

РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА БИЗНЕС-ПЛАНА РАЗВИТИЯ ООО «БЫЧОК-1»2

1. Резюме проекта	2
2. Производственный и организационный план	3
3. Ценообразование и инвестиции	6
4. План маркетинга	8
5. Основные прогнозируемые риски проекта.	10
6. Финансовые потоки и показатели эффективности проекта	13
7. Анализ чувствительности проекта	21
8. Выводы на основе бизнес-плана проекта	24

Разработка проекта бизнес-плана развития ООО «Бычок-1»

1. Резюме проекта

Суть проекта реконструкции хозяйства ООО «Бычек-1» заключается в дальнейшем наращивании производственной мощности животноводческого комплекса промышленного масштаба ООО «Бычок-1».

Объектом кредитования является создание (строительство-реконструкция на базе существующих полуветхих строений бывшего СПК «Михеевский») нового агропромышленного комплекса (ферма «Бычек-2») по производству мяса и молока и инфраструктуры производственных коммуникаций на территории поселка Михеево Судогодского р-на Владимирской обл.

Другим аспектом создания нового агрокомплекса является завершающая пусконаладка нового оборудования. Эти работы отнесены к монтажным, и их общая продолжительность оценивается в пределах 3-4 мес.

Необходимость проведения этих работ, как уже было сказано, диктуется с одной стороны технологическими соображениями (техническая невозможность работать на старом оборудовании) сопряженная с частыми поломками, ведущими к ремонтным затратам с одной стороны. А с другой стороны необходимостью капитальной модернизации устаревшего и в основном вышедшего из строя оборудования, оставшегося от старых владельцев помещений.

Если же говорить о чисто экономической стороне вопроса, то данная реконструкция является с точки зрения руководства ООО «Бычок-1» вполне рентабельной, исходя из соображений ее чисто финансовой окупаемости (с выходом на общую рентабельность инвестиций) в приемлемые для

компании сроки.

Данное мнение обосновывается финансовым менеджментом и инженерами компании исходя из следующих предварительных расчетов.

2. Производственный и организационный план



Рис. 1. Схематичный план территории агрокомплекса в м. Михеево

В проекте на местности план территории комплекса общесхематически выглядит следующим образом (рис.1).

Властями района выделен земельный участок под будущий комплекс. Смонтировано целиком или почти целиком базовое производственное оборудование (таб. 1)

Таблица 1.

Полный состав уже размещенного на объекте оборудования

№	Наименование	Год выпуска	Страна производитель	Колво (шт)
1	Доильная машина STK	1989	Голландия	1
2	Доильная машина STK	1987	США	1
3	Забойная машина STK	1982	Голландия	1
4	Брусовка TESMA	1986	Германия	1
5	Кормораздаточная машина «MARS»	1985	Великобритания	1
6	Задрайщик BRIM	1963	Германия	1
7	Молоковарка STORK	1987	Голландия	1
8	Подающая машина STK	1987	Голландия	1
9	Термозник BACK	1970	Германия	3

ИТОГО:	11
---------------	-----------

Все оборудование за исключением позиции №8 (некомплект и предназначено на запасные части) и позиции 9 смонтировано с проверочным запуском, ведется его доналадка.

Надо сказать, что руководство региона в целом и Судогодского р-на в частности стремится оказывать поддержку в первую очередь в строительстве новых и реконструкции старых крупных животноводческих комплексов. В частности, на комплексе «Бычок-1» ранее уже было построено дополнительное здание для содержания 200 голов скота и оборудован доильный зал на 400 коров.

Размещать животных планируется в хорошо утепленных помещениях на полу с зимним подогревом. Сезонный выгул животных предполагается осуществлять на окружающих ферму лугах, некоторые из которых являются заливными.

Первоначально (в течение первых 2-3 кварталов) на ферме планируется размещение порядка 350-380 коров и 19-22 бычков в возрасте 2-6 лет. Общая земельная площадь фермы планируется в размере чуть более 1200 гектаров, из них около 980 га - сельскохозяйственные угодья, включая сенокосы и пастбища.

Основным инвестором бывшего СПК «Михеевский», а ныне ООО «Бычок-1» является американский бизнесмен Чарльз Тейлор, владелец 80% акционерного капитала ЗАО «Банк Иваново».

По его словам, в первоначальную реконструкцию производственного комплекса ООО «Бычок-1» уже было вложено около 50 млн. рублей. Помимо уже обозначенных мероприятий, осуществлено восстановление животноводческих зданий, куплена современная сельхозтехника и привезены высокопродуктивные племенные животные.

