

Министерство здравоохранения Российской Федерации
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ХИМИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ
Кафедра экономики и управления

Е.О.ТРОФИМОВА

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Учебное пособие по курсу
«Маркетинг и бизнес-планирование в фармацевтическом производстве»
для студентов факультета ПТЛ

С.-Петербург
2003

Рецензенты:

д-р экономических наук, проф. Б.И.Соколов
д-р фармацевтических наук, проф. Л.А.Лошаков

Учебное пособие по курсу «Маркетинг и бизнес-планирование в фармацевтическом производстве» для студентов факультета ПТЛ / Е.О.Трофимова. СПб.: Издательство СПХФА, 2003 г.

Учебное пособие "Бизнес-планирование в сфере фармацевтического производства" предназначено для студентов VI курса факультета ПТЛ СПХФА, изучающих курс «Маркетинг и бизнес-планирование в фармацевтическом производстве». Материал, изложенный в пособии, ориентирован на теоретическую и практическую составляющие курса, т.е. он является дополнением к лекционному курсу и, одновременно, представляет собой основу для практических занятий по бизнес-планированию.

Помимо задач, связанных с процессом обучения в вузе, учебное пособие преследует цель стать полноценным источником справочных и методических знаний о процессе формирования бизнес-планов, которые могли бы использоваться выпускниками СПХФИ в их профессиональной деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

Содержание	3
Предисловие.....	4
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА	5
1 Введение: Значение бизнес-планирования в условиях расширяющейся инвестиционной деятельности в фармацевтической отрасли	5
2 Предпосылки отсутствия стандартных требований к бизнес-планам	6
3 Место бизнес-планов в системе планирования на предприятии	7
4 Понятие об инвестиционных проектах.....	9
5 Логические этапы создания бизнес-плана.....	10
6 Структура бизнес-плана.....	12
7 Анализ рынка и маркетинг проекта	13
8 Техничко-экономическая характеристика планируемого производства.....	15
9 Менеджмент проекта.....	19
10 Финансовый план: Обоснование расходов и доходов	20
11 Финансовый план: Финансирование	24
12 Финансовый план: Финансовые прогнозы и анализ устойчивости проекта.....	26
13 Финансовый план: Оценка эффективности проекта	31
14 Проблемы и риски, связанные с реализацией проекта.....	34
Контрольные вопросы к практическим занятиям	36
Тестовые вопросы к практическим занятиям	39
Ответы на тестовые вопросы.....	47
Приложение 1: Структура проекта (входит в состав Приложения к БП):	49
Литература	50

Предисловие

Учебное пособие "Бизнес-планирование в сфере фармацевтического производства" предназначено для студентов VI курса факультета ПТЛ СПХФА, изучающих курс «Маркетинг и бизнес-планирование в фармацевтическом производстве». Материал, изложенный в пособии, ориентирован на теоретическую и практическую составляющие курса, т.е. он является дополнением к лекционному курсу и, одновременно, представляет собой основу для практических занятий по бизнес-планированию.

Помимо задач, связанных с процессом обучения в вузе, учебное пособие преследует цель стать полноценным источником справочных и методических знаний о процессе формирования бизнес-планов, которые могли бы использоваться выпускниками СПХФИ в их профессиональной деятельности.

Учебное пособие включает обоснование актуальности бизнес-планирования для фармацевтических компаний на современном этапе развития отрасли. В нем сделано обобщение относительно принятых подходов к определению бизнес-планов и бизнес-планирования, рассмотрены принципы формирования бизнес-планов, приведены логические этапы процесса бизнес-планирования, рассмотрена структура инвестиционного производственного бизнес-плана.

Вслед за общими вопросами, в рамках отдельных глав, подробно рассмотрено содержание основных разделов бизнес-плана, а именно, анализ рынка и маркетинг проекта, технико-экономическая характеристика планируемого производства, организационный план, финансовый план, анализ проблем и рисков, связанных с реализацией проекта. В главах, посвященных финансовому плану, рассмотрены вопросы планирования доходов и расходов, определения объемов и форм финансирования, формирования финансовых прогнозов, оценки эффективности и текущей устойчивости проекта.

Для наглядности и лучшего усвоения материала учебное пособие снабжено многочисленными примерами. Сквозной пример охватывает и все финансовые таблицы, что позволяет учащимся на конкретном цифровом материале проследить алгоритм заполнения таблиц. Изложение принципов и практических рекомендаций по формированию бизнес-плана призвано помочь студентам в освоении теоретического материала и решении самостоятельных задач по бизнес-планированию на практических занятиях. Важное значение в расстановке акцентов играют ключевые вопросы по каждому из основных разделов бизнес-плана, которые сформулированы в конце 7-14 глав. Эти же вопросы должны найти ответы и в самостоятельной работе студентов по бизнес-планированию. Контрольные вопросы и тестовые задания, расположенные в конце пособия, предназначены для текущего контроля и самоконтроля студентов, а также для их подготовки к зачетам и экзаменам.

После усвоения курса по бизнес-планированию, включающего 36 лекционных и 18 практических часов, студенты биотехнологического факультета должны иметь представление о системе планирования на предприятии, основных этапах бизнес-планировании, инвестиционных проектах, процессах инвестирования и финансирования, структуре капитала компаний. Они должны знать, какова структура бизнес-плана, каково содержание каждого из разделов, как проводится оценка эффективности и устойчивости бизнес-плана, а также как характеризуются риски, связанные с его реализацией. Студенты должны уметь прочесть бизнес-план, оценить его структуру, содержание и взаимосвязь показателей различных разделов, выделить ключевые показатели. Они должны иметь навыки оценки эффективности, финансовой устойчивости и рисков проекта.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА

1 Введение: Значение бизнес-планирования в условиях расширяющейся инвестиционной деятельности в фармацевтической отрасли

Планирование занимает центральное место в управлении предприятием. Если в социалистической экономике планирование осуществлялось централизованно и предприятия действовали в соответствии с полученными директивами, то в условиях рынка ситуация принципиальным образом изменилась. В отраслях, где концентрация бизнеса имеет низкие показатели и предприятия в большинстве своем не входят ни в какие объединения, все уровни планирования (долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное) сосредоточились в рамках самих предприятий. Это утверждение в полной мере соответствует положению дел в фармацевтической отрасли, где действует порядка 300 производственных компаний самого разного масштаба. Большинство из них работает самостоятельно, хотя процессы консолидации сопровождают развитие российской фармацевтической промышленности на протяжении уже многих лет. В настоящее время на территории России наиболее крупной является производственная корпорация ОАО «Отечественные лекарства», объединяющая заводы «Красфарма» (Красноярск), Щелковский витаминный завод (Московская обл.) и «Новосибхимфарм» (Новосибирск), Курский завод медстекла (Курск). Доля этой корпорации в общем объеме производства отрасли в 2002 г. составила 9,2%¹. Всего на долю 10 лидирующих компаний приходится около половины всего объема внутреннего производства лекарств.

В связи с полной децентрализацией деятельности фармацевтических предприятий, которое произошло в начале 90-х годов, они столкнулись с совершенно новой ситуацией, когда их судьба оказалась в полной зависимости от их собственных решений и действий. На первых порах планирование заменялось конкретными решениями руководства предприятий, вызванными складывающейся конъюнктурой. К системе планирования производственные компании начали возвращаться только на этапе выхода отрасли из депрессии (в 1997-1998 г. непосредственно перед кризисом 1998 г.). Внедрение системы планирования позволило лидирующим производителям сформулировать цели и задачи своей деятельности, расширить ее временные перспективы, предвидеть и учитывать грядущие изменения во внешней среде. Необходимость решения задач по привлечению средств из внешних источников финансирования стимулировало формирование перспективных планов развития предприятий.

В середине 90-х годов и для фармацевтических предприятий, и для компаний других отраслей особую актуальность приобрело освоение методик бизнес-планирования. Бизнес-план стал основным инструментом привлечения средств как со стороны собственников, так и кредитных организаций. В то же время инвестиционный климат в реальном секторе российской экономики долгое время оставался неблагоприятным. Это определялось кризисом экономики, который развивался на протяжении всех 90-х годов, несовершенством законодательства, высокой степенью зависимости инвесторов не только от макро-, но микроэкономической среды конкретных регионов. В докризисный период альтернатива вложений в реальный сектор была мало привлекательной и в связи с наличием высокодоходных инструментов на финансовых рынках. В качестве важного негативного фактора выступала также неподготовленность для получения инвестиций самих производственных компаний, которая определялась закрытостью их финансовой документации, отсутствием стратегического планирования и рыночной ориентации, низким профессиональным уровнем высшего менеджмента и пр.

В послекризисный период в реальном секторе уже к середине 1999 г. было отмечено оживление инвестиционной активности, которую связывали не только со снижением стоимости внутренних ресурсов, но и со сдвигами в структуре потребительского спроса в сторону отечественных товаров. В полной мере это относилось и к фармацевтической отрасли. Несмотря на то что со временем этот фактор был нивелирован ростом реальных располагаемых доходов населения и связанным с этим увеличением спроса на зарубежные лекарства, дополнительный толчок к развитию отечественного производства в этот период все же был получен.

На современном этапе инвестиционная привлекательность производственного сектора фармацевтики ниже, чем секторов оптовой и розничной торговли. Этот вывод был сделан российскими и иностранными экспертами на конференции Института Адама Смита (Великобритания) «Здравоохранение и фармацевтический рынок России», которая прошла в мае 2003 г. в С.-Петербурге. Инвестиционная привлекательность фармацевтических предприятий ограничивается длительными сроками окупаемости производственных инвестиционных проектов (повышающих риски инвесторов), небольшими размерами внутреннего рынка, высокой конкуренцией со стороны зарубежных лекарств, ограниченными возможностями выхода отечественных производителей на зарубежные рынки, сокращением объемов отечественного производства, которое наблюдается в последние годы.

¹ Данные Госкомстат РФ, анализ «ЭрЭмБиСи».

Подтверждая эти положения необходимо отметить, что российский рынок лекарств в ценах производителей в 2002 г. соответствовал 3 млрд. долл., что составляет менее 1% всего мирового фармацевтического рынка. Прогнозируется, что в течение нескольких последующих лет темпы роста составят 10-15%. Это выше, чем предполагаемая динамика развития мирового рынка в целом (примерно 10%²), но ниже, чем темпы роста целого ряда других, более масштабных чем российский, национальных рынков (например, Турции и Мексики – более 17%). Расходы на медикаменты на душу населения в России составляют всего лишь 33,2 долл.³ в ценах конечного потребления. Это значительно ниже не только показателей ведущих западных стран, но и стран Восточной Европы (Польша – 77 долл., Венгрия – 101 долл., Чехия – 135 долл. в 2001 г.). В 2001-2002 гг. в РФ проявилась тенденция сокращения доли отечественной продукции в структуре потребления лекарств в стоимостных показателях. В результате, доля российских лекарств сократилась до одной трети. На этом фоне в 2002 г. закономерно снизился и объем отечественного производства, составив всего 83% по отношению к показателям 2001 г.

Несмотря на весьма скромные показатели развития российского производственного сектора в целом, наиболее активно развивающиеся компании добились значительных успехов. К их числу, помимо корпорации «Отечественные лекарства», следует также отнести ICN Pharmaceuticals, «Нижфарм», «Акрихин», «Верофарм» и др. Эти компании еще до объявленного в 2000 г. перехода на GMP начали реконструкцию своих производственных мощностей, внедрение систем обеспечения качества, реструктуризацию всех бизнес-процессов. Характеризуя эти компании следует отметить, что их деятельность является в полной мере рыночно ориентированной, номенклатура их производства постоянно пополняется новыми высокодоходными продуктами, помимо внутреннего рынка они осваивают рынки стран СНГ и имеют реальные планы по выходу на другие внешние рынки. Подтверждением высокого потенциала лидирующих российских производственных компаний является то, что две из них в 2002-2003 г. вышли на фондовый рынок (эмиссия и размещение на фондовом рынке акций холдинга ОАО «З6,6», в который входит «Верофарм», и облигаций с 3-х летним сроком погашения ОАО «Отечественные лекарства»).

Помимо развития предприятий, основанных еще в советское время, важное направление инвестиций в отрасли – создание совершенно новых производств. Например, это целый комплекс проектов в Подмоскowie: отечественных («Аболмед», «Макиз Фарма» и пр.), иностранных (Гедон Рихтер «Фармаград», «КРКА-Рус») и совместных («Серл-Биопрепарат»). Поскольку новые предприятия не фигурируют в отраслевой статистике, данные об инвестициях в основной капитал носят заниженный характер. Официальными источниками за период 1999-2002 гг. они оцениваются примерно в 300 млн. долл.⁴ На долю собственных средств предприятий приходится 86%, привлеченных – только 14% (из них половина – государственное финансирование).

Развитие фармацевтического производства требует совершенствования механизмов планирования. Бизнес-планирование как один из принятых и хорошо себя зарекомендовавших инструментов системы планирования приобретает в условиях расширяющейся инвестиционной деятельности все более важное значение. На этапе переходного этапа вступления России в ВТО (Всемирная торговая организация) в 2005-2008 гг. сектор внутреннего производства получит временные конкурентные преимущества, связанные со снижением таможенных пошлин на ввозимые субстанции и оборудование для медицинской промышленности⁵. Поскольку к моменту вступления России в ВТО произойдет существенное снижение пошлин на импортные ГЛС, то период до 2008 г. российские производители должны рассматривать как ключевой для завершения начатых преобразований и создания прочной базы для работы в новых условиях открытой экономики.

2 Предпосылки отсутствия стандартных требований к бизнес-планам

Основная часть отчетной документации компании строго определена (финансовая отчетность - приказами Минфина, статистическая - указаниями Госкомстата, отраслевая - приказами соответствующих министерств и пр.). Строго регламентированных требований по отношению к плановым документам, в отличие от отчетных, не существует. Есть лишь рекомендации, сформированные экономическими институтами, а также отдельными авторами и группами авторов, которые по-разному трактуют целый ряд вопросов. Наиболее распространенной методикой по составлению инвестиционных бизнес-планов (особенно в части

² IMS Health's Drug Monitor.

³ «Фармэксперт».

⁴ Анализ данных ФГУП НИИЭМ.

⁵ Позиция Министерства экономического развития и торговли.

финансовых таблиц) является методика UNIDO⁶, которая разработана Международным экономическим институтом при ООН в Вене. Собственные требования к бизнес-планам имеют все кредитные организации, инвестиционные, страховые, пенсионные фонды и пр.

Чем объясняется такая ситуация, когда в вопросах бизнес-планирования существует большой разницей во взглядах на основные вопросы? По-видимому, прежде всего тем, что по большому счету существование плана еще не означает необходимости его выполнения. Этого не требует статистическая отчетность, вопросы планирования не отражены в Гражданском Кодексе (ГК). В статьях ГК, посвященных управлению хозяйственными обществами, говорится о том, что высшие органы управления утверждают годовые отчеты, бухгалтерские балансы, распределяют прибыль. Об утверждении планов упоминаний нет.

Таким образом, предприятие самостоятельно строит свою систему планирования. Планирование относится к той сфере управления предприятием, которая определяется его внутренними стандартами и требованиями. В случае, если ставится задача привлечения к выполнению формируемого плана другого субъекта экономических отношений, требования должны соответствовать не только стандартам самого предприятия, но также и требованиям его партнеров. Когда планирование затрагивает интересы нескольких хозяйствующих субъектов, язык и форматы планов должны быть понятны всем сторонам. Отсюда более очевидная потребность в стандартизации тех планов, которые направлены во вне предприятия, в отличие от планов внутреннего назначения.

В то же время независимо от предъявляемых требований, **план (бизнес-план)** - это рабочий документ, не имеющий юридической силы.

3 Место бизнес-планов в системе планирования на предприятии

Несмотря на многообразие представлений о том, что такое бизнес-план (БП) и бизнес-планирование, можно выделить два принципиально разных подхода к решению этого вопроса. Один - более узкий, другой - широкий. Прежде чем их обсуждать, необходимо представить себе, какова в общих чертах система планирования на предприятии в целом.

В соответствии с **горизонтами планирования** можно выделить три уровня планов:

- Долгосрочные (5 лет и более).
- Среднесрочные (от 1 года до 3-4 лет).
- Оперативные (краткосрочные, текущие в течение 1 года).

Долгосрочное планирование - это стратегическое планирование:

- Определяет общее направление развития компании исходя из ее миссии и целей на рынке.
- Носит в основном качественный характер.
- Количественные показатели являются скорее ориентирами для развития компании, а не нормативами для выполнения.
- Показатели стратегического плана периодически корректируются (обычно ежегодно).
- Стратегическое планирование осуществляется на уровне высшего руководства компании.

