием выбора, а использоваться в качестве ограничения при принятии решения.

Главный же недостаток простых методов оценки эффективности инвестиций заключается в игнорировании факта неравноценности неодинаковых сумм поступлений и платежей, относящихся к разным периодам времени. Понимание и учет этого факта имеет чрезвычайно важное значение для корректной оценки проектов, связанного с долгосрочным вложением капитала. Такая оценка осуществляется с помощью методов дисконтирования.

В практике оценки эффективности инвестиционных проектов используются различные модификации методов дисконтирования, среди которых наибольшее распространение получили расчеты показателей чистой текущей стоимости проекта, индекса прибыльности, нормы прибыли, внутренней нормы доходности и период окупаемости.

Эффективность инвестиций определяется прежде всего соотношением результатов осуществления проекта (в виде поступлений от реализации производимой продукции) и затрат, необходимых для достижения этих результатов.

С показателем «Чистая текущая стоимость» (NPV) может быть связано множество недоразумений, связанных с неоднозначностью перевода английских терминов. Например, Net Present Value (NPV) переводят как «чистая текущая ценность», «чистая приведенная стоимость», «чистый дисконтированный доход». Поэтому, целесообразным является использование в тексте бизнес-проекта английской аббревиатуры после названия критерия.

Инвестору, следует отдавать предпочтение проектам с положительным значением NPV. Отрицательное значение NPV свидетельствует о неэффективности использования денежных средств.

Одним из основных факторов, определяющих величину NPV, является масштаб деятельности, проявляющийся в «физических» объемах инвестиций, производства или продаж. Отсюда вытекает естественное ограничение на применение данного метода для сопоставления различающихся по этой характеристике проектов: большее значение NPV не всегда будет соответствовать более эффективному варианту капиталовложений.

Так как при определении величины прибыли от операции не учитываются проценты за кредиты, чистый доход представляет собой ту сумму, в пределах которой могут осуществляться платежи за привлеченные источники финансирования (как собственные, так и заемные) без ущерба для основного капитала проекта.

Особый интерес представляет сопоставление суммарного чистого дохода с полными инвестиционными издержками. Таким образом, потенциальный инвестор (акционер или кредитор) может определить максимально возможный общий уровень доходности вложенного капитала. В то же время для владельца проекта или собственника более значимым будет расчет величины чистого дохода с учетом того, что часть его может быть направлена на выплату процентов и погашение внешней задолженности.

Индекс прибыльности (PI) или коэффициент чистой текущей стоимости – показывает относительную прибыльность проекта или дисконтированную стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений. Используются различные подходы к его исчислению.

При оценке наиболее часто PI рассчитывается следующим образом (см. формулу 8).

$$PI = \frac{NPV}{PVI} , \quad (8)$$

где PI – индекс прибыльности;

PVI – дисконтированная стоимость инвестиционных затрат.

В этом случае критерием принятия решения является неотрицательная величина индекса прибыльности.

Проекты с большим значением PI являются более устойчивыми. Однако, очень большие значения PI не всегда соответствуют высокому значению NPV и наоборот. Дело в том, что проекты, имеющие большое значение NPV не обязательно эффективны, а значит, имеют небольшой индекс прибыльности.

Для использования метода чистой текущей стоимости проекта необходимо заранее устанавливать величину ставки сравнения (коэффициента дис-

континирования), что представляет собой определенную проблему и требует использования тщательной экспертной оценки. Поэтому более широкое распространение получил метод, в котором субъективный фактор сведен к минимуму, а именно, расчет внутренней нормы прибыли или окупаемости.

Внутренняя норма доходности проекта (IRR) – это значение ставки дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость проекта (NPV) равна нулю.

В этой точке суммарный дисконтированный поток затрат равен суммарному дисконтированному потоку выгод. Критерий позволяет инвестору оценить целесообразность вложения средств. Если банковская учетная ставка больше значения внутренней нормы доходности, то инвестору выгоднее будет положить деньги в банк.

За рубежом в финансовой практике часто расчет IRR применяют в качестве первого шага количественного анализа капиталовложений. В дальнейшем отбирают те проекты, IRR у которых не ниже 15%-20%. Значение внутренней нормы доходности проектов, принятых для инвестирования, варьируется в зависимости от отрасли экономики (оценивается степень риска) и формы собственности (частные инвесторы, преследуя только свои интересы, требуют гораздо большего уровня нормы прибыли, чем государство, решающее социальные задачи).