Календарный план работ видится, как это представлено в таблице 2.

Таблица 2

Календарный план работ по реконструкции здания агрокомплекса

N	Наименования работ	Месяцы реализации работ по реконструкции подстанции			
		1	2	3	4
1	Строительные работы и установка оборудования				
2	Монтажные работы				
3	Пусконаладочные работы				

В состав строительных и электромонтажных работ входят согласно смете такие основные моменты как:

1. Аппарат (кнопка, ключ управления, замок электромагнитной блокировки, звуковой сигнал, сигнальная лампа), количество подключаемых концов
2. Прибор измерения и защиты оборудования силового щита
3. Профиль перфорированный монтажный длиной 2 м. Труба винипластовая по установленным конструкциям, по стенам и колоннам с креплением скобами, диаметр, мм, до 25
4. Затягивание проводов в проложенные трубы и металлические рукава, первый одножильный или многожильный в общей оплетке, суммарное сечение
5. Затягивание проводов в проложенные трубы и металлические рукава, первый одножильный или многожильный в общей оплетке, суммарное сечение, мм², до 16
6. Проводник заземляющий из медного изолированного провода сечением 25 мм² открыто по строительным основаниям

7. Прибор измерения и защиты, количество подключаемых концов, до 6
8. Аппарат (кнопка, ключ управления, замок электромагнитной блокировки, звуковой сигнал, сигнальная лампа), количество подключаемых концов
9. Автомат одно-, двух-, трехполюсный, устанавливаемый на конструкции на стене или колонне, на ток, А, до 25 Кабель до 35 кВ с креплением накладными скобами, масса 1 м, кг, до 0, 5
10. Кабель до 35 кВ, прокладываемые по дну канала без креплений, масса 1 м, кг, до 1
11. Блок резисторов (ящик сопротивлений), масса, кг, до 15, снятый перед транспортировкой
12. Заделка концевая сухая для контрольного кабеля сечением одной жилы до 2, 5 мм², количество жил, до 4
13. Заделка концевая сухая для контрольного кабеля сечением одной жилы до 2, 5 мм², количество жил, до 7
14. Укрепление несущих конструкций (перекрытия) и фундамента здания – 5 пролетов
15. Бетонирование, заливка пола зданий коровников и прокладка утепляющего (паротрубный тип) настила под верхним дощато-пропиленовым полом.
16. Строительство зданий и сооружений по периметру территории фермы

3. Ценообразование и инвестиции

За базовый продукт предприятия – он же «единица продаж» - принимается среднестатистический показатель (рассчитан нормативным

методом исходя из среднеотраслевых показателей продуктивности) на 1 животное равный 1 кг мяса парного (говядина) по отпускной цене (на текущий момент) 212р./кг. и 6 л молока (парное) по отпускной цене 20р/л. Итого в сумме 332р. (в ценах на момент расчета).

Если в расчетах принять:

1. Производительность фермы порядка 6 506 базовых продуктов (см выше) в квартал (оценка специалистов ООО «Бычек-1»). При этом в первое время (около года) основной упор в составе базового продукта фермы будет делаться на молочную составляющую
2. Будем считать, что весь объем продукции сразу же «продается» т.к. спрос стабильно превышает предложение (см. План маркетинга).
3. Тогда смета проекта всего порядка 21 млн.р. (вместе с пусконаладкой) – окупится («в абсолютном значении за счет роста продаж) уже к 11-й квартал или максимум за 3 года от начала реализации инвестиционного проекта, учитывая возможную «раскачку» с реальным ростом продаж.

При этом надо учитывать, что с точки зрения расчетов конечной рентабельности инвестиционного проекта для его заказчика имеет конечное значение не разница в продажах, а разница в прибыли. Рентабельность бизнеса агропредприятий Владимирской области за последние 3 года колебалась в пределах около 8,5% Ergo срок окупаемости по отношению к рассчитанному = примерно $3 \cdot 12 = 36$ мес. или 3 года.

Финансирование проекта компания предполагает осуществлять за счет банковского кредита (инвестором выступает ЗАО «Банк Иваново») по ставке 10% годовых сроком на 3 года с возвращением суммы основного долга на конец реализации проекта.

Приводимые далее в данной работе расчеты покажут прогнозируемые положительные итоговые сальдо финансовых потоков данного проекта. Расчетная длительность инвестиционного проекта – 3 года (36 мес.). В

расчетах предполагаем полную длительность пускового цикла объекта сроком 1 квартал от конца базовой реконструкции и начала реализации инвестиционного проекта.