Среднесрочное планирование:

- Детализирует и конкретизирует задачи компании по отдельным временным периодам, направлениям деятельности, рынкам сбыта, подразделениям, функциональным направлениям деятельности (производство, ресурсообеспечение, маркетинг, сбыт, управление и пр.).
- Среднесрочные планы содержат конкретные параметры, которые должны быть достигнуты к концу периода.
- Плановым периодом, как правило, является один год.
- Плановые показатели являются нормативными и используются для контроля за результатами деятельности.
- Среднесрочное планирование осуществляется на уровне исполнительной дирекции компании и руководителей отдельных подразделений.

Оперативное (текущее, краткосрочное) планирование:

- Проводится конечная детализация задач для отдельных подразделений компании.

⁶ United Nations Industrial Development Organisation - Организация объединенных наций по промышленному развитию.

- Плановыми периодами являются кварталы, месяцы, декады.
- Оперативные планы формируются на основе результатов предыдущих этапов с ориентацией на среднесрочные показатели.
- Показатели оперативных планов являются контрольными для текущей деятельности отдельных подразделений компании.
- Не могут использоваться для оценки эффективности деятельности компании в целом (для этих целей служат среднесрочные планы).

В структуре планирования деятельности компании - помимо горизонтального планирования - можно выделить два «вертикальных» блока (см. схему ниже):

- Планирование *текущей деятельности* компании.
- Планирование, *ориентированное на развитие* компании. В конечном итоге реализация этих планов приведет к качественным изменениям текущей деятельности.

Например, к качественным изменениям будет приводить расширение и модернизация производственных мощностей, внедрение новых технологий, организационные перестройки компании, переход на GMP, систему обеспечения качества, создание нового направления деятельности, введение в номенклатурный портфель принципиально новой продукции, выход на новые рынки и пр.

Пример. Если предприятие выпускало инфузии натрия хлорида в стеклянных флаконах, а планирует прибавить к ним еще и растворы глюкозы, то все это будут планы в рамках текущей деятельности. А если оно предполагает создать новый цех с линией по производству инфузионных растворов в пластиковых пакетах, то это уже приведет к качественным изменениям производственной деятельности. Даже если производиться будут все те же натрия хлорид и глюкоза.

Второй блок («развития») предполагает планирование, анализ и оценку комплекса конкретных, дополнительных по отношению к текущим мероприятий. По своему содержанию они в наибольшей степени соответствуют характеристикам среднесрочных планов. В то же время по критерию горизонта планирования это могут быть и долгосрочные, а в ряде случаев и краткосрочные проекты (если эффект предполагается получить в течение одного года).

Первый подход

В соответствии с первым подходом бизнес-планирование охватывает именно блок «развития». В этом случае характерными чертами БП являются:

- БП - план развития, включающий дополнительные мероприятия, выходящие за рамки обеспечения текущей деятельности.
- В соответствии с горизонтом планирования БП чаще всего носит среднесрочный характер.
- БП охватывает конечный, достаточно четко обозначенный период времени. Он не является перетекающим, как, например, стратегический БП.
- Задача БП запланировать и определить эффективность некоего отдельного проекта, а не деятельности компании в целом (если, конечно, БП не касается создания новой компании - а это одна из важнейших сфер бизнес-планирования).
- В большинстве случаев БП имеет цель привлечь внешнее финансирование.

Второй подход

Второй подход предполагает более широкое определение, что такое БП и бизнес-планирование.

- Бизнес-планирование - это плановая деятельность хозяйствующего субъекта в рыночной экономике. Бизнес-план - план деловой активности.

При данном подходе БП может быть как среднесрочным, так и стратегическим и краткосрочным. Он может касаться текущей деятельности, а может быть связан и с дополнительными мероприятиями. Главными отличиями БП (от иных форм планирования) являются:

- Учет неконтролируемых факторов внешней среды, носящих вероятностный характер.
- Создание аргументной базы по результатам проведенных исследований внешней и внутренней среды компании, подтверждающие плановые показатели.

- Построение БП осуществляется в соответствии с определенной логикой (см. ниже алгоритм создания БП).

Необходимо отметить, что БП в узком смысле (первый подход) в полной мере соответствуют этим требованиям.

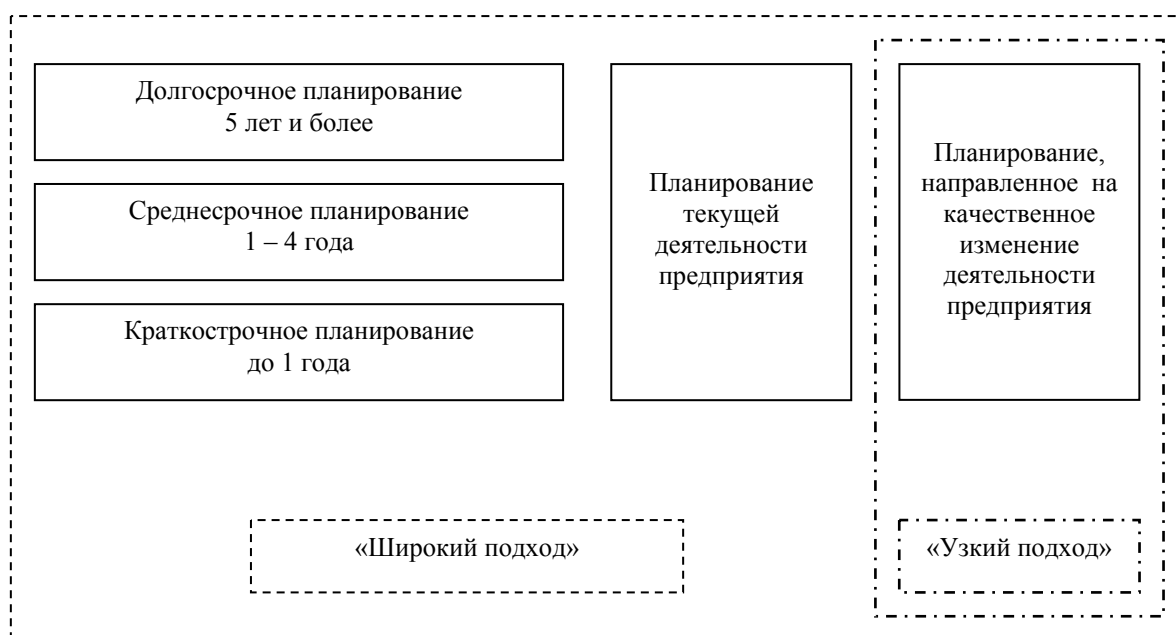
При широком подходе к категории БП могут быть отнесены: и разовые документы (под отдельный проект, под отдельную сделку), и планы, составляемые на постоянной основе, характеризующиеся преемственностью (переходящее, перетекающее планирование).

Несмотря на определенные разногласия между двумя подходами, они, тем не менее, едины в определении основных функций БП:

1. Постановка целей и задач деятельности предприятия (особенно эта функция важна в случае вновь создаваемого предприятия).
2. Определение плановых показателей деятельности.
3. Основа для оперативного управления компанией и контроля плановых показателей.
4. Ознакомление внешних (партнеры, банки, инвесторы) и внутренних (менеджмент, персонал) пользователей с деятельностью компании, перспективами ее развития с целью: в первом случае - привлечения партнеров, во втором - создания мотивации для менеджмента и др. персонала.
5. Привлечение денежных средств в реализацию проекта - как из внутренних, так и внешних источников финансирования (т.е. БП может быть направлен на то, чтобы привлечь, например, не только банковский кредит, но и получить ресурсы внутри компании).

Наибольшее распространение в российской практике получил «узкий» подход к определению того, что такое БП и бизнес-планирования. Узкий подход предполагает, что бизнес-планирование и БП преимущественно связаны с инвестиционными проектами (инвестиционные БП).

«Узкий» и «широкий» подход к определению бизнес-планирования



4 Понятие об инвестиционных проектах

Инвестиционные проекты – это комплекс мероприятий, направленных на достижение собственных целей инвестора (не имеющих отношения к текущему потреблению) и связанных с долгосрочным вложением капитала. Инвестор может использовать как собственный, так и заемный капитал, при этом возврат средств происходит через значительный срок после осуществления инвестиций.

В наиболее широком смысле слово «инвестировать» - значит расстаться с деньгами сегодня для того, чтобы получить более значительную сумму в будущем. Выделяют два основных вида инвестиций - реальные и финансовые инвестиции.

Финансовые инвестиции связаны с вложением капитала в различные виды финансовых активов – акции, облигации и другие ценные бумаги, а также банковскими вложениями на срочный депозит и различными формами кредитования. **Реальные инвестиции** ассоциируются с вложениями в реальный сектор экономики. В основном это материальные инвестиции - вложения в землю, недвижимость, производственное оборудование, оборотные активы и т.д. Нематериальные инвестиции предполагают вложения в нематериальные ресурсы, например, в патенты, лицензии, ноу-хау, в «человеческий капитал» - образование и повышение квалификации персонала, в реорганизацию производства и других бизнес-процессов и пр.

Реальные и финансовые инвестиции являются взаимодополняющими, хотя это утверждение относится к стабильно развивающейся экономике. В ситуации кризиса реальные и финансовые инвестиции чаще выступают как конкуренты.

Пример: Молодой преуспевающий работник фармацевтического производства решил купить квартиру в строящемся доме и хочет использовать ипотечное кредитование. Средства, которые он вносит из своих сбережений, являются реальными инвестициями, а ипотечный кредит - финансовыми инвестициями банка.

Пример: ОАО «Зб,б» потребовались средства для развития одноименной розничной аптечной сети и производственной компании «Верофарм». Эти реальные инвестиции стали возможными за счет эмиссии и размещения акций компании на фондовом рынке. В свою очередь приобретение этих акций для инвесторов является финансовыми инвестициями. Почему? Поскольку они могут не только рассчитывать на получение дивидендов, но и продать эти акции на вторичном рынке (такие сделки будут выгодны для инвесторов в том случае, если стоимость акций будет расти). Хотя операции на вторичном рынке не приносят непосредственных доходов компаниям, сам факт существования такого рынка (возможность реализации акций) способствует росту реальных инвестиций (прежде всего за счет дополнительного привлечения средств собственников путем первичного размещения акций).

Инвестиционные проекты в фармацевтической отрасли связаны с долгосрочным вложением капитала в производство и обращение фармацевтической продукции. Для компаний-инициаторов проекта - это реальные инвестиции, а, например, для кредитных организаций, участвующих в этих проектах, – финансовые.

5 Логические этапы создания бизнес-плана

Принципы формирования инвестиционного БП включают следующие положения:

- Любой БП всегда ориентирован на вполне определенные цели и задачи, учитывающие интересы всех сторон, участвующих в его реализации.
- БП включает набор конкретных мер, программ, мероприятий (которые должны быть в достаточной степени формализованы), направленных на достижение поставленных целей и задач.
- БП базируется на анализе внешних и внутренних факторов организации.
- БП всегда адекватно отражает стратегические установки объекта планирования.
- БП содержит конкретные качественные и количественные плановые показатели.
- БП всегда сбалансирован по затрачиваемым ресурсам и результатам.
- БП обеспечивает возможность оценки устойчивости и эффективности проекта.
- БП предвидит риски предпринимательской деятельности.

Логика формирования БП (необходимые составляющие) включает несколько этапов:

1 этап Постановка цели и задач проекта.

2 этап Анализ внешней среды в целом и условий реализации проекта (в том числе нормативно-правовая среда).

3 этап Оценка ресурсов - необходимых и имеющихся (финансовые ресурсы не рассматриваются). В результате определения баланса ресурсов, компания приходит к выводу о том, какой объем ресурсов ей необходимо привлечь. Далее она решает - какую часть дополнительных ресурсов она сможет профинансировать самостоятельно, а какую - за счет привлечения внешних источников финансирования.

Схема оценки ресурсов

Виды ресурсов	Требуемые		Наличные		Баланс (требуемые - наличные)	
	Натуральные показатели	Стоимостные показатели	Натуральные показатели	Стоимостные показатели	Натуральные показатели	Стоимостные показатели
Оборудование						
Сырье						
Энергоресурсы						
Людские производственные ресурсы						
Информационные						
Нормативно-правовые (лицензии, товарные знаки, патенты)						
Научно-технические ресурсы						
Организационно-управленческие И т.д.						
Итого						

4 этап Разработка программ и мероприятий, необходимых для реализации проекта

- Производственные программы
- Программы капиталовложений
- Программы НИОКР
- Программы ресурсообеспечения (финансирования)
- Организационный план развития
- Маркетинговые программы

5 этап Финансовые расчеты

6 этап Оценка проблем и рисков, связанных с реализацией проектов

5-й и 6-й этапы особенно важны для инвестиционных проектов, поскольку именно в результате финансовых расчетов разработчики и инвесторы приходят к заключению о целесообразности их реализации.

Структура, форма, содержание, направленность и основные акценты в БП будут зависеть от многих факторов:

- Типа БП, который определяется основной сферой осуществления проекта. Можно выделить несколько основных типов инвестиционных БП: 1) производственный (связан с созданием новых мощностей, реконструкцией производства, внедрением новых технологий), 2) организационный (реформирование предприятия, реализация концепции новой системы управления, введение систем обеспечения качества и пр.); 3) коммерческий (внедрение нового продукта, выход на новые рынки и пр.).
- Объекта планирования (например, фармацевтическое предприятие, цех, производственная линия и пр.).
- Специфики отрасли.
- Горизонта планирования.
- Целевой ориентации (для привлечения внутренних инвестиций, для получения кредита банка, для привлечения зарубежных партнеров и пр.).
- Степени открытости и адресности (например, БП для ярмарок инвестиционных проектов – открытые, для конкретных партнеров – адресные и закрытые).
- Степени детализации: 1) укрупненные БП – создаются на начальном и завершающем этапе бизнес-планирования (заявочные БП, цель которых принятие решения о разработке развернутого БП; презентационные БП, создаваемые после разработки детализированного БП, цель которых принятие

решения о реализации проекта); 2) детализированные БП (как правило, закрытые, потенциальные партнеры к тому моменту уже определены).

6 Структура бизнес-плана

В связи с многообразием различных видов БП их структура существенно варьируется. В литературе можно встретить с различными рекомендациями по этому вопросу. В качестве типовой рассмотрим структуру БП, предлагаемого для инвестиционного производственного проекта⁷.

1. Резюме

Цель резюме - представить суть проекта. Оно адресовано в первую очередь для лиц, принимающих решение. Должно содержать основные выводы каждого из разделов БП. Резюме включает:

- Замысел проекта, его цели и задачи (цели и задачи в формализованном виде могут не фигурировать)

Пример. Инициатором БП может быть компания-дистрибьютор, которая предполагает создать фасовочное производство. Компания собирается диверсифицировать свою деятельность и освоить смежную с дистрибьюцией область – производство лекарственных средств. Цель при реализации этого проекта - повысить свою конкурентоспособность за счет создания вертикально интегрированной компании (именно по такому пути, например, пошла петербургская компания «Фармакор», инициировавшая производственный проект в 1997 г.).

Задачи БП в этом случае будут сводиться к оценке рыночных перспектив препаратов, планируемых к производству, изложению основных технологических и инженерных решений, оценке необходимых капиталовложений, текущих затрат, формированию финансовых прогнозов, анализу устойчивости и эффективности проекта с учетом рисков. Важной задачей БП является определение необходимого объема и источников финансирования.

- Краткая характеристика предприятия-инициатора проекта
- Привлекательность целевых рынков и перспективы реализации продукции
- Краткое описание мероприятий по осуществлению проекта
- Этапы реализации проекта (задачи и результаты каждого этапа)
- Общая стоимость и сроки реализации проекта, в том числе по этапам
- Объемы необходимого финансирования и его источники
- Оценка эффективности и рисков
- Выводы (в выводах необходимо вернуться к целям и задачам)

2. Краткое описание фирмы-инициатора проекта

- Наименование, организационно-правовая форма, дата и номер регистрации
- Уставной капитал, учредители и их доли в уставном капитале
- Руководители предприятия
- История деятельности
- Описание деятельности и ее специфических черт
- Основные достижения и положение на рынке
- Основные технико-экономические показатели (объем производства, численность работающих, стоимость и структура активов)
- Стратегические планы
- Наименование аудиторов, результаты и дата последней аудиторской проверки
- Юридический адрес, контакты

3. Анализ рынка и маркетинг проекта

4. Техничко-экономическая характеристика планируемого производства

5. Менеджмент проекта

6. Финансовый план

⁷ Афанасьев А.М., Карлик М.А. Бизнес-планирование на фармацевтическом предприятии. С.-Петербург, 1999, С. 64.

