

5.2. Маркетинговая стратегия

Задача маркетинговой стратегии в ТЭО состоит в том, чтобы увязать наши ожидания и планы на рынке с конкретными действиями компании направленными на их реализацию. Стратегические планы развития ДЗО являются одним из ключевых разделов ТЭО. Наличие долгосрочных планов у руководства компании указывает на хорошее понимание задач бизнеса и потенциал для роста конкурентоспособности. Если же стратегия у компании отсутствует или прописана формально, то можно предположить, что текущие руководители недостаточно готовы к работе в условиях свободного рынка и высоких требований к эффективности инвестиций. Поэтому важно уделить большое внимание качеству проработки этого раздела.

Любые стратегические преобразования компании можно условно отнести к одной из трех групп:

1. перепозиционирование на рынке;
2. снижение себестоимости;
3. повышение конкурентоспособности.

Рассмотрим подробнее каждую группу и возможные варианты мероприятий.

Перепозиционирование на рынке – мероприятия, направленные на изменение структуры предоставляемых услуг. Как правило, они должны приводить к увеличению доли услуг, являющихся более рентабельными, принадлежащих к растущему рынку или таких, в которых ДЗО имеет наиболее весомые преимущества.

Типичные мероприятия этой группы:

- отказ от сдачи помещений в аренду и развитие в них собственного бизнеса;
- наоборот, закрытие нерентабельных видов деятельности и сдача имущества в аренду или продажа;
- отказ от деятельности посредников и создание собственной сбытовой сети;
- инвестиции в новое оборудование и обучение персонала для предложения новых видов услуг.

Снижение себестоимости – мероприятия, направленные на снижение затрат и либо повышающие рентабельность ДЗО, либо позволяющие продавать услуги по более низким ценам.

Типичные мероприятия этой группы:

- внедрение новых технологий;
- аутсорсинг.

Повышение конкурентоспособности – шаги, направленные на повышение качества услуг, устойчивости и управляемости компании, ее способность эффективно реагировать на изменение внешних условий.

Типичные мероприятия этой группы:

- сертификация на соответствие повышенным требованиям (например, ISO 9000);
- обучение и переподготовка персонала;
- внедрение информационных систем;
- шаги, направленные на снижение достаточного уровня запасов.

К маркетинговой стратегии относятся, главным образом, мероприятия, направленные на перепозиционирование деятельности компании и повышение ее конкурентоспособности, но для полноты картины желательно упоминать вместе с ними и планы, относящиеся к снижению себестоимости (если такие планы есть).

Продумайте свою стратегию. Для начала, назовите список запланированных мероприятий. При формировании планов учитывайте не только привлекательность тех или иных изменений, но и готовность компании к ним, а также организационные возможности, которые должны согласовываться с реальным опытом работы филиала/подразделения. *На каждый пункт маркетинговой стратегии должны быть проработаны: срок начала и окончания мероприятия, задействованные ресурсы, стоимость реализации, влияние на денежные потоки. Не обязательно включать всю эту информацию в ТЭО, но ее наличие является наилучшей гарантией реализуемости и полезности подготовленной стратегии.*

5.3. Сценарии развития и прогнозирование продаж

Для того, чтобы оценить экономические перспективы ДЗО, необходимо построить прогноз его деятельности, в первую очередь – прогноз объемов реализации товаров и услуг. Поскольку сделать это точно, как правило, невозможно, при планировании продаж принято использовать несколько сценариев возможного развития ситуации.

Сценарии проекта могут быть построены по одному из двух принципов:

- а) «Базовый / Пессимистический / Оптимистический»
- б) «GAP-анализ»

Принцип «Базовый / Пессимистический / Оптимистический» используется в тех случаях, когда стратегия ДЗО и основные мероприятия, запланированные в проекте, определены с высокой степенью уверенности, но результаты, которые компания получит на рынке, предсказать трудно.

Для таких проектов «базовый» или «ожидаемый» сценарий будет демонстрировать наиболее вероятный прогноз, а «пессимистический» и «оптимистический» сценарии отражают возможные неудачи и, наоборот, дополнительные выгоды. Обратите внимание на то, что пессимистический и оптимистический прогнозы должны быть, как и базовый, обоснованы и объяснены. Возможен, например, такой вариант:

«Базовый сценарий» - наши продажи будут расти одинаково с рынком, а рост на рынке будет определяться позитивными прогнозами, имеющимися в нашем распоряжении. Это составляет ...

«Пессимистический вариант» - из-за возросшей конкуренции мы будем терять долю рынка (... обосновать возможную потерю ...), поэтому объем продаж несколько снизится и будет равен ...

«Оптимистический вариант» - в последние два года наши продажи росли в 1,5 раза быстрее рынка (т.е. доля увеличивалась), эти тенденции сохранятся и в дальнейшем, что обеспечит объем продаж ...

Хотя теоретически данный вариант названия сценариев можно применять для любого развития проектов, удобен он тогда, когда сценарии отличаются друг от друга только объемом продаж (и, возможно, переменными затратами, зависящими от объема продаж). Если же сценарии развития подразумевают разные шаги, предпринимаемые компанией на рынке, принцип построения сценариев будет иным.

«GAP-анализ»¹ - термин, используемый в стратегическом маркетинге и обозначающий принцип построения сценариев. В соответствии с этим подходом строится базовый, сценарий, подразумевающий работу «по инерции», без серьезных перемен в деятельности, а также несколько сценариев более агрессивного рыночного поведения, при этом каждый следующий сценарий подразумевает дополнительные маркетинговые усилия и доходы по сравнению с предыдущим. Например, это может выглядеть так:

«Базовый сценарий» - все остается как есть, наша клиентская база не расширяется, доходы растут только вместе с рынком.

¹ От английского *gap* – зазор, интервал. Каждый сценарий здесь построен по принципу «все, что было в предыдущем и плюс еще немного».

«Рост доходности» - ДЗО создает собственную сеть продаж, отказывается от посредников, вводит новые услуги; в результате растет рентабельность (но увеличиваются и инвестиции).

«Рост бизнеса» - в дополнение к предыдущему сценарию ДЗО выходит в новые регионы и увеличивает объем продаж (сумма инвестиций и их состав, также, естественно, меняются).

При любом способе построения сценария необходимо четко сформулировать все допущения, положенные в основу каждого сценария, а также представить прогноз объемов реализации, связанных с тем или иным сценарием. Изложение сценариев удобно сделать в два этапа. Сначала формулируются допущения:

Табл. 10. Сценарии развития ДЗО

Название сценария	Описание
«Базовый»	Продажи будут расти одинаково с рынком
«Пессимистический»	Из-за возросшей конкуренции мы будем терять долю рынка
«Оптимистический»	Сохранятся тенденции роста продаж несколько быстрее рынка (увеличение рыночной доли)

Затем для каждого сценария представляются подробности прогноза, с разбивкой по видам услуг и т.п. В том же разделе, где формулируется сценарий (а это раздел «Маркетинговый анализ») дается детальная информация только по различиям в продажах, остальные сценарные отличия будут раскрываться в последующих разделах ТЭО.

6. Принципы построения финансового плана

6.1. Выбор параметров проекта

Прежде чем начать какие-либо расчеты и прогнозы, необходимо определиться с рядом базовых параметров проекта. В первую очередь это то, насколько далеко будут построены прогнозы (длительность проекта), а также шаг расчета и используемые денежные единицы.

Длительность проекта будет определяться одним из перечисленных ниже факторов. Используйте тот из них, который для условий ДЗО будет наиболее качественно обеспечивать инвестора необходимой информацией.

1. Срок, в течение которого завершатся все структурные преобразования, будет реализована маркетинговая стратегия, а ДЗО будет подготовлено к возможной продаже.
2. Срок окупаемости начальных инвестиций.
3. Срок, на который есть обоснованный маркетинговый прогноз.

В любом случае для проектов создания ДЗО должен использоваться период не менее 3-5 лет.

Шаг расчета, т.е. длительность каждого прогнозного периода, может быть установлен следующим образом:

- для проектов длительностью 2-3 года – *квартал или год*;
- для проектов длительностью свыше 3 лет – *год*.

Даже в том случае, если значительная часть деятельности компании ведется на международном рынке, а ее услуги номинированы в долларах или евро, основной **валютой расчета** является рубль. При этом прогнозная финансовая отчетность ДЗО будет представлена в *тысячах рублей*, а различные промежуточные значения могут иметь другую размерность (она обязательно должна быть названа).