Вся стоимость инвест-проекта за период в 2,5 года определяется порядка 20 млн. руб., из них инвестиции стартового этапа (кредит банка) = 1 038 115р.

4. План маркетинга

Маркетинговая стратегия, опирающаяся на проведенный мониторинг рынка сбыта, сырья, оборудования и рабочей силы, а также на организационный и предпринимательский опыт фирмы «Бычек-1», позволяет выработать оптимальную стратегию бизнеса на основе принципов минимизации затрат при производстве услуг с максимальным запасом прибыли на единицу продукции, реализуемой на достаточно емких рынках, позволяющих в полной мере реализовать преимущества эластичности спроса в условиях низких издержек.

По данным статистики, опубликованной в Владимирских СМИ,¹ потребность в современном уровне продукции агробизнеса вообще и направления КРС в частности в настоящее время испытывает порядка 80-85.% с/хоз трейдеров на территории области. При этом потребность в этой продукции удовлетворяется в настоящий момент тах. на 45-50 процентов.

Ценовая политика и стратегия продвижения основываются на расчетах уровня спроса на имеющихся и перспективных рынках сбыта, производственной калькуляции продукции, особенностях производственной

¹ Г. Кузнецова «Еда, которую мы не выбираем» // ж. «Нерль» г. Владимир, 2010. №9(74).

программы, наличии возможностей расширения ассортимента и снижения себестоимости продукции.

«Сельское хозяйство актуально, потому что люди помнят о нем, по крайней мере, 3 раза в день, когда садятся кушать. Цены на продукты питания растут во всем мире, но у России имеются огромные ресурсы, в том числе земельные и есть возможность сохранить низкие цены», - говорит инвестор проекта Чарльз Тейлор. Американский инвестор вырос на ферме и понимает, что заниматься сельским хозяйством - довольно хлопотно. На быструю прибыль не рассчитывает.

Евгений Ермолаев был председателем погибающего совхоза и до сих пор ему не верится, что предприятие и коллектив удалось спасти. «Здесь будет построена ферма на 360 голов дойного стада. Мы сегодня как бельмо на глазу в нашем районе - такого ни у кого нет», - добавляет Ермолаев. «Такое» - это датское доильное оборудование за 8 млн. рублей, новая техника, новый подход.

Основными покупателями мясомолочной продукции предполагается у «Бычек-1» являются мясокомбинаты Владимирской области (около 65%). В основном Судогодский (порядка 20-22%) и Юрьев-Польский 13-15%. Также примерно (15-18%) покупает «соседний» Ивановский мясокомбинат (г.Иваново. Ивановская обл). Часть мяса продается в фирменных м-нах хозяйства в г. Судогде, Александрове, Киржаче (порядка 8%). Остальное расходуется среди более мелких производителей и продавцов мясной продукции в области. Порядка 12-13% мяса стабильно закупают трейдеры из Ярославской области.

Для продукции «Бычек-2», как считает Ермолаев, сохранятся примерно такие –же пропорции. Однако планируется осуществлять также продажи мяса и в Костромскую область, возможно создание собственного фирменного магазина хозяйства в г. Нерехте. Возможны и договоренности с некоторыми

продуктовыми ритейлерскими сетями – уже в настоящее время интерес к продукции ООО «Бочек» проявляют сети «Магнит» и «Все рядом» (предварительные переговоры были проведены уже и с сетью «Ашан»). Возможны и договоренности с ресторанами г. Владимира. И Ермолаев уверен что проблемы сбыта не будет - мясо и молоко нужны всегда и везде.

А как показывают маркетинговые исследования, заказанные одной из владимирских фирм в 2008-2010гг. спрос на качественную и сравнительно недорогую продукцию в области стабильно на 20-25% превышает на рынке предложение.

5. Основные прогнозируемые риски проекта.

- A. Недобросовестная ценовая конкуренция (демпинговые цены);
- B. Непредвиденные сбои в поставке сырья, кормов и комплектующих;
- C. Технологические остановки производства, включая аварии;
- D. Сезонная и социально обусловленная зависимость спроса на продукцию. *(На состояние рынка: ассортиментное разнообразие, объемы продаж и конкурентное давление, ценовые соотношения влияет более или менее выраженный по регионам социально-ориентированный характер активности в отрасли, которая в целом ниже в летне-осенний сезон и выше в зимне-весенний).*

Потенциальные риски представлены производственными рисками, коммерческими рисками, финансовыми рисками и рисками, связанными с форс-мажорными обстоятельствами.