- *Обоснование расходов и доходов:* 1) планирование инвестиционных расходов; 2) планирование доходов от основной деятельности; 3) планирование текущих затрат; 4) расчет потребности в оборотном капитале.
- *Финансирование:* 1) собственные средства (план поступлений); 2) заемные средства (план расчетов по кредиту).
- *Финансовые прогнозы и анализ устойчивости проекта:* 1) план прибылей и убытков; 2) баланс денежных средств; 3) прогноз баланса проекта.
- *Оценка эффективности проекта.*

7. Проблемы и риски, связанные с реализацией проекта

8. Приложение (определяется требованиями источников внешнего финансирования, а также целями, которые стоят перед разработчиками БП): копии устава предприятия, финансовая отчетность, заключение аудиторов, протоколы о намерениях, заключенные контракты, связанные с проектом, патенты, лицензии, гарантии инвестору, резервные источники финансирования, перспективы развития проекта за пределами БП, системы контроля и корректировки хода реализации проекта, подробное маркетинговое обоснование, технический проект и пр.

Несмотря на условное деление на разделы все части БП тесно связаны друг с другом. Схема создания БП очень сложна и не воспроизводит простое движение по вертикали перечисленных разделов.

7 Анализ рынка и маркетинг проекта

Этот раздел включает в себя два логических этапа создания БП: 1) аналитическая часть, связанная с оценкой рынка; 2) разработка стратегии маркетинга (программы маркетинга).

Как раздел БП - это крайне важная составляющая, которая достаточно трудно формализуется. Очень часто в реальных инвестиционных проектах этот раздел оказывается наиболее слабой частью БП. Цели этого раздела, с одной стороны, обосновать жизнеспособность проекта с точки зрения возможностей рынка и условий реализации проекта, с другой – предложить стратегические решения в отношении комплекса маркетинга, которые позволят достичь планируемых результатов. Важными задачами являются прогнозирование продаж, цен реализации, расходов на продвижение.

Содержание и структура данного раздела БП будет в значительной степени варьироваться в зависимости от того, о каком проекте идет речь. Тем не менее можно выделить следующие основные этапы и их примерное содержание:

Аналитическая часть – общий анализ макросреды и отраслевой среды (см. Аналитико-оценочный блок функциональных задач в курсе «Маркетинг»):

- Анализ макросреды (состояние и перспективы изменения): 1) законодательной среды; 2) экономической; 3) демографической; 4) социально-культурной и пр.
- Анализ отраслевой среды (отраслевой – состояние и перспективы изменения): 1) отраслевое законодательство, 2) государственное регулирование отрасли, 3) производственный, оптовый и розничный сектор – размеры, состав, конкуренция, основные тенденции развития, 4) объем, динамика, структура фармацевтического рынка РФ (в натуральных показателях объема продаж), прогноз развития, 5) анализ региональных рынков и их привлекательность и пр.

Аналитическая часть - анализ интересующих рынков (рынков тех фармацевтических продуктов, которые включены в производственный проект – по существу, это анализ рынка отдельных сегментов). Пусть в качестве *примера* будет выступать гипотетический продукт - оральные таблетки для отпугивания комаров:

- Характеристика препаратов – действующие вещества, фармакодинамика, показания к применению, побочные эффекты и противопоказания, форма выпуска, путь введения, режим приема, курс лечения. Рецептурный-безрецептурный, амбулаторный-стационарный. *Пример(отпугивание комаров)*: в основе – экзотические травы, путь введения оральный, достаточно принимать по 1 табл. в течение трех дней, безопасность высокая, в редких случаях возможно возникновение аллергических реакций, наиболее существенный побочный эффект – отпугивание не только комаров, но и домашних животных (кошек, собак и пр.). Препарат зарегистрирован в РФ как лекарственное средство одной из латиноамериканских компаний (он защищен патентом, защищен также и товарный знак). Наша компания заключила договор и получила эксклюзивное право на распространение этого препарата на территории РФ. На первых порах реализации проекта (то, что предусмотрено БП, - рынок сбыта С.-Петербург, далее – у проекта очень хорошие перспективы,

имея в виду выход на другие региональные рынки). Безрецептурный, предназначен для амбулаторного отпуска.

- Определение группы конкурирующих продуктов (полных аналогов, имеющих тот же состав, или близких по действию – например, относящихся к одной фармакотерапевтической группе), анализ потребительской ценности интересующих препаратов в сравнении с конкурентами (их преимущества и недостатки, связанные с действием, режимом приема). Цель – доказать конкурентоспособность планируемых к выпуску продуктов, определить насколько они изначально (в силу своих функциональных характеристик) дифференцированы по отношению к конкурентам. *Пример:* В нашем примере основными конкурентами являются: 1) средства наружного действия – среди них в том числе и фармацевтические продукты производства компании Bayer AG - Байгон, Аутан, Ракумин; 2) фумегаторы. Конкурентоспособность нашего продукта определяется прежде всего удобством применения: прием раз в три дня орально, применение не связано с необходимостью наличия розеток и пр., кроме того, достигается практически 100% эффективность. Минусы – отпугивание животных и настроенность у части потребителей к тому, что препарат следует принимать внутрь.
- Определение целевого рынка (круга потребителей, испытывающих потребность, которая может быть удовлетворена с использованием данного продукта). Сегментация рынка (выделение различных групп потребителей, если в этом есть необходимость). Решение вопроса о выборе целевых сегментов, т.е. какую стратегию следует выбирать – или ориентироваться на массовый спрос (рассматривать рынок как единый), или ориентироваться на одну из групп потребителей (стратегия специализации), или на множество сегментов, но с отдельными подходами к маркетингу. *Пример:* На фоне широкого сегмента всех тех, кто страдает от комаров (большая часть населения), за минусом тех, кто имеет домашних животных, есть особая группа – тех, у кого на комариные укусы развивается жесткая аллергическая реакция. В данном случае использование таблеток выглядит вполне оправданным и даже повышает надежность препарата в глазах потребителей. Кроме того, это уже медицинское использование, где наш препарат в значительной степени дифференцирован по отношению к остальным продуктам. Этих потребителей следует рассматривать в качестве отдельного целевого сегмента. Таким образом, в нашем примере сегментация рынка проведена с выделением широкого (немедицинского) и узкого (медицинского) сегментов.
- Оценка потенциала целевых сегментов (число потребителей, испытывающих потребность в решении медицинских и близких проблем – расчет может строиться на основе численности населения, заболеваемости, принятых схем лечения и пр.). *Пример.* Будем считать, что интересующий регион - это С. –Петербург (первый этап реализации проекта). На начало 2002 г. численность населения в городе составляла 4,6 млн. чел. Пусть социологические исследования показали, что от комариных укусов страдает и использует специальные средства 50% населения. Животные присутствуют у 10%. Таким образом, потенциальный рынок составляет 230 тыс. чел. Как следует из данных медицинской статистики, размеры целевого медицинского сегмента (развитие выраженных аллергических реакций) составляет 50 тыс. чел.
- Анализ динамики продаж интересующих препаратов и их конкурентов в течение ряда лет. Прогноз продаж на перспективу (с учетом целого ряда факторов, влияющих на продажи).
- Ценовой анализ – оценка цен на основные конкурирующие продукты (производителей, оптовых и розничных). Оценка прибыльности продаж (каковы прибыли производителей и дистрибьюторов на данном рынке). Предложение цен реализации для планируемых продуктов.
- Состояние конкуренции: соотношение факторов ценовой и неценовой конкуренции на данном рынке, лидирующие продукты и компании, используемые каналы сбыта, позиционирование продуктов, стратегия продвижения. Перспективы развития конкуренции в будущем с учетом вероятности появления новых продуктов.
- Выводы относительно привлекательности этого рынка для компании (с учетом не только условий внешней, но и возможностей самой компании). *Пример:* преимущества - компания имеет эксклюзивные права, у нее собственная развитая аптечная сеть, представляющая собой готовый канал сбыта; основной негативный фактор - нет опыта продвижения такого рода продуктов (на этом основании делается вывод о необходимости привлечения специалистов в этой области).

Разработка стратегии маркетинга (см. Стратегический блок функциональных задач в курсе «Маркетинг»):

- Позиционирование: 1) региональное, 2) целевой сегмент, 3) целевые аудитории, по отношению к которым должны быть направлены коммуникативные усилия (*Пример:* непосредственные потребители; врачи – аллергологи, терапевты, дерматологи; аптекари), 4) характеристика того, как данный препарат должен восприниматься потребителями (*Пример:* средство, отпугивающее комаров; предназначено для лиц, у которых укусы комаров вызывают выраженные аллергические

реакции; целесообразно для применения и всеми другими потребителями, поскольку средство вызывает 100% эффект, совершенно безопасно и крайне удобно в применении и пр., и пр.

- Разработка комплекса маркетинга: 1) продуктовая стратегия; 2) ценовая стратегия; 3) сбытовая стратегия; 4) коммуникативная стратегия.
- Программа продвижения и расходы на ее осуществление.
- Программы сбыта и расходы на ее осуществление.

Подробное маркетинговое обоснование в полном объеме может быть включено в Приложение к БП, в то время как раздел «Анализ рынка и маркетинг проекта» основной части БП включает ключевые положения и выводы.

Какие показатели данного раздела будут использоваться далее в финансовом разделе БП?

- Прогноз объема продаж (на его основе формируются планы по объему производства).
- Цены реализации (вместе с объемом продаж используются для определения выручки).
- Объемы необходимых расходов на продвижение и сбыт.
- Определение рисков, связанных с реализацией проекта (см. соответствующий раздел БП).

8 Технико-экономическая характеристика планируемого производства

Формированию БП предшествует одна из предварительных редакций технического проекта, который составляет приложение к БП (см. Приложение 1). В разделе основной части БП «Технико-экономическая характеристика планируемого производства» отражаются только основные технические характеристики проекта, которые обосновывают инвестиционные затраты. Этот раздел не должен быть перегружен подробной технической информацией, сложной для восприятия лицами, не являющимися специалистами в этой области (именно они составляют большинство среди тех, кто оценивает БП). В то же время планируемые ключевые расходы (прежде всего на приобретаемое оборудование, инжиниринг и строительство) должны быть четко обоснованы и приведены в соответствие с целями проекта. Помимо этого важной задачей данного раздела является установление нормативов расходов и запасов сырья, материалов и пр., потребления энергоресурсов, длительности производственного цикла, запасов готовой продукции, нормативов кредиторской и дебиторской задолженности, численности основного и вспомогательного персонала.

Эти показатели необходимы для определения плана инвестиционных вложений, составления сметы текущих затрат, расчета оборотного капитала.

Рассматриваемый раздел должен включать следующие основные части:

- Характеристика процесса производства (при разработке схемы процесса производства критической областью является соответствие правилам GMP, поэтому вопросам достижения этой цели уделяется особое внимание).
- Расчет потребности и планирование создания основных фондов.
- Оценка расходов на проектирование, приобретение прав на землю, строительство, создание инфраструктуры и обустройство территории, приобретение и монтаж инженерного и технологического оборудования, пуско-наладочные работы, создание «чистых помещений», обучение персонала, валидацию производства, лицензирование, разработку препаратов и разрешительные процедуры, связанные с их внедрением в производство, и пр.
- Календарный график реализации проекта.
- План-график капитальных вложений.
- Расчет производственной мощности. График выхода на плановую мощность.
- Производственная программа (номенклатура и объемы производства) – согласуется с планами по продажам (маркетинговый раздел), производственной мощностью и графиком выхода на плановую мощность.
- Расчет потребности в сырье, вспомогательных материалах, упаковке и пр., определение закупочных цен.

Спецификация сырья и материалов	Ед. измерения	Расход на 1 тыс. упаковок готовой продукции	Цена за ед. измерения

- Оценка потребляемых энергоресурсов, воды и пр.

Наименование энергоресурсов	Ед. измерения	Объем потребления в год	Цена за ед. измерения

- Расчет потребности в основном и вспомогательном персонале.
- Система материально-технического обеспечения (поставщики, условия поставки и расчетов).
- Система управления запасами (нормативы производственных запасов и запасов готовой продукции).

Какие результаты данного раздела будут использоваться далее в финансовом разделе БП?

- План-график капитальных вложений.
- График выхода на плановую мощность. Производственная программа.
- Объем потребляемых сырья, вспомогательных материалов, энергоресурсов и пр. Планируемые закупочные цены.
- Потребность в основном и вспомогательном персонале.
- Длительность цикла производства и обращения, нормативы запасов, кредиторской и дебиторской задолженности в днях (условия расчетов с поставщиками и покупателями).

Пример: Календарный график реализации проекта

ID	Task Name	2001												2002							
		Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
1	Заключение контракта, авансовый платеж			■	■	■	■	■													
5	Проектно-технологический период			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
14	Размещение заказов на изготовление оборудования			■	■	■	■	■	■	■	■	■									
22	Строительно-монтажный период по корпусу, энергоблоку и в							■	■	■	■	■	■	■	■						
35	Изготовление оборудования				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
41	Доставка оборудования									■	■	■	■	■	■	■					
42	Доставка оборудования внешних инж. систем корпуса, ко									■	■										
46	Доставка оборудования лабораторного комплекса											■	■								
50	Доставка основного технологического оборудования											■	■								
54	Доставка оборудования инж. систем корпуса (водоподгот												■	■							
58	Доставка вспомогательного оборудования, мебели, склад													■	■						
62	Монтаж									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
71	Пуско-наладочные работы												■	■	■	■	■	■	■	■	■
81	Валидация оборудования на площадке строительства																■	■	■	■	■
84	Обучение персонала (поэтапное)																				■
85	Сдача объекта																				■

Пример: План-график капитальных вложений

№ п/п	Виды платежей*	Оплата по месяцам реализации проекта																Итого		
		2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2004	2005	2005	2005	2005		2005	2005
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5		6	
1	Оплата авансового платежа, в т.ч.																			
	50% от стоимости проектных работ																			
	10% от стоимости всего комплекса оборудования и т.д.																			
2	Оплата выполненных проектных работ (50% от общей стоимости)																			
3	Оплата платежа для строительства корпуса и внешних инженерных систем																			
4	Оплата авансового платежа для изготовления оборудования в размере 30% от стоимости каждого блока, в т.ч. ...																			
5	Оплата изготовления оборудования в размере 50% от стоимости каждого блока, в т.ч. ...																			
7	Таможенные платежи																			
8	Оплата транспортных услуг																			
9	Оплата выполняемых строительно-монтажных работ по корпусу и внешним инженерным системам																			
10	Оплата работ по монтажу всего комплекса оборудования, пуско-наладочным работам, обучению персонала, в т.ч. ...																			
11	Оплата работ по валидации оборудования																			
12	Окончательная оплата по контракту 10% от стоимости оборудования																			
	ИТОГО																			

Примечание: в т.ч. НДС (в примере отдельно не выделен).

9 Менеджмент проекта

Раздел БП, посвященный менеджменту проекта (организационному плану), отражает следующие основные вопросы:

- Обоснование организационной формы, наиболее приемлемой для реализации проекта (на базе действующего предприятия или в рамках вновь создаваемого предприятия; организационно-правовая форма нового предприятия; предполагаемый состав учредителей, доли участия, включая контрольный пакет). Оценка стоимости организации бизнеса.
- Эмиссионная и дивидендная политика (планирование выпуска акций; планирование распределения прибыли – решения вопроса о том, в какой мере прибыль должна направляться на развитие компании, а в какой -составлять доход собственников).
- Обоснование форм и условий участия в проекте инвесторов-собственников (права и обязанности, льготы, доля и порядок участия в распределении прибыли, ответственность за убытки и пр.).
- Принципы управления и организационная структура (уровни управления, подразделения и их функции, принципы взаимодействия и пр.). Для наглядности целесообразно привести схему организационной структуры и управления.
- Состав менеджмента и ключевой персонал (указание имен, занимаемые позиции, сфера ответственности). Резюме⁸ ключевых фигур (образование, квалификация, стаж и опыт работы, история карьеры, основные достижения, дополнительная компетенция и пр.). Цель – доказать жизнеспособность проекта с точки зрения участия в нем опытных менеджеров и квалифицированных специалистов.
- Состав и численность персонала по группам: 1) на период реализации проекта ; 2) на период работы предприятия (учитываются данные о потребности в основном и вспомогательном персонале – см. раздел «Технико-экономическая характеристика планируемого производства»). Штатное расписание.
- Кадровая политика (возможности по набору персонала, система привлечения персонала, план дополнительного обучения и стажировки в условиях GMP, резервные источники привлечения специалистов, социальные программы и пр.).
- Система оплаты труда (система должностных окладов, система премий, бонусов, специальных льгот и пр.).
- Среднесписочная численность персонала по группам и фонд оплаты труда в течение всего периода реализации проекта.