Если услуги ДЗО или его затраты номинированы в долларах, но оказываются на внутреннем рынке, то все расчеты ведутся по текущему курсу и прогнозы изменения валютных курсов игнорируются. Если же ДЗО продает или приобретает услуги за рубежом, то в расчетах нужно определить прогнозный курс валют для каждого расчетного периода и пересчитывать валютные затраты с учетом этого курса.

6.2. Учет экономического окружения проекта

6.2.1. Учет инфляции

Тот факт, что цены на продукцию и услуги меняются со временем под влиянием инфляции, следует учитывать всегда. Однако методы учета инфляции и задействованные в расчетах данные могут изменяться.

Существует несколько основных подходов к учету инфляции в проекте:

- прямой учет инфляционных изменений (расчет «в текущих ценах») с применением единого уровня инфляции для всех составляющих проекта;
- расчет «в текущих ценах» с учетом разного уровня инфляции на разные составляющие доходов и расходов ДЗО;
- расчет «в постоянных ценах», без отражения инфляции в денежных потоках проекта.

Прямой учет инфляционных изменений требует пересчета доходов и затрат ДЗО в каждом расчетном периоде. Они будут расти на величину инфляции по отношению к предыдущему периоду. Если шагом расчета выбран год, то индекс прироста платежей за счет инфляции, на который надо умножить цены предыдущего периода, составит $(1+i_n)$, где i_n – инфляция для n-го года проекта. При расчете по кварталам индекс будет вычисляться как $\sqrt[4]{(1+i_n)}$.

Наиболее разумным и обоснованным подходом в абсолютном большинстве проектов следует признать использование одинакового уровня инфляции для всех составляющих проекта. Это связано с тем, что инфляция является фактором, плохо поддающимся долгосрочному прогнозированию, попытка же предсказать детали соотношения темпов роста цен на разные товары/услуги многократно усложняет задачу. Использование же единого уровня инфляции дает результаты менее точные, но более стабильные. Некоторые отклонения от этого правила возможны только в том случае, если на разные компоненты проекта есть инфляционные прогнозы, подготовленные достаточно авторитетным агентством. В частности, в качестве такого заслуживающего доверия источника могут быть использованы прогнозы МЭРиТ (они выпускаются под названием «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на xxxx год и основные параметры прогноза до xxxx года»).

Расчет «в постоянных ценах» подразумевает, что для всех компонент проекта принят единый уровень инфляции. Но, в отличие от предыдущих вариантов, влияние инфляции не отображается в денежных потоках. Вместо этого, все доходы и расходы компании представляются «очищенными» от влияния инфляции, т.е. для их вычисления используются цены, существующие на момент написания ТЭО. При отображении таких денежных потоков принято указывать, на какой именно момент времени зафиксированы цены. Например, «Прогноз продаж, тыс. руб. в ценах 2006 года».

Оба метода расчета, с точки зрения корректности оценки привлекательности проекта, эквивалентны. Просто во втором случае показатели экономической эффективности будут вычисляться несколько иначе (в рамках ТЭО такой расчет не выполняется). С учетом этого выбор метода отражения инфляции следует рассматривать исключительно с точки зрения удобства анализа проекта.

Рекомендуемый выбор:

- для проектов без значительных платежей банкам и лизинговым компаниям – расчет «в постоянных ценах»;
- для проектов, в которых значительная часть инвестиций профинансирована из заемного капитала – расчет «в текущих ценах».

В любом случае, важно четко обозначить, какой именно способ расчета используется в ТЭО. Внимания требует не только подготовка итоговых расчетов, но и использование данных из различных исследований. Обратите внимание на то, что рыночные прогнозы могут включать или не включать инфляцию – перед использованием их надо привести к той же системе, которая применена для расчетов проекта.

6.2.2. Налоговые платежи

Построение полных денежных потоков требует учета всех налоговых платежей ДЗО. Желательно не только включить суммы выплачиваемых налогов в прогнозный бюджет компании, но и представить отдельную таблицу, в которой будут собраны все налоговые платежи. Эта таблица будет иметь следующий вид:

Табл. 11. Прогноз налоговых платежей, тыс. руб., в ценах 2006 года

Наименование налога	2007	2008	2009	2010	2011	<i>ВСЕГО</i>
Единый социальный налог
Налог на имущество
Налог на прибыль

Налог на добавленную стоимость
Суммарные налоговые платежи

Платежи НДС указываются только в части, выплачиваемой государству по результатам отчетного периода, НДС, включаемый в состав затрат в данной таблице не рассматривается.

Важное замечание! В случае, если предприятие запланировало значительную программу инвестиционных вложений, может возникнуть ситуация, когда НДС, начисленный на затраты, превышает НДС, полученный вместе с продажами. Несмотря на то, что существует законодательная возможность получить возврат «переплаченного» НДС, в прогнозы такую возможность закладывать не рекомендуется, так как ее организационное обеспечение требует значительного времени и не может быть гарантированным. Правильным подходом является зачет «переплаченного» НДС в будущих доходах.

Поскольку моделирование развития ДЗО выполняется достаточно обобщенно, все детали налоговых расчетов не могут быть рассмотрены в рамках ТЭО. Для того чтобы минимизировать погрешность от недостаточной детализации, рекомендуется использовать в расчетах не номинальные, а эффективные налоговые ставки, отражающие фактически сложившееся значение соотношения финансовых результатов компании и величины налоговых платежей. В особенности это касается налога на прибыль, т.к. прибыль по смоделированному бюджету ДЗО и налогооблагаемая прибыль реально действующей компании может существенно отличаться (например, если часть деятельности облагается единым налогом на вмененный доход и т.п.).

6.3. Расчет необходимых инвестиций

Инвестиционные вложения в ДЗО формируются из нескольких источников:

- имущество, передаваемое ОАО «ФПК» в дочернюю компанию;
- затраты на приобретение основных средств, проектные и строительно-монтажные работы, запланированные для развития ДЗО;
- инвестиции в оборотный капитал ДЗО;
- организационные расходы.

Все эти инвестиции должны быть описаны в ТЭО так, чтобы из документа и прилагаемых расчетных таблиц был ясен график инвестиционных платежей,

последующая амортизация, балансовая стоимость активов и влияние инвестиций на налоговые платежи компании.

6.3.1. Передаваемое имущество

Имущество, передаваемое ОАО «ФПК» для организации деятельности ДЗО, вносится в уставный капитал компании. Несмотря на то, что данная операция не связана с денежными выплатами, данный взнос является инвестициями ОАО «ФПК» и должен быть учтен.

Для правильного учета передаваемого имущества необходимо:

1. Указать его рыночную стоимость (если рыночной оценки имущества пока нет, то можно использовать балансовую).
2. Представить имущество с разбивкой по категориям с разными сроками амортизации и указать эти сроки.

Пример данных по передаваемому имуществу, подготовленных для расчетов:

Табл. 12. Передаваемое в ДЗО имущество

Категория	Остаточная стоимость, млн. руб.	Средний срок амортизации, лет
Земля	26,0	-
Производственные здания и сооружения	148,2	28
Административные здания	34,1	30
Основное производственное оборудование	82,9	6
Автомобили	8,5	5
Оргтехника	2,4	2
ИТОГО	302,1	-

Обратите внимание на то, что приведенная выше таблица является примером данных, подготовленных для расчетов. В разделе ТЭО, посвященном производственно-технологической деятельности описание основных средств дается несколько подробнее и с разделением по направлениям бизнеса, а не по срокам амортизации.

Подготовленные таким образом данные должны будут отразиться в нескольких разделах финансовой отчетности:

- стоимость основных средств включается в расчет уставного капитала;
- основные средства отражаются в активе баланса ДЗО, а в будущем их стоимость уменьшается по мере амортизации имущества;

- в отчете о прибылях и убытках показывается амортизация по переданным основным средствам.

6.3.2. Инвестиции в основные средства

Хотя имущество, передаваемое в ДЗО, будет формировать значительную часть его производственных активов, этих инвестиций, как правило, недостаточно. Созданной компании необходимо расширять производственные возможности, модернизировать оборудование, заменять выбывающее имущество. Дополнительные инвестиции складываются из трех составляющих:

1. Затраты на приобретение оборудования и строительно-монтажные работы, предусмотренные стратегией расширения производства и развития новых услуг.
2. Затраты на повышение качества переданного в ДЗО оборудования.
3. Затраты на замену оборудования, которое будет изнашиваться в течение срока проекта.

По всем трем категориям необходимо знать график платежей и сроки амортизации приобретаемых активов. Источник этой информации зависит от типа затрат.