Производственные риски связаны с различными нарушениями в производственной процессе или в процессе поставок сырья, материалов, кормов для животных и комплектующих изделий для аппаратуры технологического цикла.

Мерами по снижению производственных рисков являются действенный

контроль над ходом производственного процесса и усиление влияния на поставщиков путем их дублирования.

Коммерческие риски связаны с реализацией продукции на рынке (уменьшение размеров и емкости рынка, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т.п.)

Мерами по снижению коммерческих рисков являются:

- Систематическое изучение конъюнктуры рынка;
- Создание эффективной системы предложения;
- Рациональная ценовая и ассортиментная политика;
- Повышение качества услуги (включая элементы проактивного сервиса);
- Снижение удельной себестоимости производства.
- Эффективная реклама и т.д.

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобъемлющими неплатежами, колебаниями курса рубля и т.п. Они могут быть снижены путем создания системы финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами и потребителями на условиях предоплаты и т.д.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (стихийные бедствия, смена политического курса страны, забастовка и т.п.). Мерой по их снижению служит работа предприятия с достаточным запасом финансовой прочности.

Поскольку риск является фактором, депрессирующим капитал, то в ниже приведенных расчетах (Табл.3.3) дисконтирования капитала проекта по риску, мы будем отталкиваться от эмпирически принятого значения совокупного значения риска как возможности (по консервативному прогнозу) $=0,4$, и наиболее типичному распределению уровней их действия (их «удельных весов» в пределах $=1,0$, т.е. их полного действия).

Сравнительная таблица и расчет совокупного коэффициента рисков проекта

Вид риска	Значение фактора риска (в пределах совокупного риска = 0,4 от суммы вероятностей принимаемой за 1,0)	Уровень действия фактора (из расчета действия = 1,0 по совокупности)	Абсолютное значение риска как фактора потери капитала
1	2	3	4
Производственные риски	0,1	0,2	0,02
Коммерческие	0,15	0,3	0,045
Финансовые	0,13	0,2	0,026
Риски форс-мажорных обстоятельств	0,02	0,3	0,006
Итого - дисконтирование капитала по рискам			0,097

Далее расчеты дисконтированной стоимости в рамках проекта проводятся по общепринятой формуле:

$$\text{ЧДД} = Д \times \mathbf{k} \text{ дисконтирования}; \quad \mathbf{k} (\text{дисконтирования}) = \frac{1}{(1+r)^n}$$

$$\Rightarrow \text{ЧДД} = Д \times \frac{1}{(1+r)^n} = \frac{Д}{(1+r)^n} = \frac{Д}{(1+r_1+r_2)^n}$$

где :

ЧДД - Чистый дисконтированный доход;

Д - вся «чистая» прибыль (прибыль «нарастающим итогом»);

«r» – годовая ставка дисконтирования;

“r₁” – годовой “k” дисконта по рискам;

“r₂” – “k” дисконта по уровню инфляции (при расчетах проекта равен 0,1)²

“n” – количество финансовых лет ;

Таким образом, совокупный **k** дисконтирования капитала по рискам для дальнейших расчетов средневзвешенного капитала проекта примерно равен 10%.

² С учетом уровня инфляции в 8,5%, закладываемого Правительством РФ в Государственный бюджет на 2011г. (прим. автора)

6. Финансовые потоки и показатели эффективности проекта

Здесь и далее приводятся автором приводятся расчеты фин. потоков и уровня конечной рентабельности рассматриваемого инвестиционного проекта.

Далее при расчетах инвестиционного проекта, помимо данных предварительных расчетов проекта. делаются следующие допущения:

2. Операционные расходы = 10% от продаж (принимаем в расчетах)
3. Постоянная часть операционных расходов = 5000р.+ 30% от суммы опер. расходов (принимаем)
4. Срок амортизации оборудования =10 лет. Зданий и сооружений в среднем 25 лет. Метод начисления - линейный.
5. Рисковые резервы = 6% от с/стоимости.
6. Все налоги на прибыль (тут мы сознательно берем «консервативный» расчет без учета возможного предоставления отраслевых льгот и льгот как МП) = 25% от суммы «прибыли до налогов».
8. Дисконтирование по инфляции проводится с расчетом реальной годовой инфляции цен в отрасли в размере 9-11% в год и принимается за 30% за весь период (3 года) проекта. (принимаем с учетом справочных данных из открытых источников – публикации СМИ).