Среднесписочная численность персонала и фонд оплаты труда по периодам реализации проекта

№	Группа персонала	1-й период		2-й период		3-й период и т.д.	
		Численность	Фонд оплаты труда	Численность	Фонд оплаты труда	Численность	Фонд оплаты труда
1	Административно-управленческий персонал						
2	Рабочие, в т.ч.						
2.1	основных производственных профессий						
2.2	вспомогательных служб						
3	ИТР производства, производственно-технического отдела,						

⁸ Резюме, или анкетные данные, или CV (Curriculum vitae – жизнеописание) – составленный по определенным правилам набор сведений о претенденте на работу.

	технических служб и лабораторий						
4	Прочий персонал						
	Итого						

Какие результаты данного раздела будут использоваться далее в финансовом разделе БП?

- Расходы на организацию бизнеса.
- Планирование объема и графика вложений инвесторов-собственников.
- Решения относительно принципов распределения прибыли.
- Затраты на оплату труда по периодам.

10 Финансовый план: Обоснование расходов и доходов

Финансовый план является результирующим разделом БП, где планируются доходы и расходы по проекту, объемы и формы финансирования, делаются финансовые прогнозы, проводится оценка эффективности и текущей устойчивости проекта. Этот раздел БП является наиболее важным, поскольку по его итогам инвесторами принимаются решения о целесообразности реализации проекта и участия в нем.

Финансовый план базируется на выводах предыдущих разделов БП. Все расчеты проводятся для всего периода реализации проекта (для первого года – по месяцам, для 2--3-го – по кварталам, начиная с 3- 4-го – по годам).

Финансовый раздел БП начинается с обоснования доходов от основной деятельности, инвестиционных и текущих затрат, а также потребности в оборотном капитале.

10.1 Планирование доходов от основной деятельности

Определение *доходов от основной деятельности (выручки)* проводится на основании результатов маркетингового и производственного разделов БП. Используются показатели производственной программы (номенклатура и объем производства по периодам), цен реализации (результаты маркетинговых оценок с учетом себестоимости), планируемых сроков реализации готовой продукции.

Доходы от основной деятельности начинают поступать после завершения инвестиционного этапа реализации проекта, ввода объекта в эксплуатацию и начала производственной деятельности. При планировании выручки учитывается поэтапное наращивание производственной мощности и объема продаж.

Условный пример: Доходы от реализации продукции*

	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период	5-й период
Выручка от реализации (S ⁹)			50000	90000	100000
в т.ч. НДС			5000	9000	10000
Поступления от реализации (за вычетом НДС)**			45000	81000	90000

Примечание: *В последующих таблицах БП представлены расчеты по одному и тому же условному примеру. В условном примере под периодом понимается один год (хотя в реальных БП для первых лет характерно планирование по месяцам и кварталам).

** Далее расчеты, связанные с НДС, не учитываются.

10.2 Планирование инвестиционных расходов

Планирование инвестиционных затрат осуществляется на основе расчетов, которые представлены в разделе БП «Технико-экономическая характеристика планируемого производства». Основная часть инвестиционных затрат определяется расходами на приобретение, создание, введение в эксплуатацию основных средств (капитальные затраты). В то же время инвестиционный период развития компании предполагает также иного рода расходы, например, на проведение НИОКР, прохождение регуляторных процедур и пр. Эти расходы в ходе бизнес-планирования также включаются в состав *инвестиционного капитала* (Investment

⁹ S – sales (продажи, выручка).

Capital - IC). К числу инвестиционных расходов относят и вложения в оборотные средства (см. ниже), но они в таблицах БП фигурируют отдельно.

Одновременно с планированием инвестиций в основные средства производится расчет амортизационных отчислений, которые после ввода основных средств в эксплуатацию включаются в состав текущих затрат (начисление амортизации производится с первого числа месяца, следующего за месяцем, в котором объект был введен в эксплуатацию).

*Условный пример: Инвестиционные расходы**

Наименование	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период	5-й период
Земельный участок					
Здания производственного назначения					
Сооружения					
Оборудование					
Транспортные средства					
Орграсходы и пр.					
Нематериальные активы					
Итого Инвестиционный капитал (IC ¹⁰)	15000	20000			

Примечание: *Здесь и далее представлены только те данные, которые используются в дальнейших расчетах.

10.3 Планирование текущих затрат

Планирование текущих затрат проводится путем составления **сметы текущих затрат**, т.е. полного свода затрат предприятия за определенный период времени на весь объем производства и реализации продукции. Планирование текущих затрат осуществляется в несколько этапов с учетом основных и накладных расходов. Основные расходы включают затраты, непосредственно обусловленные технологическим процессом производства продукции. К ним относятся затраты на сырье и материалы, энергетические ресурсы, заработную плату основного персонала, амортизацию производственного оборудования и пр. Накладные расходы, связанные с обслуживанием производственного процесса и деятельности предприятия в целом, могут быть разделены на общецеховые (относящиеся к деятельности конкретного производственного подразделения), общепроизводственные (направленные на обеспечение производственной деятельности предприятия в целом) и общезаводские (расходы на управление, в т.ч. заработная плата аппарата управления, командировки, содержание легкового автотранспорта; коммерческие расходы на продвижение и сбыт). При расчете себестоимости продукции может быть сформирована цеховая себестоимость, производственная себестоимость и **полная себестоимость**.

Итоговая смета затрат группируется по экономически однородным элементам (сырье, вспомогательные материалы, заработная плата, единый социальный налог, амортизация и пр.). В то же время с целью дальнейшего анализа инвестиционного проекта целесообразно разделить затраты на **условно-постоянные** и **условно-переменные** (т.е. те, которые в широких пределах зависят от объема выпускаемой продукции и которые не зависят).

Составляя смету затрат необходимо помнить о том, что она должна включать те расходы, которые уменьшают налогооблагаемую прибыль. Среди них в качестве отдельного элемента фигурирует амортизация основных фондов (основных средств и нематериальных активов). В отличие от большинства статей расходов амортизации не противостоит реальный отток средств, поэтому в расчетах, связанных с денежными потоками (см. далее), амортизация в текущих затратах не учитывается.

В состав расходов, снижающих прибыль в целях налогообложения, включается группа налогов, а именно единый социальный налог, налог на имущество, транспортный налог, налог на рекламу, земельный налог и пр.).

На рассматриваемом этапе расчета текущих затрат в их составе не учитывается оплата процентов за кредит, которая рассчитывается в соответствующем разделе БП (см. п.11). Эти расходы, в случае если они не превышают законодательно установленных норм, также уменьшают налогооблагаемую прибыль.

¹⁰ IC – investment capital (инвестиционный капитал).

В инвестиционный период реализации проекта состав текущих затрат ограничен (включает, в частности, заработную плату аппарата управления, налоги, услуги сторонних организаций и пр.). В период, когда производство достигает своей плановой мощности, текущие затраты увеличиваются до максимальных значений.

Условный пример: Смета текущих затрат

Наименование показателей	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период	5-й период
Сырье*			15000	30000	30000
Вспомогательные материалы*			5000	10000	10000
Энергозатраты, связанные с основным производством *			2000	4000	4000
Расходы на оплату труда основного персонала					
Единый социальный налог					
и т.д.					
<i>Итого Переменные затраты</i>	300	300	25000	50000	50000
Расходы на оплату труда вспомогательного персонала и аппарата управления					
Единый социальный налог					
Материальные затраты, не связанные с основным производством (в т.ч. МБП, электроэнергия, вода, отопление и пр.)*			3000	3000	3000
Амортизация оборудования и помещений			1167	1167	1167
Текущий ремонт оборудования и помещений					
Услуги сторонних организаций	500	500	1000	1000	1000
Коммерческие расходы (на продвижение и сбыт)					
Затраты на обучение					
Затраты на командировки					
Расходы на содержание служебного транспорта					
Налоги					
и т.д.					
<i>Итого Постоянные затраты</i>	700	700	10000	10000	10000
ИТОГО Текущие затраты (полная себестоимость**) (С11)	1000	1000	35000	60000	60000

Примечание: * Относятся к материальным затратам (МС).

** Без процентов по кредиту.

Планирование текущих затрат позволяет ответить на важные вопросы, связанные с реализацией проекта:

- Каково объем постоянных и переменных затрат при выходе предприятия на плановую мощность?
- Каково соотношение постоянных и переменных затрат?
- Какие статьи текущих затрат составляют основу себестоимости выпускаемой продукции?
- Изменение стоимости каких ресурсов будет в наибольшей степени влиять на результаты реализации проекта?

10.4 Расчет потребности в оборотном капитале

Существенной составляющей инвестиционных затрат, а следовательно, и оттока денежных средств, являются выплаты, относящиеся к созданию и увеличению материальных запасов, связыванию денежных средств в незавершенном производстве, в нереализованной готовой продукции, а также в средствах в расчетах - дебиторской задолженности (стоимости отгруженной покупателям, но еще не оплаченной продукции, а также стоимости оплаченной предприятием, но еще не полученной от поставщиков продукции).

¹¹ С - costs (затраты).

Эти составляющие оборотного капитала рассчитываются исходя из опыта предыдущей деятельности или на основе статистических отраслевых показателей оборачиваемости оборотных средств в днях. Планирование нормативов оборачиваемости оборотных средств осуществляется на основе данных раздела БП «Технико-экономическая характеристика планируемого производства» (продолжительность цикла производства и обращения, система управления запасами, система материально-технического обеспечения).

Норма дебиторской задолженности в днях обычно приравнивается к средним показателям отсрочки платежа за поставку товаров, характерным для фармацевтической отрасли. Нормативы незавершенного производства соответствуют длительности производственного цикла. Нормативы оборачиваемости производственных запасов определяются с учетом степени дефицитности ресурсов, периодичности и надежности поставок; запасов готовой продукции – исходя из сезонного спроса, состава покупателей, их локализации и пр.

Для эффективного управления оборотными средствами необходимо еще на этапе планирования найти оптимальное решение в отношении нормативов оборачиваемости с тем, чтобы, с одной стороны, обеспечить непрерывность процессов производства и обращения, с другой – не снизить эффективность проекта (за счет связывания излишних оборотных средств).

Стоимость производственных запасов, незавершенного производства, запасов готовой продукции, дебиторской задолженности в сумме составляют **производственно-необходимый оборотный капитал** (WC^{12}). Учитывая что кредиторская задолженность (задолженность предприятия перед поставщиками, бюджетом, персоналом по заработной плате, внебюджетными фондами и пр.) частично покрывает потребность в оборотном капитале, рассчитывается **чистый оборотный капитал** (NWC^{13}), который представляет собой стоимость оборотных средств за вычетом кредиторской задолженности.

Для определения стоимости отдельных составляющих оборотного капитала (WK) сумма соответствующих затрат по смете (C) делится на число дней в периоде (N) и умножается на установленную норму запаса или задолженности в днях (M): $WK=C/N*M$.

Кроме определения итоговой стоимости WC и NWC по периодам, вычисляют прирост NWC, который соответствует потребности в дополнительных инвестициях в оборотный капитал.

Условный пример: Определение потребности в оборотных средствах

Составляющие оборотного капитала	Норматив запаса, дни (M)	Оборотный капитал (WK)				
		1-й период (N1 дней)***** *	2-й период (N2 дней)	3-й период (N3 дней)	4-й период (N4 дней)	5-й период (N5 дней)
Сырье	15	0	0	625	1250	1250
Материалы и т.д.	15	0	0	208	417	417
Итого Производственные запасы		0	0	833	1667	1667
Незавершенное производство*	3			255	448	446
Запасы готовой продукции**	15			1510	2526	2500
Дебиторская задолженность***	30	0	0	4167	7500	8333
Итого Оборотный капитал (WC)		0	0	6766	12141	12946
Кредиторская задолженность****	15	42	42	2167	4000	4000
Итого Чистый оборотный капитал (NWC)*****		-42	-42	4599	8141	8946
Прирост чистого оборотного капитала		-42	0	4641	3542	805

Примечание:* Определяется как среднее от суммы полной себестоимости (C) и материальных затрат (MC): $=(MC+C)/2/N*M$.

** Определяется по полной себестоимости: $=C/N*M$.

¹² WC - working capital (оборотный капитал).

¹³ NWC- net working capital (чистый оборотный капитал).

*** Определяется по сумме реализации (выручки): $=S/N*M$.

**** В основном определяется задолженностью перед поставщиками по соответствующим материальным затратам (МС) и стоимости услуг сторонних организаций: $=(МС+услуги\ сторонних\ организаций)/N*M$.

***** Среднее значение для периода.

***** Напомним, что в условном примере под одним периодом понимается один год, следовательно $N=360$ дней.

Определение потребности в оборотном капитале дает возможность ответить на важные вопросы бизнес-планирования:

- Какая средняя величина потребности в средствах, связанных в запасах, незавершенном производстве, дебиторской задолженности, характерна для каждого из периодов реализации проекта?
- Какова величина производственно-необходимого оборотного капитала? Как в каждый из периодов потребность в оборотном капитале может быть снижена за счет неснижаемого остатка кредиторской задолженности?
- В какие периоды реализации проекта должны быть произведены инвестиции в оборотный капитал?
- Когда потребность в дополнительных вложениях в оборотные средства перестает быть актуальной?

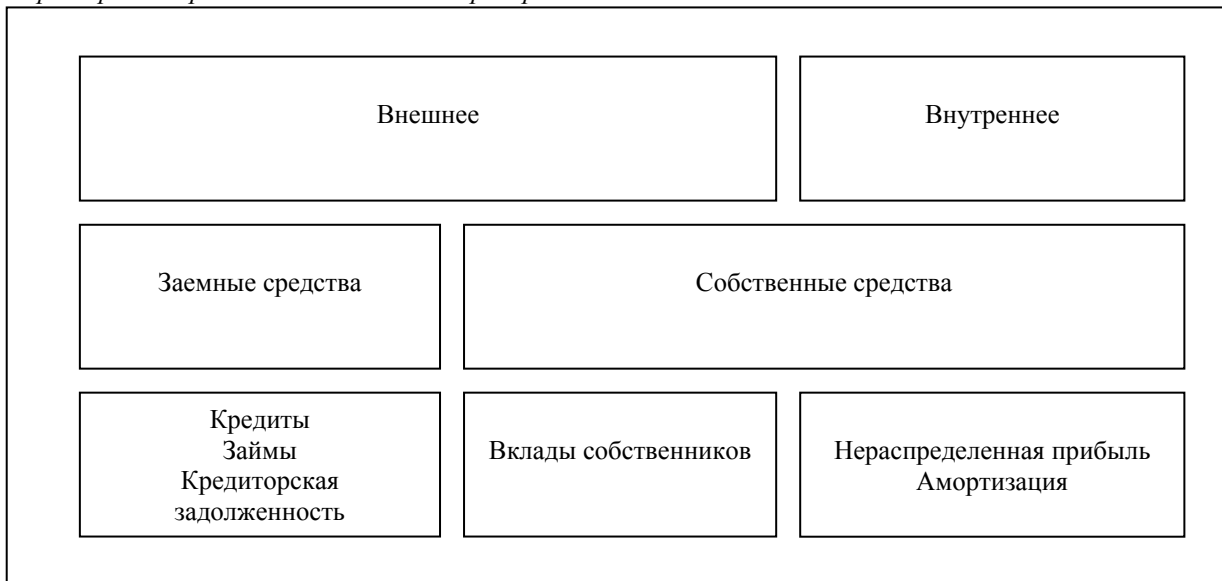
11 Финансовый план: Финансирование

Если инвестирование представляет собой процесс вложения капитала, то финансирование – это мероприятия, связанные с процессом его подготовки для целей инвестирования. Основные проблемы, связанные с финансированием, включают в себя определение необходимого объема капитала, распределение его во времени, решение вопроса о возможностях по привлечению различных форм финансирования, определение оптимальной структуры финансирования (с учетом стоимости привлекаемых финансовых ресурсов) и пр.

По правовому статусу капитал компании может быть собственным и заемным. Кроме того, источники финансирования могут быть разделены на внешние (привлеченные) и внутренние. **Внутреннее финансирование** – это финансирование за счет собственных средств предприятия, образовавшихся в результате его непосредственной деятельности. Это прежде всего финансирование из нераспределенной прибыли и амортизационных отчислений. К внутренним источникам финансирования относят также средства, полученные за счет реализации внеоборотных активов, а также высвобождаемые в результате ускорения оборачиваемости оборотных средств. Однако в планировании инвестиционных проектов значение имеют только первые два источника – прибыль и амортизация.