Точный расчет значения внутренней нормы доходности можно провести только на компьютере, а приближенный расчет можно провести в ручную.

Возможна ситуация, когда точек пересечения (ставок сравнения) будет несколько, например, в случае оценки проектов с двумя разнесенными во времени фазами инвестирования. В таком случае рекомендуется ориентироваться на наименьшее значение ставки сравнения (внутренней нормы прибыли).

Формальное определение значения внутренней нормы прибыли заключается в том, что это та ставка сравнения, при которой сумма дисконтированных притоков денежных средств равна сумме дисконтированных оттоков.

При расчете этого показателя предполагается полная капитализация получаемых чистых доходов, то есть все образующиеся свободные денежные средства должны быть либо реинвестированы, либо направлены на погашение внешней задолженности.

Вместе с тем, смысл показателя внутренней нормы прибыли может быть интерпретирован в нескольких вариантах:

1. внутренняя норма прибыли может трактоваться как максимальная ставка платы за привлекаемые источники финансирования проекта, при которой этот проект остается безубыточным. В случае оценки эффективности общих инвестиционных затрат, например, это может быть максимальная процентная ставка по кредитам, а при оценке эффективности использования собственного капитала – наибольший уровень дивидендных выплат;
2. значение внутренней нормы прибыли может трактоваться как нижний гарантированный уровень прибыльности инвестиционных затрат. Если он превышает среднюю стоимость капитала в данном секторе инвестиционной активности и с учетом степени инвестиционного риска данного проекта, то этот проект может быть рекомендован к осуществлению;
3. внутренняя норма прибыли может трактоваться также как предельный уровень окупаемости (доходности) инвестиций, что может быть критерием целесообразности дополнительных капиталовложений.

Внутренняя норма прибыли находится обычно методом итерационного подбора значений ставки сравнения при вычислении чистой текущей стоимости проекта (NPV). Специальные микрокалькуляторы, а также все деловые пакеты программ для персональных компьютеров, включая табличные процессоры, содержат встроенную функцию для расчета значения внутренней нормы прибыли.

Недостатком критерия внутренней нормы доходности является то, что он не может использоваться при анализе инвестиционных проектов с неординарными потоками платежей. В ординарном инвестиционном проекте один или несколько оттоков сменяются серией поступлений денежных

средств. Если же в проекте предполагается отток денежных средств в ходе его реализации или по окончании, этот поток называется неординарным.

Наиболее распространена проблема при анализе неординарного проекта – множественность IRR, так как уравнение  $NPV=0$  – это многочлен  $n$ -ной степени, который может иметь  $n$  различных корней.

Поэтому в качестве критерия эффективности неординарных потоков используется показатель модифицированной внутренней нормы доходности (modified IRR, MIRR), который определяется из следующего уравнения (см. формулу 9).

$$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+d)^t} = \frac{\sum CF_t * (1+d)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}, \quad (9)$$

где  $I_t$  – первоначальное вложение средств;

$d$  – коэффициент дисконтирования;

$CF_t$  – поступление денежных средств в конце периода  $t$ ;

Норма прибыли – отношение приведенной прибыли к приведенным затратам.

Если значение нормы прибыли больше единицы, то доходность проекта выше, чем минимально требуемая, и проект считается привлекательным. Таким образом, данное отношение показывает до какого уровня можно увеличить затраты, чтобы не превратить проект в финансово непривлекательное предприятие.

Период окупаемости (РВР) – это тот период времени, за который поток дисконтированных проектных доходов станет равным дисконтированному потоку затрат. Значение критерия не должно быть больше срока жизни проекта.

Срок окупаемости инвестиционного проекта – это период времени, необходимый для получения такого объема денежных поступлений, который превысил бы инвестиционные капиталовложения.

**Вторая группа** показателей оценки эффективности инвестиционного

проекта – показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального и местного бюджета.

Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной, региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект, который определяется как превышение доходов соответствующего бюджета над расходами в связи с осуществлением данного проекта.