Затраты на оборудование и СМР в соответствии со стратегией развития определяются экспертным путем. Постарайтесь добиться максимально понятного соответствия инвестиционных затрат и пунктов стратегии ДЗО, желательно дать в приложении полный список приобретаемого оборудования.

Ожидаемые затраты на повышение качества оборудования, а также на замену выбывающего оборудования можно оценить без детализации по объектам, опираясь только на общую логику работы компании. Следует сразу заметить, что эти затраты связаны только с использованием оборудования, переданного ОАО «ФПК», **на новое оборудование, закупаемое в ходе проекта, все приведенные ниже расчеты не распространяются.**

Нормальным уровнем износа оборудования можно признать 50%. Без учета инфляционного влияния такой износ означает, что выбывающее оборудование немедленно заменяется на аналогичное новое. Если средний износ оборудования выше 50%, то это значит, что износ оборудования превысил допустимый уровень. Для того чтобы заменить изношенное оборудование и вернуть средний износ к уровню 50%, необходимо затратить:

$$\text{Затраты} = \frac{\text{Ост.}}{1 - \text{Изн.}} - 2 \times \text{Ост.},$$

где:

Ост. – остаточная стоимость обновляемого оборудования,

Изн. – средний износ оборудования.

Например, остаточная стоимость оборудования равна 200 млн. руб., при этом известно, что средний износ составляет 80%. Тогда для приведения оборудования в порядок потребуется вложить:

$$\frac{200}{1 - 0,8} - 2 \times 200 = 600 \text{ млн. руб.}, \text{ тогда средний износ оборудования снизится до } 50\%.$$

Несмотря на то, что такой подход является приблизительным, он достаточно корректен в условиях, когда детальный список заменяемого оборудования еще только предстоит определять.

Важное замечание! Приведенная формула может быть применена только к оборудованию со сроком амортизации до 7-10 лет. Стоимость восстановления объектов недвижимости и крупных производственных комплексов с большими сроками амортизации должны определяться на основе экспертных оценок.

Кроме того, надо оценить необходимость восстановления всего передаваемого оборудования, возможно, что какие-то компоненты имущественного комплекса не требуются для дальнейшей деятельности и могут не восстанавливаться. То есть, если ДЗО получает 10 станков, которые, в принципе, соответствуют его потребностям, но сильно изношены, то надо включать их стоимость в приведенный выше расчет инвестиций на восстановление и поддержание. Но если эти 10 станков «доживают свой век» и будут заменены, например, одним обрабатывающим центром с ЧПУ, то их не следует включать в расчет (но тогда, естественно, программа инвестиций должна включать своевременную покупку обрабатывающего центра).

Похожим образом рассчитываются и инвестиции, необходимые для поддержания оборудования в работоспособном состоянии, но в данном случае расчет выглядит проще – эти инвестиции должны обеспечивать замену выбывающего старого оборудования, т.е. их объем должен соответствовать амортизации. Для того, чтобы учесть влияние инфляции (при замене каждой выбывающей единицы оборудования на аналогичную новую платить приходится больше), годовую амортизацию следует умножить на инфляционный индекс.

Принцип определения инфляционного индекса таков: выбираем в списке оборудования несколько типовых пунктов, собираем информацию об их текущей стоимости по прайс-листам поставщиков и делим ее на полную (без учета амортизации) стоимость в балансе филиала/подразделения. Полученная величина указывает насколько, в среднем, оборудование становится дороже за время эксплуатации. Если такие подсчеты сделать сложно, можно воспользоваться средним индексом, наблюдавшимся в проектах создания ДЗО – 1,35.

Подводя итог, назовем вместе все компоненты инвестиционной программы ДЗО:

1. **Инвестиции, связанные с программой развития компании.** Рассчитываются на основе стратегического плана и экспертных оценок.
2. **Инвестиции на восстановление качества переданного оборудования.** Рассчитываются в том случае, если оно имеет высокий средний износ, затраты на восстановление можно обобщенно оценить на основе остаточной стоимости и среднего износа.
3. **Регулярные инвестиции на поддержание переданного оборудования.** Равны годовой амортизации по оборудованию, переданному в уставный капитал, умноженному на инфляционный коэффициент.

Или, если представить эти инвестиции схематически:

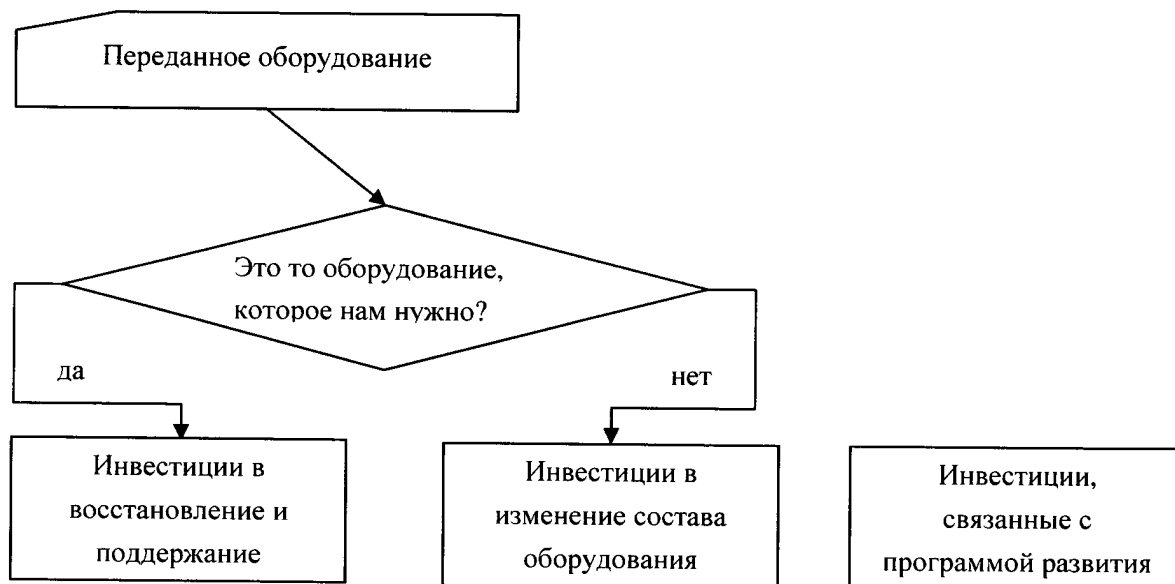


Рис. 1. Инвестиции в основные средства

Рассмотрим небольшой пример:

Созданное ДЗО получило имущество в следующем составе:

Здания на сумму 150 млн. руб., средний износ – 70%

Оборудование на сумму 300 млн. руб. , средний износ – 80%.

Инвестиционные затраты, которые будет нести ДЗО, рассчитываются так:

а) Наша стратегия развития предусматривает расширение производства и появление новых услуг. На основе этого плана составлен список необходимого дополнительного оборудования на сумму 150 млн. руб. Оно будет закупаться в 2007 году.

б) В передаваемом нам оборудовании есть инструментальный цех с остаточной стоимостью 100 млн. руб. Там очень низкая производительность труда и качество. Для решения этой проблемы мы планируем модернизировать цех, поставив обрабатывающий центр с ЧПУ и ряд других новых станков. Они обойдутся нам в 250 млн. руб. Эти затраты запланированы на 2008 год, а до этого момента доработает текущее оборудование.

Получаем планируемые инвестиции на 150 млн. руб. в 2007 году и на 250 млн. руб. в 2008 году.

б) Переданное оборудование сильно изношено. Его надо восстанавливать. Но не все, а только то, от которого мы не планируем отказаться в будущем (т.е. кроме полностью меняющегося инструментального цеха). Остается оборудование с остаточной стоимостью 200 млн. руб., это оборудование надо поддерживать в работоспособном состоянии и по мере износа заменять на новые единицы.

Ожидаемые затраты составят $\frac{200}{1-0,8} - 2 \times 200 = 600$ млн. руб. Для того, чтобы

снизить инвестиционную нагрузку на ДЗО, эти затраты были распределены на три года, по 200 млн. в год.

*в) Инвестиции также должны компенсировать амортизацию на переданное оборудование. На это необходимо выделять ежегодно 50 млн. руб. (годовая амортизация по оборудованию) * 1,35 = 67,5 млн. руб.*

Итого:

Табл. 13. Сводный инвестиционный план ДЗО, млн. руб.