Внешнее финансирование подразделяется на собственное и заемное. **Собственное внешнее финансирование** связано с привлечением средств собственников (вклады в уставной капитал). **Заемное** - включает различные варианты кредитной формы финансирования (в инвестиционных проектах основное значение имеют кредиты банков, займы у некредитных организаций, облигационные займы). В числе заемных средств выделяются долгосрочные займы (5 лет и более). Их получение для подавляющего большинства фармацевтических предприятий в настоящее время представляет собой неразрешимую проблему (наиболее типичным является использование краткосрочных займов – до 1 года, значительно реже – среднесрочных – более 1 года). В числе заемных источников финансирования выделяется также кредиторская задолженность поставщикам и подрядчикам и другие виды кредиторской задолженности.

Формы финансирования деятельности предприятия



На инвестиционной стадии реализации проекта (на стадии строительства и организации производства) финансирование осуществляется из внешних источников за счет собственного и заемного капитала. С периода начала производственной деятельности к внешнему финансированию присоединяется внутреннее – из нераспределенной прибыли и амортизации. Кроме того, как было показано ранее (см. п. 10.4 «Потребность в оборотных средствах»), в качестве внешнего источника поступления средств, уменьшающего потребность в оборотном капитале, рассматривается неснижаемый остаток кредиторской задолженности.

Различие в собственном и заемном финансировании связано с правовым положением акционеров (владельцев предприятия) и кредиторов по отношению к предприятию. Инвесторы-собственники обладают правом на получения части прибыли, несут ответственность за убытки, участвуют в управлении предприятием. Инвесторы-кредиторы рассчитывают на своевременные выплаты процентов и погашение кредита. У собственников ответственность и риски участия в проекте существенно выше, чем у кредиторов. Хотя они же в долгосрочной перспективе могут рассчитывать и на более высокие доходы от своих инвестиций в случае благоприятного развития событий.

При одновременном участии в проекте и собственного, и заемного капитала достигается, с одной стороны, мобилизация необходимого объема финансовых ресурсов, с другой - распределение рисков. Структура финансирования определяется целым рядом факторов: возможностями по привлечению средств собственников, стоимостью кредитных ресурсов, возможностями по получению достаточных по длительности кредитов, эффективностью проекта и пр.

В ходе бизнес-планирования формирование планов по финансированию проекта из внешних источников проводится после определения необходимого объема инвестиций и их распределения по периодам. При планировании заемного финансирования, которое в общем случае представляет собой кредитное финансирование, определяют не только суммы получения кредита, но и выплаты процентов, а также возврат кредита (проценты по кредиту в общем случае включаются в текущие затраты).

Доходы собственников на этапе реализации проекта могут быть запланированы в виде выплат дивидендов (для акционерных обществ), но в рассматриваемом условном примере это не учитывается.

Условный пример: План поступления собственных средств

	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период	5-й период
Вложения в уставной капитал	10000	15100			

Условный пример: План расчетов по кредиту

	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период	5-й период
Получение кредита*	6000	6500			
Проценты по кредиту**		600	1250	625	
Возврат кредита***			6250	6250	
Долг на начало периода	0	6000	12500	6250	
Долг на конец периода	6000	12500	6250	0	

Примечание: * Получение кредита происходит в конце периода.

** 10% годовых.

*** Возврат кредита осуществляется в конце периода.

Планирование финансирования является важнейшим этапом бизнес-планирования, в значительной степени определяющим надежность и эффективность проекта. В этой части БП формулируются ответы на следующие вопросы:

- Какой объем финансирования предполагается привлечь для реализации проекта?
- Какова доля собственных и заемных средств?
- Каков план привлечения средств собственников (вложений в уставной капитал)?
- Какие формы заемного финансирования предполагается использовать?
- На каких условиях привлекаются заемные средства?
- Каков план поступлений и расчетов по кредиту?

12 Финансовый план: Финансовые прогнозы и анализ устойчивости проекта

Финансовые прогнозы составляются после планирования доходов и расходов по проекту, а также его финансирования. Они включают три основные таблицы: 1) план прибылей и убытков; 2) баланс денежных средств; 3) прогноз баланса проекта.

По этим таблицам осуществляет анализ устойчивости и ликвидности проекта в течение всего периода его реализации. **Устойчивость** – комплексная характеристика, описывающая целую группу финансовых показателей и свидетельствующая о бесперебойном процессе производства и реализации продукции, о стабильном превышении доходов над расходами, о свободном маневрировании денежными средствами и эффективном их использовании. Необходимым условием обеспечения устойчивости выступает **ликвидность** (или платежеспособность) предприятия – способность своевременно и полностью выполнять свои текущие платежные обязательства.

12.1 План прибылей и убытков

«План прибылей и убытков» составляется для расчета **валовой прибыли** (убытка), налога на прибыль и **чистой прибыли** в каждый из периодов, а также **накопленной чистой прибыли**. Задачи этой таблицы: 1) показать, что за счет доходов от основной деятельности покрываются производственные и др. текущие затраты по проекту; 2) определить конечный результат (чистую прибыль) основной деятельности предприятия в каждый из периодов; 3) определить объем собственного капитала предприятия, который накапливается в результате его непосредственной деятельности (накопленная чистая прибыль).

Алгоритм заполнения таблицы «План прибылей и убытков» вытекает из формулы расчета прибыли: $GP=S-C$, где GP^{14} – прибыль (валовая), S^{15} – выручка от реализации, C^{16} – текущие затраты (включая финансовые – проценты за кредит). Чистая прибыль (РАТ) рассчитывается как валовая прибыль за вычетом налога на прибыль (24%): $РАТ^{17}=GP*(1-0,24)$.

В отличие от приведенного ниже примера, в реальном БП раздел «Расходы» достаточно подробно отражает структуру затрат. Это важно, поскольку появляется больше возможностей выявить критические факторы потери прибыли в различные периоды реализации проекта и обратить на них особое внимание в организационном плане.

¹⁴ GP – gross profit (валовая прибыль).

¹⁵ S – sales (выручка).

¹⁶ C – costs (затраты).

¹⁷ РАТ – profit after tax (прибыль после уплаты налогов - чистая прибыль).

К показателям ликвидности рассматриваемая таблица имеет лишь косвенное отношение. Это объясняется тем, что в составе и приходных, и расходных позиций есть те, которым не противостоит реальный приток или отток денежных средств. Так, например, статья доходов «Выручка от реализации» не учитывает дебиторскую задолженность, а статья расходов «Амортизация» не отражает реальных выплат.

Условный пример: План прибылей и убытков

	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период	5-й период
<i>Доходы</i>					
Выручка от реализации			50000	90000	100000
<i>Расходы</i>					
Текущие затраты (до расчетов процентов по кредиту)	1000	1000	35000	60000	60000
Проценты по кредиту		600	1250	625	
<i>Валовая прибыль (убытки)</i>	-1000	-1600	13750	29375	40000
Налог на прибыль (24%)			3300	7050	9600
<i>Чистая прибыль</i>	-1000	-1600	10450	22325	30400
<i>Накопленная чистая прибыль</i>	-1000	-2600	7850	30175	60575
<i>Текущая рентабельность продаж:</i>					
по валовой прибыли			28%	33%	40%
по чистой прибыли			21%	25%	30%

Знание величины прибыли позволяет рассчитать целый ряд коэффициентов, играющих важную роль в анализе БП. Прежде всего это семейство показателей текущей рентабельности, у которых в числителе – прибыль (валовая или чистая), а в знаменателе - объем ресурсов, затрат или результатов деятельности, эффективность которых оценивается.

В частности, важным показателем текущего состояния проекта является *рентабельность продаж*.

- Рентабельность продаж по валовой прибыли (= GP/S).
- Рентабельность продаж по чистой прибыли (=PAT/S).

Показатели текущей рентабельности продаж демонстрируют устойчивость проекта к росту себестоимости, снижению цен на готовую продукцию, снижению спроса и, соответственно, объема реализации. Рентабельность продаж по чистой прибыли демонстрирует также стабильность доходов по проекту и возможности выплат собственникам.

Составление таблицы «План прибылей и убытков» дает возможность ответить на целый ряд важных вопросов финансового планирования:

- Каковы показатели прибыли (убытков) компании на каждом этапе реализации проекта?
- Какие группы затрат выступают в качестве критических факторов снижения прибыли в каждый из периодов?
- Каковы выручка и прибыль при выходе на плановую мощность?
- В какой период реализации проекта прибыль от основной деятельности компании перекрывает накопленный на более ранних этапах убыток ?
- Каковы перспективы проекта по возврату кредита?
- Какова динамика показателей рентабельности? Как можно оценить текущую эффективность проекта и его устойчивость к возможным проявлениям негативных рыночных тенденций?
- Какие возможности по выплате доходов собственникам возникают в ходе реализации проекта?
- Какова накопленная чистая прибыль в каждый из периодов реализации проекта, являющаяся важнейшей составляющей собственного капитала компании и, в конечном итоге, определяющая эффективность реализации проекта?

12.2 Баланс денежных средств

Планирование прибыли в БП является важным индикатором состояния экономики предприятия в среднесрочной перспективе. Только получение большой и устойчивой прибыли может гарантировать успешное развитие предприятия в перспективе 3-5 лет. Что же касается оценки финансового состояния в краткосрочной перспективе, то наиболее важным фактором устойчивости проекта является обеспечение ликвидности (платежеспособности).

Оценка текущей ликвидности проекта проводится путем определения наличия или дефицита свободных денежных средств в каждый из анализируемых периодов. В таблице «Баланс денежных средств» инвестиционные расходы, приток и отток средств, связанных с производственной деятельностью, расчеты по кредиту и пр. увязываются с возможностями финансирования так, чтобы в любой момент времени погашались все возможные платежные обязательства: перед поставщиками, кредиторами, государством, персоналом по заработной плате и пр. Особенность расчета *баланса (остатка) денежных средств* состоит в том, что в текущих затратах, как статье оттока средств, не учитывается амортизация (поскольку амортизации не противостоит реальный платеж).

В ходе бизнес-планирования баланс денежных средств рассчитывается, как минимум, два раза: 1) на этапе планирования необходимого финансирования из внешних источников (позволяет определить потребность в денежных средствах); 2) в качестве заключительного финансового прогноза платежеспособности проекта (эта версия таблицы «Баланс денежных средств» фигурирует в БП).

Несмотря на стоящую задачу использования денежных средств с максимальной эффективностью (т.е. создавая минимальные запасы), в БП необходимо запланировать резервы денежных средств на случай непредвиденных обстоятельств, т.е. создать условия для обеспечения ликвидности (платежеспособности) проекта.

Условный пример: Баланс денежных средств

	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период	5-й период
<i>Приток</i>					
Выручка от реализации*			50000	90000	100000
Вложения в уставной капитал	10000	15100			
Получение кредита	6000	6500			
<i>Отток</i>					
Инвестиционные затраты	15000	20000			
Вложения в оборотный капитал	-42	0	4641	3542	805
Текущие затраты без амортизации	1000	1000	33833	58833	58833
Проценты по кредиту		600	1250	625	
Возврат кредита			6250	6250	
Налог на прибыль			3300	7050	9600
<i>Баланс денежных средств**</i>	42	0	726	13699	30762
<i>Накопленный баланс денежных средств**</i>	42	42	768	14467	45229
<i>Коэффициент обслуживания долга</i>		1,1	1,1	3,1	

Примечание: *При планировании с разбивкой по месяцам и кварталам должны учитываться отсрочки платежей (норматив дебиторской задолженности в днях). В приведенном примере этот фактор не учитывается.

** Расчет проводится на конец периода.

Показателями ликвидности проекта является не только остаток денежных средств каждого из периодов, но также и *накопленный остаток денежных средств*. Кроме того, по рассматриваемой таблице БП может быть рассчитано несколько коэффициентов, в частности:

- **Коэффициент обслуживания долга (DSR¹⁸)** - отражает возможности проекта по обслуживанию кредита. Рассчитывается как отношение суммы обслуживания кредита (выплаты процентов и возврат кредита) (DS¹⁹) и накопленного баланса денежных средств (CB²⁰) к сумме обслуживания кредита: $K = (CB + DS) / DS$.

Этот коэффициент в норме должен соответствовать 1,5. Это значит, что на конец периода у предприятия должно остаться не менее 50% от суммы, которая была направлена на обслуживание долга. С помощью этого показателя оценивается запас ликвидных средств, который должен быть у предприятия для погашения очередной задолженности или процентов по кредиту. Динамика этого показателя важна как для инвестора-инициатора проекта (оценка критических точек, требующих дополнительного финансирования), так и для кредитора (оценка рисков получения процентов и возврата кредита).

При планировании баланса денежных средств может образоваться значительный профицит. Чрезмерный излишек средств, так же как и их дефицит, может рассматриваться как недостаток проекта и привести к сокращению планируемого финансирования (поскольку запрашиваемые средства используются неэффективно). В связи с этим на этапе разработки БП в случае реализации крупных проектов может быть предусмотрено инвестирование свободных денежных средств, например, в ценные бумаги с доходностью выше, чем полученные заемные средства (в приведенном примере такая возможность не учитывается). Кроме того, не следует забывать, что положительный баланс денежных средств может являться аргументом для планирования выплат собственникам.

Прогноз баланса денежных средств позволяет определиться с целой группой ключевых вопросов бизнес-планирования:

- Каков остаток денежных средств в каждый из периодов реализации проекта?
- Каков накопленный баланс денежных средств?
- В какие периоды платежеспособность снижается? С чем это связано?
- Каковы показатели коэффициента обслуживания долга в динамике?
- Как можно оценить возможности проекта по обслуживанию кредита? Существуют ли критические периоды?
- В какие периоды риски кредиторов особенно высоки?
- С какого периода реализации проекта станет возможным выплата дивидендов собственникам?

12.3 Прогноз баланса проекта

«Прогноз баланса проекта» (балансовая ведомость) является важнейшей финансовым прогнозом БП, который дает возможность оценить: 1) стоимостную характеристику и структуру активов; 2) структуру источников их формирования (пассивов); 3) финансовую устойчивость проекта на протяжении всего периода его реализации.

В отличие от «Плана прибылей и убытков» балансовая ведомость отражает финансовое состояние предприятия не за определенный период времени (месяц, квартал, год), а на определенную дату (например, на 1.01.2004 г.).

При формировании этой таблицы используется информация о капитальных вложениях в проект, о потребности в оборотном капитале и накопленном балансе денежных средств (для формирования **Активов** баланса), а также о финансировании за счет собственных и заемных средств, о неснижаемом остатке кредиторской задолженности и накопленной прибыли (для формирования **Пассивов** баланса). Стоимость амортизируемого имущества увеличивается по мере инвестирования в основной капитал (в условном примере, так же как и в большинстве БП, инвестиционный капитал полностью рассматривается как вложения в амортизируемое имущество). С периода ввода в эксплуатацию основные средства учитываются по остаточной стоимости, т.е. за вычетом амортизации. Стоимость оборотных средств на конец периода принимается равной средним показателям за период.

¹⁸ DSR – debt service ratio (коэффициент обслуживания долга).

¹⁹ DS – debt service (обслуживание долга).

²⁰ CB – cash balance (денежный баланс).

Условный пример: Прогноз баланса проекта (на конец соответствующих периодов)*

	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период	5-й период
<i>Актив</i>					
Основные средства и другое амортизируемое имущество***	15000	35000	33833	32667	31500
Производственные запасы	0	0	833	1667	1667
Незавершенное производство	0	0	255	448	446
Запасы готовой продукции	0	0	1510	2526	2500
Дебиторская задолженность	0	0	4167	7500	8333
Денежные средства	42	42	768	14467	45229
Итого Активы	15042	35042	41367	59275	89675
<i>Пассив</i>					
Уставной капитал	10000	25100	25100	25100	25100
Накопленная прибыль	-1000	-2600	7850	30175	60575
Задолженность по кредиту	6000	12500	6250	0	0
Кредиторская задолженность	42	42	2167	4000	4000
Итого Пассивы	15042	35042	41367	59275	89675
Кoeffициент автономии	0,6	0,6	0,8	0,9	1,0
Кoeffициент покрытия	0,6	0,6	1,0	1,7	2,7
Кoeffициент текущей ликвидности***	1,0	1,0	3,5	6,7	14,5

Примечание: * На конец периода.