На основе показателей годовых бюджетных эффектов определяются дополнительные показатели бюджетной эффективности: внутренняя норма бюджетной эффективности, срок окупаемости бюджетных затрат, степень финансового участия государства в реализации проекта.

**Третья группа** – показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение. Для крупномасштабных проектов (существенно затрагивающих интересы города или региона) рекомендуется обязательно оценивать их экономическую эффективность.

Данная группа показателей разбивается на три части: показатели народнохозяйственной экономической эффективности отражают эффективность проекта с точки зрения интересов всего государства (в их состав входят: конечные производственные результаты, прямые финансовые результаты, кредиты и займы иностранных государств, банков, фирм, поступления от импортно-экспортной деятельности); показатели экономической эффективности на уровне региона (в их состав входят: региональные производственные результаты, косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона) и показатели экономической эффективности на уровне предприятия (выручка от реализации, эффективность использования основных и оборотных средств и фондов).

**Четвертая группа** – показатели оценки социальных и экологических

последствий проекта, а также затрат, связанных с социальными мероприятиями и охраной окружающей среды.

Оценка социальных результатов проекта предполагает, что проект соответствует социальным нормам, стандартам и условиям соблюдения прав человека. Предусматриваемые проектом мероприятия по созданию, сохранению рабочих мест, поддержанию нормальных условий труда и отдыха, обеспечению их продуктами питания, жилой площадью и объектами социальной инфраструктуры.

Основными видами социальных результатов проекта, подлежащих отражению в расчетах эффективности, являются: изменение количества рабочих мест в регионе, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников, изменение условий труда, изменение структуры производственного персонала, изменение надежности снабжения населения отдельными видами товаров, изменение уровня здоровья, экономия свободного времени населения.

Оценка экологичности проекта предусматривает: определение экологичности технологического процесса и производимой продукции, оценка возможности утилизации использованной продукции и ее упаковки, оценка экологичности отходов производства и мероприятий по восстановлению нанесенного ущерба природе.

При оценке коммерческой состоятельности инвестиционных проектов появляется проблема точности этой оценки, которая состоит в сочетании приближенных количественных методов и грамотной интерпретации результатов расчетов. При этом возможно осуществление расчетов одним из двух методов: в постоянных или текущих ценах.

Каждый из этих методов решает свои задачи. Так, расчеты, выполненные в постоянных ценах, обеспечивают сопоставимость во времени показателей, а расчеты в текущих ценах позволяют оценить потоки денежных средств, более соответствующие реальной действительности.

Преимущества расчетов в постоянных ценах состоят в следующем:

1. лицо, принимающее решение, получает возможность взвесить и оценить планируемые результаты осуществления проекта, не выходя за рамки существующего на момент принятия решения масштаба цен;
2. возможность легко рассчитать и проследить реальную динамику таких показателей как объемы продаж, цены реализации, себестоимость продукции, рентабельность продукции и так далее.

Но и здесь возникает ряд проблем. Если вся исходная информация для оценки проекта была подготовлена в едином масштабе цен (без учета инфляции), то все результаты расчетов, включая величину нормы прибыли, также будут получены в реальном измерении. Внутренняя норма прибыли, будучи одной из форм оценки стоимости капитала, должна сопоставляться, в частности, с действующими ставками ссудного процента. Однако практически все объявленные банковские ставки являются номинальными, то есть включают в качестве одной из составляющих темп инфляции. Поэтому для сопоставления с расчетным значением внутренней нормы прибыли и для использования в самих расчетах процентные ставки должны быть очищены от инфляции и пересчитаны в реальные.

При использовании в расчетах постоянных цен делается еще одно допущение, которое состоит в предположении об одинаковых темпах роста всех элементов исходных данных проекта. Если эксперт обладает достоверной информацией, позволяющей ему прогнозировать относительно более быстрый или замедленный рост цен на тот или иной компонент проекта, то это необходимо учесть при расчетах.