Статьи	Начальный вклад	2007	2008	209	2010
Передаваемое в уставный капитал имущество	350				
Начальные организационные расходы	см. п. 6.3.4				
Инвестиции в оборотный капитал	см. п. 6.3.3				

<i>Затраты на расширение производственного комплекса</i>	-	150	250		
<i>Реконструкция и замена выбывающего имущества</i>	-	267	267	267	67
<i>ИТОГО</i>	350	417	517	267	67
<i>В т.ч. за счет начального вклада в УК</i>	350				
<i>В т.ч. за счет доходов ДЗО и заемных средств</i>	0	417	517	267	67

6.3.3. Формирование оборотного капитала

Правильный расчет оборотного капитала является важным элементом финансового анализа проекта. Оборотный капитал ДЗО формируется для того, чтобы обеспечить компанию необходимыми для деятельности запасами, покрыть дебиторскую задолженность и т.п.

Рассчитать величину оборотного капитала, необходимую для деятельности ДЗО, можно двумя путями: анализируя детали планируемой деятельности или используя данные о текущем задействованном капитале филиала/подразделения.

Расчет оборотного капитала на основе детального анализа делается следующим путем. Оборотный капитал, как известно, складывается из различных компонент текущих активов и текущих обязательств (см. Рис. 2). Вычисляя каждую отдельную компоненту и объединяя их, можно получить величину чистого оборотного капитала.



Рис. 2. Схема формирования оборотного капитала

Для того чтобы воспользоваться этим подходом, надо знать ожидаемые масштабы деятельности компании и параметры оборота по различным составляющим капитала. Как правило, эти параметры можно достаточно точно предсказать на основе экспертных мнений. Вычисление всех составляющих оборотного капитала проводится по похожим формулам следующего вида:

$$K = \frac{\text{Объем доходов / затрат}}{\text{Шаг расчета}} \times \text{Период оборота}, \text{ где:}$$

Объем доходов/затрат – оборот за период расчета по той статье, которая связана с рассчитываемым элементом капитала;

Шаг расчета – длина выбранного шага расчета, в днях. Чаще всего ТЭО рассчитывается с годовым шагом, значит это будет 365;

Период оборота – среднее время, в течение которого соответствующая составляющая деятельности находится у компании на балансе: среднее время хранения запасов, средний срок оплаты счетов и т.п.

Например, при вычислении объемов запасов на складе в качестве основы мы будем использовать годовую величину материальных затрат, а формула будет выглядеть так:

$$\text{Запасы} = \frac{\text{Годовые материальные затраты}}{365} \times \text{Среднее время хранения материалов}$$

Более подробные формулы для вычисления каждой составляющей приведены в Табл. 14.

Табл. 14. Расчет оборотного капитала

Параметр	Формула
Текущие активы	
Запасы сырья, материалов, комплектующих	$K = \frac{\text{Материальные затраты}}{\text{Шаг расчета}} \times T_{\text{хранения}}, \text{ где}$ <p><i>T</i>_{хранения} – среднее время хранения товарно-материальных запасов на складе.</p>
Незавершенное производство	$K = \frac{\text{Себестоимость}}{\text{Шаг расчета}} \times T_{\text{цикла}}, \text{ где}$ <p><i>T</i>_{цикла} – средняя продолжительность производственного цикла; <i>Себестоимость</i> – себестоимость продукции, произведенной за период.</p>
Готовая продукция	$K = \frac{\text{Себестоимость}}{\text{Шаг расчета}} \times T_{\text{хранения}}, \text{ где}$ <p><i>T</i>_{хранения} – среднее время хранения готовой продукции на складе; <i>Себестоимость</i> – себестоимость продукции, произведенной за период.</p>
Дебиторская задолженность покупателей и заказчиков	$K = \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Шаг расчета}} \times T_{\text{оплаты счетов}}, \text{ где}$ <p><i>T</i>_{оплаты счетов} – среднее время задержки при оплате счетов покупателями.</p>
Авансы поставщикам	$K = \frac{\text{Услуги сторонних орг.}}{\text{Шаг расчета}} \times T_{\text{пред}}, \text{ где}$ <p><i>T</i>_{пред} – средний срок предоплаты; <i>Услуги сторонних орг.</i> – товары и услуги, закупаемые у сторонних организаций.</p>
Резерв денежных средств	$K = \frac{\text{Операционные расходы}}{\text{Шаг расчета}} \times T_{\text{запаса}}, \text{ где}$ <p><i>T</i>_{запаса} – число дней, на которое необходимо обеспечить запас денежных средств (как правило, это 1-3 дня).</p>
Краткосрочные обязательства	
Кредиторская задолженность поставщикам	$K = \frac{\text{Услуги сторонних орг.}}{\text{Шаг расчета}} \times T_{\text{оплаты}}, \text{ где}$ <p><i>T</i>_{оплаты} – среднее время оплаты счетов; <i>Услуги сторонних орг.</i> – товары и услуги, закупаемые у сторонних организаций.</p>
Авансовые платежи покупателей	$K = \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Шаг расчета}} \times T_{\text{пред}}, \text{ где}$ <p><i>T</i>_{пред} – средний срок предоплаты;</p>

Расчеты по оплате труда	$K = \frac{\text{ФОТ}}{\text{Шаг расчета}} \times \frac{T_{\text{выплаты}}}{2}, \text{ где}$ <i>T</i> _{выплаты} – периодичность выплаты зарплаты;
Расчеты по налогам и внебюджетным фондам	$K = \frac{\text{Налоги}}{\text{Шаг расчета}} \times \frac{T_{\text{уплаты}}}{2}, \text{ где}$ <i>T</i> _{уплаты} – периодичность уплаты налогов (в днях);

Рассчитанные по приведенным формулам компоненты сводятся в единую таблицу, построенную по образцу Табл. 15.

Табл. 15. Расчет чистого оборотного капитала, тыс. руб., в ценах 2006 года

Наименование налога	2007	2008	2009	2010	2011
Запасы сырья, материалов, комплектующих	120	140	145	145	145
Незавершенное производство	18	21	21	21	21
.....
Чистый оборотный капитал	417	480	510	510	510
Изменение чистого оборотного капитала	417	63	30	0	0

Величина изменений в чистом оборотном капитале – это и есть необходимые инвестиции.

В некоторых случаях, можно применять упрощенный подход к оценке требуемого оборотного капитала компании. Этот подход основан на использовании показателя оборачиваемости оборотного капитала, рассчитанного по следующей формуле:

$$NWCT = \frac{\text{Текущие активы} - \text{Текущие обязательства}}{\text{Объем реализации}} \times 365, \text{ где:}$$

Текущие активы и *Текущие обязательства* – среднегодовые значения текущих активов и обязательств филиала/подразделения.

Объем реализации – годовой объем реализации подразделения.

Потребность в оборотном капитале в каждый год проекта оценивается как величина равная планируемому годовому объему реализации, умноженному на NWCT и деленному на 365.

Важное замечание! Приведенный здесь упрощенный способ расчета потребности в оборотном капитале базируется на предположении, что в отчетности филиала/подразделения содержались корректные данные о задействованном оборотном капитале, а также, что в организации запасов и расчетов ДЗО не произойдет существенных изменений по сравнению с деятельностью филиала/подразделения. Если это не так, то единственным оправданным способом

расчета оборотного капитала будет вариант расчета с полным анализом всех элементов оборотного капитала.

6.3.4. Организационные расходы

В состав организационных расходов включается:

1. стоимость регистрации ДЗО, услуги нотариуса;
2. стоимость получения необходимых лицензий и сертификатов;
3. стоимость регистрации имущества;
4. стоимость других организационных мероприятий, которые должны быть проведены после создания ДЗО.

Обратите внимание на то, что затраты на разработку ТЭО и бизнес-плана, а также на оценку передаваемого в ДЗО имущества, в состав организационных расходов не включаются.

Несмотря на то, что организационные расходы в большинстве случаев не приводят к появлению у ДЗО новых активов, в прогнозе движения денежных средств их следует относить именно к инвестиционным затратам. Отображение организационных расходов в отчете о прибылях и убытках должно соответствовать сути этих расходов (как правило, это означает, что они сразу списываются на себестоимость).

6.4. Определение текущих затрат ДЗО

К текущим затратам, включенным в ТЭО, предъявляется несколько простых требований:

- они должны нормально стыковаться с данными за предыдущие периоды (это значит, что либо статья затрат не меняется, либо из пояснений четко видна причина изменений);
- они должны быть детализированы в достаточной степени для того, чтобы читатель ТЭО понимал, откуда получаются именно такие суммы затрат;
- нужно ничего не забыть.

Достигается это, обычно, тем, что затраты даются в разбивке по категориям, а в сложных случаях и по местам возникновения затрат, суммы по каждой статье определяются из опыта работы филиала/подразделения, а изменения в затратах и новые статьи затрат определяются на основе экспертных оценок.