** По остаточной стоимости.

*** Рассчитан по кредиторской задолженности.

Финансовая устойчивость и ликвидность проекта оценивается с использованием целой группы показателей, отражающих требования к структуре баланса. Эти требования - общие для финансового анализа любого предприятия, а не только для практики бизнес-планирования инвестиционных проектов.

Показатели финансовой устойчивости и ликвидности рассчитываются для всех основных периодов реализации проекта и характеризуют его текущее состояние. Если после выхода на полную производственную мощность и запланированные объемы продаж оказывается, что состояние баланса не отвечает общепринятым правилам, то необходимо пересмотреть источники и условия финансирования, увеличить долю собственного капитала, изменить условия поставок, систему расчетов и пр.

- **Кoeffициент автономии** - отражает, выполняется ли требование к вертикальной структуре баланса, состоящее в том, что величина собственного капитала не должна быть меньше заемного.

Это основное условие обеспечения финансовой устойчивости проекта. В инвестиционных проектах соблюдение этого условия снижает риски кредиторов и делает процесс привлечения заемных средств более реальным. Анализ динамики этого коэффицента позволяет определить сроки, когда в рамках проекта будет накоплен достаточный объем собственных средств и структура пассивов будет соответствовать норме.

Кoeffициент автономии (AR) рассчитывается как отношение собственного капитала (EC²¹) ко всей сумме пассивов (TL²²): $CR=EC/TL$. Для того, чтобы выполнялось требование к вертикальной структуре баланса, коэффицент автономии должен быть не менее 0,5.

- **Кoeffициент покрытия** – отражает, выполняется ли требование к горизонтальной структуре баланса («золотое правило баланса»), в соответствии с которым дорогостоящие предметы имущества с длительным сроком службы должны приобретаться за счет собственного капитала.

Кoeffициент покрытия (CR²³), который должен быть больше 1, рассчитывается как отношение собственного капитала (EC) к внеоборотным активам (FA²⁴): $CR=EC/FA$.

²¹ EC – equity capital (собственный капитал).

²² TL – total liabilities (пассивы).

²³ CR – cover ratio (коэффициент покрытия).

- **Коэффициенты ликвидности** (LR^{25}) – показывают способность предприятия выполнять свои краткосрочные (текущие) обязательства (т.е. покрывать свою кредиторскую задолженность и задолженность по кредитам сроком до 12 мес.) путем извлечения финансовых средств из ликвидных позиций имущества по мере переноса их стоимости на стоимость готовой продукции.

К ликвидным позициям имущества относятся оборотные средства. Абсолютно ликвидными активами являются денежные средства.

- **Коэффициент абсолютной ликвидности** (1-й степени): $LR1 = CB/TCL$, где CB – денежные средства, TCL^{26} – текущие обязательства. Для обеспечения платежеспособности проекта коэффициент абсолютной ликвидности должен быть больше 0,3.
- **Коэффициент промежуточной ликвидности** (2-й степени): $LR2 = (TCA - I)/TCL$, где TCA^{27} – оборотные средства, I^{28} – производственные запасы и запасы готовой продукции, TCL – текущие обязательства. Норматив коэффициента – больше 1.
- **Коэффициент текущей ликвидности** (3-й степени): $LR3 (CLR^{29}) = TCA/TCL$, где TCA – оборотные средства, TCL – текущие обязательства. Норматив коэффициента – больше 2.

Составление балансовой ведомости позволяет ответить на важнейшие вопросы финансового анализа:

- Какова структура активов и пассивов на протяжении различных этапов реализации проекта?
- Как можно оценить текущую финансовую устойчивость и ликвидность проекта?
- В какой период реализации проекта начинают выполняться требования к вертикальной и горизонтальной структуре баланса? С чем это связано? Как в связи с этим можно оценить проект с точки зрения его устойчивости?
- Каковы коэффициенты ликвидности? Как они меняются с началом операционной деятельности? Отвечают ли они принятым нормативам?

13 Финансовый план: Оценка эффективности проекта

Почему встает необходимость оценки эффективности БП? Потому что и перед инвестором, и перед кредитором стоит задача выбора: куда направить средства, чтобы получить наилучший результат?

В основе определения эффективности лежит понятие сравнительного преимущества, т.е. преимущества одних вложений по сравнению с другими. Стремление к сравнительному преимуществу означает отказ от менее ценного ради более ценного. Экономическая эффективность проекта оценивается по отношению к альтернативным возможностям на рынке по вложению капитала. В качестве таких альтернатив в общем случае рассматриваются относительно безрисковые инвестиции на финансовых рынках. Доход по этим вложениям рассматривается в качестве той альтернативной выгоды, которая упущена компанией в связи с тем, что она сделала иной выбор. Этот упущенный доход выражается в виде соответствующих процентных ставок, используемых в качестве **ставок дисконтирования**³⁰. Поскольку проценты доходности по альтернативным вложениям достаточно низки, то для учета рисков проводится корректировка ставки дисконтирования в сторону ее увеличения.

В российской практике, в случае если в проекте предполагается использовать заемные средства, в качестве дисконтного процента чаще всего используется ставка процентов по кредиту (как цена финансирования). Однако в качестве альтернативных вложений инвестором может быть выбрана и некая самостоятельная база: выбор зависит от альтернативных возможностей инвестора.

²⁴ FA – fixed assets (внеоборотные активы).

²⁵ LR – liquidity ratio (коэффициент ликвидности).

²⁶ TCL – total current liabilities (краткосрочные обязательства).

²⁷ TCA – total current assets (оборотные активы).

²⁸ I – inventory (запасы).

²⁹ CLR – current liquidity ratio (коэффициент текущей ликвидности).

³⁰ Дисконтирование – приведение разновременных показателей оттока и притока средств к начальному периоду.

Оценка эффективности проекта основывается на концепции денежного потока (CF - cash flow).

- Чистый денежный поток (NCF – net cash flow) – представляет собой сальдо притока и оттока средств в течение каждого из рассматриваемых периодов.

Мы уже столкнулись с расчетом денежного потока, когда определяли баланс денежных средств (см. п. 12.2). Однако расчеты для оценки ликвидности отличаются от расчетов, связанных с оценкой эффективности. Эти расхождения определяются различными целями анализа. В первом случае они направлены на определение остатка денежных средств и базируются на тотальном учете оттока и притока средств. Во втором случае цель анализа – оценка результативности инвестиций; соответственно, потоки, связанные с финансированием проекта, исключаются из расчетов NCF³¹.

Выделяют два основных вида денежных потоков для целей оценки эффективности проекта:

- Денежный поток проекта (NCFI).
- Денежный поток проекта для собственного капитала инвестора (NCFII).

В формировании NCFI не учитываются денежные потоки, связанные с внешним финансированием (т.е. вложениями в уставной капитал и получением кредитов). Кроме того, поскольку проект оценивается как целое и не выделяется заемное финансирование, то в расходах не учитываются проценты по кредиту и возврат кредита. Необходимо также помнить о том, что при расчетах денежных потоков в состав затрат не включаются амортизационные отчисления (поскольку им не противостоит реальный отток средств). В отличие от денежного потока проекта, NCFII используется для оценки эффективности только собственных вложений, поэтому все расчеты, связанные с кредитованием, учитываются как в притоке, так и в оттоке средств. Во всем же остальном формирование NCFII проводится так же, как и NCFI.

Схема расчета NCFI и NCFII по условному примеру приведена в таблицах, расположенных ниже. В начале реализации проекта денежные потоки имеют отрицательные показатели, что обусловлено инвестиционной деятельностью, с началом производства они приобретают положительное значение.

Общепринятыми показателями оценки эффективности проектов являются:

- Чистая настоящая (приведенная) стоимость (NPV- net present value)
- Внутренняя процентная ставка, или внутренняя норма рентабельности (IRR – internal rate of return).
- Индекс доходности (PI – profitability index)
- Период окупаемости, или период возврата капитала (pay-back-period)

Чистая приведенная стоимость NPV является обобщающим показателем результативности проекта. Она рассчитывается путем суммирования дисконтированных величин NCF:

$$NPV = \sum_{t=0}^n NCF_t (1+i)^{-t}$$

В общем случае, если NPV имеет положительное значение, то инвестиции в проект являются более выгодными, чем альтернативные вложения, и реализацию БП можно считать целесообразным. Это утверждение правомерно по отношению к оценке эффективности и проекта как такового (NCFI), и собственных вложений инвестора (NCFII). Если реализация проекта проводится с использованием заемного финансирования, то положительное значение NPV означает, что после расчетов по кредиту у инвестора остается избыток средств. В том случае, если ставка дисконтирования равна кредитной ставке, NPV для NCFI и NCFII равны между собой. Если кредитная ставка ниже, то NPV NCFII будет больше, чем NPV NCFI, т.е. использование кредитного финансирования является выгодным (см. условный пример ниже). В противоположной ситуации, при более высокой ставке дисконтирования NPV NCFII будет меньше, чем NPV NCFI, т.е. при использовании кредита эффективность проекта снижается.

Вспомогательный характер по отношению к NPV носит показатель **период возврата инвестиций**. Он характеризует срок, когда суммарные дисконтированные расходы становятся равными суммарным дисконтированным доходам, а NPV, преодолевая отрицательные значения, становится равным 0. Период

³¹ Финансирование характеризуется положительными денежными потоками, инвестирование – отрицательными.

возврата инвестиций характеризует не столько эффективность проекта, сколько риски, связанные с его реализацией (чем продолжительнее период окупаемости, тем риски выше).

Увеличивая и уменьшая ставку дисконтирования можно подобрать такое ее значение, при котором NPV также становится равным 0. Этому условию отвечает **внутренняя норма рентабельности IRR**. IRR характеризует среднюю доходность проекта (естественно, что в течение всего периода она может значительно колебаться) и равна максимальной ставке дисконтирования, при которой вложения окупаются. IRR определяет также верхнюю границу ставки процента по кредиту, который целесообразно было бы привлекать для финансирования проекта.

В отличие от NPV, представляющей собой абсолютный показатель эффективности проекта, IRR – относительный критерий, позволяющий сравнивать различные проекты вне зависимости от их масштабов и сроков их реализации. Чем выше IRR, тем более эффективным является проект и тем труднее ему подобрать альтернативные варианты.

Еще одним относительным показателем эффективности, дополняющим IRR, является **индекс доходности PI**. Этот показатель рассчитывается как отношение дисконтированного дохода по проекту (NPVR) к дисконтированным инвестициям (NPVI): $PI = NPVR / NPVI$.

Если показатель NPV проекта положительный, то IP принимает значение больше 1. PI характеризует прирост вложенного капитала: в случае NCFI – всех инвестиций, сделанных в проект, в случае NCFII – собственных вложений инвестора.

Условный пример: Денежный поток проекта

	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период	5-й период
<i>Приток</i>					
Выручка от реализации*			50000	90000	100000
<i>Отток</i>					
Инвестиционные затраты	15000	20000			
Вложения в оборотный капитал	-42	0	4641	3542	805
Текущие затраты без амортизации	1000	1000	33833	58833	58833
Налог на прибыль			3300	7050	9600
<i>Чистый денежный поток периода NCFI</i>	-15958	-21000	8226	20574	30762
<i>Норма дисконта</i>	15%	15%	15%	15%	15%
<i>Дисконтированный NCFI</i>	-13877	-15879	5409	11764	15294
<i>NPV NCFI*</i>	-13877	-29756	-24347	-12584	2711
<i>IRR</i>	19%				
<i>IP**</i>	1,09				
<i>Период окупаемости</i>	5 лет				

Примечание: * Здесь и в следующей таблице дисконтирование проводится к началу первого периода.

Условный пример: Денежный поток проекта для собственного капитала инвестора

	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период	5-й период
<i>Приток</i>					
Выручка от реализации*			50000	90000	100000
Получение кредита	6000	6500			
<i>Отток</i>					
Инвестиционные затраты	15000	20000			
Вложения в оборотный капитал	-42	0	4641	3542	805
Текущие затраты без амортизации	1000	1000	33833	58833	58833
Проценты по кредиту	600	1250	1250	625	
Возврат кредита			6250	6250	
Налог на прибыль			3300	7050	9600
<i>Чистый денежный поток периода NCFII</i>	-9958	-15100	726	13699	30762
<i>Норма дисконта</i>	15%	15%	15%	15%	15%

<i>Дисконтированный NCFII</i>	-8659	-11418	477	7833	15294
<i>NPV NCFII</i>	-8659	-20077	-19600	-11767	3527
<i>IRR</i>	21%				
<i>IP</i>	1,18				
<i>Период окупаемости</i>	5 лет				

Оценка эффективности составляет завершающую часть финансового раздела БП, в которой подводятся основные итоги и в которой инициаторы проекта и все прочие заинтересованные лица получают ответы на ключевые вопросы относительно экономической целесообразности реализации проекта:

- Какова чистая приведенная стоимость проекта при принятой норме дисконтирования, соответствующей доходности по альтернативным вложениям, доступным инвестору?
- Каков период окупаемости проекта?
- Какова внутренняя норма рентабельности? Как она соотносится с альтернативными вариантам инвестиций?
- Каков индекс доходности?
- Каковы аналогичные показатели для собственного капитала инвестора, если к реализации проекта будут привлекаться заемные средства? Как различные схемы кредитования, в том числе различные процентные ставки по кредитам, будут влиять на эффективность проекта?

14 Проблемы и риски, связанные с реализацией проекта

Ценность проекта определяется не только его эффективностью, устойчивостью и ликвидностью, но и степенью риска.

- **Риски** – это отклонение полученных результатов от тех, которые были запланированы. Риск инвестиционного проекта связан с отклонениями действительных значений составляющих денежных потоков от запланированных.

Выделяют несколько видов риска, например: 1) **коммерческий риск**, определяемый отклонениями в прогнозируемом спросе, конкуренции, уровне цен на готовую продукцию и ресурсы; 2) **риск снижения рентабельности**, связанный с отклонением от прогнозируемого уровня эффективности использования ресурсов, влияющей на прибыль; 3) **риск потери финансовой устойчивости и ликвидности**, обусловленный условиями инвестирования и финансирования и пр.

Риски влияют не только на текущие показатели состояния проекта, но и на показатели его эффективности. Когда говорят о рисках инвестиционных проектов, имеют в виду не столько риск полного провала, сколько риск невозврата только части средств. Это может быть снижение доходности вложений по сравнению с планом, возврат средств в течение более длительного срока, недополучение планируемых дивидендов и пр.

Риски определяются нереальностью поставленных целей, просчетами в прогнозировании, субъективностью оценки ожидаемых результатов. Кроме того, важным фактором наступления рисков является высокая степень неопределенности внешней среды, в которой реализуются проекты. Однако высокая степень доходности проекта по сравнению со средней нормой доходности, сложившейся в отрасли, достигается именно за счет принятия высоких рисков.

Мера риска инвестирования – это степень неопределенности составляющих денежного потока. Оценка рисков проводится:

- Методами математической статистики - определяется вероятность наступления риска (стандартное отклонение, математическое ожидание, коэффициент вариации).
- Методом процентной ставки (ставку дисконтирования увеличивают за счет премии за риск).
- Методом сценариев – рассматриваются пессимистический, оптимистический и усредненный сценарии развития событий.
- Методом анализа чувствительности проекта и т.д..

Чаще всего оценку рисков в БП осуществляют с использованием метода чувствительности. Он состоит в исследовании влияния изменения основных параметров проекта на его экономическую эффективность и устойчивость. Этому предшествует выбор исходных параметров проекта, подверженных наибольшей вероятности изменений (вероятность определяется экспертным путем) и, одновременно, имеющих

наибольшее влияние на результаты проекта. Далее исследуют влияние колебания этих параметров на все основные финансовые прогнозы, определяющие экономическую эффективность проекта (NPV, IRR, IP, срок окупаемости), а также его текущую устойчивость и ликвидность. Оценивая финансовые прогнозы по проекту в условиях наступления риска, делают выводы относительно возможности его реализации в этих условиях, т.е. оценивают рискованность проекта.

Ввиду трудоемкости этих расчетов на практике часто ограничиваются анализом нижнего предела прибыли, а именно, определением точки безубыточности, т.е. того объема производства и сбыта, который обеспечивает безубыточную работу предприятия. Расчет точки безубыточности проводится по формуле:

$X_0 = FC / (p - vc)$, где X_0 - объем производства и продаж в натуральном выражении, соответствующий точке безубыточности, FC – постоянные издержки, p – цена на продукцию, vc – переменные издержки на единицу продукции.

