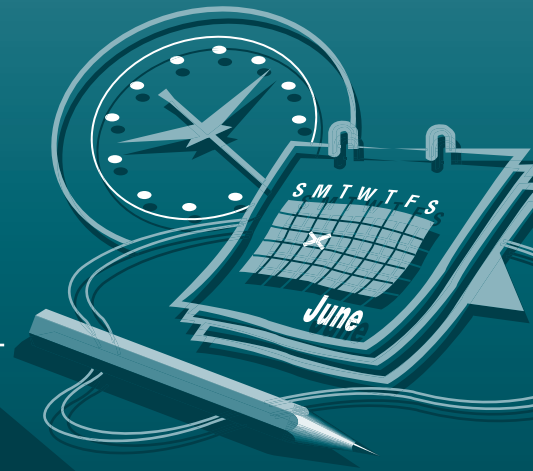




УКРАИНСКАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ СЕТЬ



2

ОСНОВЫ БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЯ

г. Киев, ул. А.Богомольца, 4 (5 этаж)
тел.: (044) 253-05-39
факс: (044) 490-58-30
e-mail: UBDP@ifc.org



www.consulting.kiev.ua

ОСНОВЫ

БИЗНЕС

ПЛАНИРОВАНИЯ



Украинская
Консалтинговая
Сеть

Содержание :

I. Бизнес–план и его роль в развитии предприятий	6
✓ для чего нужен бизнес–план	6
✓ для кого готовится бизнес–план	9
✓ основные этапы разработки и объем бизнес–плана	10
2. Основные разделы и содержание бизнес–плана	13
2.1. Краткое описание проекта (резюме)	14
2.2. Описание компании	16
2.2.1. Общее описание компании и ее коммерческой деятельности	16
2.2.2. Управленческий аппарат и персонал	16
2.2.3. Основные группы выпускаемых продуктов и услуг	16
2.2.4. Маркетинг и сбыт	17
2.2.5. Инфраструктура и производство компании	17
2.2.6. Финансовое состояние предприятия	17
2.2.7. Выводы	18
2.3. Описание рынка компании	18
2.3.1. Краткое описание отрасли	19
2.3.2. Определение целевых сегментов и емкости рынка	19
2.3.3. Среда и тенденции рынка	20
2.3.4. Анализ конкурентов	20
2.3.5. Возможности и угрозы рынка	20
2.4. Описание проекта	21
2.4.1. Идея, цель и логическое обоснование проекта	21
2.4.2. Назначение средств и источники финансирования проекта	21
2.4.3. Условия финансирования и залог	22
2.4.4. Описание производственного процесса	23
2.4.5. Прогноз экономической эффективности проекта	23
✓ Прогноз объема реализации	24
✓ Отчет о доходах предприятия	24
✓ Отчет о движении денежных средств	24

Автор: Владимир Кудашев

Ответственный редактор: Олег Олийнык, кандидат экономических наук

Издание подготовлено специалистами Симферопольского Консалтинг–центра Украинской Консалтинговой Сети (УКС), основанной Проектом содействия предпринимательству в Украине (финансируется АМР США) Международной Финансовой Корпорации. В состав УКС входят Бизнес–центры в одиннадцати городах Украины, которые предлагают малым и средним предприятиям разноплановые консалтинговые услуги. Изложенный в книге материал скомпонован на основе услуг Бизнес–центров УКС.

Взгляды, изложенные в этом издании, отражают взгляды его авторов и не обязательно совпадают со взглядами Мирового Банка, Международной Финансовой Корпорации и Агентства Международного развития США.

✓ Динамика изменения основных финансовых коэффициентов	24
✓ Расчет точки безубыточности проекта	25
✓ Оценка рисков	25
2.5. План внедрения проекта	26
3. Приложения	28
4. Выводы	29
5. Особенности бизнес–планов, предназначенных для иностранных инвесторов.	31
6. Характеристика основных источников финансирования проектов	32
6.1. Модернизация/закупка нового оборудования	32
6.2. Лизинг оборудования	33
6.3. Создание совместного предприятия	33
6.4. Эмиссия акций акционерного общества	34
6.5. Финансовые инвестиции	34
6.6. Использование собственного капитала для развития производства или бизнеса.	34
7. Образец бизнес–плана, разработанного Бизнес–центром Украинской Консалтинговой Сети.	36
7.1. Краткое описание проекта (резюме)	36
8. Описание компании	38
8.1. Общее описание компании и её коммерческой деятельности	38

8.2. Управленческий аппарат и персонал	40
8.3. Основные группы выпускаемой продукции и услуг	41
8.4. Маркетинг и сбыт	44
8.5. Инфраструктура и производство компании	47
8.6. Финансовое состояние	48
8.7. Заключение	49
9. Описание рынка компании	51
9.1. Общее определение и емкость рынка	51
9.2. Среда и тенденции рынка	52
9.3. Представление товара на рынке	54
9.4. Возможности и угрозы рынка	55
10. Описание проекта	56
10.1. Описание и логическое обоснование проекта	56
10.2. Назначение и источники финансирования проекта	57
✓ Прибыльность проекта	58
✓ Оценка рисков	59
11. Украинская Консалтинговая Сеть	61
Список литературы	64

1 Бизнес-план и его роль в развитии предприятий

Для чего нужен бизнес-план

Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, вынуждает предприятия по-новому подойти к планированию своей деятельности. Сегодня уже недостаточно готовить "промфинплан" или технико-экономическое обоснование. Как правило, эти варианты планирования не могут дать достоверную оценку бизнеса или ответить на все вопросы, стоящие перед предприятием. Руководители предприятий вынуждены искать формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план.

Успех любого бизнеса решающим образом зависит от умения достигать поставленных целей. Цели бизнеса так же разнообразны, как и сами виды бизнеса. Цели бизнеса зависят от многих факторов, как внешних, так и внутренних. Внешние факторы формируются под влиянием внешней среды, в которой существует бизнес, например, экономическая ситуация в стране (рост/спад), экономическая политика государства, налоговый режим, структура рынков и др. Внутренние факторы обусловлены деятельностью самого бизнеса (предприятие, компания). К ним относятся качество менеджмента, квалификация и возможности персонала, уровень маркетинга и др. Правильно сформулированные цели бизнеса в значительной степени определяют результаты работы бизнеса.

Бизнес-план позволяет решить проблемы бизнеса. Он включает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на перспективу, оценку текущего состояния и тенденций отрасли, сильных и слабых сторон бизнеса, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

Независимо от того, владеете ли вы большой или малой фирмой, начинаете ли дело или развиваете уже давно существующее, бизнес-план поможет вам:

- ✓ быть более убедительным при поиске финансирования;
- ✓ принимать важные деловые решения;
- ✓ подробно ознакомиться с финансовым состоянием вашего биз-

неса;

- ✓ оценить положение вашего предприятия на рынке;
- ✓ предусмотреть, предотвратить или смягчить последствия возможных негативных явлений;
- ✓ поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о достигнутом прогрессе;
- ✓ просчитать возможные варианты развития вашего бизнеса.

Любой бизнес-план разрабатывается для каких-то определенных целей. Мы можем выделить несколько различных причин, которые определяют характер вашего бизнес-плана в зависимости от целей, для решения которых вы разрабатываете бизнес-план:

1. Вы хотите получить банковский кредит. До недавнего времени украинский предприниматель для получения кредита в банке мог предоставить лишь двухстраничное ТЭО (технико-экономическое обоснование), которое, впрочем, не являлось решающим для принятия банком или другой финансовой организацией решения о предоставлении кредита. Решающими же были личные связи, рекомендации, а также осведомленность банкиров о состоянии дел кредитополучателя (как правило, предприниматели брали кредиты в банках, клиентами которых они были). В последнее время все больше и больше украинских банков требуют от предпринимателей бизнес-план для принятия окончательного решения о выдаче (или невыдаче) кредита.

Аналогичная ситуация сложилась и с западными кредитными линиями, которые действуют через украинские банки. И в данной ситуации бизнес-план становится ключевым звеном в процессе получения кредита.

2. Для внутренних целей. Это своего рода самоконтроль: правильно ли вы поступаете, начав новое дело, развивая новое направление деятельности? Прежде всего, вы должны убедить себя в том, что вы приняли верное решение, и что вложенные средства и усилия оправдываются и принесут прибыль.

Чтобы не быть голословными, обратимся к конкретным примерам из истории предпринимательства. Известный американский предприниматель Фред Гиббоне, решив оставить свою прежнюю работу в компании Hewlett Packard и создать новую фирму Software Publishing в начале 1980-х годов, написал бизнес-план, прежде всего, с целью проверить, насколько верно он поступает, организуя свое дело, а уж затем – чтобы привлечь внешнее финансирование. Иными словами, Фред Гиббоне хотел продать себе свой бизнес и, таким образом, убедиться в верности принятого решения. Ему было важно взвесить все "за" и "про-

тив": Гиббоне мог сделать головокружительную карьеру в Hewlett Packard, но, тем не менее, он предпочел карьере наемного служащего свободное предпринимательство, и в этом ему помог бизнес – план.

3. *Вы хотите привлечь средства инвесторов.* Независимо от того, из каких источников вы хотите привлечь средства (венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или публичная эмиссия акций), вам понадобится грамотно составленный бизнес – план. Несмотря на то, что украинские инвесторы в подавляющем своем большинстве руководствуются интуицией, решая, "давать или не давать" деньги, бизнес – план становится хорошим подспорьем при получении средств. Если речь идет о привлечении средств из иностранных источников, без бизнес – плана вам не обойтись. И хотя даже правильно составленный план не гарантирует получения средств, без плана у вас не будет никаких шансов. Даже если вам удалось заинтересовать иностранного инвестора своим предложением и заключить предварительное соглашение о предоставлении финансирования, в 99 случаях из 100 инвестор потребует от вас все тот же бизнес – план.

Если вы привлекаете средства за счет публичной эмиссии акций вашей компании, бизнес – план, содержащий сведения о фирме, о стратегии маркетинга, продаж, производства и о финансовых перспективах, поможет вам успешнее продать ваши акции и получить средства на развитие Вашего бизнеса.

4. *Вы хотите создать совместное предприятие или наладить партнерство.* Иностранные компании, зная об экономических трудностях в Украине, с большой осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по совместному предприятию. В этом смысле обособленный бизнес – план поможет вам убедить вашего партнера в серьезности ваших намерений.

Если же речь не идет о создании СП, а вы хотите получить право на дистрибуцию продукции/услуг западной компании, бизнес – план будет для вас незаменим. Основываясь на собственном опыте, мы можем с уверенностью утверждать, что довольно большая часть наших клиентов, обращающихся за услугами по бизнес – планированию, руководствовались необходимостью заручиться благосклонностью западного партнера с помощью правильно составленного и оформленного бизнес – плана.

5. *Вы хотите заключить крупный контракт.* В условиях высокой конкуренции предпринимателям, особенно тем, кто представляет небольшие или сравнительно молодые компании, бывает достаточно

сложно убедить своих потенциальных заказчиков или покупателей в своей перспективности и серьезности намерений. Грамотно составленный бизнес – план может стать серьезным аргументом в вашу пользу при проведении переговоров с крупным заказчиком или покупателем о заключении важного контракта. План, предоставленный вашему потенциальному партнеру, сообщит ему о том, что вы думаете о будущем и по – может убедиться в обоюдности выгоды и надежности сотрудничества с вашей компанией.

6. *Вы хотите объединиться с другой компанией или продать ваше дело.* Независимо от того, хотите ли вы приобрести другую компанию или продать ваше дело, бизнес – план поможет вам успешно добиться этой цели. Он позволит вам убедить потенциального покупателя или самого себя (если вы покупаете другую компанию) в выгодности сделки.

7. *Вы хотите реорганизовать ваше дело.* По мере того, как небольшие компании растут, появляется необходимость создания стратегической (или тактической — в зависимости от ситуации) концепции развития. Бизнес – план, в разработке которого принимают участие ваши партнеры по бизнесу и ключевые сотрудники, поможет вам выработать эту концепцию и, что важнее, позволит вам, вашим партнерам и сотрудникам более четко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути реализации этой концепции.

Для подкрепления вышесказанного обратимся за примерами к международной практике предпринимательства: по словам Френка Карни, основателя сети ресторанов быстрого питания и всемирно известной франшизы Pizza – Hut, в конце 70 – х годов подобный бизнес – план помог его компании резко увеличить темпы роста после длительного периода стагнации. В процессе создания бизнес – плана ключевые менеджеры компании Pizza – Hut смогли осознать долговременные цели развития и по – настоящему почувствовать себя единой командой, ответственной за будущее своей фирмы.

Для кого готовится бизнес – план

Как мы уже говорили, бизнес – план в различных его формах предназначен для разных целей и, соответственно, для разных специалистов. Успех вашего предприятия будет зависеть от того, насколько удачно ваш план отвечает интересам тех, для кого он предназначен.

У разных специалистов, заинтересованных в вашем деле, естественно, разные подходы и приоритеты в оценке бизнес – плана. Банкиры, например, недоверчиво смотрят на бизнес – планы, в которых подчер –

квивается высокий потенциал роста вашей компании, тогда как представители венчурных инвестиционных фондов предпочитают быстрый рост. Это, конечно, не означает, что вы должны составить несколько бизнес-планов, каждый из которых будет предназначен для той или иной организации. Напротив, в основе своей различные планы должны быть одинаковы по своей структуре (все они должны освещать единый круг вопросов, связанных с вашим бизнесом) и отличаться друг от друга только объемом и спецификой задач, которые предстоит решить. Для привлечения средств венчурных инвестиционных фондов в вашем плане необходимо подчеркнуть тот факт, что привлеченные средства будут использованы для стимулирования стремительного роста вашей компании, тогда как план, ориентированный на банкира, должен подтверждать, что полученный кредит будет использован в целях улучшения качества продукции/услуг и повышения производительности.