Таблица 4.

Базовые значения проекта

Базовый продукт (см выше)	Отпускная цена за 1 базовый продукт (р.)_	Полная себестоимость базового продукта	Запас прибыли на единицу продукции (ст.2 - ст.3)	Норма рентабельности продукции (.4 / 2 x 100%)
Средние значения величин	332	263	69	20,78%

Таблица 6. - продолжение

10	Прибыль до резервов	-8 651	211 288	211 288	211 288	211 288	211 288	211 288	211 288	211 288	211 288	211 288	211 288
11	Рисковые резервы (6% от с/стоимости)	0	102 665	102 665	102 665	102 665	102 665	102 665	102 665	102 665	102 665	102 665	102 665
11	Прибыль до налогов	-8 651	108 623	108 623	108 623	108 623	108 623	108 623	108 623	108 623	108 623	108 623	108 623
12	Все налоги с прибыли и отчисления с з/пл (примем за 25%)	0	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156
13	Чистая прибыль	-8 651	81 467	81 467	81 467	81 467	81 467	81 467	81 467	81 467	81 467	81 467	81 467
14	Чистая прибыль нарастающим итогом (накопленная)	-8 651	72 816	154 284	235 751	317 219	398 686	480 153	561 621	643 088	724 556	806 023	887 490

Cash Flow (IAS-5 - standard)

№	Содержание операции	Кварталы											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Поступления от продаж	0	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000
2	Кредиты и займы	1 038 115											
3	Всего поступлений	1 038 115	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 160 000
	Платежи												
4	Себестоимость	0	1 711 084	1 711 084	1 711 084	1 711 084	1 711 084	1 711 084	1 711 084	1 711 084	1 711 084	1 711 084	1 711 084
5	Операционные расходы	300	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000
6	Капитальные затраты	80 000	36 200	20 200									
7	Возврат основного долга												1 038 115
8	Возврат процентов		12 976	12 976	12 976	12 976	12 976	12 976	12 976	12 976	12 976	12 976	
9	Налоги	0	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156	27 156
10	Всего платежей	81 450	1 977 411	1 961 411	1 941 786	1 967 217	1 967 217	1 967 217	1 967 217	1 967 217	1 967 217	1 967 217	2 992 355
11	Сальдо за текущий период	956 665	182 589	198 589	218 214	192 783	192 783	192 783	192 783	192 783	192 783	192 783	-832 355
12	Входное сальдо	0	956 665	1 139 254	1 337 843	1 556 058	1 748 841	1 941 625	2 134 408	2 327 191	2 519 975	2 712 758	2 905 542
13	Выходное сальдо	956 665	1 139 254	1 337 843	1 556 058	1 748 841	1 941 625	2 134 408	2 327 191	2 519 975	2 712 758	2 905 542	2 073 187

Далее посмотрим полученные показатели на примере ряда диаграмм иллюстрирующих движение основных финансовых потоков проекта в их соотношении во времени.

Продажи и динамика движения чистой и накапливаемой прибыли "нарастающим итогом"