Если запланированный объем сбыта значительно выше точки безубыточности, риск снижения рентабельности невелик. Мера риска определяется запасом финансовой прочности, т.е. процентным соотношением запланированного и критического объемов производства. Расчет проводится по формуле:

$Z = (X_1 - X_0) / X_1 * 100\%$, где Z – запас финансовой прочности, X_1 – запланированный объем производства, X_0 – точка безубыточности.

В условном примере (см. ниже) в связи с высокой долей переменных затрат в структуре себестоимости запас финансовой прочности в начале производственной деятельности составит 60%, а в конце реализации проекта – увеличивается до 80%. Это означает, что для достижения критической точки объем производства должен быть снижен на 60-80%, т.е. чувствительность прибыли к падению объемов продаж можно охарактеризовать как низкую. Следовательно, при неблагоприятной конъюнктуре рынка компания будет продолжать покрывать свои текущие издержки и ее производственная деятельность будет приносить прибыль.

Условный пример: Расчет точки безубыточности и запаса финансовой прочности

Наименование показателей	3-й период	4-й период	5-й период
Объем продаж, млн. шт.	25000	45000	45000
Цена, у.е.*	2	2	2,22
Выручка от реализации, млн. у.е.	50000	90000	100000
Переменные затраты, млн. у.е.	25000	50000	50000
Переменные затраты на ед. продукции, у.е.	1	1,11	1,11
Постоянные затраты, млн. у.е.	10000	10000	10000
Точка безубыточности, млн. шт.	10000	11236	9009
Запас финансовой прочности, %	60%	75%	80%
ИТОГО Текущие затраты	35000	60000	60000

Примечание: * у.е. – условные стоимостные показатели.

В оценке рисков, которые проводятся в ходе бизнес-планирования, главным является не сложность расчетов, а умение заранее выявить все ключевые риски, их источники и время вероятного наступления. Кроме того, в БП должны быть разработаны меры по сокращению рисков и минимизации потерь по проекту. Эта часть БП должна включать две составляющие: программу организационных мер предотвращения рисков и программу страхования.

В целом, раздел «Проблемы и риски, связанные с реализацией проекта» подводит итоги БП и предоставляет лицам, принимающим решение, необходимую информацию для ответа на вопросы:

- Наступление каких рисков, связанных с реализацией проекта, наиболее вероятно?
- Какие из этих рисков в наибольшей степени могут повлиять на результативность проекта?
- Как изменятся показатели эффективности и устойчивости проекта при наступлении этих рисков?
- Как в связи с этим можно охарактеризовать рискованность проекта в целом?
- Какие организационные меры планируется предпринять для снижения рисков?
- Какая программа страхования будет сопровождать реализацию проекта?

Контрольные вопросы к практическим занятиям

Тема 1: Значение бизнес-планирования для привлечения инвестиций. Место бизнес-планов в системе планирования на предприятии (см. главы 1-4).

1. Обоснуйте актуальность внедрения системы бизнес-планирования на фармацевтических предприятиях на современном этапе.
2. Чем объясняется отсутствие стандартных требований к бизнес-планам?
3. Какие уровни планов выделяются исходя из горизонтов планирования?
4. Дайте характеристику краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов.
5. Какие периоды являются плановыми для краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов?
6. Какие планы преимущественно используются для оценки эффективности деятельности компании?
7. Чем отличается планирование, относящееся к текущей деятельности, и планирование, ориентированное на развитие компании? Приведите собственный пример ситуации первого и второго типов планирования.
8. К какому из горизонтов планирования в наибольшей степени соответствует планирование, ориентированное на развитие компании?
9. Поясните суть "узкого" и "широкого" определения бизнес-планов и бизнес-планирования.
10. Перечислите характерные черты бизнес-планов в соответствии с узким подходом.
11. Дайте определение бизнес-плана при широком толковании
12. Каковы основные отличия бизнес-планов от других форм планирования?
13. Раскройте основные функции бизнес-планов.
14. Что такое инвестиционные проекты и инвестиционные бизнес-планы?
15. В чем отличие финансовых и реальных инвестиций?

Тема 2: Логические этапы создания и структура инвестиционного бизнес-плана (см. главы 5-6).

1. Сформулируйте основные принципы формирования инвестиционных бизнес-планов.
2. Раскройте основные этапы создания бизнес-планов.
3. С какой целью проводится оценка ресурсов? Каков алгоритм оценки ресурсов?
4. Какие факторы будут влиять на форму и содержание бизнес-планов?
5. Перечислите основные разделы производственных инвестиционных бизнес-планов.
6. Приведите структуру финансового раздела бизнес-плана.
7. Каковы цели резюме проекта? Какие положения включаются в резюме?
8. Какие положения включаются в раздел, посвященный описанию фирмы-инициатора проекта?

Тема 3: Анализ рынка и маркетинг проекта (см. глава 7).

1. Результаты каких логических этапов создания бизнес-плана включаются в этот раздел?
2. Почему данный раздел на практике часто оказывается наиболее слабой составляющей бизнес-плана?
3. Какие показатели находятся в сфере внимания создателей бизнес-плана при анализе отраслевой среды?
4. Какие аспекты включает в себя анализ продуктовых рынков, на которые нацелен проект?
5. С какой целью проводится анализ конкурирующих продуктов?
6. Какие составляющие маркетинговой стратегии находят отражение в данном разделе бизнес-плана?
7. Назовите показатели раздела "Анализ рынка и маркетинг проекта", которые используются в финансовом разделе бизнес-плана.

Тема 4: Техничко-экономическая характеристика планируемого производства (см. глава 8).

1. Каковы основные задачи данного раздела и почему он не должен быть перегружен техническими деталями?
2. Опишите основные части данного раздела бизнес-плана.
3. Что представляет собой производственная программа и с какими планами маркетингового раздела она должна быть согласована?
4. Назовите результаты раздела "Техничко-экономическая характеристика планируемого производства", которые используются в финансовом разделе бизнес-плана.

Тема 5: Менеджмент проекта (см. глава 9).

1. Перечислите основные вопросы, которые находят отражение в данном разделе бизнес-плана.

2. Каким образом демонстрируются потенциальные возможности менеджмента проекта?
3. Для каких двух принципиально разных периодов реализации проекта проводится расчет состава и численности персонала?
4. Какие вопросы освещаются в рамках характеристики кадровой политики?
5. Как проводится расчет фонда оплаты труда?
6. Перечислите, какие результаты данного раздела используются в финансовом плане.

Тема 6: Планирование доходов, инвестиционных и текущих затрат, потребности в оборотном капитале (см. глава 10).

1. На каком этапе реализации проекта начинают поступать доходы от основной деятельности?
2. Перечислите данные, которые необходимы для определения доходов от основной деятельности. В каких разделах бизнес-плана обосновываются эти показатели?
3. Опишите структуру инвестиционных затрат.
4. Какие данные и из какого раздела бизнес-плана обосновывают капитальные затраты?
5. Дайте определение сметы текущих затрат.
6. Раскройте понятия основных и накладных расходов.
7. С учетом каких накладных расходов формируется цеховая себестоимость, производственная себестоимость и полная себестоимость?
8. Какова структура итоговой сметы текущих затрат, фигурирующей в бизнес-плане?
9. В какой период реализации проекта текущие затраты достигают максимальных размеров?
10. На какие важные вопросы, связанные с реализацией проекта, позволяет ответить планирование текущих затрат?
11. Дайте определение кредиторской и дебиторской задолженности. Какая из них включается в состав оборотных средств?
12. Перечислите составляющие оборотного капитала.
13. Как рассчитывается производственно-необходимый оборотный капитал и чистый оборотный капитал? Приведите формулу расчета отдельных составляющих оборотного капитала.
14. Как определяются необходимые объем и сроки инвестиций в оборотные средства?
15. Сформулируйте вопросы бизнес-планирования, которые решаются в ходе определения потребности в оборотном капитале.

Тема 7: Финансирование (см. глава 11).

1. В чем суть процесса финансирования и в чем его отличие от процесса инвестирования?
2. Приведите структуру капитала компании.
3. Назовите основные составляющие внутреннего финансирования.
4. Приведите примеры форм заемного финансирования.
5. Какие виды финансирования имеют значение на инвестиционном и производственном этапе реализации бизнес-плана? Чем это объясняется?
6. Приведите спецификацию плана расчетов по кредиту.
7. Какие вопросы бизнес-планирования решаются в ходе планирования финансирования?

Тема 8: Финансовые прогнозы и анализ устойчивости проекта (см. глава 12).

1. В каких таблицах бизнес-плана отражаются финансовые прогнозы и оценивается текущая устойчивость проекта?
2. Раскройте понятие устойчивости и ликвидности.
3. Перечислите основные показатели, которые рассчитываются по таблице "План прибылей и убытков". Приведите формулы расчета.
4. Какой показатель рассматривается в качестве конечного финансового результата деятельности компании?
5. Какой показатель отражает собственный капитал компании, накопленный в результате ее непосредственной деятельности?
6. Приведите формулы расчета рентабельности продаж. Что показывают данные коэффициенты?
7. Сформулируйте вопросы финансового планирования, которые находят отражение в таблице бизнес-плана "План прибылей и убытков".
8. По какой таблице бизнес-плана и каким образом проводится оценка текущей ликвидности проекта?
9. Приведите схему расчета баланса денежных средств.
10. Как рассчитывается коэффициент обслуживания долга и что он отражает?

11. Объясните, почему в ходе бизнес-планирования баланс денежных средств рассчитывается, как минимум, в два этапа.
12. Какие вопросы бизнес-планирование находят ответы в таблице "Баланс денежных средств"?
13. Опишите схему формирования таблицы бизнес-плана "Прогноз баланса проекта". Какие показатели и из каких таблиц бизнес-плана используются для формирования активов и пассивов?
14. По какой стоимости в балансовой ведомости учитываются основные средства?
15. Какие показатели, рассчитанные по таблице бизнес-плана "Прогноз баланса проекта", используются для оценки финансовой устойчивости проекта?
16. Как рассчитываются и что отражают коэффициенты покрытия и автономии? Какой из показателей используется для оценки требований к вертикальной структуре баланса, а какой - к горизонтальной?
17. Как можно охарактеризовать сравнительную ликвидность различных видов активов? Какие активы обладают наибольшей степенью ликвидности?
18. Охарактеризуйте группу показателей ликвидности. Как они рассчитываются и что отражают?

Тема 9: Оценка эффективности проекта (см. глава 13).

1. Поясните, каким образом с использованием ставки дисконтирования могут быть учтены упущенные выгоды инвесторов.
2. Объясните, почему при оценке ликвидности и эффективности проекта по-разному формируются денежные потоки. В чем принципиальное отличие и чем оно обусловлено?
3. Какие два вида денежных потоков используются для оценки эффективности бизнес-плана? Как они рассчитываются? В каком случае учитываются получение и возврат заемных средств, а к какому - нет?
4. На каком этапе реализации проекта денежные потоки приобретают положительное значение?
5. Приведите общепринятые показатели оценки эффективности проекта. Как они рассчитываются?
6. При каком значении чистой приведенной стоимости инвестиции в проект являются более выгодными, чем альтернативные вложения?
7. Как соотношение ставки дисконтирования и кредитной ставки влияют на соотношение чистой приведенной стоимости денежного потока проекта и денежного потока для собственного капитала?
8. Какие показатели относятся к абсолютным критериям оценки эффективности проекта, а какие - к относительным?
9. Объясните, как связаны значения индекса доходности и чистой приведенной стоимости.
10. С какой целью проводится оценка эффективности бизнес-плана? Какое значение оценка эффективности имеет для бизнес-планирования?

Тема 10: Проблемы и риски, связанные с реализацией проекта (см. глава 14).

1. Дайте пояснение того, что такое риски и как их можно классифицировать.
2. Укажите типичные источники рисков, связанных с реализацией бизнес-планов.
3. Какие методы оценки рисков существуют? Какие из них чаще всего используются для оценки рисков в бизнес-планировании?
4. Объясните, в чем суть метода оценки чувствительности. Каков алгоритм выделения параметров проекта, колебания которых оцениваются? Результаты каких расчетов выступают в качестве основания для выводов о степени рискованности проекта?
5. Что такое точка безубыточности и как она рассчитывается? Как точка безубыточности может быть использована для оценки рисков проекта?
6. Каким образом показатель финансовой прочности используется для оценки меры риска проекта? Продемонстрируйте это на примере.
7. Какие программы, фигурирующие в бизнес-плане, призваны обеспечить минимизацию рисков?

Тестовые вопросы к практическим занятиям

Тема 1: Значение бизнес-планирования для привлечения инвестиций. Место бизнес-планов в системе планирования на предприятии (см. главы 1-4).

1. Какими стандартами определяется система планирования на предприятии?
 - А) Внутренними стандартами предприятия.
 - Б) Требованиями статистической отчетности.
 - В) Требованиями бухгалтерской отчетности.
2. Какой из видов планов определяет общее направление развития компании исходя из ее миссии и целей на рынке?
 - А) Долгосрочные.
 - Б) Среднесрочные.
 - В) Краткосрочные.
3. Для какого из видов планирования плановыми периодами являются декады?
 - А) Долгосрочные.
 - Б) Среднесрочные.
 - В) Краткосрочные.
4. Взгляд на бизнес-план исключительно как план мероприятий, выходящих за рамки обеспечения текущей деятельности, относится к "широкому" или "узкому" его определению?
 - А) Широкому.
 - Б) Узкому.
5. Укажите те положения, которые относятся к функциям бизнес-планов.
 - А) Основа для контроля плановых показателей деятельности.
 - Б) Привлечение внешнего финансирования.
 - В) Привлечение внутреннего финансирования.
6. Для инвесторов, приобретающих акции компаний на фондовом рынке, это реальные или финансовые инвестиции?
 - А) Реальные.
 - Б) Финансовые.

Тема 2: Логические этапы создания и структура бизнес-плана (см. главы 5-6).

1. Какие из положений следует отнести к принципам формирования бизнес-планов?
 - А) Бизнес-план рассматривает риски реализации проекта.
 - Б) Бизнес-план базируется на анализе исключительно внешних факторов внешней среды.
 - В) Бизнес-план может выходить за рамки общих стратегических установок инвестора.
 - Г) Бизнес-план должен достигать баланса затрачиваемых ресурсов и полученных результатов.
2. Какая процедура позволяет оценить объем ресурсов, который компании необходимо привлечь дополнительно по отношению к тем ресурсам, которыми она располагает?
 - А) Определение ресурсов, необходимых для реализации проекта.
 - Б) Определение баланса между требуемыми и располагаемыми ресурсами.
3. Организационный бизнес-план связан с ... :
 - А) Выходом на новые рынки.
 - Б) Изменением структуры компании и сокращением персонала.
 - В) Строительством нового цеха.

4. На каких этапах согласования с инвестором формируются укрупненные заявочные бизнес-планы?

- А) На начальном.
- Б) На конечном.

5. Детализированные бизнес-планы носят, как правило, закрытый или открытый характер?

- А) Закрытый.
- Б) Открытый.

6. Резюме проекта в первую очередь адресовано ...:

- А) Конкретным исполнителям.
- Б) Лицам, принимающим решение.

7. Резюме должно содержать...:

- А) Основные выводы по каждому из разделов.
- Б) Основные выводы по финансовому разделу и разделу, оценивающему риски.

8. Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя...:

- А) Календарный график реализации проекта.
- Б) Расчет потребности в оборотном капитале.
- В) Финансовые прогнозы.

Тема 3: Анализ рынка и маркетинг проекта (см. глава 7).

1. Анализ отраслевой среды включает в себя...:

- А) Анализ отраслевого законодательства.
- Б) Анализ региональных особенностей налогообложения.
- В) анализ рынка посредников.

2. Определение целевого рынка состоит в...:

- А) Определении круга конкурирующих продуктов.
- Б) Определении круга потребителей, испытывающих потребность в анализируемом продукте.

3. Вывод относительно привлекательности целевого рынка для компании делается на основании ...:

- А) Оценки емкости рынка.
- Б) Оценки динамики развития рынка.
- В) Оценки состояния и характера конкуренции.

4. Разработка стратегии маркетинга включает в себя...:

- А) Позиционирование.
- Б) Оценку регуляторных барьеров для выхода на рынок.
- В) Разработку комплекса маркетинга.

5. Какие показатели раздела "Анализ рынка и маркетинг проекта" используются в финансовом разделе БП?

- А) Прогноз объемов продаж.
- Б) Объем необходимых расходов на продвижение.
- В) Объем необходимых производственных ресурсов.

Тема 4: Техничко-экономическая характеристика планируемого производства (см. главу 8).