Ниже рассмотрены основные категории затрат, включаемые в бюджет ДЗО. Насколько это возможно, старайтесь готовить данные по затратам с той же детализацией, которая предложена в списках каждой категории, а если это невозможно, то выделите затраты хотя бы для части пунктов списков.

6.4.1. Производственные расходы

К производственным относятся следующие виды расходов:

1. Сырье, материалы и комплектующие;
2. Топливо и энергия;
3. Оплата железнодорожного тарифа ОАО «ФПК»;
4. Оплата услуг и работ других подразделений ОАО «ФПК»;
5. Другие услуги сторонних организаций производственного характера;
6. Содержание и эксплуатация оборудования и транспорта;
7. Аренда, содержание и эксплуатация производственных помещений;
8. Лизинговые платежи.

При подготовке данных можно не рассматривать такие компоненты производственных затрат как амортизация и зарплата производственного персонала, – они будут рассчитаны позже.

Крайне важно четко установить связь между величиной затрат и объемом реализации ДЗО. В простейшем случае это означает разделение затрат на постоянные и переменные, в более сложном (например, для расчета услуг ОАО «ФПК») может потребоваться описывать зависимость затрат от объема реализации ДЗО подробнее.

6.4.2. Персонал и социальные расходы

Затраты на персонал складываются из заработной платы и других выплат. Зарплату сотрудников ДЗО необходимо указывать с разнесением на группы:

- производственный персонал;
- административный и управленческий персонал;
- коммерческий персонал.

При этом суммы выплачиваемых страховых взносов также делятся по этим группам.

Очень важным и часто упускаемым из вида блоком являются расходы на персонал, не связанные напрямую с зарплатой. Это:

1. Расходы на обучение и переподготовку сотрудников;
2. Расходы на социальное обеспечение работников;
 - Негосударственное пенсионное обеспечение;
 - Добровольное медицинское страхование;
 - Предоставление работникам права бесплатного проезда;
 - Обеспечение организованного отдыха и оздоровления детей работников;
 - Оказание материальной помощи неработающим пенсионерам;
 - Выплата единовременного поощрения за добросовестный труд на железнодорожном транспорте при увольнении работников из дочернего общества впервые в связи уходом на пенсию.

Важное замечание! Созданное ДЗО может иметь собственную социальную политику, отличную от политики ОАО «ФПК», и структура его затрат может отличаться от вышеназванной. Но в любом случае, если ДЗО создается на базе существующего филиала / структурного подразделения ОАО «ФПК», объем социального пакета для работников ДЗО должен соотноситься с социальным пакетом, действовавший в филиале/подразделении на момент образования ДЗО.

6.4.3. Административные и прочие общехозяйственные расходы

К общехозяйственным расходам относятся следующие статьи:

1. Аренда и содержание административных помещений;
2. Телекоммуникации, включая телефоны и почту;
3. Проценты по кредитам;
4. Прочие общехозяйственные расходы.

Степень детализации общехозяйственных расходов зависит от того, насколько значительную часть они составляют в себестоимости услуг ДЗО.

6.4.4. Маркетинговые и коммерческие расходы

К маркетинговым и коммерческим расходам относятся:

1. Реклама, участие в выставках;
2. Выплаты агентам и дилерам;
3. Содержание торговых точек;
4. Прочие расходы на продажу.

Обратите внимание на то, что маркетинговые и коммерческие расходы должны быть адекватны объявленной в ТЭО маркетинговой стратегии.

6.4.5. Проверка корректности расходов

Использование экспертных оценок при определении величины расходов ДЗО повышает вероятность возникновения случайных ошибок. Для того, чтобы обеспечить дополнительную проверку планов, рекомендуется:

для предприятий – поставщиков товаров, работ и услуг для ОАО «ФПК» - расходы ДЗО (с учетом инвестиционных и внереализационных расходов) не должны превышать совокупные¹ затраты ОАО «ФПК» на данные услуги. Следует иметь в виду, что если создаваемое ДЗО будет в процессе своей деятельности потреблять услуги других служб и подразделений ОАО «ФПК», то цена на эти услуги будет определяться с некоторым нормативом рентабельности, который станет симметрично и доходом ОАО «ФПК», и расходом ДЗО; однако для целей проверки корректности расходов его не следует учитывать.

для предприятий – потребителей услуг ОАО «ФПК» - обратить внимание на показатель рентабельности продаж (ROS). Величина показателя рентабельности продаж, рассчитанная для ДЗО, либо должна совпадать с величиной ROS, рассчитанной для фактической деятельности филиала, либо превышать его. Причина уменьшения рентабельности продаж должна быть указана в тексте ТЭО.

6.5. Формирование прогнозного бюджета

Конечным результатом прогноза деятельности ДЗО будет финансовая отчетность создаваемой компании на прогнозный период. В состав этой отчетности традиционно входит три таблицы: сводный бюджет доходов и расходов (аналог - отчет о прибылях и убытках), сводный прогнозный бюджет движения денежных средств, укрупненный баланс. В некоторых случаях, если подготовка полного комплекта отчетности вызывает затруднения, допустимо включать в ТЭО только сводный бюджет доходов и расходов и прогнозный бюджет движения денежных средств.

Ниже даны рекомендуемые форматы прогнозных таблиц финансовой отчетности ДЗО. Если есть необходимость, то от этого формата можно отклоняться, сохраняя, однако, примерно такой же уровень детализации статей.

¹ Под совокупные затраты ОАО «ФПК» следует понимать суммарные расходы всех задействованных подразделений и служб ОАО «ФПК» на аналогичные работы и услуги.

Все данные в бюджете доходов и расходов представляются без НДС, в отчете о движении денежных средств – с НДС (в отношении облагаемых НДС статей).

Табл. 16. Рекомендуемый формат Сводного бюджета доходов и расходов

Наименование статьи	2007	2008	2009	2010	2011	<i>ВСЕГО</i>
+ Выручка от реализации товаров, работ и услуг						
<i>Справочно: выручка от реализации для ОАО «ФПК»</i>						
<i>выручка от реализации для ДЗО ОАО «ФПК»</i>						
<i>выручка от реализации сторонним потребителям</i>						
- Себестоимость товаров, работ и услуг:						
материальные затраты						
затраты на оплату труда						
фонд оплаты труда						
в т.ч. выплаты социального характера, пенсионное и медицинское страхование						
страховые взносы						
прочие затраты						
в т.ч. налог на землю и прочие налоги, относимые на себестоимость						
амортизационные отчисления						
Прибыль (убыток) от продаж						
+ Прибыль (убыток) от прочей реализации						
- Операционные расходы						
проценты к уплате по кредитам и займам						
расходы, связанные с реализацией запасов, незавершенных капвложений, др.						
- Внереализационные расходы						
в т.ч. выплаты согласно коллективным договорам неработающим пенсионерам и работникам других видов деятельности						
Прибыль до налогообложения						
- Налог на прибыль						
Чистая прибыль (убыток)						

Табл. 17. Рекомендуемый формат Отчета о движении денежных средств

Наименование статьи	2007	2008	2009	2010	2011	<i>ВСЕГО</i>
<i>Денежные средства на начало периода</i>						
Поступления от продаж						
<i>Справочно: поступления от реализации для ОАО «ФПК»</i>						
<i>поступления от реализации для ДЗО ОАО «ФПК»</i>						

поступления от реализации сторонним потребителям						
- Затраты на материалы, топливо, электроэнергию, комплектующие и услуги						
в т.ч. расчеты с ОАО «ФПК»						
расчеты с ДЗО ОАО «ФПК»						
расчет с другими поставщиками						
- Расходы по оплате труда (зарплата, премии, социальные выплаты)						
- Общие затраты						
- Налоги и выплаты во внебюджетные фонды						
Прочие поступления						
- Прочие выплаты						
в т.ч. выплата процентов по кредитам						
выплаты согласно коллективных договорам неработающим пенсионерам и работникам других видов деятельности						
Денежные потоки от операционной деятельности						
- Инвестиции в здания и сооружения						
- Инвестиции в оборудование и другие активы						
- Долгосрочные финансовые вложения						
- Оплата расходов будущих периодов						
- Инвестиции в оборотный капитал						
Выручка от реализации активов						
Другие поступления по инвестиционной деятельности						
Денежные потоки от инвестиционной деятельности						
Поступления акционерного капитала						
Целевое финансирование в т.ч. от ОАО «ФПК»; от ДЗО ОАО «ФПК»						
Поступления кредитов						
в т.ч. займы ОАО «ФПК»						
займы ДЗО ОАО «ФПК»						
займы других учредителей						
- Погашение кредитов и займов						
в т.ч. погашение и займов ОАО «ФПК»						
погашение займов ДЗО ОАО «ФПК»						
погашение банковских кредитов						
погашение займов других учредителей						
- Лизинговые платежи						
- Выплата дивидендов,						