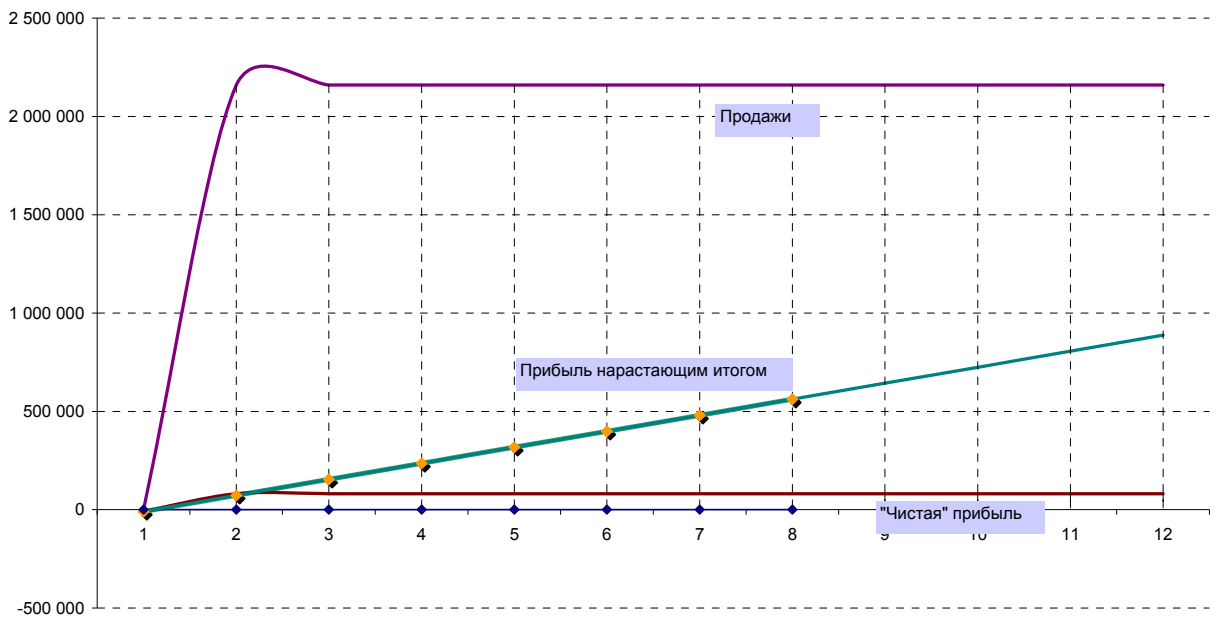


Рис. 2 - Продажи и прибыль проекта

Cash Flow - сальдо за период и "чистая" прибыль

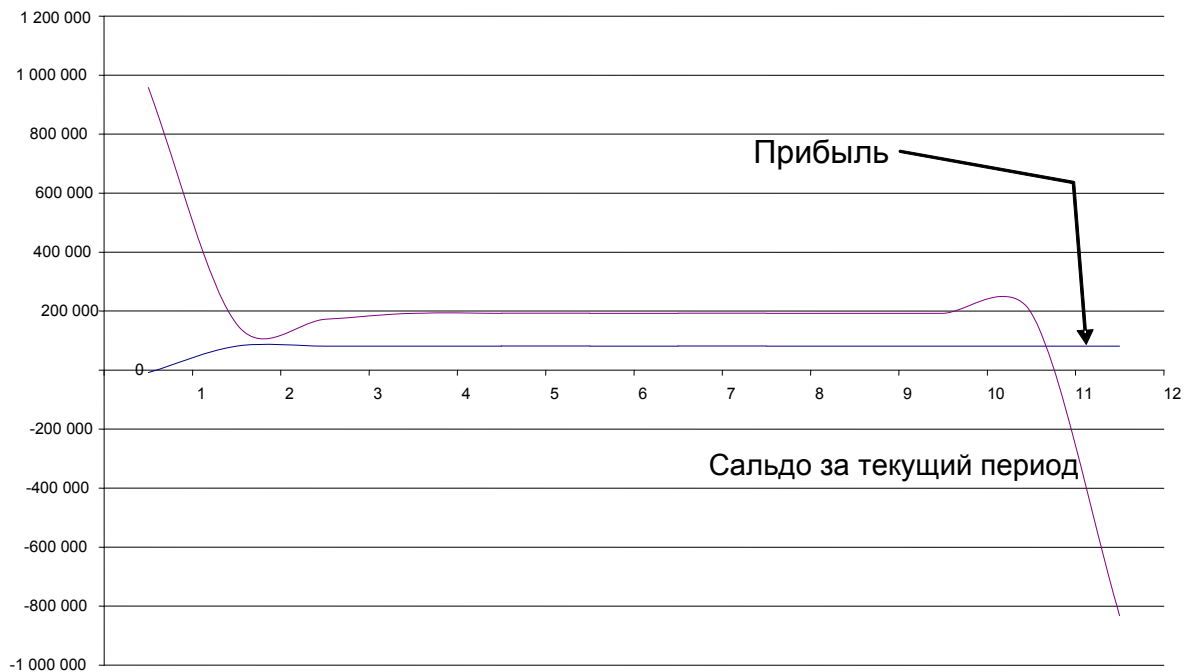


Рис. 3 - Прибыль и сальдо финансовых потоков проекта

А теперь рассмотрим прогностические показатели рентабельности проекта.

Таблица 9.

**Расчет эффекта финансового рычага (ЭФР)
при использовании заемного капитала проекта**

<u>Заемные средства</u>	Расчетные показатели			
ЭФР= (Рентабельность активов - СРСП*) × Собственный капитал <i>*где СРСП - средняя расчетная ставка процента по заемным средствам</i>	=	19,169	или =	1916,9%
Рентабельность активов = <i>сумм. накопл. прибыль</i> / (активы - убытки) = Сумм.(на начало + на конец года) стр.170 (Ф2) / (стр399 -стр.390 (Ф1, на конец года))*100%	=	79,0%		
Рентабельность собственного капитала = Рентабельность активов + ЭФР	=	1995,9%		

Таблица 10.