1. Задачи раздела бизнес-плана "Технико-экономическая характеристика планируемого производства" включают...:

- А) Обоснование расходов на приобретаемое оборудование.
- Б) Установление нормативов расходов и запасов сырья.
- В) Установление расходов потребления энергоресурсов.
- Г) Длительности производственного цикла.
- Д) Обоснование расходов на сбыт продукции.

2. Планируемые расходы на приобретаемое оборудование используются в ...:

- А) Определении объема инвестиций в основной капитал.
- Б) Определении объема инвестиций в оборотный капитал.

3. Производственная программа согласуется с ...:

- А) Планами по объему продаж.
- Б) Планами по сбытовым расходам.

4. Какие результаты раздела "Технико-экономическая характеристика планируемого производства" используются для расчетов в финансовом плане?

- А) Объем потребляемых в процессе производства сырья, вспомогательных материалов, энергоресурсов и пр.
- Б) Потребность в основном и вспомогательном персонале.
- В) Потребность в административном персонале.

Тема 5: Менеджмент проекта (см. гл. 9)

1. Описание эмиссионной и дивидендной политики включает в себя...:

- А) Планирование выпуска акций.
- Б) Планы по привлечению ключевых менеджеров.
- В) Планирование распределения прибыли.

2. Характеристика организационной структуры включают...:

- А) Уровни управления.
- Б) Подразделения.
- В) Фонд оплаты труда.

3. Среднесписочная численность персонала по группам и фонд оплаты труда определяются для:

- А) Инвестиционного периода реализации проекта.
- Б) Периода запуска проекта.
- В) Каждого из плановых периодов.

4. Какие показатели раздела "Менеджмент проекта" используются в финансовом разделе бизнес-плана?

- А) Состав и численность персонала по группам.
- Б) Планирование объема и графика вложений инвесторов-собственников.
- В) Планирование фонда заработной платы по периодам.

Тема 6: Планирование доходов, инвестиционных и текущих затрат, потребности в оборотном капитале (см. глава 10).

1. Определение доходов от основной деятельности проводится на основании результатов...:

- А) Организационного плана.
- Б) Маркетингового раздела.
- В) Производственного раздела.

2. При планировании выручки учитывают...:
- А) Плановую производственную мощность предприятия.
 - Б) Поэтапный ввод производственных мощностей и наращивания объема продаж.
3. Чем определяется основная часть инвестиционных затрат?
- А) Капитальными затратами.
 - Б) Регуляторными расходами.
 - В) Текущими расходами инвестиционного периода.
4. Амортизационные отчисления включаются в состав...:
- А) Капитальных затрат.
 - Б) Текущих затрат.
5. Смета затрат - это...:
- А) Полный свод затрат предприятия за определенный период времени на весь объем производства и реализации продукции.
 - Б) Полный свод затрат предприятия за определенный период времени на весь объем производства продукции.
6. К какой группе накладных расходов относятся коммерческие расходы на продвижение и сбыт?
- А) Общецеховые.
 - Б) Общепроизводственные.
 - В) Общехозяйственные.
7. Итоговая смета текущих затрат, фигурирующая в бизнес-плане, формируется с разделением на ...:
- А) Основные и накладные затраты.
 - Б) Условно-переменные и условно-постоянные затраты.
8. Текущие затраты...:
- А) Уменьшают налогооблагаемую прибыль.
 - Б) Не уменьшают налогооблагаемой прибыли.
9. В какой период реализации проекта текущие затраты достигают максимальных размеров?
- А) Инвестиционный.
 - Б) Ввода в эксплуатацию.
 - В) Достижения плановой производственной мощности.
10. Норматив незавершенного производства в днях определяется на основе...:
- А) Длительности производственного цикла.
 - Б) Длительности цикла производства и обращения.
11. Производственно необходимый оборотный капитал включает в себя...:
- А) Стоимость производственных запасов, незавершенного производства, запасов готовой продукции, дебиторской задолженности.
 - Б) Стоимость производственных запасов, незавершенного производства, запасов готовой продукции, а также дебиторской задолженности за вычетом кредиторской.
12. Решение вопроса о том, в какие периоды реализации бизнес-плана должны быть произведены инвестиции в оборотный капитал, осуществляется в результате...:
- А) Определения дополнительной потребности в оборотном капитале в каждый из периодов.
 - Б) Определения величины среднесвязанного в каждый из периодов оборотного капитала.

Тема 7: Финансирование (см. глава 11).

1. Финансирование из прибыли предприятия относится к ...:
А) Собственному внешнему финансированию.
Б) Внутреннему финансированию.
2. Финансирование, связанное с привлечением средств собственников относится к ...:
А) Собственному внешнему финансированию.
Б) Внутреннему финансированию.
3. Использование кредитных средств относится к ...:
А) Заемному финансированию.
Б) Внутреннему финансированию.
В) Внешнему финансированию.
4. Какие виды финансирования используются на инвестиционной стадии реализации проекта?
А) Внешнее финансирование.
Б) Внутреннее финансирование.

Тема 8: Финансовые прогнозы и анализ устойчивости проекта (см. глава 12).

1. Способность своевременно и полностью выполнять свои текущие платежные обязательства раскрывает понятие...:
А) Финансовой устойчивости.
Б) Ликвидности.
2. Цели таблицы "План прибылей и убытков" состоят в том, чтобы...:
А) Показать, что за счет доходов от основной деятельности покрываются производственные и др. текущие затраты по проекту.
Б) Показать, что за счет доходов от основной деятельности покрываются инвестиционные, производственные и др. текущие затраты по проекту.
3. Какой показатель отражает объем собственного капитала предприятия, который накапливается в результате его непосредственной деятельности?
А) Валовая прибыль за период.
Б) Чистая прибыль за период.
В) Накопленная чистая прибыль.
4. Конечный финансовый результат деятельности компании в каждый из периодов составляет...:
А) Выручка.
Б) Валовая прибыль.
В) Чистая прибыль.
5. Показатели текущей рентабельности продаж демонстрируют устойчивость проекта к росту ...:
А) Себестоимости.
Б) Снижению цен на готовую продукцию.
В) Риску продления сроков инвестиционной стадии реализации проекта.
6. Каковы основные показатели таблицы "Баланс денежных средств"?
А) Прибыль.
Б) Чистая прибыль.

- В) Остаток денежных средств в каждый из периодов.
Г) Накопленный остаток денежных средств
7. Какие показатели учитываются в разделе "Отток денежных средств" при формировании таблицы "Баланс денежных средств"?
- А) Амортизация.
Б) Инвестиции в основной капитал.
В) Инвестиции в оборотных средства.
Г) Налог на прибыль.
Д) Проценты по кредиту.
8. Что отражает коэффициент обслуживания долга?
- А) Возможности проекта по выплате процентов и возврату кредита.
Б) Возможности проекта по вложению временных излишков денежных средств в доходные финансовые активы.
9. Какие показатели учитываются в разделе "Приток денежных средств" при формировании таблицы "Баланс денежных средств"?
- А) Выручка от реализации.
Б) Вложения в уставной капитал.
В) Вложения в основной капитал.
Г) Получение кредита.
10. Балансовая ведомость дает возможность оценить...:
- А) Стоимостную характеристику и структуру активов.
Б) Остаток денежных средств.
В) Структуру пассивов.
11. Балансовая ведомость отражает финансовое состояние предприятия...:
- А) За определенный период.
Б) На определенную дату.
12. Выполнение требований к вертикальной структуре баланса оценивается с использованием...:
- А) Коэффициент покрытия.
Б) Коэффициент автономии.
В) Коэффициенты ликвидности.
13. Выполнение золотого правила баланса, в соответствии с которым дорогостоящие предметы имущества с длительным сроком службы должны приобретаться за счет собственного капитала, может быть оценено с использованием...:
- А) Коэффициент покрытия.
Б) Коэффициент автономии.
В) Коэффициенты ликвидности.
14. Наибольшей степенью ликвидности обладают...:
- А) Основные средства.
Б) Денежные средства.
В) Дебиторская задолженность.
15. Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается как отношение...:
- А) Стоимости оборотных средств к текущим обязательствам.
Б) Величины денежных средств к текущим обязательствам.
В) Величины денежных средств и дебиторской задолженности к текущим обязательствам.

Тема 9: Оценка эффективности проекта (см. глава 13).

1. Денежный поток проекта включает расчеты по кредиту, да или нет?
 - А) Да.
 - Б) Нет.
2. Амортизационные отчисления не включаются в расчеты...:
 - А) Денежного потока проекта.
 - Б) Денежного потока для собственного капитала инвестора.
3. Общепринятыми показателями оценки эффективности бизнес-плана являются...:
 - А) Ставка дисконтирования.
 - Б) Чистая настоящая стоимость.
 - В) Внутренняя норма рентабельности.
 - Г) Индекс доходности.
 - Д) Период окупаемости.
4. Когда чистая приведенная стоимость первого и второго денежных потоков будут равны?
 - А) Когда ставка дисконтирования будет больше кредитной ставки.
 - Б) Когда обе ставки будут равны.
 - В) Когда ставка по кредиту будет больше ставки дисконтирования.
5. Период окупаемости характеризует...:
 - А) Эффективность проекта.
 - Б) Риски, связанные с реализацией проекта.
6. Внутренняя норма рентабельности соответствует...:
 - А) Максимальной ставке дисконтирования, при которой вложения окупаются.
 - В) Верхней границе ставки по кредиту, который целесообразно привлекать для финансирования проекта.
7. Индекс доходности больше 1, когда чистая приведенная стоимость...:
 - А) Больше 0.
 - Б) Равна 0.
 - В) Меньше 0.

Тема 10: Проблемы и риски, связанные с реализацией проекта (см. глава 14).

1. Коммерческий риск определяется...:
 - А) Отклонениями от прогнозируемого объема спроса.
 - Б) Отклонениями от прогнозируемого уровня цен на готовую продукцию.
 - В) Отклонениями от планируемых условий инвестирования.
 - Г) Отклонениями от планируемых условий финансирования.
2. Каким образом достигается высокая степень доходности проекта по сравнению со средней нормой доходности, сложившейся в отрасли?
 - А) За счет низких рисков.
 - Б) За счет принятия высоких рисков.
3. В чем состоит метод чувствительности?
 - А) В исследовании влияния изменения основных параметров проекта на его экономическую эффективность и устойчивость.

Б) В исследовании влияния изменения основных параметров проекта на объем инвестиций.

4. Что позволяет оценить точка безубыточности?

А) Объем производства и сбыта, который обеспечивает безубыточную работу предприятия.

Б) Объем производства и сбыта, который обеспечивает более чем среднюю для отрасли прибыль.

5. В разделе бизнес-плана "Проблемы и риски, связанные с реализацией проекта" рассматриваются...:

А) Ключевые риски, их источники и время вероятного наступления. Оценка рисков.

Б) Меры по сокращению рисков и минимизации потерь по проекту.

Ответы на тестовые вопросы

Тема 1: Значение бизнес-планирования для привлечения инвестиций. Место бизнес-планов в системе планирования на предприятии.

1. А
2. А
3. В
4. Б
5. А, Б, В
6. Б

Тема 2: Логические этапы создания и структура бизнес-плана.

1. А, Г
2. А
3. Б
4. А
5. Б
6. Б
7. А
8. Б, В

Тема 3: Анализ рынка и маркетинг проекта.

1. А, В
2. Б
3. А, Б, В
4. А, В
5. А, Б

Тема 4: Техничко-экономическая характеристика планируемого производства.

1. А, Б, В, Г
2. А
3. А
4. А, Б

Тема 5: Менеджмент проекта.

1. А, В
2. А, Б
3. В
4. Б, В

Тема 6: Планирование доходов, инвестиционных и текущих затрат, потребности в оборотном капитале.

1. Б, В
2. Б
3. А
4. Б
5. А
6. В
7. Б
8. А
9. В
10. А
11. А
12. А

Тема 7: Финансирование.

1. Б
2. А
3. А, В
4. А

Тема 8: Финансовые прогнозы и анализ устойчивости проекта.

1. Б
2. А
3. В
4. В
5. А,Б
6. В, Г
7. Б, В, Г, Д
8. А
9. А, Б, Г
10. А, В
11. Б
12. Б
13. А
14. Б
15. А

Тема 9: Оценка эффективности проекта.

1. Б
2. А, Б
3. Б, В, Г, Д
4. Б
5. А, Б
6. А, Б
7. А

Тема 10: Проблемы и риски, связанные с реализацией проекта.

1. А, Б
2. Б
3. А
4. А
5. А, Б

Приложение 1: Структура проекта (входит в состав Приложения к БП):

1. Исходные данные для разработки проекта
2. Технология производства
 - Основные положения
 - Номенклатура и заданная мощность производства
 - Характеристика конечной продукции
 - Характеристика сырья и вспомогательных материалов
 - Изложение технологического процесса
 - Материальный баланс
 - Состав и количество отходов производства, сточных вод и промвыбросов в атмосферу. Сводный перечень неиспользованных отходов
 - Контроль производства и качества продукции
 - Расчет, выбор и обоснование принятого технологического оборудования
 - Расходы энергосредств на технологические нужды
 - Антикоррозионная защита оборудования
 - Обоснование потребности в кадрах по категориям и квалификации
 - Техника безопасности, пожарная безопасность и производственная санитария
3. Основные архитектурно-строительные решения
4. Основные решения по отоплению, вентиляции и кондиционированию
 - Климатология района строительства
 - Источники тепло- и холодоснабжения, энергоносители
 - Отопление
 - Вентиляция и кондиционирование воздуха
 - Система подготовки вентиляционного воздуха "чистых" помещений
 - Описание системы кондиционирования
 - Противопожарные мероприятия
 - Автоматизация вентсистем
 - Шумоглушение
 - Охрана атмосферного воздуха
5. Водопотребление и водоотведение
 - Водоснабжение
 - Канализация
6. Основные решения по электроснабжению, связи и сигнализации
 - Электроснабжение
 - Электрические нагрузки
 - Основные показатели электроснабжения
 - Силовое электрооборудование
 - Управление электроприводами
 - Канализация электроэнергии
 - Защитные мероприятия
 - Электрическое освещение
 - Связь и сигнализация
7. Охрана окружающей среды.
8. Инженерно-технические мероприятия гражданской обороны.
9. Организация строительства.
10. Сметная документация.
11. Чертежи.
12. Спецификация оборудования.
13. Приложение.

Литература

- 1 Амстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг./Пер. с англ. - М.: "Вильямс", 2000. - 640 с.
- 2 Афанасьев А.М., Карлик М.А. Бизнес-планирование на фармацевтическом предприятии. - С.-Петербург: Союз фармацевтических предприятий, 1999. - 64 с.
- 3 Береговых В.В., Мешковкий А.П. Нормирование фармацевтического производства: Обеспечение качества продукции. - М.: "Ремедиум", 2001, 527 с.
- 4 Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учебное пособие./Под. Ред. Попова В.М. - М.: "Финансы и статистика", 2002. - 432 с.
- 5 Бойко И.П. Лекции по курсу "Экономика предприятия и предпринимательства"(9 лекций).- С.-Петербург: Издательство С.-Петербургского университета, 2000 .
- 6 Воронцовский А.В. Инвестиции и финансы: Методы оценки и обоснования. - С.-Петербург: Издательство С.-Петербургского государственного университета, 1998.-528 с.
- 7 Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии./Пер. с англ. - С.-Петербург: "Питер", 2002. - 544 с.
- 8 Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: "Филин". - 270 с.
- 9 Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг./Пер. с франц. - С.-Петербург: Наука, 1996. - 589 с.
- 10 Липсиц И.В. Бизнес-план - основа успеха. - М.: "Машиностроение", 1993.
- 11 Липсиц И.В. Что такое бизнес-план и как его составить: Руководство по экономическому обоснованию. - М.: "Россия молодая", 1992.
- 12 Налоговый кодекс Российской Федерации. Части 1 и 2. - М.: "Слекс Стар".- 480 с.
- 13 Пивоваров К.В. Бизнес-планирование. - М.: "Маркетинг", 2002. - 164 с.
- 14 Станиславчик Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами. - М.: "Ось-89". - 128 с.
- 15 Уотшем Т.Дж., Паррамоу К. Количественные методы в финансах: Учебное пособие для вузов/Пер. с англ. под ред. М.Р.Ефимовой. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. - 527 с.
- 16 Финансы. Деньги. Кредит: Учебное пособие/Под.ред.Черновой Е.Г. - С.-Петербург: Издательство С.-Петербургского университета, 1999. - 178 с.
- 17 Шарп У.Ф., Гордон Дж.А., Бэйли Дж.В. Инвестиции/ Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1997.- 1024 с.