В таблице 1 мы попытались наметить список приоритетных моментов, которые должны быть в той или иной степени отражены в бизнес-планах, ориентированных на разные категории специалистов.

Особенности бизнес-планов

Таблица 1.

Для кого готовится бизнес – план	На что обратить внимание	К – во страниц (без приложений)
Банкиры	Финансовые потоки, активы, стабильный рост	10 – 20
Инвесторы	Стремительный рост, потенциально большой рынок, команда управленцев	20 – 40
Стратегический партнер	Совместный потенциал, совместные товары и услуги	20 – 40
Крупный клиент	Стабильность, услуги	20 – 40
Новые сотрудники	Стабильность, огромные возможности профессионального роста	20 – 40
Специалисты по слиянию компаний	Достижение тех целей, которые одно предприятие не способно достичь самостоятельно	20 – 40

Основные этапы разработки и объем бизнес-плана

Независимо от сферы деятельности и особенностей компании, которая готовит бизнес – план, можно определить несколько стандартных этапов, которые необходимо последовательно пройти при его разработке:

- ✓ определение цели написания бизнес – плана.

Как правило, цель бизнес – плана определяется перечнем проблем, для решения которых разрабатывается бизнес – план.

- ✓ четкое определение списка тех, кому будет предоставлен бизнес – план.

Нужно четко представлять, готовится ли бизнес – план для внутреннего использования менеджерами предприятия или он предназначен для инвесторов, коммерческих банков, лизингодателей, венчурных фондов и пр.

- ✓ сбор информации, необходимой для написания бизнес – плана.

На этом этапе необходимо выявить источники информации, необходимой для разработки бизнес – плана.

- ✓ выбор структуры бизнес – плана и его разработка.

В соответствии с объемом бизнес – планы можно разделить на три основные категории: краткий, полный и операционный бизнес – планы. Мы попытались осветить все эти категории:

Краткий бизнес-план (около 10 страниц)

Краткие бизнес – планы становятся все более популярными. Поскольку такой план намного короче традиционного (до 40 стр.) плана, он требует меньше информации и менее развернутых исследований, поэтому такой документ может быть в общем случае составлен гораздо быстрее традиционного.

Краткий бизнес – план имеет смысл составлять, если ваша компания сравнительно молода или не планирует выпуск нескольких наименований товаров. В последнее время банки требуют от бизнесменов предоставления кратких бизнес – планов вместе с другими документами при подаче заявки на кредит. Кроме того, краткий план поможет вам заинтересовать потенциальных инвесторов в вашем проекте и получить их предварительные комментарии, которые могут быть впоследствии полезны при написании развернутого плана. В частности, американские венчурные фонды требуют предоставления именно краткого плана для рассмотрения заявки на финансирование.

Полный бизнес-план (от 10 до 40 страниц)

Такой план является традиционным. Он должен освещать все аспекты деятельности компании и, в то же время, по объему не превышать 40 страниц. Для крупных компаний написать бизнес-план, соответствующий указанным выше критериям, иногда становится проблемой. Полный бизнес-план необходим для привлечения финансирования в больших размерах, поскольку краткий план не всегда может удовлетворить высокие требования притязательных инвесторов. Он может также пригодиться при поиске стратегического партнера (например, при слиянии компаний или создании совместного предприятия).

Операционный бизнес-план (более 40 страниц)

Планы, по объему превышающие 40 страниц, писать не рекомендуется. Однако бывают ситуации, когда компании требуется детальный план, превышающий максимально рекомендуемый объем, или своего рода "подробный план игры". Например, операционные планы компаний Coca Cola и Pizza – Hut превышают 100 страниц. Такого рода план должен чрезвычайно детально освещать все аспекты и подробности стратегии и организации продаж, маркетинга, производственной и исследовательской политики компании, а также содержать весьма подробные финансовые прогнозы.

2 Основные разделы и содержание бизнес-плана

Ниже приводится рекомендуемая структура бизнес-плана, разработанная специалистами Украинской Консалтинговой Сети.

Нужно учитывать, что по такой схеме разрабатываются бизнес-планы, предназначенные для получения финансирования или для контактов с потенциальными партнерами. Если вы знаете, для кого конкретно предназначен ваш бизнес-план, то прежде чем начать работу по его разработке, целесообразно обратиться в организацию, для которой он предназначается и попросить дать дополнительные рекомендации. Это позволит избежать ненужной работы или подготовить какую-то специфическую информацию.

Бизнес-планы, предназначенные для внутреннего пользования, могут быть упрощены.

Предложенная схема является лишь основой, которая может быть использована при разработке бизнес-плана для конкретного проекта и состоит из следующих разделов:

I. Краткое описание проекта (резюме)

II. Описание компании:

- ✓ Общее описание компании и ее коммерческой деятельности
- ✓ Управленческий аппарат и персонал
- ✓ Основные группы выпускаемых продуктов и услуг
- ✓ Маркетинг и сбыт
- ✓ Инфраструктура и производство компании
- ✓ Финансовое состояние предприятия

III. Описание рынка компании:

- ✓ Определение целевых сегментов и емкости рынка
- ✓ Среда и тенденции рынка
- ✓ Анализ конкурентов
- ✓ Возможности и угрозы рынка

IV. Описание проекта:

- ✓ Идея, цель и логическое обоснование проекта
- ✓ Назначение средств и источники финансирования проекта
- ✓ Условия финансирования и залог
- ✓ Описание структуры производственного процесса.
- ✓ Прогноз экономической эффективности проекта
 - Прогноз объема реализации
 - Отчет о доходах предприятия
 - Отчет о движении денежных средств

- Динамика изменения основных финансовых коэффициентов
- Расчет точки безубыточности проекта
- ✓ Оценка рисков
- V. План внедрения проекта
- VI. Приложения

2.1. Краткое описание проекта (резюме)

Краткое описание проекта (резюме) составляется уже после того, как закончена разработка всего бизнес-плана, но размещается в начале документа. Оно должно содержать главную цель, структуру, финансовые потребности и преимущества проекта. В резюме для того, чтобы заинтересовать потенциального партнера, необходимо доказать, что именно описываемый бизнес будет пользоваться успехом.

В этом разделе подается следующая информация:

- ✓ полное название, адрес предприятия, форма собственности, собственники (учредители);
- ✓ описание сути предложенного проекта (например, стать лидером в обеспечении качества, либо стать лидером по цене и т.п.);
- ✓ описание возможностей и стратегии (проанализируйте, какими возможностями вы располагаете, как они влияют на ваш бизнес, продумайте стратегию для того, как воспользоваться благоприятной ситуацией);
- ✓ краткое описание рынка (описание рыночных возможностей, которые будет использовать Ваш проект и главный аргумент — почему проект будет успешным, несмотря на существующие товары и услуги, которые уже удовлетворяют потребности выбранного сегмента рынка);
- ✓ определение целевого рынка, объемов продаж (в денежном и количественном выражении);
- ✓ команда (опишите знания, опыт, умения ваших менеджеров);
- ✓ прогнозируемые финансовые результаты (описание общей стоимости проекта, ожидаемых результатов проекта и сроков погашения займов).

Ожидаемые финансовые результаты проекта подаются в упрощенном виде.

№	Характеристика	Ед. изм.	Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Период ...
1	Валовая выручка от реализации						
2	Производственная себестоимость						
3	НДС						
4	Акцизный сбор						
5	Другие сборы и начисления (в т.ч. таможенные)						
6	Выплата процентов и комиссионных сборов за кредит, лизинг и т.п.						
7	Налог на прибыль						
8	Чистая прибыль						
9	Погашение кредита, других обязательств						
10	Амортизация						
11	Чистый поток денежных средств						
12	Коэффициент обслуживания долга (Прибыль + Аморт + Проц. за кредит / выплаты по кредиту)						
13	Чистая текущая стоимость (NPV с учетом выплаты налогов и % по кредитам, накопленным итогом)						
14	Внутренняя ставка доходности (IRR)	%					
15	Ставка дисконтирования	%					
16	Недисконтированный срок окупаемости проекта	лет					
17	Дисконтированный срок окупаемости проекта	лет					

Некоторые строки таблицы могут быть упущены, если они не актуальны для разрабатываемого проекта.

Максимальный объем раздела — две страницы.

2.2. Описание компании

В этом разделе необходимо подробно описать ваше предприятие, чтобы убедить инвестора или потенциального партнера в том, что ваша компания имеет налаженное производство и возможности генерировать доход. Необходимо также показать инвестору (потенциальному партнеру), что руководство контролирует деятельность своего предприятия.

Ниже приводится рекомендуемая структура раздела.

2.2.1. Общее описание компании и ее коммерческой деятельности

Дата создания компании и ее юридическая форма; какую продукцию производит компания и (или) какие услуги предоставляет; краткая история предприятия; собственники и акционеры, распределение собственности; количество работающих; сбыт, доход и объемы производства за минувший год (по требованиям некоторых кредитно-финансовых учреждений до 3-х лет).

2.2.2. Управленческий аппарат и персонал

Люди, работающие в компании, являются ядром бизнеса, и их квалификация и способности во многом определяют коммерческий успех. Многие инвесторы принимают инвестиционные решения, в основном базируясь на изучении качества управленческой команды. Это и понятно, ведь опыт и навыки ключевых менеджеров существенно влияют на долгосрочное развитие любой компании. По этой причине инвесторы и кредиторы тщательно изучают эту главу бизнес-плана, анализируя не только возможности отдельных менеджеров успешно работать в данном бизнесе, но и качество построения внутренней структуры управления, которая должна обеспечивать максимальное использование талантов отдельных членов команды. Инвестор, да и вы сами должны почувствовать, что ваша команда менеджеров работоспособна и может обеспечить достижение поставленных целей.

Необходимо дать краткую характеристику менеджеров, указать период их работы в компании, образование, квалификацию и опыт работы в данной области, а также охарактеризовать структуру и стиль управления предприятием.

В приложение к бизнес-плану можно включить резюме ключевых менеджеров.

2.2.3. Основные группы выпускаемых продуктов и услуг

Необходимо описать основные группы продуктов или услуг, кото-

рые компания производит и реализует, место компании на рынке; охарактеризовать главных клиентов компании; описать динамику сбыта товаров и услуг на протяжении последних двух-трех лет деятельности.

2.2.4. Маркетинг и сбыт

Опишите: схему распространения товаров; принципы ценообразования; рекламную деятельность фирмы; методы стимулирования продаж; сервисные услуги компании (гарантийное обслуживание и т.д.); формирование компанией общественной мысли.

2.2.5. Инфраструктура и производство компании

Если ваша компания занимается производством, дайте описание инфраструктуры компании, которое включает: территорию, состояние землеотводов и сооружений; оборудование (количество, тип, техническое состояние, возраст и износ); балансовую и остаточную стоимость, а также рыночную цену помещений и оборудования компании; наличие сертификатов, специальных разрешений и лицензий.

Производство в компании. В этом разделе необходимо в общих чертах описать процесс производства основной продукции компании, а также дать ответ на следующие вопросы:

- ✓ где будут изготавливать товар (на действующем производстве или это будет новое предприятие);
- ✓ какими производственными возможностями располагает предприятие;
- ✓ где, в каком количестве, по каким ценам необходимо покупать сырье и материалы;
- ✓ подтвердить репутацию поставщиков сырья, их опыт работы;
- ✓ показать наличие производственных отходов, токсичных веществ и путей их утилизации, размещения, захоронения.

При ответе на эти вопросы необходимо проанализировать состояние дел с прогнозом на 2-3 года, а для больших предприятий или значительных по объему производств — на 4-6 лет.

В заключительной части этого раздела необходимо сделать расчет затрат на охрану окружающей среды, так как это является обязательным условием дальнейшего преобразования бизнес-плана в действующее производство.

2.2.6. Финансовое состояние предприятия

Необходимо рассмотреть финансовые результаты последних трех

лет деятельности предприятия, проанализировать тенденцию сбыта, объяснить причины появления высоких (особенно) или низких показателей, объяснить тенденцию прибыльности, показать баланс между задолженностями и акционерным капиталом и пр.

Настоящий анализ может быть выполнен на основании "Методики проведения углубленного анализа финансово-хозяйственного состояния предприятий и организаций", утвержденной Приказом Агентства по вопросам предотвращения банкротства предприятий и организаций № 81 от 27.06.97 и зарегистрированной в Министерстве юстиции Украины 5 августа 1997 года за № 288/2092 либо путем применения методик, разработанных специалистами Украинской Консалтинговой Сети.

При изучении финансового состояния предприятия, как правило, анализируют три основных финансовых документа — отчет о доходах, баланс и отчет о движении денежных средств за минувшие три года.

Важным пунктом в этом разделе является кредитная история предприятия. Нужно показать: кредитную историю предприятия; объемы кредитов и срок, на который они были предоставлены; кредитные учреждения, которые предоставили средства; были ли кредиты возвращены вовремя; имеет ли компания задолженности по кредитам на данный момент и пр. Важную роль для получения нового кредита могут сыграть отзывы и рекомендации кредитных организаций, с которыми компания сотрудничала ранее. Такие документы, как правило, включаются в приложение к бизнес-плану.