в т.ч. ОАО «ФПК»; другим акционерам (участникам)						
Денежные потоки от финансовой деятельности						
Суммарный денежный поток за период						
<i>Денежные средства на конец периода</i>						

Табл. 18. Рекомендуемый формат Баланса

Наименование статьи	2007	2008	2009	2010	2011
Основные средства					
здания и сооружения					
оборудование					
Нематериальные активы					
Расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы					
Незавершенные капиталовложения					
Долгосрочные финансовые вложения					
Суммарные внеоборотные активы					
Запасы					
Дебиторская задолженность					
Прочие оборотные активы					
Денежные средства					
Суммарные оборотные активы					
= ИТОГО АКТИВОВ					
Акционерный капитал					
Нераспределенная прибыль					
Суммарный собственный капитал					
Задолженность по займам ОАО «ФПК»					
Задолженность по займам ДЗО ОАО «ФПК»					
Задолженность по банковским кредитам					
Задолженность по займам другим учредителям					
Долгосрочные обязательства					
Кредиторская задолженность					
Краткосрочные кредиты					
Суммарные краткосрочные обязательства					
= ИТОГО ПАССИВОВ					

Проверяйте соответствие значений в строках бюджета и в суммарных строках детальных списков. Очень часто в процессе подготовки расчета изменения вносятся не во все таблицы и в результате, например, строка «Выручка» в отчете о

прибылях и убытках оказывается не равна сумме выручки по видам услуг, представленной в разделе «Прогноз продаж».

Иногда (как, например, в идущем далее разделе «Выбор источников финансирования») важно не только понять, в каком отчетном периоде произведены платежи, но и определиться со временем платежей более точно. Для того, чтобы большой шаг расчета (часто - год) не вызывал путаницы, принято единое допущение относительно того, когда именно происходят платежи, отнесенные к тому или иному периоду. Считается, что если период называется «2007 год», то все платежи, отнесенные к этому периоду, датируются последним днем этого года.

Для описания инвестиционной программы ДЗО бывает удобно добавить еще один период, называемый «стартовым» или «нулевым» (обозначается как «0» или датой начала проекта) – этот расчетный период соответствует первому дню первого года проекта, в нем отображается привлекаемый капитал и начальные инвестиции проекта.

6.6. Выбор источников финансирования

Последнее, что необходимо сделать в работе над прогнозируемым бюджетом ДЗО, это определить источники финансирования компании. Для подавляющего большинства проектов эти источники будут складываться из следующего списка:

- имущественный вклад в уставный (акционерный) капитал;
- денежный вклад в уставный (акционерный) капитал;
- займы учредителей
- кредиты банков;
- лизинг оборудования;
- собственные доходы ДЗО.

Имущественный вклад в уставный капитал – это те основные средства, которые переданы в ДЗО. Несмотря на то, что никаких платежей при их передаче не производится, желательно указывать стоимость этого имущества и в инвестиционных затратах и в финансировании проекта, чтобы ясно обозначить вклад ОАО «ФПК» в создаваемую компанию.

Денежный вклад в уставный капитал – может складываться из денег, вносимых партнером, а также из денежных средств, вносимых ОАО «ФПК» в дополнение к имуществу. Может быть использован для оплаты организационных расходов,

формирования оборотного капитала ДЗО, реализации инвестиционной программы дочерней компании.

Важное замечание! На этапе юридической проработки проекта денежный вклад в уставный капитал со стороны ОАО «ФПК» может заменяться другими формами финансирования (займы учредителей, привлечение краткосрочных банковских кредитов, переуступка прав требования и т.п.). Экономической сущности проекта это не меняет и на этапе написания ТЭО данный вопрос не требует детальной проработки.

Долгосрочные кредиты банков и лизинг оборудования применяются для финансирования инвестиционной программы, направленной на модернизацию и расширение деятельности ДЗО. Эти источники финансирования привлекаются в случае, если в планах создаваемой компании заложен быстрый рост, требующий значительных финансовых ресурсов. Включение в финансовый план ДЗО заемных средств требует учета ряда важных факторов, касающихся параметров этого вида финансирования:

1. Как правило, ни в одном из прогнозных периодов в балансе ДЗО суммарные заемные средства не должны превышать суммарный собственный капитал (в целях сохранения финансовой устойчивости компании). Исключения могут делаться для некоторых отраслей, таких как торговля, а также для некоторых конкретных компаний, но такие исключения требуют серьезного финансового обоснования и дополнительных обеспечительных мер.
2. Время, требующееся для получения кредита, и процентные ставки должны быть обоснованы. ДЗО не может получить кредит в том же месяце, когда оно было создано, для этого требуется пройти ряд этапов, занимающих иногда до нескольких месяцев.
3. Нельзя закладывать в финансовом плане график возврата кредита, согласно которому все полученные доходы направляются на погашение долгов. Это создает заметный риск того, что при малейшем спаде объемов продаж или нарушения графика платежей запланированный график погашения кредита будет сорван. Банки не примут такой план. Нормальным вариантом является план погашения, согласно которому суммарные платежи по долгам (возврат кредита, выплата процентов, лизинговые платежи) не превышают 70-80% от доходов компании (т.е., если заработанные средства запланированы на уровне 100 млн. руб. в год, то на платежи банкам можно планировать не более 80 млн. руб.).

Собственные доходы ДЗО могут быть использованы для финансирования той части инвестиционной программы компании, которая относится к более поздним периодам проекта, когда дочернее общество будет уже получать стабильные поступления от своей деятельности и сможет направлять прибыль на инвестиционные цели.

Подводя итоги, скажем, что схема финансирования ДЗО должна обеспечивать:

1. Достаточность средств (строка «Денежные средства на конец периода» в отчете о движении денежных средств всегда больше нуля).
2. Не слишком большую долговую нагрузку (доля кредитов в капитале не должна превышать половины, а доля платежей банку в денежных поступлениях должна соответствовать банковским требованиям).
3. Своевременность финансирования (например, нельзя финансировать покупку оборудования за счет доходов, получаемых на этом оборудовании, хотя в отчетности оба платежа попадают в один период (год) и покрывают друг друга).

7. Особенности описания некоторых категорий проектов

7.1. Грузоперевозки

7.1.1. Особенности маркетингового анализа

Маркетинговый анализ по грузоперевозкам должен строиться на балансе спроса и предложения на рынке услуг перевозки грузов. При этом следует учесть ряд факторов как в отношении спроса, так и в отношении предложения.

При исследовании спроса:

1. Определите свой сегмент рынка. Как правило, это подразумевает выделение типов грузов и географических регионов.
2. Установите текущий объем перевозок данного вида грузов и его динамику за последнее время (обычно – за 3 года). Источником информации могут служить отчеты отраслевых ведомств и организаций, а также внутренняя статистика ОАО «ФПК» по грузоперевозкам в соответствующем сегменте.
3. Определите факторы, влияющие на динамику грузоперевозок (например, высокие цены на уголь на мировом рынке определяют рост перевозок экспортных углей в России, а открытие угольных терминалов в портах увеличивает загрузку соответствующих дорог).
4. С учетом наблюдающейся в последнее время динамики и определенных вами факторов, постройте прогноз изменения грузовых потоков в течение расчетного периода.

При исследовании предложения:

1. Назовите основных конкурентов в своем сегменте рынка, определите их доли на рынке.
2. Постарайтесь выявить возможные планы конкурентов в отношении развития услуг, наличие у конкурентов незагруженных мощностей.
3. Учтите в своих прогнозах тот факт, что наиболее крупные грузоотправители могут быть заинтересованы в приобретении собственных транспортных мощностей и для предотвращения потери таких клиентов ДЗО должно обладать особыми конкурентными преимуществами.

4. Среди конкурентов, создающих альтернативное предложение, как правило, необходимо рассматривать не только железнодорожный, но также автомобильный и водный транспорт.
5. Не забывайте, что другие подразделения и ДЗО ОАО «ФПК» также могут становиться Вашими конкурентами, и регулирование отношений с этими участниками рынка должно строиться только на основе рыночных механизмов и механизмов корпоративного управления ОАО «ФПК».

Прогноз продаж должен строиться с учетом выявленных тенденций спроса и предложения, доли ДЗО в соответствующем сегменте рынка и тенденций ее изменения (подкрепленных детальным планом развития конкурентоспособности).

