

в подобных условиях, не так много. Большинству же компаний это благое намерение законодателей принесло лишь дополнительные затраты в связи с тем, что их документооборот значительно увеличился. «Кроме того, предъявление покупателем к вычету НДС с аванса – это право или обязанность?» – задался вопросом Иван Смирнов, ответ на который на сегодняшний день еще не разгадан.



Сергей Жестков

«у налоговиков много запретных слов. И схема, и оптимизация. Ищите их синонимы. Смысл-то операции от этого не изменится»

Другие налоговые поправки стали своеобразным веянием нового времени – времени финансовой нестабильности. Так, суммы налогов, штрафов и пеней, списанные со

счетов компании, но не перечисленные банком в бюджет, признаются безнадежными ко взысканию. Для кого выгодна данная законодательная корректура, остается только догадываться.

В связи с финансовым упадком как в России, так и в мире в целом особое внимание было уделено особенностям проведения внутригрупповых и международных сделок. Партнер «Бейкер и Макензи» **Сергей Жестков** поделился, что основная причина всех налоговых рисков, связанных с такими операциями, – пренебрежение обоснованием корпоративных действий. В тех случаях, когда нет возможности подтвердить свои расходы документально, спасти компанию от претензий налоговиков могут свидетельские показания. Ведь порой человеческое слово может творить чудеса.

Главный же постулат встречи – налоговые инспекторы эволюционируют, однако если бизнес-сообщество будет умнее, внимательнее и проворнее служителей доходной части госказны, оно сможет только порадоваться за развитие проверяющих. ■

Лучший бизнес-план 2008

Дарья Малевич,

редактор-эксперт журнала «Консультант»

Недавно был подведен итог четвертого конкурса бизнес-планов, традиционно организованного компанией «Альт-Инвест» и порталом «Корпоративный менеджмент» www.sfp.ru, поддерживаемого редакцией журнала «Консультант». Всего в конкурсе участвовало 36 работ. Из их числа были выбраны 7 номинантов, а затем тройка победителей.

Бизнес-планы оценивало жюри из 5 специалистов: **Ирина Кольцова**, директор по консалтингу компании «Альт-Инвест», **Татьяна Новикова**, заместитель финансового директора по контроллингу «Макро-регион «Центр»», ОАО «Мобильные Теле-системы», **Дмитрий Рябых**, генеральный директор ГК «Альт-Инвест», **Андрей Солдатенко**, заместитель директора инвестиционного департамента, филиал ОАО «РЖД» – ЮУЖД, и **Светлана Червякова**, финансовый директор ГК «Еврохим-сервис». При оценке проектов основное внимание уделялось качеству работы экономиста, готовившего проект, т. е. основной целью проведения конкурса было выявление наиболее профессиональных и подготовленных специалистов в этой области.

Члены жюри отметили, что многие работы содержали излишнюю информацию, авторы проектов были чрезмер-

но увлечены стандартной структурой проекта, что приводило к тому, что идея проекта и ее проработка не были полностью освещены. Однако по сравнению с прошлым конкурсом, который проводился в 2004 году, количество некачественных проектов значительно снизилось, стало меньше ошибок в экономических расчетах, разработчики более осмысленно подходят к интерпретации результатов анализа, структура работ соответствует общепринятым стандартам бизнес-планирования.

Призовые места распределились следующим образом:

1-е место – «Типовой бизнес-план Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов». **Светлана Аншукова.**

2-е место – «Организация ледового дворца в Анапе». **Рустам Сулейманов.**

3-е место – «Техническое перевооружение Томского электролампового завода». **Евгений Дядичко.**

Мы решили познакомить наших читателей с бизнес-планом победителя конкурса – Светланы Аншуковой, предоставив финансовую часть бизнес-плана – одну из важнейших составляющих проекта.

«Типовой бизнес-план Центра реабилитации позвоночника и крупных суставов».