2.2.7. Выводы

Необходимо подчеркнуть сильные и слабые стороны компании, а также возможные пути устранения опасностей со стороны слабых сторон.

2.3. Описание рынка компании

В этом разделе анализируется состояние отрасли, в которой фирма намерена работать.

Типичный процесс исследования рынка включает четыре этапа:

- ✓ изучение необходимой информации для анализа;
- ✓ поиск и сбор данных;
- ✓ анализ данных;
- ✓ реализация мероприятий, которые позволяют использовать эти данные.

Очень важно правильно сформулировать идею нового предприятия с учетом состояния дел в отрасли, чтобы инвестор положительно

оценил шансы нового предприятия в сравнении с другими. Для этого в бизнес-плане рекомендуется провести краткий исторический экскурс, дать анализ текущего состояния дел в сфере деятельности и определить тенденции ее развития.

Этот раздел требует комплексного рассмотрения таких вопросов, как:

- ✓ краткое описание отрасли;
 - ✓ определение круга потребителей, прогноз их платежеспособного спроса;
 - ✓ прогноз цен;
 - ✓ прогноз объемов реализации;
 - ✓ изучение динамики продаж;
 - ✓ изучение возможностей, преимуществ, недостатков потенциальных конкурентов, резервов их опережения;
 - ✓ сколько новых фирм возникло в этой области за последние три года;
 - ✓ количество новых продуктов, которые вышли на рынок;
 - ✓ факторы макросреды (политические, экономические, культурные и прочие), которые могут изменить текущее состояние рынка в ближайшие 2–3 года;
 - ✓ анализ возможностей и угроз рынка.
- Предлагается такая структура раздела:*

2.3.1. Краткое описание отрасли

В этот раздел входит описание отрасли и возможностей для развития бизнеса.

2.3.2. Определение целевых сегментов и емкости рынка

Разрабатывая прогноз потребления, необходимо определить потенциальные рынки вашего товара. Таких рынков может быть шесть:

- ✓ потребительский рынок — отдельные лица и хозяйства, которые могут приобрести товары и услуги для личного потребления;
- ✓ рынок производителей — предприятия, которые покупают товары и услуги для использования в процессе производства;
- ✓ рынок посредников — предприятия, которые покупают товары и услуги с целью их перепродажи;
- ✓ рынок государственных учреждений — организации, которые покупают товары и услуги с целью их использования в сфере коммунальных услуг;

- ✓ рынок стран СНГ (наличие традиционных связей);
- ✓ международный рынок (потребители, производители, посредники и государственные учреждения).

Необходимо провести сегментирование рынка, то есть определить ту группу потребителей, на которую ориентирован товар. Основой для сегментирования являются определенные признаки: потребности, уровень доходов, географическое расположение, потребительские признаки.

Желательно описать тенденции развития рынка, на котором работает компания, а также дать приблизительную текущую и прогнозируемую (на 2–3 года) емкость рынка в товарном и денежном выражении.

2.3.3. Среда и тенденции рынка

При описании современного состояния рынка следует отразить следующие аспекты: рыночный спрос, включая платежеспособность и поведение основных групп клиентов; каналы распространения товаров/услуг; основные типы товаров, которые удовлетворяют потребности клиентов и отвечают требованиям качества; политика цен и платежей. Необходимо также определить общую потребность рынка и долю предприятия на рынке по различным видам продуктов, товаров и услуг — для каждого вида деятельности.

Нужно определить любые политические (регулятивные), экономические, технологические и (или) социальные тенденции, которые могут существенно повлиять на состояние рынка в ближайшие 2–3 года, а также спрогнозировать результат влияния этих тенденций.

2.3.4. Анализ конкурентов

В этом разделе нужно провести анализ конкурентов компании: определить основные типы конкурентов (прямые конкуренты, потенциальные конкуренты, производители товаров-заменителей); указать основных конкурентов (в регионе и Украине) и их удельный вес в продажах; дать краткую характеристику конкурентов, а также выявить их основные сильные и слабые стороны.

2.3.5. Возможности и угрозы рынка

Необходимо рассмотреть основные возможности, которые могут быть основой успеха, а также неуспеха проекта, связанные с рыночной средой, и указать, как можно избежать угрозы успеху предприятия.

2.4. Описание проекта

Раздел "Описание проекта" дает возможность предпринимателю убедить потенциальных партнеров в том, что:

- ✓ проект обоснован и реален;
- ✓ проект будет приносить доход;
- ✓ вы хорошо знаете сферу, в которой собираетесь работать;
- ✓ вы продумали все факторы, которые влияют на проект;
- ✓ интересы возможных партнеров и инвесторов будут учтены.

2.4.1. Идея, цель и логическое обоснование проекта

Необходимо описать идею проекта: его цель и сферу деятельности, в которой предлагается воплотить проект; какую продукцию или товар вы будете выпускать, какие услуги предоставлять. Нужно дать логическое обоснование проекта, привести особые характеристики продукции или услуг, которые позволят им стать конкурентоспособными на рынке и какие меры необходимо предпринять для того, чтобы эта продукция (услуги) ценилась больше, чем у конкурентов.

В этом разделе нужно также дать краткое описание положения вашей фирмы на рынке предлагаемых к производству видов товаров, услуг.

Начните с описания общей маркетинговой стратегии фирмы: что будет продаваться, по какой цене, когда, кому и как. Вот основные моменты, которые необходимо осветить:

- ✓ ценообразование — как влияют конкуренты, исследование продукции и затраты фирмы на цену продукции? Укажите, как политика ценообразования соответствует общей стратегии бизнеса.
- ✓ продажи — как продукт будет представлен покупателю? Какие методы продаж и тактика будут использованы?
- ✓ реклама и продвижение — какие средства будут использоваться для оказания воздействия на покупателя? Например, реклама в журналах, газетах, торговых изданиях, организация работы фокус-групп, мероприятия по формированию потребительского рынка и т.д.
- ✓ дистрибуторская система — как продукт попадет к покупателю? Какие каналы товародвижения будут задействованы? Будет ли продаваться продукт через существующую дилерскую сеть или будет создана новая? В каких магазинах будет продаваться продукт?

2.4.2. Назначение средств и источники финансирования проекта

В этом разделе необходимо представить план финансирования

проекта, то есть указать сколько необходимо средств для реализации данного проекта; предполагаемые источники получения средств; ожидаемый срок возврата вложенных средств.

Дайте краткое описание стоимости проекта по таким категориям:

- ✓ предпроектные затраты (разработка бизнес-плана, заключение договоров на поставку оборудования, подготовка и нотариальное оформление документов и т.п.);
- ✓ новые закупки (земля, помещения и сооружения, новое оборудование и транспортные средства, включая транспортировку, страхование, установку и строительство);
- ✓ реконструкция и ремонт имеющихся помещений;
- ✓ затраты на таможенное оформление товаров;
- ✓ затраты на монтаж и установку оборудования;
- ✓ расходы на улучшение инфраструктуры;
- ✓ увеличение оборотных средств (начальные затраты, рост запасов сырья и готовых изделий, новые административные затраты и затраты на маркетинг и сбыт);
- ✓ иные затраты (укажите, какие именно).

Если предприятие планирует приобретение оборудования, необходимо подробно указать его количество, тип, производительность, а также у кого и на каких условиях оно будет приобретено.

Особое внимание следует уделить источникам, за счет которых будет осуществляться финансирование проекта. Источники необходимо разделить на несколько категорий, например:

- ✓ собственные денежные средства компании (имеющиеся и планируемые);
- ✓ внешнее финансирование (денежные и товарные кредиты, поставка оборудования на условиях лизинга, инвестиции).

2.4.3. Условия финансирования и залог

Рассматривая условия финансирования проекта, надлежит точно указать объем необходимого кредита или инвестиций, а также подробно разработать графики его получения и погашения.

Нужно рассмотреть следующие аспекты:

- ✓ условия кредитования: сумма необходимого кредита; график погашения кредита; срок кредита или займа; процентная ставка; льготный период для погашения кредита (займа); условия выплаты ссудного процента; условия выплаты основной суммы займа;
- ✓ условия получения оборудования в лизинг (срок лизингового

договора, сумма авансового платежа, график лизинговых платежей; условия и цена приобретения оборудования и т.д.).

- ✓ рыночную стоимость залогового обеспечения, которое предлагается для гарантирования займа или приобретения оборудования на условиях лизинга (по результатам экспертной оценки имущества).

2.4.4. Описание производственного процесса

В этом разделе необходимо дать краткое описание проекта с технологической и производственной стороны, а также данные по квалификационной подготовке задействованного в проекте персонала. Если необходимы переквалификация или набор дополнительного персонала, покажите, что вы собираетесь для этого предпринять.

В приложении к бизнес-плану приводятся схема размещения производственного оборудования и технологическая схема, перечень исходных материалов и комплектующих изделий, их количество и стоимостные характеристики, нормы потребления сырья и материалов на единицу выпускаемой продукции, дается характеристика основных поставщиков.

2.4.5. Прогноз экономической эффективности проекта

Этот раздел бизнес-плана разрабатывается с целью обобщения картины предварительных расчетов и прогнозов плана развития предприятия. Все расчеты представляются в стоимостном выражении. Расчеты финансового плана разрешают прийти к выводу о реальности проекта исходя из экономической точки зрения. Это также позволит предусмотреть проблемы и сравнить реальный ход дел с запланированным.

Иногда прогноз делается на три года, причем в первый год делается ежемесячная разбивка, во второй — ежеквартальная, а за третий год предоставляются обобщенные результаты за 12 месяцев.

Могут быть иные требования, например, первые два года поквартально, за последующие годы (до конца реализации проекта — 5–10 лет) обобщенные результаты за 12 месяцев.

Раздел включает в себя такие документы:

- ✓ прогноз объема реализации;
- ✓ прогнозируемый отчет о доходах предприятия;
- ✓ прогнозируемый баланс;
- ✓ отчет о движении денежных средств;
- ✓ динамика изменения основных финансовых коэффициентов;
- ✓ расчет точки безубыточности проекта;
- ✓ оценка риска.

Эти документы целесообразно разработать с учетом требований национальных стандартов бухгалтерского учета, которые вводятся в Украине с 1 января 2000 года.

Прогноз объема реализации составляется на основе проведения маркетинговых исследований и дает представление о той части рынка, на которую рассчитывает предприятие. Этот раздел бизнес-плана является одним из наиболее важных, так как неправильно определенные объемы реализации могут привести к неудаче всего проекта.

Отчет о доходах предприятия включает:

- ✓ поступление от продажи товаров (реализации услуг) в натуральном и денежном выражении;
- ✓ затраты на производство товаров, услуг (с разнесением по видам);
- ✓ общепроизводственные затраты (с разнесением по видам);
- ✓ отчисления в бюджет и налоги;
- ✓ другие выплаты, относимые на себестоимость продукции;
- ✓ чистую прибыль.

Отчет о движении денежных средств — это документ, с помощью которого можно оценить движение средств во время реализации проекта с разбивкой по времени (а именно: сколько средств необходимо сосредоточить к началу реализации и во время выполнения работ). Главная цель этого отчета — удостовериться в возможности обеспечения синхронности денежных поступлений и затрат, а также проверить коэффициенты ликвидности по периодам проекта. Отчет о движении денежных средств должен включать данные о:

- ✓ начислении чистой прибыли;
- ✓ расчете амортизационных отчислений;
- ✓ поступлении кредитных (или иных) ресурсов, как долгосрочных, так и краткосрочных;
- ✓ погашении обязательств (например, процентов и основной суммы кредита);
- ✓ инвестиционных затратах (денежный и материальный потоки);
- ✓ чистом потоке денежных средств;
- ✓ имеющихся в распоряжении денежных средств на начало каждого периода.

Динамика изменения основных финансовых коэффициентов показывает, как изменяются в процессе реализации проекта основные финансовые коэффициенты:

- ✓ валовой прибыли;

- ✓ операционного дохода;
- ✓ чистой прибыли;
- ✓ быстрой ликвидности;
- ✓ рентабельности активов;
- ✓ рентабельности собственного капитала;
- ✓ соотношения собственных и привлеченных средств;
- ✓ погашения кредиторской задолженности и пр.

В зависимости от целей бизнес-плана могут быть рассчитаны другие финансовые коэффициенты.

Нужно подробно описать предположения, в соответствии с которыми вы разрабатывали прогноз базового варианта проекта, а также подробно рассмотреть показатели прибыльности и показатели ликвидности проекта.

Расчет точки безубыточности проекта желательно провести в товарном и денежном выражении. Эти расчеты желательно провести агрегированно для всех видов выпускаемой продукции (услуг) для каждого расчетного периода проекта.

Оценка рисков необходима, поскольку это:

- ✓ покажет кредитору, что вы реально оцениваете ситуацию;
- ✓ поможет вам предусмотреть риск и уменьшить его;
- ✓ будет оказывать содействие пониманию кредитора, что вы можете выйти из трудных условий.

Для большинства небольших проектов анализ риска проводится экспертными методами путем оценки их вероятности. Наиважнейшее здесь — умение разработчика бизнес-плана предусмотреть все возможные виды риска.

Риски можно классифицировать по источникам возникновения.

Политические риски обусловлены:

- ✓ риском изменения государственного устройства, частой сменой правительства;
- ✓ нестабильностью политической власти;
- ✓ неадекватностью политических решений.