7.1.2. Типовая структура доходов и затрат

Доходы грузовой компании складываются из поступлений за перевозку грузов, экспедиторские и иные сопутствующие услуги. При формировании плана доходов необходимо учесть следующие факторы:

1. Тарифы на перевозку и их динамика. Тариф на перевозку состоит из нескольких компонент: инфраструктурная составляющая, локомотивная составляющая, вагонная составляющая, контейнерная составляющая, др. Важно правильно оценить, какие составляющие станут доходом компании, какие – будут обеспечиваться клиентами (например, контейнеры), какие – предоставляться ОАО «ФПК» и должны быть учтены в затратах ДЗО.
2. Оборачиваемость вагонов и порожний пробег.

Типичная структура затрат грузовой компании:

1. *Платежи за пользование инфраструктурой дорог* – плата ОАО «ФПК» за предоставленные составляющие тарифа. Будет включать, как минимум, плату за инфраструктуру, а возможно – и за локомотивы.
2. *Платежи за отстой вагонов* – плата ОАО «ФПК» за отстой вагонов на путях общего пользования.
3. *Затраты на деповской и текущий ремонт* – затраты на эксплуатацию вагонов и локомотивов. Как правило, основная часть затрат приходится на деповской ремонт.
4. *Затраты на информацию о дислокации, техническом состоянии и отгрузке по дорогам* – плата за информационное обслуживание.
5. *Аренда и эксплуатация складских помещений и территорий* – если ДЗО использует складские площади, которые не являются его собственностью, то в

затратах компании необходимо учесть арендную плату и затраты на эксплуатацию помещений и оборудования (коммунальные платежи, ремонт и т.п.).

6. *Аренда офисных помещений* – аренда помещений центрального офиса и офисов представительств. Обратите внимание на то, что за пользование помещениями, не переданными в ДЗО и оставшимися в собственности ОАО «ФПК» будет необходимо платить арендную плату, определяемую на рыночных условиях.
7. *Оплата телефонной связи, интернета и почтовых услуг* – телекоммуникационные затраты, необходимые для обеспечения нормальной работы ДЗО
8. *Обслуживание офисов* – приобретение и эксплуатация компьютеров, оргтехники, автотранспорта.
9. *Затраты на персонал* – зарплата, страховые взносы, добровольное пенсионное и медицинское обеспечение, другие социальные затраты, предусмотренные законодательством и коллективным договором.
10. *Командировочные расходы*
11. *Коммерческие расходы* – затраты на рекламу и продвижение своих услуг, участие в выставках, агентские расходы
12. *Налоги* – налог на имущество, НДС, налог на прибыль.

При описании инвестиционных затрат необходимо построить прогноз графика выбытия подвижного состава. В соответствии с этим прогнозом и планами развития ДЗО должны строиться планы по закупке подвижного состава и капитальным ремонтам с продлением срока эксплуатации.

7.1.3. Характерные ошибки и риски проектов

Для проектов в сфере грузоперевозок характерен ряд специфических ошибок, которые наносят значительный ущерб качеству прогнозирования:

1. Нельзя строить прогнозы роста грузооборота только на основе тенденций последних 2-3 лет. Это часто приводит к неоправданному завышению темпов роста отрасли. Правильным будет прогноз, учитывающий факторы, влияющие на рынок перевозок, а также ожидаемые структурные перемены в отрасли и циклы экономической активности.
2. Неверное определение доли порожнего пробега вагонов. Необходимо внимательно подходить к обоснованию этой величины, т.к. она играет важную роль в определении расходов компании и эффективности использования подвижного состава.

7.2. Предприятия ремонтного комплекса

7.2.1. Особенности маркетингового анализа

Некоторые основные вопросы, которые следует учитывать при подготовке маркетингового плана ремонтного предприятия:

1. Поскольку потребности потенциальных клиентов в услугах ремонтных предприятий в значительной степени обусловлены наличием и состоянием их подвижного состава, раздел необходимо предварять обзором состояния парка подвижного состава соответствующих типов с анализом перспектив его развития. В случае если предприятие ремонтирует в основном вагоны определенного типа, необходимо проанализировать состояние и перспективы развития рынка продукции, которая перевозится этим типом вагонов.
2. Необходимо учитывать географическое положение предприятия относительно маршрутов грузопотоков. В случае если предприятие удалено от этих маршрутов, конкурентоспособный уровень цен должен учитывать премию за перегон подвижного состава и выход из маршрута.
3. Необходимо принимать во внимание возможность выполнения предприятиями-конкурентами видов ремонтов, на выполнении которых эти предприятия не специализируются (например, депо могут выполнять капитальный ремонт).
4. Уровень цен на услуги по ремонту зависит от того, использует ли предприятие собственные запасные части или же использует запасные части заказчика. Следует также учитывать централизованный порядок закупок материальных ресурсов для подразделений и филиалов ОАО «ФПК».
5. Раздел должен опираться на действующие нормативные документы, определяющие порядок и сроки выполнения мероприятий по содержанию и эксплуатации подвижного состава и установившийся порядок их реализации.
6. Значащим фактором, определяющим конкурентоспособность ремонтного предприятия, является качество предоставляемых услуг. В зависимости от предполагаемого контингента потенциальных клиентов может оказаться целесообразным предусмотреть разработку документированной системы управления качеством выпускаемой продукции.

7.2.2. Типовая структура доходов и затрат

При формировании плана доходов в вопросах ценообразования следует учитывать несколько факторов:

- ограничения, которые устанавливает ОАО «ФПК» на рентабельность затрат своих поставщиков;
- необходимость учитывать требования антимонопольного органа на размер вилки цен различным клиентам;
- необходимость для ОАО «ФПК» принимать меры по развитию конкурентной среды.

Если расходы планируются, отталкиваясь от существующих в рамках ОАО «ФПК» расходов предприятия, на базе которого создается ДЗО, необходимо иметь в виду, что часть расходов, относящихся к деятельности предприятия, проходит по статьям расходов подразделений более высокого уровня иерархической системы управления ОАО «ФПК», и выявляется расчетным путем. Например, некоторые расходы несли Дорога, а с выделением ДЗО они будут полностью возложены на созданную компанию. В частности, следует дополнительно оценить размер затрат ДЗО по следующим статьям:

- социальные расходы (бесплатный проезд, пенсионное и медицинское страхование, другие расходы, предусмотренные коллективным договором);
- содержание и развитие коммуникаций и коммунальной инфраструктуры.

7.2.3. Характерные ошибки и риски проектов

Помимо ошибок, характерных для любого ТЭО, в проектах создания ДЗО в сфере ремонта следует обратить внимание на ряд специфических ошибок и недостатков:

1. Делается подробный анализ состояния подвижного состава, но не рынка ремонта, или же анализ рынка ремонта никак не связан с анализом состояния подвижного состава и логически из него не следует.
2. Не учитывается состояние коммуникаций предприятия (автодороги и железнодорожные подъездные пути, снабжение горячей и холодной водой, электроэнергией, связь, очистные сооружения) и их соответствие предполагаемой программе развития компании.
3. Сбыт компании рассчитывается, исходя только из заказов ОАО «ФПК».

Кроме этого, необходимо, чтобы маркетинговый план компании предусматривал анализ ряда негативных тенденций, возможных в рыночном окружении создаваемого ДЗО:

- переориентация предполагаемыми клиентами своих мощностей на другие виды перевозимых грузов или на другие направления;
- развитие ремонтных мощностей предприятиями, не специализирующимися на ремонтах данного типа.

Программа развития ДЗО должна обеспечивать поддержание конкурентоспособности и рентабельности с учетом возможного проявления данных факторов.

8. Контрольные вопросы для проверки качества подготовки ТЭО

В этом разделе представлено несколько десятков контрольных вопросов, которые следует задать себе в процессе подготовки ТЭО. Желательно распечатать весь список вопросов и, проходя по нему, отмечать те пункты, которые реализованы в подготовленных документах. Хорошее технико-экономическое обоснование должно соответствовать 90-100% перечисленных здесь пунктов.

Важное замечание! Список не является всеобъемлющим, он затрагивает только наиболее распространенные вопросы и несколько формализует требования. Поэтому будет неверным считать, что ТЭО, соответствующее всем пунктам списка, подготовлено идеально. Окончательная оценка работы всегда требует индивидуального подхода.

8.1. Общая структура и оформление документа

Структура и представление ТЭО должны обеспечивать удобное и эффективное представление информации и позволять читателю легко ориентироваться в проекте.