Основные показатели эффективности проекта

N	Показатель	Без учета дисконтирования (руб.)	С учетом дисконтирования участвует в дальнейших расчетах рентабельности (руб.)
1	Вся сумма продаж (<i>совокупный валовой доход</i>)	23760000	18276923
2	Вся валовая прибыль (<i>Gross Margin</i>)	4938072	3527194
3	Вся выплаченная сумма процентов по кредиту	142741	101958
4	Чистая прибыль нарастающим итогом (<i>накопленная</i>)	887 490	739 575
5	Срок экономической окупаемости = 34-36 мес. (<i>с учетом экономического эффекта отсутствия штрафов за период проекта на сумму 500-700 т.р.</i>)		
6	ЧДД	739575	
7	Индекс рентабельности /ИР/ (= ЧДД / сумму кредита с выплаченными процентами)	0,63	<i>При расчете берется дисконтированная сумма выплаченных % по кредиту</i>
8	NPV (= ЧДД - сумма кредита)	-220517	

Все постоянные расходы за период реализации проекта = сумма сток 5 и 7 "отчета о прибылях и
убытках" = 4 73 412р.

Прогноз рентабельности

1. Рентабельность инвестиций (Индекс доходности – ИД) = вся валовая прибыль / вложенный капитал x100% =475,68%

2. **ROI (Return on investment)** = чистая прибыль / инвестиции x100% = **85,49%**

3. Рентабельность продаж = ЧДД / сумму продаж x100% =4,05%

4. Внутренняя норма доходности -ВНД (Internal rent ratio - IRR) = (1- (сумма кредита + %) / ЧДД)) * 100% =59,67%

Минимально допустимый оборот за период проекта (руб.) или точка безубыточности (Break even point) = сумма постоянных издержек / уровень валовой прибыли. Показывает минимально допустимый объем продаж в ходе всего времени осуществления проекта и в количественном выражении равна размер т. безубыт. / стоимость продаж, одной базовой единицы = 2 277 865 р. или 6 861 ед.продаж.



Рис. 4 - Показатели безубыточности проекта

7. Анализ чувствительности проекта

Целью подобной процедуры является исследование влияния отдельных факторов, от которых зависит «чистая приведенная стоимость» (ЧПС) и ряд

ключевых показателей рентабельности проекта. Например, ставки денег, объема продаж и т.п. Итогом процедуры являются выводы, что влияет сильнее, что слабее, в дальнейшем это поможет, зная вероятность изменения того или иного фактора, узнать, как сильно будет меняться значение ЧПС проекта в зависимости от этого фактора.

Так если, например, на итоговые значения сильно влияет ставка денег, а никто не дает гарантии, что за время реализации проекта она не изменится, то проект может оказаться рискованным, ибо ЧПС (в нашем случае он = ЧДД) тогда может принять и отрицательное значение. Т.е. принимая решение о выборе того или иного проекта в условиях неопределенности, необходимо знать степень влияния каждого фактора на ЧПС и вероятность его изменения, что невозможно без анализа чувствительности.

Таким образом, анализ чувствительности проекта мы проведем методом «калибровки» значения факторов аргюі максимально способных к изменениям и могущих оказать наибольшее значение на итоги проекта.

I. Уменьшается на 10 % объем продаж (=1 944 000 р./квартал.)

Тогда конечная часть Отчета о прибылях и убытках примет следующий вид.

Таблица 11.

**Конечное значение Отчета о прибылях и убытках
при снижении V продаж на 10%**

N	Показатели	Кварталы			
		9	10	11	12
13	Чистая прибыль	-64 333	-64 333	-64 333	-64 333
14	Чистая прибыль нарастающим итогом (накопленная)	-523 312	-587 644	-651 977	-716 310

$ЧДД = -596\ 925р.$

То есть в данном случае наблюдается абсолютная убыточность проекта.

II. Увеличивается на 10 % сумма сметных расходов (=1 141 928 р.)

Тогда конечная часть Отчета о прибылях и убытках примет следующий вид (с учетом роста по строкам % за кредит и «амортизация»).

Таблица 12.