Хозяйственные риски могут включать:

- ✓ риск изменения налогового законодательства;
- ✓ рыночный риск (отсутствие потребителей услуг);
- ✓ риск капитальных вложений (инфляция);
- ✓ риск изменения цен поставщиков;
- ✓ риск задержки платежей за реализованную продукцию;
- ✓ риск неадекватного менеджмента и т.п.

Форс-мажорные обстоятельства включают:

- ✓ риски землетрясений, наводнений, бурь, ураганов, других природных бедствий;
- ✓ риски возникновения межнациональных конфликтов;
- ✓ риск потери имущества при пожаре.

Исходя из определенной вероятности возникновения нежелательных ситуаций, необходимо построить деятельность таким образом, чтобы уменьшить риск и зависящие от него потери в будущем.

Необходимо также провести анализ чувствительности проекта. Он состоит в том, что, кроме прогнозируемых финансовых результатов, рассчитанных для базового варианта, проводится расчет еще для нескольких экстремальных случаев:

- ✓ расчет по наихудшему сценарию — случай, когда внешние факторы максимально мешают осуществлению проекта;
- ✓ расчет по наилучшему сценарию — случай, когда внешние факторы максимально оказывают содействие реализации проекта.

Результаты анализа чувствительности проекта могут быть представлены в упрощенном виде (то есть менее детализированными, чем для базового варианта, например, в виде отчета о движении денежных средств по периодам проекта), его можно включить в приложения к бизнес-плану.

При самом плохом сценарии реализации проекта должна обеспечиваться прибыльность, которая гарантирует выполнение обязательств перед кредиторами или партнерами.

Анализ чувствительности проекта может быть заменен риск-анализом проекта, при проведении которого берется не сценарий вероятного ухудшения всех параметров проекта, а выборочно одного параметра (например, повышение цен на сырье на 20%, на 40%, уменьшение объема реализации на 20% и т.п.).

В этом разделе бизнес-плана необходимо дать рекомендации по предотвращению риска, а также изложить свою программу страхования от риска.

2.5. План внедрения проекта

В этом разделе разрабатывается подробный план осуществления проекта. Этот план целесообразно изложить в виде таблицы:

№ п/п	Мероприятия, которые необходимо осуществить	Срок выполнения	Ответственный за выполнение работник компании

В плане необходимо указать все ключевые события, которые являются залогом успешного осуществления проекта, например, срок подписания соглашения о предоставлении кредита, срок получения первого транша, сроки поставки и монтажа оборудования, срок вывода оборудования на заданную производственную мощность и т.п.

3 Приложения

В приложения к бизнес-плану включается вся важная информация, которая не вошла в его основную часть: полные резюме менеджмента компании; копии балансов и отчетов о финансовой деятельности компании (как правило, за 3 предыдущих года); подробные расчеты экономической эффективности инвестиционных проектов; анализ финансово-экономической деятельности предприятия; рекомендательные отзывы кредиторов, у которых компания ранее получала кредиты; копии договоров, связанных с реализацией проекта; договора о намерениях по закупкам оборудования, сырья, материалов и реализации готовой продукции; схемы технологических процессов и фотографии; описание производственных процессов; копии лицензий, авторских свидетельств и т.д.

4 Выводы

Предпринимателям, которые решили начать подготовку бизнес-плана, необходимо понимать, что:

- ✓ необходимо выбрать такую структуру бизнес-плана, которая бы максимально соответствовала сущности вашего бизнеса и давала потенциальному партнеру максимум необходимой для него информации;
- ✓ разработка бизнес-плана — продолжительный и трудоемкий процесс, она требует сосредоточения усилий всего персонала компании. Процесс разработки профессионально выполненного бизнес-плана занимает в среднем от 2 до 4 месяцев и требует привлечения, как правило, нескольких квалифицированных специалистов;
- ✓ процесс принятия решения (время после представления бизнес-плана — на рассмотрение и принятие кредитором или инвестором решения о финансировании проекта) требует довольно много времени — от шести до двенадцати месяцев и более.

Для предпринимателя существуют две альтернативы при разработке бизнес-плана: разработать бизнес-план своими силами или привлечь для выполнения бизнес-плана консультантов-специалистов.

Последнее оправдано тем, что привлекаемые высококвалифицированные специалисты имеют возможность профессионально помочь любому бизнесу в специфических областях: финансах, налоговом планировании, юридических вопросах и т. д., причем на более высоком качественном уровне, нежели штатные сотрудники. Привлечение консультантов может существенно поднять имидж вашей компании как для инвестора, так и для делового партнера. Представление интересов вашего предприятия сотрудником известной юридической или консалтинговой фирмы усиливает доверие к вам.

В практике бизнес-центров Украинской Консалтинговой Сети было немало случаев, когда представление интересов наших клиентов в переговорах с их партнерами помогало руководству предприятий оптимизировать взаимоотношения с потенциальными партнерами. Внешние консультанты со специфическими навыками могут помочь закрыть имеющиеся функциональные пробелы в вашей команде менеджмента.

В разработке бизнес-плана могут принимать участие следующие специалисты:

- ✓ финансовые консультанты;
- ✓ юристы;
- ✓ консультанты по маркетингу;



- ✓ дизайнеры;
- ✓ специалисты по отраслям (технологии, снабженцы).

5 Особенности бизнес-планов, предназначенных для иностранных инвесторов

В этом разделе мы остановимся на описании некоторых ключевых аспектов подготовки бизнес-плана для иностранных инвесторов (партнеров).

Иностранный язык

Обратите особое внимание на то, чтобы ваш бизнес-план был профессионально переведен на язык партнера. Неточный перевод может выхолостить сущность вашего предложения. Если же документ переведен корректно, то вы получаете дополнительные преимущества при общении с иностранным инвестором (партнером). Финансовые документы компании должны быть подготовлены в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета.

Наймите профессионального переводчика, имеющего опыт работы с деловыми документами. Это потребует дополнительных затрат, однако они оправдаются при положительном решении вашего потенциального партнера относительно вашего бизнеса.

Ситуация в Украине

Чаще всего иностранные инвесторы (партнеры) не имеют представления об экономической и, тем более, налоговой ситуации в Украине. С этой точки зрения, очень полезно включить в ваш документ приложение под условным названием "Налогообложение, инвестиции и финансовые операции в Украине". В этом приложении необходимо описать систему налогообложения применительно к вашей сфере бизнеса, особенности режима иностранного инвестирования в Украине и вашем регионе в частности, а также ключевые аспекты, влияющие на ваши операции (например, обязательная продажа валютной выручки, сроки банковских переводов и т.п.).

Одним из ключевых вопросов, которому должно быть уделено серьезное внимание при общении с иностранными инвесторами, является вопрос о порядке ввоза инвестируемого капитала в Украину и перевода за границу их прибылей, доходов и других средств, полученных на законных основаниях вследствие осуществления иностранных инвестиций.

6 Характеристика основных источников финансирования проектов

Одной из основных проблем организации финансирования проектов является неумение руководителей производства разработать схему финансирования, опирающуюся одновременно на несколько возможных источников инвестирования, к которым могут быть отнесены:

6.1. Модернизация/закупка оборудования

Модернизация и закупка нового технологического оборудования может осуществляться как за счет кредитов украинских банков, так и за счет кредитов или займов международных финансовых организаций.

В настоящее время (по состоянию на октябрь 1999 г.) в Украине долгосрочное кредитование практически отсутствует. Годовая процентная ставка по кредитам в национальной валюте колеблется в разных украинских банках от 48 до 65%. Внутренняя норма рентабельности (рассчитывается на весь период проекта) основной массы проектов, как правило, не превышает 20–30%. Следовательно, для финансирования таких проектов этот источник сегодня не реален.

Но этот метод приемлем, если необходимо незначительно модернизировать технологическую линию на устойчиво работающем производстве (например, для внедрения нового вида упаковки).

Многие предприятия прибегают к этому источнику финансирования при пополнении оборотных средств, и это оправдано, если средства берутся не на значительный период времени (краткосрочное кредитование).

Модернизация технологического оборудования за счет кредитов и займов международных финансовых организаций реализуется на основе разделения рисков. Рассмотрим примеры такой схемы.

1. Всемирный Банк Реконструкции и Развития, выдавая кредиты или займы под гарантии украинского правительства, выделяет часть проекта, финансируемую за счет кредита и часть, финансируемую за счет собственных средств. Соотношение зависит от проекта. Обычно 60% — кредит, 40% — собственные инвестиционные ресурсы.

2. Европейский Банк Реконструкции и Развития использует подобную стратегию, однако в менее жесткой пропорции: 70% — кредит, 30% — собственные инвестиционные ресурсы.

Реализация такой схемы предусматривает организацию и проведение тендеров как основного механизма организации конкуренции и снижения цены контракта на поставку, монтаж, наладку и запуск оборудования.

Но эта схема может быть применена только для финансирования крупных проектов.

6.2. Лизинг оборудования

Лизинг оборудования за счет собственного капитала, при этом покрытие авансового платежа может быть выполнено за счет кредитных средств.

Данная схема еще не получила достаточного распространения в Украине. Ее преимущество заключается в необходимости привлечения значительно меньших объемов инвестиционных ресурсов на начальном этапе реализации проекта, с одной стороны, с другой — эта схема привлекательна в областях с коротким жизненным циклом материально-технических ресурсов (например: компьютерная техника, машины и механизмы и т.п.). В условиях Украины работа лизинговых схем ограничивается из-за несовершенства лизингового законодательства, отсутствия устойчивой кредитной истории фирм и граждан, эффективной залоговой системы и ряда других факторов.

Проекты, построенные на лизинговых схемах использования инвестиционных ресурсов, обычно требуют в 5–6 раз меньшее количество финансовых ресурсов на начальном этапе и незначительно более высокую стоимость проекта по сравнению с закупкой оборудования в кредит.

6.3. Создание совместного предприятия

Создание совместного предприятия на основе стратегического партнерства в развитии производства также позволяет привлечь необходимые финансовые средства. Как правило, в этом случае ожидаются инвестиции в виде оборудования для модернизации или создания нового производства и в виде финансовых средств для начала производства конкурентоспособной продукции.

Развитие производства на основе стратегического партнерства в мировой практике является одной из наиболее эффективных инвестиционных схем.

Такая схема предполагает поиск стратегического партнера (инвестора), помогающего обновить производство и обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции. Немаловажными факторами являются гудвил (имидж) вашего партнера и возможности эффективной работы в данном сегменте рынка.

Следует отметить, что важнейшими условиями со стороны партнера являются: форма собственности, способ контроля и участия в уп-

равлении, возврат вложенных инвестиционных ресурсов и т.п. Реализация подобной схемы всегда производится в противоречивых условиях. Существует опасность того, что после перехода управления к стратегическому партнеру возможны такие непопулярные меры, как сокращение рабочих мест, смена руководства предприятия и т.п.

6.4. Эмиссия акций акционерного общества

Организация эмиссии акций акционерного общества является еще одним способом привлечения средств для реализации проектов развития производства.

Эта схема привлечения инвестиций начинает приобретать актуальность в связи с завершением процессов приватизации и формированием вторичного рынка ценных бумаг. Эта схема может найти применение в реализации долгосрочных программ развития приватизированных предприятий, которые обладают сравнительно новым оборудованием и имеют возможность выпускать конкурентоспособную продукцию. Как правило, в контексте этой схемы инвестирования развития производства работают и другие оперативные схемы.

6.5. Финансовые инвестиции

Под финансовыми инвестициями подразумевают размещение части свободного собственного капитала в высоколиквидных, высокоприбыльных ценных бумагах (например: облигациях внутреннего займа правительства). Прибыль, которую может получить компания, может быть направлена для инвестирования развития производства.

Эта схема инвестирования возможна, но до недавнего времени ассоциировалась с выпуском облигаций внутреннего государственного займа (ОВГЗ). Неоправданно высокая ставка по этим облигациям привела к отказу государства в той или иной форме от своих явно завышенных обязательств. Но эту схему финансирования необходимо рассматривать как перспективную (учитывая опыт ее применения в развитых странах).

6.6. Использование собственного капитала для развития производства или бизнеса

Данный способ инвестирования является наиболее надежным, с одной стороны, и самым медленным по темпам развития, с другой. В настоящее время этот способ может быть использован только в комплексе с другими инвестиционными схемами. При этом программа раз-

вития производства за счет инвестирования собственного капитала должна обеспечивать рациональное распределение рисков проекта.

Как правило, максимальный эффект может быть достигнут сегодня за счет рационального объединения нескольких инвестиционных ресурсов. При этом следует ориентироваться на мотивированные схемы распределения риска инвесторов и их участия в прибылях проекта. Разрабатывая схему инвестирования того или иного проекта, следует учитывать резкое снижение мотивации участников инвестиционного процесса при росте их количества. Такое снижение интереса к проекту со стороны инвесторов, как правило, приводит к неудаче на начальном этапе подготовки проекта. Практика показывает, что интерес инвестора как стратегического партнера исчезает при его доле участия в прибыли менее 20%.

Рассмотренные нами механизмы финансирования развития производства и бизнеса находятся в стадии формирования. Медленное развитие общепринятых в мировой практике источников финансирования развития предприятия/бизнеса в Украине обуславливается непрерывностью изменений условий ведения бизнеса, законодательства, инвестиционной политики по привлечению западных инвесторов, высокими налоговыми ставками и др.