В отличие от метода расчета в постоянных ценах метод расчета в текущих ценах позволяет увидеть реальную картину происходящих процессов, а в дальнейшем, после начала осуществления проекта, и сопоставлять проектируемые значения показателей с уже достигнутыми. Но и при использовании этого метода возникает ряд проблем:

1. в условиях инфляции объемы поступлений от реализации продукции, также как и большая часть всех текущих расходов увеличиваются, соответст-

венно увеличивается и масса прибыли, и сумма налоговых выплат, причем, любые меры по учету и компенсированию воздействия инфляционного роста цен на финансовые и экономические показатели функционирования проекта будут неизбежно иметь запаздывающий характер;

2. поскольку величина амортизационных отчислений, включаемых в текущие затраты, представляет собой фиксированные суммы, то их удельный вес в себестоимости уменьшается, а накопления не позволяют произвести адекватную замену изношенных фондов;
3. процентные выплаты, включаемые в текущие затраты, увеличиваются за счет общего увеличения цен, действительный же отток средств определяется реальной ставкой процента.

Подготовка исходных данных для оценки инвестиционного проекта в случае использования текущих цен происходит в два этапа:

1. определяется реальная, не связанная с инфляцией, динамика ценовых изменений;
2. все значения индексируются в соответствии с прогнозными темпами инфляции.

Поскольку ни один из возможных методов расчетов (в постоянных и текущих ценах) не в состоянии избежать элементов субъективизма, связанного с необходимостью прогнозирования темпов инфляции, определяющим моментом при выборе между ними становится относительная простота использования и интерпретации полученных результатов. По этому параметру предпочтение должно быть отдано методу расчета в постоянных ценах. Выполнение расчета в текущих оценках должно носить вспомогательный характер.

В самом простом варианте сравнение различных инвестиционных проектов или различных вариантов одного и того же проекта рекомендуется производить с использованием следующих основных показателей: чистый дисконтированный доход (чистая приведенная стоимость, интегральный эффект), индекс доходности (индекс прибыльности), внутренняя норма доход-

ности (внутренняя норма прибыли), срок окупаемости проекта, точка безубыточности, норма прибыли, рентабельность капитала.

Если рассматривать проблемы разработки и оценки бизнес-проектов в России, то можно сказать, что современная социально-политическая и макроэкономическая обстановка в нашей стране неблагоприятна для осуществления активной деятельности в сфере инвестиций.

Можно выделить три основных фактора, в наибольшей степени затрудняющих использование стандартных методов оценки коммерческой состоятельности проектов, реализуемых на территории России:

1. общая нестабильность и непредсказуемость развития событий во всех сферах жизни страны;
2. специфика рынка финансовых ресурсов, характеризующегося отрицательной реальной стоимостью денежного капитала;
3. несовершенство действующего законодательства, не позволяющее в полной мере учитывать отрицательное воздействие высоких темпов инфляции.

В связи с этим исследовательско-консультационная фирма «АЛЪТ» разработала ряд рекомендаций, позволяющих при сохранении методической корректности и объективности оценки инвестиционных проектов учесть особенности российских условий их осуществления.

1. Базовым (исходным) вариантом расчета всегда должен быть расчет в постоянных ценах. Это требование основывается на признании очевидного факта: прогнозировать развитие макроэкономической ситуации в России не в состоянии ни один эксперт, каким бы прозорливым он ни был.
2. Для выполнения расчетов в постоянных ценах (или, если выразаться корректно, в денежных единицах с постоянной покупательной способностью при фиксированных ставках налогов и процента) необходимо определить реальную стоимость капитала, измеряемую, как правило, размером банковской процентной ставки.

В сложившихся условиях рекомендуется использовать ставку Центрального банка в качестве ставки сравнения или минимальной нормы окупаемо-

сти для выполнения расчетов чистой текущей стоимости проекта. Она же должна выступать и в качестве приближенного измерителя инфляции при расчете реальной процентной ставки по коммерческим кредитам.

3. Расчеты в текущих ценах необходимы для анализа риска, связанного с осуществлением инвестиций, с целью исследования устойчивости проекта к вероятным изменениям внешних факторов. Число просчитываемых в процессе анализа сценариев может быть неограниченным. Тем не менее, все расчеты должны выполняться на основе базового варианта, являясь дополнением к нему.
4. Проекты, связанные с импортом оборудования (сырья) или экспортом продукции, а также финансируемые за счет валютных кредитов, могут использовать в качестве основной валюты расчета доллар США. При этом, однако, следует иметь в виду, что доллар США в России не является денежной единицей с неизменной покупательной способностью, и фактически также подвержен воздействию внутренней инфляции.