<input type="checkbox"/>	В структуре ТЭО есть все основные разделы, предусмотренные Рекомендациями (могут отсутствовать только разделы, которые в условиях данного проекта очевидно не нужны).
<input type="checkbox"/>	Резюме ТЭО позволяет за 30-60 секунд понять: - что будет сделано; - какие ресурсы задействованы и каков вклад инвесторов; - каковы ожидаемые результаты.
<input type="checkbox"/>	Каждый раздел (кроме Введения и Резюме) содержит выводы в конце или блок «основные положения раздела» в начале.
<input type="checkbox"/>	Если прочитать только выводы разделов, то получается компактное и связное изложение, содержащее всю главную информацию, необходимую лицу, принимающему решение.
<input type="checkbox"/>	Объемные элементы ТЭО (перечни имущества, детальная финансовая отчетность, полные тексты маркетинговых исследований и т.п.) вынесены в приложения. Основной текст ТЭО содержит только то, что следует прочитать для понимания проекта.
<input type="checkbox"/>	Таблицы, графики и разделы имеют автоматическую нумерацию.
<input type="checkbox"/>	Из содержания и подписи к любому графику или таблице можно понять в каких единицах отображается информация, а также для каких условий она представлена (учет НДС, момент времени).

8.2. Маркетинговый анализ

Маркетинговый анализ, представленный в ТЭО, должен обосновано и эффективно знакомить читателя с рынком, на котором будет работать ДЗО, местом компании на этом рынке, ее возможными продажами и требуемыми для успешного развития мероприятиями.

<input type="checkbox"/>	В ТЭО есть раздел «Маркетинговый анализ» (или аналогичный раздел с другим названием).
<input type="checkbox"/>	Анализ рынка содержит в явном виде сумму рыночного спроса на услуги, которые предоставляет ДЗО, как в настоящий момент, так и в течение проекта.
<input type="checkbox"/>	Источники информации о рынке ясны из текста ТЭО, эти источники можно признать надежными и адекватными целям исследования.
<input type="checkbox"/>	Приведенные рыночные данные служат целям обоснования и пояснения объема рынка, его структуры и динамики изменения. Нет очевидных упущенных факторов и нет «информационного мусора», не имеющего отношения к изучению объема рынка.
<input type="checkbox"/>	Конкуренция изучена и представлена с детализацией, достаточной для планирования действий ДЗО и понимания рыночных угроз. Учтены как прямые конкуренты, так и товары/услуги, способные заместить услуги ДЗО (если такие товары есть).
<input type="checkbox"/>	Из текста ТЭО ясно какие позиции на рынке имеет ДЗО, как будут меняться эти позиции и почему. Обоснования роста продаж ДЗО согласованы с практическим опытом, логикой организации бизнеса и маркетинговой стратегией.
<input type="checkbox"/>	Названы конкретные элементы маркетинговой стратегии. Из текста ТЭО и опыта работы филиала/подразделения возникает уверенность в том, что разработчики ТЭО представляют себе детали каждого мероприятия и ДЗО действительно может реализовать такой план.
<input type="checkbox"/>	Сформулированы сценарии развития ДЗО. Каждому сценарию соответствует прогноз объемов реализации.
<input type="checkbox"/>	Из описания каждого сценария ясно какие именно допущения положены в его основу и при каких условиях развитие ДЗО пойдет по этому сценарию. Сценарии не формируются по принципу «что если продажи окажутся выше на 15%», а опираются на определенные рассуждения о том, как был построен прогноз.
<input type="checkbox"/>	Приведенные сценарии достаточно полно представляют весь спектр возможного развития ДЗО. Нет «позитивных» или «негативных сдвигов», при которых все сценарии делаются с запасом консервативными или, наоборот, необоснованно оптимистическими.

8.3. Описание стратегии и тактики развития бизнеса

ТЭО проекта должно четко формулировать стратегию ДЗО, задавать цели развития компании, требуемые мероприятия и план их осуществления.

<input type="checkbox"/>	Из текста ТЭО четко видно, к какому состоянию ДЗО придет к моменту завершения проекта, как в финансовом, так и в организационном плане.
<input type="checkbox"/>	Высказаны конкретные предложения относительно дальнейшего участия ОАО «ФПК» в уставном капитале ДЗО (продажа компании, сохранение собственности и т.п.).
<input type="checkbox"/>	Есть очевидная связь между положениями SWOT-анализа, сформулированными целями и стратегией развития.
<input type="checkbox"/>	Стратегия предусматривает повышение привлекательности ДЗО по отношению к основным конкурентам (должны быть конкретные планы).
<input type="checkbox"/>	Стратегия предусматривает повышение и/или поддержание уровня персонала ДЗО (должны быть конкретные планы).
<input type="checkbox"/>	Юридическая структура ДЗО ясна и описана достаточно подробно для того, чтобы юристы ОАО «ФПК» могли начать подготовку проекта, опираясь на положения ТЭО.
<input type="checkbox"/>	Есть календарный план создания ДЗО.
<input type="checkbox"/>	Сроки реализации всех организационных и стратегических мероприятий соответствуют срокам, наблюдаемым в реальной практике ОАО «ФПК».
<input type="checkbox"/>	В организационном плане ТЭО явно обозначены люди или подразделения, ответственные за все критически важные этапы проекта.

8.4. Бюджет проекта

Бюджет создаваемой компании должен быть хорошо обоснован и учитывать все детали планируемой деятельности ДЗО.

<input type="checkbox"/>	ТЭО содержит планируемый бюджет компании (отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств), формат которого соответствует требованиям Рекомендаций.
<input type="checkbox"/>	Из содержания ТЭО ясно видно как начальные и последующие инвестиции складываются из передаваемого имущества, его восстановления и поддержания, расширения имущественного комплекса, формирования оборотного капитала и орг. расходов. <i>Здесь и далее проверка обязательно включает контроль того, что суммарные показатели в таблицах детальных расчетов совпадают с цифрами в отчете о движении денежных средств и отчете о прибылях и убытках.</i>
<input type="checkbox"/>	В тексте ТЭО или в приложениях есть отдельный блок с расчетом оборотного капитала. Параметры, заложенные в расчет, логично увязаны с характеристиками текущей деятельности филиала/подразделения и обоснованы.
<input type="checkbox"/>	В тексте ТЭО или в приложениях есть отдельный блок с обоснованием инвестиций в восстановление и поддержание переданного оборудования (или обоснование отсутствия необходимости в таких инвестициях)
<input type="checkbox"/>	В тексте ТЭО или в приложениях есть отдельный блок с обоснованием инвестиций в расширение имущественного комплекса (или обоснование отсутствия необходимости в таких инвестициях). Видна четкая связь между этими инвестициями и стратегией развития ДЗО.
<input type="checkbox"/>	В тексте ТЭО или в приложениях есть отдельный блок с обоснованием организационных затрат на создание ДЗО (или обоснование несущественности таких затрат). Видна четкая связь между этими затратами и организационным планом.
<input type="checkbox"/>	В тексте ТЭО представлена структура текущих затрат ДЗО, есть четкое разделение на постоянные и переменные расходы.
<input type="checkbox"/>	Состав и источники возникновения затрат объяснены, они логично увязаны с текущей структурой затрат ДЗО.
<input type="checkbox"/>	В тексте ТЭО или в приложениях есть отдельный блок с обоснованием затрат на персонал, включая социальные расходы. В этом блоке показано, что социальное обеспечение работников ДЗО не ухудшится по сравнению с филиалом/подразделением.
<input type="checkbox"/>	В тексте ТЭО или в приложениях есть отдельный блок расчета налоговых платежей.
<input type="checkbox"/>	В ТЭО четко сформулировано как именно учитывается инфляция (используются ли постоянные или прогнозные цены), принятый подход одинаково применяется во всех расчетах и таблицах.
<input type="checkbox"/>	Из отчета о движении денежных средств, а также из описания источников финансирования ДЗО, видно, что средств для реализации проекта достаточно и параметры финансирования не ставят компанию в неприемлемые условия с точки зрения ликвидности и финансовой устойчивости.
<input type="checkbox"/>	Планируемая рентабельность деятельности ДЗО адекватна данным по филиалу/подразделению, а также среднерыночным показателям. Любые отклонения от этих показателей логично обоснованы.

Приложение 1: Шаблон для разработки ТЭО

Шаблон для разработки ТЭО представлен отдельным файлом, который рекомендуется использовать в качестве основы для создаваемых документов. Обратите внимание на то, что этот шаблон не является жесткой структурой и призван только помочь в организации работы.

Работу над ТЭО рекомендуется начать с уточнения структуры данного шаблона, детализации его под конкретный проект.