7 Образец бизнес-плана, разработанного Бизнес-центром Украинской Консалтинговой Сети

Ниже приведен сокращенный вариант бизнес-плана, разработанный специалистами одного из бизнес-центров Украинской Консалтинговой Сети в 1996 году, по которому был реализован инвестиционный проект. Для того, чтобы не перегружать читателя излишней информацией, некоторые пункты бизнес-плана были сознательно упрощены.

7.1. Краткое описание проекта (резюме)

Название проекта:

Мини-завод по производству гвоздей европейского стандарта.

Спонсоры проекта:

Совместное украинско-германское предприятие "Nagel Ltd."

Расположение:

Украина, г. Ивано-Франковск, ул. Ярослава Гашека, 86.

Цели проекта:

Увеличение объемов и расширение номенклатуры выпускаемой продукции, более полное удовлетворение спроса потребителей гвоздей в Украине и в странах Западной Европы.

Обоснование проекта:

1. Учитывая наличие сырьевой базы в Украине для производства данного типа продукции и цены на сырье, целесообразно экспортировать не сырье, а готовую продукцию.

2. Осуществление данного проекта позволит увеличить объемы продаж строительных и витых гвоздей по Украине и на экспорт.

3. Осуществление проекта позволит создать дополнительные рабочие места.

4. Увеличение номенклатуры продукции и внедрение упаковки мелкой расфасовки позволит более полно удовлетворить потребности рынка как в Украине, так и за рубежом.

5. Имеются потенциальные покупатели данного вида продукции в Европе.

Финансовые результаты:

	1997	1998	1999
Выручка минус НДС	2416000	2658000	2923000
Затраты на производство	2043000	2248000	2472000
Операционная прибыль	373000	410000	451000
Финансовые расходы	202950	184500	167850
Прибыль к налогообложению	170050	225500	283150
Налог на прибыль	51015	67650	84945
Чистая прибыль	119035	157850	198205

Рынок:

Украина является одним из основных поставщиков на мировой рынок сырья для производства гвоздей. Учитывая довольно низкие цены на это сырье, целесообразно перерабатывать его на месте и экспортировать уже готовую продукцию, которая будет значительно дешевле произведенной за рубежом. Это позволит успешно конкурировать с производителями этого типа продукции в других странах.

На данный момент, согласно исследованиям, проведенным по заказу компании Германским Предприятием Деловых Связей и службой Корпуса Международной Исполнительной Службы, около 60% гвоздей на европейский рынок экспортируются из стран Восточной Европы и бывшего СССР и удельный вес этих поставок возрастает.

Согласно оценкам экспертов, продукция компании "Nagel Ltd." отличается европейским уровнем качества и полностью удовлетворяет требования большинства европейских потребителей при вполне конкурентоспособных ценах. Согласно отчету об исследовании европейского рынка гвоздей, как минимум, 9 крупных европейских компаний заинтересованы в установлении деловых контактов с "Nagel Ltd."

С помощью экспертов Корпуса Международной Исполнительной Службы руководство "Nagel Ltd." установило контакт с несколькими потенциальными покупателями в Польше и Германии. С некоторыми из них были заключены контракты на поставку продукции. К сожалению, на данный момент компания не располагает мощностями, достаточными для удовлетворения запросов крупных европейских потребителей. Изменить эту ситуацию и призван данный проект.

8 Описание компании

8.1. Общее описание компании и ее коммерческой деятельности

Предприятие "Nagel Ltd." — совместное украинско–германское предприятие, производящее и поставляющее гвозди на рынок Украины и стран Западной Европы. Компания была создана 22 апреля 1994 года.

Юридическая форма компании — общество с ограниченной ответственностью. Производственную деятельность компания начала 1 января 1995 года.

В 1990 году в Ивано–Франковске было создано малое научно–производственное предприятие "Диорит", которое работало в нескольких направлениях: торговля, производство гвоздей, поставка и ремонт оргтехники.

В начале 1994 года МНПП "Диорит" было преобразовано в акционерное общество закрытого типа "Антекс".

На данный момент в компании работает 43 человека.

Уставной капитал компании составляет DM 1680960.

За 1995 год компания реализовала своей продукции и оказала услуг на общую сумму около DM 547.5 тыс.

Результаты деятельности компании в 1995 году приведены в таблице (в DM).

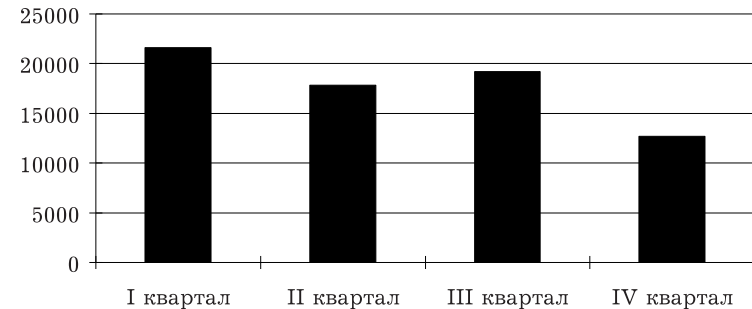
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Выручка минус НДС	121724	138687	142904	144257
Прямые затраты	79095	95642	97740	103922
Валовая прибыль	42629	43225	45164	40335
Непрямые затраты	21025	25376	25981	27625
Операционная прибыль	21604	17849	19183	12710
Финансовые расходы	0	0	0	0
Прибыль до снятия налогов	21604	17849	19183	12710
Налоги	0	0	0	0
Чистая прибыль	21604	17849	19183	12710

Как видно из приведенных выше таблицы и диаграммы, объем продаж (или валовая прибыль) компании в течение 1995 года постоянно возрастал. Исходя из данных этой диаграммы, легко рассчитать, что во втором квартале выручка от продаж возросла на 14% по сравнению с первым, в третьем — на 3% по сравнению со вторым кварталом, а в 4–м квартале поднялась еще на 1%.

Динамика продаж компании в 1995 году выглядит следующим образом (в DM):



Динамика получения компанией прибыли в 1995 году показана на диаграмме (в DM):

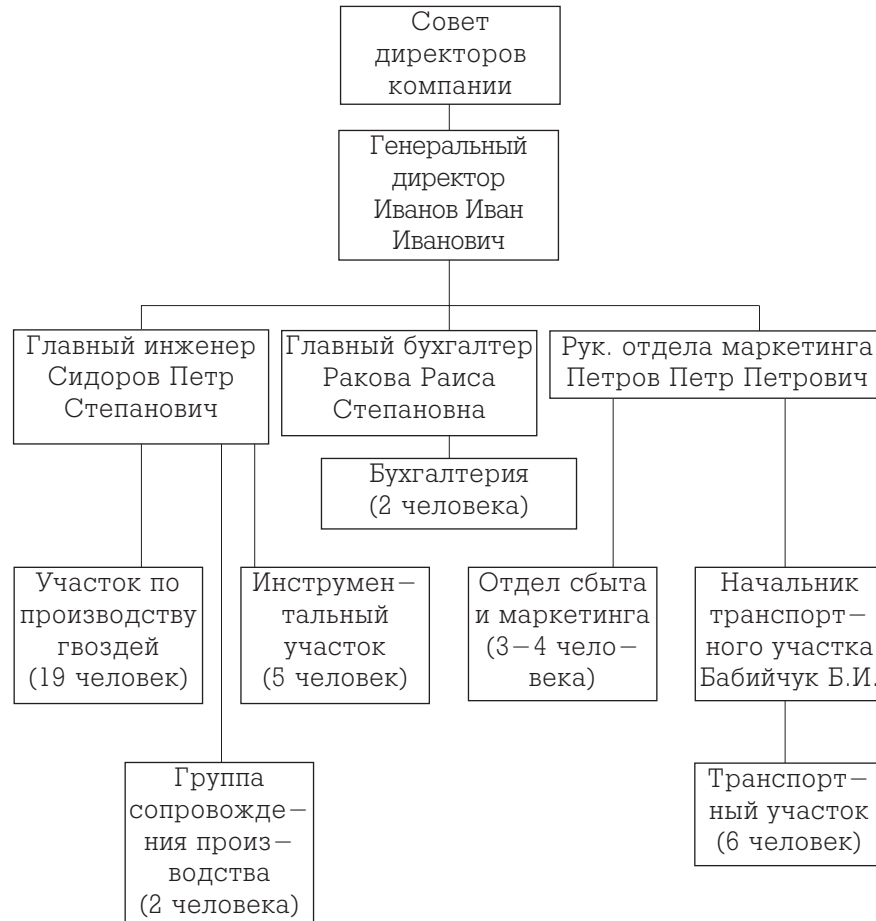


Уменьшение прибыли компании при возрастании объемов продаж объясняется постоянным возрастанием цен на сырье, поставляемое Запорожским сталепрокатным заводом. На прибыли компании сказался также инфляционный скачок, произошедший в летние месяцы, который привел к росту цен на энергоносители и повышению зарплаты рабочих при довольно незначительном росте цен на готовую продукцию.

Более заметное уменьшение прибыли в IV квартале 1995 года связано с задержкой расчета за выполненные транспортные услуги. Затраты были понесены в IV квартале 1995 года, а расчет за услуги был произведен потребителем в начале 1996 года.

8.2. Управленческий аппарат и персонал

Структура управления компанией "Nagel Ltd." может быть представлена приведенной ниже схемой:



В совет директоров компании "Nagel Ltd." входят: генеральный директор компании, главный инженер, главный бухгалтер и руководитель службы маркетинга.

Иванов Иван Иванович – генеральный директор компании, осуществляет общее руководство компанией. Образование высшее – закончил Львовский политехнический институт (1984), квалификация –

конструктор – технолог. Общий стаж работы 11 лет. В компании работает с января 1995 года. До поступления в компанию работал в фирме "Диорит" ("Антекс") с момента ее основания.

Сидоров Петр Степанович – главный инженер, является представителем украинской стороны в руководстве СП и одновременно осуществляет все мероприятия, связанные с маркетинговой деятельностью, а также отвечает за международные автоперевозки. Образование среднее специальное – закончил Львовский кооперативный техникум (1969), квалификация – механик. Общий стаж работы 28 лет. С февраля 1992 года работал в фирме "Диорит" ("Антекс"), в компании работает с января 1995 года.

Ракова Раиса Михайловна – главный бухгалтер компании, отвечает за проведение бухгалтерских операций и руководит бухгалтерией компании. Образование высшее – закончила Минский институт коммунального хозяйства (1972), квалификация – бухгалтер. Общий стаж работы 25 лет. С октября 1994 года работала в фирме "Антекс". В компании работает с января 1995 года.

Вакантных ключевых должностей в компании нет.

Все сотрудники фирмы работают на основе контрактов, заключенных с директорами компании. Все контракты заключаются сроком на 1 год.

Профсоюзы в компании не представлены.

8.3. Основные группы выпускаемой продукции и услуг

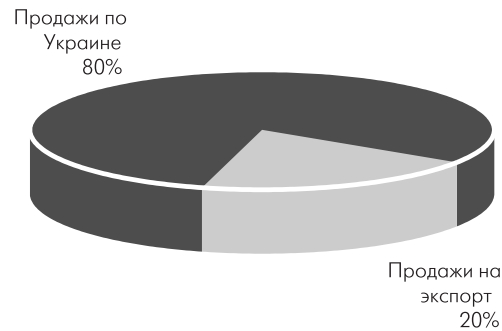
Основным видом продукции компании являются гвозди строительные, соответствующие стандарту DIN 1151. Компания производит 19 из 23 типоразмеров гвоздей, предусмотренных этим стандартом, все типоразмеры от 1.8x35 до 6.0x180.

Гвозди, производимые компанией, могут использоваться для скрепления деревянных деталей, в основном, в строительстве. Ограничения по использованию: гвоздями нельзя скреплять долговечные соединения, подверженные частым и физическим нагрузкам, а также соединения, подверженные интенсивному воздействию атмосферных явлений.

В 1995 году компания поставляла свою продукцию на экспорт в Польшу и Германию, а также реализовала в 16 из 25 областей Украины.

За 1995 год "Nagel Ltd." реализовало 684 тонны гвоздей. Распределение экспортных поставок и продаж компании на внутреннем рынке

в 1995 году представлено на диаграмме:



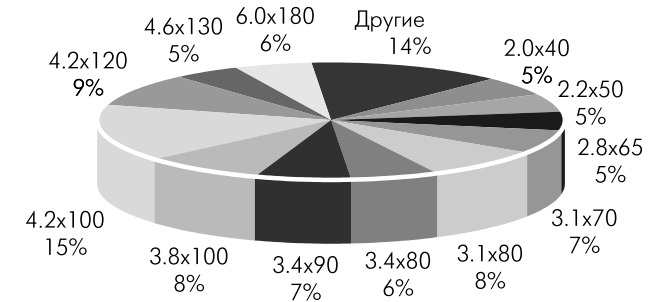
Украинский рынок

В настоящее время "Nagel Ltd." поставляет свою продукцию клиентам в 16 областях Украины. На внутреннем рынке потребителями продукции "Nagel Ltd." являются розничная сеть магазинов хозяйственных товаров, базы хозяйственных товаров, промышленные предприятия, коллективные сельскохозяйственные предприятия и др.