Таким образом, оценка коммерческой состоятельности инвестиционных проектов, выполненная с учетом приведенных рекомендаций, может обеспечить, в первую очередь, объективность результатов. Кроме того, это предоставляет возможность сопоставлять проекты, подготовленные различными группами экспертов, что особенно актуально для инвестиционных и финансовых организаций, имеющих дело с большим объемом работы по экспертизе предложений.

## **6. ВНЕДРЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТА**

На фазе реализации проекта важная роль отводится мониторингу проекта. Тщательный мониторинг всех используемых в проекте ресурсов должен проводиться в течение всего срока службы проекта, что дает возможность установить расхождения между фактическими и планируемыми показателями и характеристиками проекта.

В зависимости от масштаба проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций. У них, как правило, могут быть разные интересы, они могут выполнять разные функции и обязанности, несут различные расходы на его осуществление и имеют разную степень ответственности за сроки и качество работ.

Процесс управления проектом настолько сложен, что для его осуществления требуется менеджер проекта или управляющий проектом, который может быть привлечен из штата собственника (заказчика), из внешней организации или как частное лицо. Управляющий проектом отличается от всех остальных участников инвестиционного процесса тем, что он должен иметь глубокие знания, способности и навыки во всех, а не только в отдельных видах деятельности. Он должен быть универсальным специалистом - инженером, разбираться в вопросах сбыта, финансирования. Основная его задача – связать контрагентов и обеспечить общую эффективность идеи заказчика. Кроме этого он должен уметь устанавливать хорошие взаимоотношения с людьми.

Методология управления проектами предусматривает создание специальной «команды» проекта, с включением в ее состав представителей всех участников инвестиционного процесса. На период активной реализации проектов, из числа членов команды проекта может создаваться единый штаб. Благодаря такой форме управления проектом достигается повышенная активность каждого участника, прогнозируются и оперативно выявляются «узкие места» и эффективно решаются вопросы, связанные с их устранением.

Методы управления проектами предполагают создание для этих целей специальной организационной структуры. В качестве организационной структуры управления проектами, как правило, используется матричная или проектная структура и их модификации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Разработка любого вида бизнес-проекта является важнейшим звеном в ходе оценки стратегии развития предпринимательского начинания. Процесс бизнес-планирования – это творческий процесс, который требует большого количества различного рода ресурсов: финансовых, трудовых и интеллектуальных. Кроме этого, необходимо знать общие правила оформления и представления бизнес-проекта. Ответы на эти и многие другие вопросы, связан-

ные с разработкой и внедрением бизнес-проекта, можно найти в данном учебно-методическом пособии.

Цель пособия – в сжатой, но достаточной для понимания сути вопросов форме провести систематизацию как теоретического, так и практического отечественного и зарубежного опыта в разработке бизнес-проекта.

Разделы учебно-методического пособия расположены в такой последовательности, чтобы читатель мог кратко ознакомиться с основными подходами к решению большинства вопросов, встающих перед разработчиком бизнес-проекта. Изложение материала построено так, чтобы не перегружать читателя тонкостями финансового менеджмента, практического маркетинга, что с одной стороны упрощает восприятие новой информации, а с другой стороны требует от читателя начальных знаний в области экономики, финансов, бухгалтерского учета, правоведения, маркетинга и менеджмента.

Для более подробного ознакомления со специальными понятиями, методами расчета показателей или методиками проведения анализа и получения профессионального уровня владения всеми инструментами бизнес-планирования необходимо обратиться к списку литературы, который приведен в настоящем пособии.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа.: Учебник- 3-е изд. перераб.-М.: Финансы и статистика,1994.-288с.
2. Беликов А.Ю. Теория рисков: Учебное пособие.– Иркутск: Издательство ИГЭА, 2001.– 96 с.
3. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ.-М.: АОЗТ “Интерэксперт”, ИНФРА-М,1995.-528с.
4. Бизнес-план - инвестиционного проекта/ Рабочая тетрадь предпринимателя