Конечное значение Отчета о прибылях и убытках при увеличении суммы сметных расходов на 10%

N	Показатели	Кварталы			
		9	10	11	12
13	Чистая прибыль	79 845	79 845	79 845	79 845
14	Чистая прибыль нарастающим итогом (накопленная)	629 247	709 092	788 937	868 783

$$\text{ЧДД} = 723\,985\text{р.}$$

То есть в данном случае наблюдается почти абсолютная индифферентность проекта к данному фактору.

III. Увеличивается на 10 % себестоимость продукции (=1 882 193 р.)

Тогда конечная часть Отчета о прибылях и убытках примет следующий вид.

Таблица 13.

Конечное значение Отчета о прибылях и убытках при увеличении себестоимости продукции на 10%

N	Показатели	Кварталы			
		9	10	11	12
13	Чистая прибыль	-54 564	-54 564	-54 564	-54 564
14	Чистая прибыль нарастающим итогом (накопленная)	-445 163	-499 727	-554 291	-608 855

$$\text{ЧДД} = -507\,379\text{р.}$$

То есть в данном случае, как и в п. I наблюдается абсолютная (хотя и сравнительно несколько меньшая) убыточность проекта.

IV. Увеличивается на 10 % сумма налогов (=29 871 р.)

Тогда конечная часть Отчета о прибылях и убытках примет следующий вид.

Таблица 14.

**Конечное значение Отчета о прибылях и убытках
при увеличении суммы сметных расходов на 10%**

N	Показатели	Кварталы			
		9	10	11	12
13	Чистая прибыль	78 753	78 753	78 753	78 753
14	Чистая прибыль нарастающим итогом (накопленная)	621 369	700 122	778 874	857 627

ЧДД = 714 689 р.

То есть в данном случае наблюдается незначительная чувствительность проекта к данному фактору.

8. Выводы на основе бизнес-плана проекта

Таким образом, мы видим, что среди наиболее нестабильных на наш взгляд финансовых и коммерческих факторов (стоимость работ по проекту, объем продаж, себестоимость продукции и налогообложение), максимальное воздействие на его результаты могут оказать факторы V продаж, и уровень себестоимости, напрямую связанные с производственной составляющей (себестоимость) и с коммерческой ситуацией для компании (V продаж).

Также мы можем видеть, что соответственно при задаваемом изменении 2 и 4 факторов проект остается рентабельным, а при изменении 1 и 3-го – становится абсолютно убыточным. И это должно служить основой действий менеджмента компании в вопросах наиболее пристального отслеживания этих факторов и влияющих на них внешних и внутренних обстоятельств.

Итак, применительно к данному проекту мы видим, что приводимые показатели эффективности и рентабельности рассматриваемого проекта, выведенные на основе представляемого в бизнес - плане отчета о прибылях и убытках (сумма прибыли согласно Profit & Loss Budget) и Cash Flow (текущие

сальдо), показывают его абсолютную ликвидность с точки зрения рентабельности продукции, продаж и инвестиций, а также исходя из стабильного превышения размерами планируемых текущих объемов прибыли зон операционной убыточности (Рис. 3 и 4).

Вывод об абсолютной ликвидности проекта в его текущем изложении убедительно подтверждается, в числе прочего, суммой выплачиваемых банку процентов и, полученной в условиях дисконтирования по максимальному уровню действия совокупных рисков, цифрой чистого дисконтированного дохода (ЧДД), демонстрирующей абсолютное итоговое значение финансовых результатов проекта, и определяющей его инвестиционную привлекательность, выраженную в средневзвешенной стоимости капитала.

Данное пояснения тем более показательны ввиду того, что расчеты представленного бизнес-плана строились, исходя из исключительно консервативных прогнозов в отношении длительности сроков развертывания производственной программы (вкл. сроки реконструкции павильона мастерской), ее итоговых плановых показателей, возможностей амортизационной политики (предприятия), налогового климата и, соответственно, результатов движения потока наличности.

Также в ходе исследования чувствительности проекта было определено что он является малоустойчивым по отношению к рискам роста себестоимости продукции и снижения объема продаж с одной стороны и достаточно устойчивым к действию таких «вторичных» факторов как уровень налогообложения и стоимость затрат на строительные работы. Подобное соотношение факторов риска по силе возможного воздействия является в ходе инвестиционного анализа достаточно типичным и прогнозируемым.

При этом преимуществом проекта является то, что проведенный в нем анализ чувствительности выявил почти полное ее отсутствие при увеличении сметных расходов проекта (таб. 12).