Основными клиентами фирмы на украинском рынке являются:

- ✓ оптовые торговые фирмы, занятые торговлей стройматериалами. Эти покупатели заинтересованы в поставках продукции преимущественно в 5- и 25-килограммовых коробках;
- ✓ строительные компании (покупают гвозди только в упаковках по 25 кг);
- ✓ колхозы (также заинтересованы в покупке преимущественно в коробках по 25 кг);
- ✓ магазины, торгующие стройматериалами. Эти потребители покупают продукцию во всех возможных видах упаковки: по 2,5, 5 и 25 кг.

Подобное разнообразие клиентов обуславливает и спрос на разнообразные типы гвоздей, что подтверждается приведенной ниже диаграммой:



Экспорт

Польша. Основным клиентом компании в Польше является фирма "Mazur-Tom". Это, по сути, немецкая компания, размещенная в Польше. Фирма "Mazur-Tom" является, в свою очередь, производителем и дистрибьютором гвоздей различных назначений и размеров. Эта компания способна производить до 1000 тонн строительных гвоздей в год. В 1995 году "Mazur-Tom" купила у "Nagel" 32 тонны гвоздей и планирует приобрести их в будущем. Эта компания закупает гвозди, в основном, в гофрокартонных коробках по 25 кг.

Германия. Клиентами "Nagel" в Германии являются следующие фирмы:

- ✓ "Rottadrill GmbH" — фирма является производителем шурупов и посредником, занятым в торговле гвоздями. Она заинтересована в увеличении поставок гвоздей из Украины. Эту фирму интересуют поставки продукции только в 5-килограммовой упаковке.
- ✓ "CD-STANL HANDEL GmbH" — фирма, аналогичная "Babscock". Эта фирма, как и компания "Babscock", заинтересована в покупке гвоздей в 2,5- и 5-килограммовой упаковке.

В январе-феврале 1996 года компания "Rottadrill GmbH" поставлено продукции на сумму более DM 51000.

Конкуренты

Ни один из украинских производителей гвоздей в настоящее время не экспортирует продукцию европейского качества в Германию или в страны Бенилюкс. Это связано с отсутствием у отечественных производителей необходимой технологической оснастки, а также оборудования по упаковке гвоздей в гофрокартонные ящики.

В 1994 году были отмечены попытки ряда российских компаний экспортировать гвозди на рынок Западной Европы, в частности в Великобританию. Однако качество предлагаемой продукции не удовлетворило европейских потребителей, и дальнейшие крупные поставки гвоздей в Европу из России не производились.

Из украинских производителей экспорт гвоздей осуществляет Днепрпетровский метизный завод, поставляющий гвозди (не соответствующие европейским стандартам) в Италию и Испанию в упаковках по 55 кг. Спрос на подобную продукцию в Германии и Голландии практически отсутствует. Таким образом, на рынке Германии и Голландии "Nagel Ltd." конкурирует, в основном, с производителями из стран Центральной Европы.

Основные конкуренты на этом рынке:

- ✓ компания "Mazur–Том", которая производит и продает около 1000 тонн гвоздей стандарта 1151 в год. Они также производят около 400 тонн витых гвоздей в год. Эта компания также является одним из клиентов "Nagel Ltd." и закупает у него гвозди;

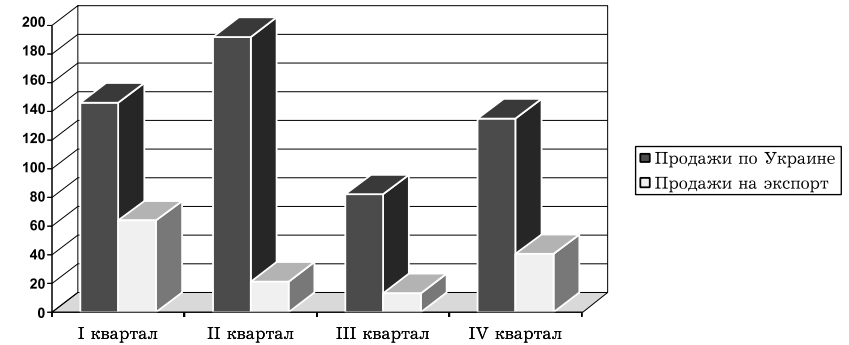
- ✓ метизные заводы в Бургасе и Руссе (Болгария). Информацией о состоянии этих заводов и их производственном потенциале менеджмент компании не располагает;

- ✓ метизные заводы в Чехии. Эти заводы производят обычные гвозди (в т.ч. стандарта DIN 1151). Часть их продукции распределяется по тем же каналам, что и продукция "Nagel Ltd.". Более полной информацией об этих производителях менеджмент "Nagel Ltd." не располагает.

8.4. Маркетинг и сбыт

Динамика сбыта компанией продукции в 1995 году представлена в диаграмме (показатели даны в тоннах).

Неравномерность сбыта компании в 1995 году объясняется временными трудностями с поставками сырья (проволоки) запорожским комбинатом, что было связано с резким повышением цен на энергоносители. Повышение цен на сырье, в свою очередь, вызвало необходимость пересогласования цен на продукцию компании с заказчиками, что негативно повлияло на общий объем продаж.



Значительное снижение продаж в третьем квартале связано с тем, что летом 1995 года в Украине произошел значительный инфляционный скачок, повлекший за собой повышение цен практически на все товары. В результате этого у компании возникли трудности с поставками сырья запорожским сталепрокатным комбинатом, который резко поднял цены на стальную проволоку. Это обстоятельство негативно повлияло на производство продукции "Nagel Ltd." и ее сбыт, так как повлекло за собой необходимость перезаключения контрактов с основными заказчиками на поставки продукции, а также пересмотр цен.

Продвижением и сбытом выпускаемой компанией продукции занимается отдел сбыта и маркетинга, в котором работают 4 человека. Отдел работает под руководством коммерческого директора компании.

Стратегии сбыта продукции компании по Украине и при экспортных поставках несколько отличаются, хотя качество и упаковка гвоздей для внешнего и внутреннего рынка идентичны. Упаковка и качество продукции соответствуют стандарту DIN 1151. Гвозди, выпускаемые компанией, упаковываются в гофрокартонные коробки по 2,5, 5 и 25 кг.

На внутреннем рынке проводится рекламная кампания в прессе, на телевидении и радио. Рекламой продукции "Nagel Ltd." на внешнем рынке занимаются европейские фирмы, которым компания предоставила право эксклюзивной продажи своей продукции.

Осуществление продаж на внутреннем рынке

С потенциальными потребителями в Украине сотрудники компании, занимающиеся сбытом, связываются непосредственно по телефону (координаты потенциальных потребителей менеджмент компании определяет на основе периодически проводимых маркетинговых исследований), предлагая им поставки продукции.

При необходимости потенциальным потребителям высылаются рекламные буклеты, прайс-листы или образцы продукции.

После заключения договоров и производства необходимых заказчику объемов продукции последняя доставляется потребителям автомобильным транспортом компании или отгружается непосредственно со склада в Ивано-Франковске (по желанию клиента).

Процедура продаж продукции компании на экспорт

В 1994 году, по заявке компании Германское Предприятие Деловых Связей, служба Корпуса Международной Исполнительной Службы провела исследование рынка потребителей гвоздей в странах Западной Европы, США и Канаде, по результатам которых менеджменту компании были представлены отчеты (отчет ЭЙБЛ № А2357 по странам Европы и отчет № А2344 по США и Канаде).

По результатам этих отчетов компания установила связь по телефону с некоторыми заинтересованными компаниями. Проводилась также интенсивная деловая переписка, результатом которой было заключение контрактов на поставку продукции компании германским фирмам "CD-STANL HANDEL GmbH" и "Rottadrill GmbH".

Перед заключением контрактов представители фирмы-экспортера знакомятся с образцами гвоздей, производимых "Nagel Ltd.". Если образцы удовлетворяют требования заказчика, производятся предварительные переговоры с заинтересованным потребителем по телефону. Далее производится окончательное согласование основных положений контракта по телефону, контракт подписывается сторонами и передается по факсу.

После производства заказанной партии гвоздей и их упаковки в 2,5, 5 или 25-килограммовые коробки последние маркируются, обтягиваются полиэтиленом и грузятся на европоддоны. В таком виде продукция доставляется потребителям автомобильным транспортом компании.

На протяжении 1995 года от зарубежных потребителей не поступало претензий по поводу качества продукции "Nagel Ltd." и сроков поставок.

Условия оплаты поставляемой продукции

Оплата за поставленную потребителям продукцию производится в течение 5-20 суток с момента получения продукции.

Оплата производится по безналичному расчету перечислением денег на банковский счет компании.

8.5. Инфраструктура и производство компании

СП "Nagel Ltd." расположено в черте Ивано-Франковска. Производственное оборудование компании размещено на арендованных площадях в корпусах завода "Темп". Компания также арендует помещения под офис.

В настоящий момент компания владеет таким оборудованием:

- ✓ гвоздильные автоматы (АВ4113 – 1 шт., АВ4116 – 4 шт., АВ4118 – 1 шт.);

- ✓ упаковочная линия производства фирмы "ALTRIMEX";

- ✓ оборудование для инструментальной подготовки производства:

- а) токарный станок 1К62

- б) фрезерный станок 720Ф1

Все перечисленное оборудование выпуска 1994 года.

Компания также арендует один грузовой автомобиль ЗиЛ.

Предприятие расположено в 25 м от шоссе на дороге Львов – Ивано-Франковск и в 3,5 км от грузовой железнодорожной станции Ивано-Франковска.

Процесс производства

Производство гвоздей начинается с получения сырья (металлической проволоки), которое поставляется с Запорожского сталепрокатного и Днепропетровского метизного заводов. Проволока поставляется по предоплате в течение 12-14 дней с момента заказа (4-5 дней длится изготовление проволоки и 5-7 дней доставка). В Ивано-Франковск сырье доставляется железнодорожными платформами грузоподъемностью 65-70 тонн. Сырье выгружается на грузовой железнодорожной станции Ивано-Франковска, откуда перевозится автотранспортом на склад компании.

Со склада проволока с помощью кранбалки подается на гвоздильные автоматы. Готовые гвозди подаются кранбалкой в зачистной барабан РТ-2. После очистки и полировки гвозди поступают на упаковочную линию, где упаковываются в гофрокартонные коробки по 2,5, 5 и 25 кг. Готовая продукция маркируется, складывается на европоддоны и со склада отправляется потребителям.

Основными факторами, влияющими на качество продукции, являются:

- ✓ высокая квалификация наладчиков гвоздильных автоматов;
- ✓ качество рабочих органов гвоздильных автоматов;
- ✓ качество исходного сырья (проволоки).

Опасных отходов и токсичных веществ при производстве гвоздей нет. Количество рабочих, занятых непосредственно в производстве, 23 человека. В транспортном отделе компании работают 7 человек.

8.6. Финансовое состояние

Ниже приводятся финансовые результаты деятельности компании (отчет о доходах и балансовый отчет) за 1995 год.

Отчет о доходах

Показатель	
Выручка минус НДС	547572
Прямые затраты	377945
Валовая прибыль	169627
Непрямые затраты	98283
Операционная прибыль	71344
Финансовые расходы	0
Прибыль до снятия налогов	71344
Налоги	0
Чистая прибыль	71344

В декабре 1995 года компания взяла краткосрочный кредит в местном отделении Укрэксимбанка (кредитный договор № 22 от 27 декабря 1995) в сумме 1.600.000.000 карбованцев (DM 12785 по курсу НБУ). Часть кредита была возвращена в декабре 1995 года. Оставшаяся часть (DM 11186, которые показаны в балансе как краткосрочный кредит) была погашена 29 января 1996 года.

Для пополнения оборотных средств компания несколько раз пользовалась валютными кредитами Укрэксимбанка.

✓ 1 февраля 1995 года был взят кредит в Укрэксимбанке г. Киева в размере DM 13700 под 16% годовых сроком на 5 месяцев (кредитный договор № 78–ВК). Кредит полностью возвращен 28 июня 1995 года.

✓ Второй валютный кредит в сумме DM 25000 сроком на 3 месяца (процентная ставка 15% годовых) был взят в том же Укрэксимбанке г. Киева 11 апреля 1995 года (кредитный договор № 82–ВК). Кредит полностью возвращен 10 июля 1995 года.

Задолженность дебиторов компании — это расчеты потребителей за продукцию, данную последним под реализацию. Компания устанавливает срок расчета за поставленную продукцию 15–20 дней.

Прибыль, получаемая компанией от реализации своей продукции на внутреннем рынке, превышает прибыль от экспортных операций. Но

Балансовый отчет на 31 декабря 1996 года

АКТИВЫ	
Текущие активы	163204
товарно – материальные запасы	89341
денежные средства	10835
задолженность дебиторов	63028
Основные средства	163476
Другие активы	3116
ВСЕГО АКТИВОВ	329796
ПАССИВЫ	
Краткосрочные обязательства	45097
краткосрочные кредиты	11186
расчеты за товары, работы и услуги, срок оплаты которых еще не наступил	4978
другие задолженности	28933
Долгосрочные обязательства	0
Капитал	284699
уставной фонд	168302
специальные фонды и целевое финансирование	50460
резервный фонд	65937
амортизационный фонд	0
ВСЕГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И КАПИТАЛА	329796

в связи с тем, что Украина сейчас переживает экономический спад, что выражается в затруднениях со сбытом продукции и частыми задержками платежей, менеджмент компании считает более выгодным экспорт своей продукции на основе долгосрочных контрактов.