- для разработки бизнес-плана.-М.:Агроконсалт,1996.-144 с.
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.-М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.-175с.
  6. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы ( предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ.-М.: ИНФРА-М, 1996.-288с.
  7. Герчигова И.Н. Менеджмент: Учебник.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.-685с.
  8. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование-планирование. Теория проектирования экспериментов.-г.Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ “Крылья”,1997.-400с.
  9. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. Методическое пособие.-М.:ИНФРА-М, 1997.-334с.
  - 10.Менеджмент/ П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Комаров.-М.: Финансы и статистика, 1993.-224с.
  - 11.Правила рынка: иностранные инвестиции; внешняя торговля; трудовая миграция; конкурентоспособность; дипломатия; помощь/ Под ред. проф. В.Д. Щетинина.-М.:Международные отношения, 1994.-352с.
  - 12.Практикум по финансовому менеджменту: Учебно-деловые ситуации, задачи и решения / Е.С. Стоянова, И.Г. Кукукина, Е.В. Быкова, В.А. Перов; Под ред. Е.С. Стояновой.-М.: Перспектива,1995.-160с.
  13. Современный маркетинг/ В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова. Под ред. В.Е. Хруцкого.-М.:Финансы и статистика,1991.-256с.
  14. Управление проектами: Учебник. / Ильин Н.И. и др.; под ред. Шапиро В.Д.-СПб.: ДваТри,1996.-610с.
  15. Уткин Э.А. Управление фирмой.-М.: “Акалис”, 1996.-516с.
  16. Холт Р.Н., Барнес С.Б. Планирование инвестиций. /Пер. с англ. Агансандяна Г.А.-М.: Дело ЛТД, 1994.-120с.
  17. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа.-М.: ИН-

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ БИЗНЕС-ПЛАНА**

1. Ваш продукт или вид услуг

- 1.1. Какие потребности удовлетворяет продукт
- 1.2. Какие особенности делают продукт предпочтительным для потребителя
- 1.3. Какие патенты, лицензии, свидетельства, «ноу-хау» содержатся в продукте
- 1.4. Описание продукта (чертеж, схема, рисунок, фотография)
- 1.5. Примерная цена, по которой будет реализовываться продукт

- 1.6. Каковы затраты на производство и реализацию продукта
- 1.7. Размер прибыли на единицу товара
- 1.8. Основные характеристики, преимущества и особенности упаковки продукта
- 1.9. Планируемая организация сервиса для потребителя

## 2. Оценка рынка сбыта

- 2.1. Кто будет покупать товар
- 2.2. Конкурентоспособная цена
- 2.3. Динамика спроса
- 2.4. Предпочтения потребителей

## 3. Конкуренция

- 3.1. Кто ваши конкуренты
- 3.2. Каков их объем продаж и доходов
- 3.3. Какова у них реклама
- 3.4. Основные характеристики их продукции и сервиса для потребителей
- 3.5. Уровень цен у конкурентов
- 3.6. Политика цен конкурентов
- 3.7. Нововведения конкурентов

## 4. Стратегия маркетинга

- 4.1. Схема распространения товара
- 4.2. Политика ценообразования
- 4.3. Реклама
- 4.4. Методы стимулирования продаж
- 4.5. Формирование общественного мнения
- 4.6. План расширения объема продаж

## 5. План производства

- 5.1. Где будут производиться товары
- 5.2. Необходимые производственные мощности
- 5.3. Поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов
- 5.4. Производственная кооперация вашего предприятия

5.5. Ограничение каких-либо ресурсов

5.6. Контроль качества

5.7. Утилизация отходов

5.8. Место расположения предприятия

## 6. Организационный план

6.1. Организационная структура предприятия

6.2. Работники предприятия

6.3. Заработная плата и стимулирование работников

6.4. Форма работы специалистов

6.5. Режим работы

## 7. Юридический план

7.1. Форма собственности предприятия

7.2. Правовой статус предприятия

7.3. Документы для организации и функционирования предполагаемого бизнеса

## 8. План риска и страхования

8.1. Виды риска, сопутствующие планируемому предприятию

8.2. Источники возникновения рисков

8.3. Меры по уменьшению риска

8.4. Виды страхования

## 9. Финансовый план

9.1. Прогноз объемов реализации

9.2. Баланс расходов и поступлений

9.3. Точка безубыточности

9.4. Рентабельность инвестиций

## 10. Стратегия финансирования

10.1. Источник получения средств

10.2. Объем инвестиций

10.3. План погашения кредита

10.4. Срок и размер прогнозируемых дивидендов участникам