8.7. Заключение

По мнению менеджмента "Nagel Ltd.", компания является сильным предприятием, устойчивым к колебаниям рынка. Менеджмент считает, что сильными сторонами компании являются:

- ✓ частная собственность, что позволяет оперативно принимать решения;
- ✓ высокое качество выпускаемой продукции;
- ✓ выпуск продукции по европейским стандартам;
- ✓ упаковка, соответствующая мировым стандартам;
- ✓ высокая квалификация персонала;
- ✓ налаженные связи по распространению товара.

9 Описание рынка компании

Компания также имеет и слабые стороны:

- ✦ недостаточное количество оборудования, что не позволяет расширить номенклатуру выпускаемой продукции и не обеспечивает полного цикла переработки сырья.

Пути преодоления:

- ✦ проект, представленный в данном бизнес-плане, направлен на расширение номенклатуры выпускаемой продукции;

- ✦ в долгосрочных планах компании заложено приобретение дополнительного оборудования для обеспечения большей вертикальной интеграции предприятия.

9.1. Общее определение и емкость рынка

В связи с тем, что гвозди являются постоянно расходуемым товаром, потребность в них существует постоянно.

С распадом централизованного снабжения товарами, все большую актуальность набирает непосредственная связь с конечными продавцами товара. Учитывая то, что основные группы покупателей в большей части физические лица, все большим спросом пользуется мелкая расфасовка продукции. Основные группы клиентов на рынке Украины:

- ✦ специализированные базы по реализации хозяйственных товаров;
- ✦ розничная сеть;
- ✦ субъекты предпринимательства;
- ✦ промышленные и другие предприятия, использующие гвозди в своем производстве.

В настоящее время компания продает свою продукцию в 16 областей Украины.

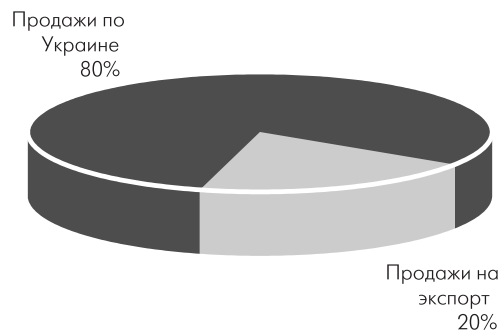
Поставляется продукция в страны Западной Европы — такие, как Польша, Германия, Голландия. Также проводятся маркетинговые исследования по продаже продукции в страны СНГ.

При изучении рынка Украины было отмечено, что метизная продукция практически отсутствует в расфасовке по 1 кг и пользуется большим спросом. Проведенный среди потребителей опрос также подтвердил этот факт. Представляется целесообразным приобретение для этой цели высокопроизводительной упаковочной линии "Мультимастер", производителем которой является фирма "ALTRIMEX". Встреча с руководством компании состоялась в январе 1996 года. Наличие такой линии позволит резко увеличить количество потребителей и объем продаж как на внутреннем рынке Украины, так и на рынках стран СНГ. Такого класса и типа линии в странах СНГ на сегодняшний день нет.

За 1995 год компанией было реализовано 684 т гвоздей, в том числе по Украине 547 т, за рубеж — 137 т.

По приблизительной текущей оценке рынка, только западная часть Украины потребляет до 1000 т гвоздей в месяц, которая покрывается рядом производителей данной продукции в Украине.

Учитывая то, что в Украине и странах СНГ в настоящий момент происходит приостановка экономического спада и идет постепенная



стабилизация рынка, можно предположить, что в ближайшие 2–3 года емкость рынка значительно увеличится.

В 1995 году компанией было отгружено на экспорт 137 т гвоздей. На встрече с представителем фирмы "Babcock" Гюнтером Нисом была названа цифра потребления гвоздей, соответствующих стандарту DIN 1151, его компании до 12000 т в год, что в денежном выражении соответствует DM 8,5 млн.

Осуществление данного проекта позволит наладить выпуск гвоздей специального назначения, гвозди для европоддонов. Только в Германии существует 100–150 производителей европоддонов, являющихся потребителями данной продукции. По предварительным данным одного из производителей поддонов, Paletten Fabrik Luneburg потребляет в год 530 т гвоздей для производства поддонов. Учитывая данный факт, можно предположить, что только один потенциальный рынок Германии потребляет в год до 50000 т продукции, что составляет около DM 39 млн. в год.

9.2. Среда и тенденции рынка

Существует два потребительских рынка: внешний и внутренний. На внутреннем рынке покупательская способность более низкая. Товар на внутреннем рынке поставляется как на специализированные базы, так и непосредственно в магазины розничной торговли, а также промышленным предприятиям, использующим в своем производстве гвозди.

Наиболее типичным каналом распространения являются специализированные базы и магазины розничной торговли. В настоящее время у этих потребителей используется мелкая расфасовка продукции, которая позволяет более быстро обслуживать покупателей и не затрачивать время на взвешивание.

Товар отпускается потребителям как по предоплате, так и с отсрочкой платежа, что связано с отсутствием свободных денег у потребителей товара. Учитывая постепенную стабилизацию внутреннего рынка, можно предположить в ближайшие 2–3 года рост объемов потребления данного вида продукции.

Внешний рынок

Учитывается, что в Украине производится сырье, а западные производители должны покупать сырье и доставлять его на места. В связи с переходом Украины к рыночной экономике появилась возможность экспортировать свою продукцию напрямую, это позволяет конкурировать с производителями аналогичной продукции за рубежом. В данном случае потребителями являются крупные компании, которые затем распространяют продукцию внутри своей страны. Упаковка и качество выпускаемой продукции соответствует стандарту Западной Европы DIN 1151. Оплата за поставляемую продукцию производится потребителем в течение 5–15 дней с момента получения продукции. Учитывая вышеизложенное, можно предположить, что в ближайшие 2–3 года данные виды производства в странах Западной Европы будут сокращены, а центры производства будут смещены в Украину и другие страны, обладающие сырьевыми ресурсами для данного вида производства (Данные для подтверждения).

Потенциальными конкурентами компании являются:

- ✓ Запорожский сталепрокатный завод;
- ✓ Днепропетровский завод "Красный профинтер";
- ✓ Днепродзержинский завод "Метиз";
- ✓ польская фирма "Mazur-Tom";
- ✓ ряд чешских производителей;
- ✓ болгарские метизные заводы в Бургас, Руссе.

Преимущество зарубежных конкурентов заключается в том, что они давно работают в рыночных условиях со странами Западной Европы.

Недостаток в том, что все они используют сырье, производимое в Украине, что увеличивает затраты на изготовление продукции. Преимущество отечественных конкурентов в более глубокой переработке сырья — протяжке проволоки из катанки.

На сегодняшний день компания "Nagel Ltd." обладает информацией о заинтересованных компаниях-импортерах:

1. "Кипек Лимитед" Ротвелл, Великобритания — это средний импортер и переупаковщик гвоздей. "Кипек Ltd." главным образом продает их в магазины "Сделай сам" и меньшим магазинам скобяных изделий.

Эта компания закупает 120 тонн гвоздей в год. Основными критериями для закупки у этой компании являются цена и качество предлагаемой продукции. Компания "Кипек Ltd." готова закупать гвозди, произведенные в соответствии со стандартом DIN 1151 по цене около \$550 за тонну, СИФ порт Великобритании.

2. *"Велпак Хардвер Лимитед" Баркинг, Ессекс, Великобритания* — это большой импортер и оптовый торговец (дистрибьютор) гвоздей, болтов и других типов строительных креплений. В компании работают около 300 человек, основная сфера бизнеса — переупаковка и распределение для основных сетей магазинов "Сделай сам" и магазинов скобяных товаров в Великобритании. Компания поставляет многим из крупнейших сетей СК, включая Би & Оу и Техас. К сожалению, данных о закупочной цене получить не удалось, но цифра \$580 за тонну не была отклонена. Компания "Велпак Хардвер Лимитед" также заинтересована в гвоздях, произведенных в соответствии со стандартом DIN 1151, и готова закупать их после получения образцов.

Это был краткий обзор рынка заинтересованных торговых компаний Великобритании, исследования для компании "Nagel Ltd." проводились Независимым Корпусом Экспертов и лично руководством компании.

9.3. Представление товара на рынке

Одной из основных проблем является дистрибуция товара как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Компания "Nagel Ltd." для представления своей продукции на внутреннем рынке Украины избрала путь распространения информации о товаре посредством средств массовой информации: газета "Посредник", журнал "Пропозиція", областные газеты, радио. Журнал "Пропозиція", в частности, распространяется среди предприятий агропромышленного комплекса Украины.

Для продвижения товара на внешнем рынке планируется проведение рекламной кампании, изготовление рекламных буклетов. Планируется принять участие в ежегодных выставках в Великобритании и Германии. Огромное значение придается результатам проведения рекламных мероприятий дистрибьютором, компанией "ROTADRILL."

На конец февраля 1996 года от компании "ROTADRILL" поступил заказ на 23500 кг гвоздей разных видов. Этот заказ поступил в "ROTADRILL" от неизвестной нам фирмы, что является следствием проведения рекламных мероприятий со стороны нашего партнера. Фирма — заказчик, назовем ее "Потребитель", планирует получать 200–

250 тонн гвоздей разных видов в год по цене DM 650–670 за тонну по условию СИФ.

Компания "ROTADRILL" также сделала запрос в отношении возможности производства оцинкованных гвоздей, на которые в Европе, согласно проведенным ими исследованиям, возрос спрос.

Одним из важных моментов было получение факса — предложения от немецкой компании "IMEX NKT". Эта компания является одним из крупнейших потребителей гвоздей в Германии. Ежемесячно они потребляют до 1000 тонн гвоздей различного размера. Руководство компании заинтересовано в поставке продукции, расфасованной в пакетах по 2,5 и 5 кг., ассортимент — от 2,0 x 40 мм до 8,8 x 300 мм. Предлагаемая цена на все типы DM 610 за тонну.

9.4. Возможности и угрозы рынка

Осуществление данного проекта позволит удовлетворить потребности внутреннего рынка в мелкорасфасованной продукции, что позволит охватить большую часть потребителей и увеличить объем продаж продукции. Освоение новых видов продукции (витые гвозди для европоддонов) позволит привлечь новых потребителей нашей продукции и увеличить объемы продаж на экспорт.

Угрозы рынка

В случае дальнейшего экономического спада на внутреннем рынке существует угроза дальнейшего обнищания как различных слоев населения, так и отсутствие денег у ряда предприятий, баз, магазинов, что может снизить объемы реализации продукции.

10 Описание проекта

10.1. Описание и логическое обоснование проекта

Компания "Nagel Ltd." создавалась с целью развития двух направлений:

- ✓ изготовление метизов;
- ✓ осуществление международных транспортных автоперевозок.

В настоящее время компания изготавливает гвозди по стандарту DIN 1151. В дальнейшем компания планирует расширение деятельности в направлении:

- ✓ производства гвоздей различной номенклатуры;
- ✓ производства шурупов;
- ✓ переработки катанки в проволоку для метизного производства;
- ✓ дальнейшего расширения услуг по международным автоперевозкам.

Данный проект направлен на расширение производства основной продукции компании — гвоздей. Он предусматривает как расширение номенклатуры производимых гвоздей (налаживание производства витых гвоздей, которые в данный момент в Украине не производятся), так и увеличение объемов производства. Осуществление проекта позволит выйти на европейский рынок с новыми видами продукции, а также более полно удовлетворить потребности заказчиков компании.

На основании маркетинговых исследований, проведенных фирмой "Rottadrill", менеджментом компании было принято решение об освоении производства гвоздей, соответствующих стандарту DIN 68163. Этот вид гвоздей используется в Европе при производстве европоддонов. В отличие от обычных гвоздей, витые гвозди (стандарт DIN 68163) имеют на стержне винтовые или кольцеобразные канавки, что обеспечивает при их забивании высокую прочность деревянных соединений.

Учитывая то, что вся транспортировка товаров в Европе производится на поддонах, потребность в витых гвоздях очень высока. Только одна палетная фабрика Paletten-Fabrik Luneburg (Германия) производит свыше миллиона поддонов в год и расходует при этом в день около 2 тонн гвоздей для поддонов. Подобных фабрик только в Германии более 100.

Приобретение необходимого оборудования позволит компании производить более 1000 тонн витых гвоздей в год. Учитывая большую емкость рынка для этой продукции, можно ожидать, что проект полностью окупит понесенные компанией затраты на его осуществление.

Гвозди, соответствующие стандарту DIN 68163, являются более дорогостоящими, чем обычные строительные гвозди. Этот вид продукции производится пока только в странах Западной Европы. Учитывая, что затраты на производство этой продукции в Украине будут несомненно ниже, чем у европейских производителей, компания сможет получать более высокую прибыль и успешно конкурировать с европейскими компаниями.

Принимая во внимание, что потребителями продукции данного типа будут в основном европейские фирмы, возникает необходимость оперативной и своевременной доставки готовой продукции. С этой целью необходимо дальнейшее развитие транспортного участка компании, что позволит одновременно получать дополнительную прибыль от предоставления услуг по международным автоперевозкам.

Так как компания планирует производить более 1000 тонн витых гвоздей и около 1700 тонн обычных строительных гвоздей в год, а также принимая во внимание, что в 1995 году 20% строительных гвоздей экспортировалось, руководство "Nagel Ltd." предполагает, что возникнет необходимость доставки в Европу около 1340 тонн продукции в год, что можно осуществить, производя по 6 рейсов в месяц. Для осуществления такого объема перевозок компания планирует приобрести еще два грузовых автомобиля.

Недостаток — на рынке Украины и стран СНГ метизной продукции в упаковке меньше 1 кг, а также произведенный руководством компании опрос потребителей Украины подтверждает необходимость приобретения высокопроизводительной упаковочной линии "Мультимастер" фирмы "ALTRIMEX", позволяющей производить упаковку гвоздей в пакеты меньше 1 кг. Наличие мелкой упаковки позволит резко увеличить количество потребителей на рынке Украины и стран СНГ. Упаковочной линией такого класса не владеет ни одно предприятие в странах бывшего Советского Союза.

10.2. Назначение и источники финансирования проекта

Для привлечения необходимых средств для осуществления проекта компания планирует взять кредит. Сумма кредита соответствует полной стоимости проекта.

Предположительный срок погашения кредита — 5 лет. Процентная ставка — менее 10%. Льготный период погашения кредита — первые два года.

Общая стоимость проекта составит DM 1435000. Эту сумму руководство компании планирует распределить следующим образом:

Направления инвестиционных затрат	Сумма в DM
приобретение оборудования и машин (включая транспортные средства, страховку и установку) в т.ч.:	1185000
✗ машина для изготовления витых гвоздей GW92S (фирма WAFIOS, Германия) — 1 шт.	300000
✗ гвоздильный автомат АГ4116 (завод КПО, Украина) — 3 шт.	80000
✗ гвоздильный автомат АВ4115 (завод КПО, Украина) — 2 шт.	24000
✗ гвоздильный автомат АВ4113 (завод КПО, Украина) — 1 шт.	11000
✗ упаковочная линия MULTIMASTER (фирма ALTRIMEX, Голландия) — 1 шт.	320000
✗ грузовой автомобиль DAF с прицепом 84 м 3 (фирма DAF, Голландия) — 1 шт.	260000
увеличение оборотных средств для приобретения запасов сырья	100000
непредвиденные расходы	150000

Прибыльность проекта

В данном случае бизнес-план разрабатывался для кредитно-финансовой организации, которая не потребовала предоставления детализации подраздела "Прогноз экономической эффективности проекта". Поэтому прогноз объема реализации, отчет о доходах предприятия, отчет о движении денежных средств, динамика изменения основных финансовых коэффициентов и расчет точки безубыточности проекта были заменены подразделом "Прибыльность проекта".

Планируемый отчет о доходах

	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Выручка минус НДС минус акциз	2416000	2658000	2923000	3215000	3537000
Валовая прибыль	2416000	2658000	2923000	3215000	3537000
Операционная прибыль	373000	410000	451000	496000	546000
Прибыль до снятия налогов	373000	410000	451000	496000	546000
Чистая прибыль	373000	410000	451000	496000	546000

Оценка рисков

При подготовке этого раздела была проанализирована возможность возникновения нескольких критических ситуаций, которые могут иметь отрицательные последствия для проекта, среди них:

- ✗ риск изменения налогового законодательства;
- ✗ риск изменения государственного устройства;
- ✗ риск потери имущества при пожаре;
- ✗ рыночный риск (отсутствие потребителей услуг);
- ✗ риск капитальных вложений (инфляция).

Риск изменения налогового законодательства связан с ухудшением экономической ситуации в Украине и попытками правительства "любой ценой" наполнить бюджет. В этой связи могут возникнуть такие "дополнительные" налоги, как отчисление части амортизационных отчислений в бюджет государства, повышение импортных пошлин, повышение государственной пошлины и т.п. Компания застрахована от финансовых осложнений, так как по проекту все амортизационные отчисления должны направляться (независимо от условий реализации проекта) на дополнительное инвестирование производства. Прибыли, получаемой по проекту, достаточно, чтобы погасить возможные риски введения новых налогов. Компания незначительно зависит от импортных поставок, так как основное сырье и вспомогательные материалы для производства закупаются в Украине.

Риск потери имущества при пожаре решается путем заключения договора на установку противопожарной сигнализации, стоимость работ предусмотрена в сметной стоимости строительно-монтажных работ. Кроме того, в компании организована круглосуточная охрана территории и производственных помещений, что значительно повышает возможность предупреждения пожаров.

Рыночный риск сводится к минимуму за счет соответствия приобретаемых технологий и оборудования мировым стандартам и постоянного спроса на предлагаемую к реализации продукцию. Кроме того, часть продукции предполагается поставлять за рубеж и имеются предварительные договоры с зарубежными фирмами. Кроме того, ожидаемая отмена НДС на товары украинского происхождения в России в связи с ратификацией ею договора о дружбе с Украиной приведет к значительному расширению поставок на рынок России. Фактически украинская продукция, даже с учетом транспортных расходов, станет на 22–25 процентов дешевле аналогичной продукции на российском рынке метизов, что обеспечит ее конкурентоспособность.

11 Украинская Консалтинговая Сеть

Украинская Консалтинговая Сеть, созданная при помощи Международной Финансовой Корпорации (члена группы Мирового банка), является крупнейшей консалтинговой сетью малых консалтинговых компаний в Украине. В состав УКС входят 11 консалтинговых компаний, открытых на протяжении последних 5 лет, каждую из которых отличают собственные географические и профессиональные особенности.

Целью УКС является содействие росту и развитию украинских компаний путем обеспечения высококачественным и недорогим обучением в разных сферах управления бизнесом, оказания/предоставления специализированных консалтинговых услуг и внедрения консалтинговых проектов для предприятий, а также помощи клиентам в привлечении финансирования. Сеть Бизнес-центров в состоянии помочь улучшить ваш бизнес, независимо от размеров, профиля и месторасположения предприятия.

Консалтинговые услуги

Бизнес-планирование, инвестиционное проектирование, маркетинг:

- ✓ разработка бизнес-планов;
- ✓ разработка инвестиционных проектов;
- ✓ маркетинговые исследования;
- ✓ маркетинговый аудит бизнес-планов, стратегических и тактических маркетинговых бизнес-планов предприятий;
- ✓ разработка экономического обоснования инновационных проектов (технических, производственных, внедренческих и др.);
- ✓ мониторинг цен.

Финансовый анализ, бухгалтерский учет:

- ✓ анализ финансовой деятельности предприятия и прогнозирования его финансового состояния на основе компьютерного моделирования;
- ✓ ведение бухгалтерского учета и отчетности в стандарте ГААР (для СП и представительств инофирм);
- ✓ учет затрат;
- ✓ разработка бюджета предприятия.

Реклама и связи с общественностью (PR):

- ✓ планирование и разработка рекламных кампаний, авторских рекламных продуктов, маркетинговых стратегий;
- ✓ консультации по организации PR и формированию благоприятного имиджа предприятия;
- ✓ анализ эффективности рекламы;
- ✓ мониторинг средств массовой информации;
- ✓ медиа-планирование.

Менеджмент:

- ✓ разработка уставных документов и консультационная помощь при регистрации предприятий;
- ✓ разработка и оптимизация организационных структур предприятий;
- ✓ разработка системы внутренних организационно-распоряди-

Риск капитальных вложений (инфляция) исключается за счет приобретения наиболее современного оборудования, обладающего высокими техническими и потребительскими свойствами и высокой ликвидностью.

Инфляция гривни также не окажет значительного влияния на объемы производства и рентабельность выпускаемой продукции, так как спрос на выпускаемую продукцию не является эластичным и (после значительного падения в 1992–1995 гг.) не изменяется при падении реальной заработной платы населения.

Внутренние риски проекта включают в себя риск недостаточного менеджмента, то есть существует необходимость быстрого дополнительного обучения управленческого персонала основам работы в современных условиях рыночных отношений. Настоящая проблема решается постоянной переподготовкой персонала.

тельных документов и должностных инструкций;

✓ тестирование и анализ психологической совместимости персонала предприятия.

Другие услуги:

- ✓ подбор и подготовка кадров для предприятий;
- ✓ составление аналитических обзоров по вопросам бизнеса;
- ✓ организационная поддержка потенциальных инвесторов, помощь квалифицированного переводчика при ведении деловых переговоров.

Обучающие курсы и семинары

Тренинг—курсы по повышению квалификации руководителей и специалистов предприятий:

- ✓ разработка бизнес—планов;
- ✓ финансовое управление компанией;
- ✓ бюджетирование;
- ✓ маркетинговые исследования;
- ✓ управление персоналом предприятия.

Тематические семинары по развитию бизнеса:

- ✓ средства маркетинга для малого предприятия;
- ✓ нормативные условия предпринимательства;
- ✓ реклама в системе маркетинга;
- ✓ творческий процесс в современной рекламе;
- ✓ искусство успешных продаж;
- ✓ лизинг;
- ✓ риск: его оценка и управление;
- ✓ анализ безубыточности;

Информационно-поисковые услуги с использованием баз данных

- ✓ независимых производителей товаров и услуг СНГ (80 000 предприятий);
- ✓ компаний США и Канады "Tomas Register" (580 000 компаний); —
- ✓ компаний Западной Европы "Yellow Pages Europe" (50 000 компаний);
- ✓ сети Internet;
- ✓ о зарубежных кредитных линиях в Украине, программах технической помощи МФК и других международных организациях;
- ✓ о законодательстве, налогообложении;
- ✓ информация о лизингодателях и лизинговой деятельности в Украине.

Информация для контактов с Бизнес-центрами Украинской Консалтинговой Сети

Основано Проектом содействия предпринимательству в Украине МФК при финансовой поддержке Агентства Международного Развития США и Британского Фонда "Ню-Хау"

1. г. Винница,
Хмельницкое шоссе, 25, здание ЦНТИ, 7 этаж
тел.: (0432) 52–3012, Татьяна Антонова
e-mail: ifcvinn@sovamua.com

2. г. Днепропетровск,
пр. К.Маркса, 19, Национальная Горная Академия Украины,
4 корпус, 3 этаж
тел.: (0562) 46–8080, Александр Кондрашов
e-mail: ifc@ifc.dp.ua

3. г. Житомир,
ул. Победы, 54
тел.: (0412) 20–8566, 25–8336, Валерий Иванов
e-mail: ivaleo@zt.ukrtel.net

4. г. Луганск,
пл. Героев Великой Отечественной войны, 9, комн. 321–322
тел.: (0642) 53–8501, Елена Ищенко
e-mail: vivalugansk@cci.lg.ua

5. г. Мариуполь,
ул. Кронштадская, 11
тел.: (0629) 37–6038, 37–2059, Владимир Лебедев
e-mail: lebedev@anet.donetsk.ua

6. г. Симферополь,
ул. Ялтинская, 20
тел.: (0652) 51–6484, 24–8182, Владимир Кудашев
e-mail: adm@bconsult.crimea-ua.com

7. г. Сумы,
ул. Красногвардейская, 13, институт "Укрхимпроект"
тел.: (0542) 27–1185, Олег Денисенко
e-mail: bcenter@ifc.sumy.ua

8. г. Хмельницкий,
ул. Гагарина, 3
тел.: (0382) 79–5981, Владимир Ченаш
e-mail: vchenash@infocom.km.ua

9. г. Черкассы,
ул. Смелянская, 78
тел.: (0472) 47–0075, Анатолий Рекун
e-mail: asim@majar.com

10. г. Черновцы,
ул. О.Кобьянской, 20
тел.: (0372) 58–5572, 58–5573, Мария Порчук
e-mail: consult@bizcenter.cv.ua

11. г. Чернигов,
ул. Ленина, 51
тел.: (0462) 10–1866, 10–1867, Константин Иванов
e-mail: ifc@ifc.cn.ua



Список литературы:

1. Бизнес–план инвестиционного проекта. Практическое пособие
Под ред. Иванниковой И.А. — М.: Экспертное бюро — М.—
1997. 112 с.
2. Бизнес–план инвестиционного проекта: Отечественный и
зарубежный опыт. Учеб.–практ. пособие. *Под ред. Попова В.М.*
— 4–е изд. — М.: Финансы и статистика. — 1997. — 423 с.
3. *Джозеф А. Ковелло, Бриан Дж. Хейзелгрэн.*
Бизнес–план. Полное справочное руководство (пер. с англ.) —
М.: Изд–во БИНОМ. — 1998. — 352 с.
4. *Дэвид Г. Бэнгз.*
Руководство по составлению бизнес–плана (пер. с англ.)
Под ред. Макаревича Л.М. — М.: Изд–во Финпресс. — 1998.
— 256 с.
5. *Липсиц И.В.*
Бизнес–план — основа успеха. Практ. пособие. — 2–е изд.,
перераб. и доп. — М.: Дело. — 1994, — 112 с.
6. *Макаревич Л.М.*
Бизнес–план для иностранного инвестора.
Методическое пособие для практического применения. — М.:
Изд–во Финпресс. — 1998. — 208 с.
7. *Пелих А.С.*
Бизнес–план. — М.: Изд–во Ось–89. — 1998. — 96 с.
8. *Уткин Э.А.*
Бизнес–план: Организация и планирование предприниматель–
ской деятельности. — М.: 1997. — 175 с.
9. Формирование инвестиционной стратегии реструктуризации и
развития фирмы. *Метод. материалы под ред. Бушуева С.Д.*
Украинская Ассоциация управления Проектами. — Киев. — 1999.
10. *Филиппов П., Иллюбиева Е.*
Бизнес–план для вашего предприятия: Как составить бизнес–
план, чтобы получить инвестиционный кредит. — СПб: Норма.
— 1994. — 31 с.