Финансовый раздел бизнес-плана составлен с учетом временных и финансовых показателей проекта и включает выбор макро- и микроэкономических допущений, финансовые расчеты по проекту, оценку коммерческой эффективности проекта, финансовые риски проекта и возможные способы страхования, выводы по финансовому плану проекта. Основной валютой расчетов является российский рубль.

1. Финансовые расчеты

1.1. Капитальные затраты на организацию Центра реабилитации позвоночника, предусмотренные бизнес-планом, включают в себя следующие расходы (таблица 1).

1.2. Постоянные расходы, связанные с работой Центра реабилитации позвоночника, включают в себя производственные издержки, административные и офисные издержки, суммарные расходы на оплату труда, рассчитанные по годам проекта, постоянные маркетинговые расходы, расходы на амортизацию основных средств, прочие расходы. В производственные издержки входят расходы на материалы для тренажерного комплекса, расходы на ремонт тренажеров, спецодежда для обслуживающего персонала. Административные издержки включают расходы на аренду помещения, в которые входят коммунальные платежи, текущие расходы (на канцтовары, материалы для оргтехники, оплата охранной сигнализации). Постоянные маркетинговые расходы состоят из расходов на буклеты и визитки; расходов на прессу; расходов на интернет. К прочим расходам в бизнес-плане относятся расходы на антисептические средства для обработки пола, стен, мебели, а также тренажеров после их использования каждым клиентом.

Прогноз суммарных затрат на операционную деятельность (постоянные издержки).

Прогноз суммарных затрат на операционную деятельность составлен на основании прогноза расходов по соответствующим статьям затрат, приведенных в предыдущих разделах. Прогнозные расчеты суммарных затрат на операционную деятельность на весь период планирования показаны в таблице 2.

Для повышения устойчивости проекта, заложенные в расчетах значения ежемесячных затрат являются немногим завышенными по сравнению со среднерыночными.

2. Прогноз продаж (выручки)

Предполагается, что объем выручки за первый год в два раза меньше, чем в последующем (см. таблицу 3).

3. Налоговые платежи

Калькуляция налоговых отчислений осуществлена в соответствии со сделанными при проведении расчетов исходными предпосылками об имеющемся и планируемом налоговом окружении (см. таблицу 4):

4. План движения денежных средств (cash flow)

Прогнозный расчет движения денежных средств проекта в течение 5 лет (см. таблицу 5).

Таблица 1. Итоговые капитальные затраты, тыс. руб.

Наименование	Стоимость
Расходы на подбор помещения, ремонт и лицензирование	1950
Расходы на оснащение оргтехники и программным обеспечением	125
Расходы на оснащение центра специальным оборудованием, мебелью, кондиционированием и приточно-вытяжной вентиляцией	3385
Итого	5460

Таблица 2. Суммарные постоянные издержки, тыс. руб.

Наименование	2008	2009	2010	2011	2012
Производственные издержки	240	240	240	240	240
Административные и офисные издержки	1230	1230	1230	1230	1230
Суммарные расходы на оплату труда	4308	4308	4308	4308	4308
Постоянные маркетинговые издержки	1950	640	640	640	640
Расходы на амортизацию основных средств	754	754	754	712	712
Прочие расходы	24	24	24	24	24
Итого	8506	7196	7196	7154	7154

Таблица 3. Выручка, тыс. руб.

Наименование	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка (без НДС)	10 064	20 088	20 088	20 088	20 088

Таблица 4. Доходы бюджета. Налоговые платежи, тыс. руб.

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012
Налог на прибыль	0	2697	2701	2715	2718
Налог на добавленную стоимость	0	0	0	0	0
Налог на имущество	99	83	66	50	35
Социальные отчисления с зарплаты	1572	1572	1572	1572	1572
Суммарные налоговые поступления	1672	4352	4339	4337	4326
Дисконтированные налоговые поступления	1393	3022	2511	2092	1738
Ставка дисконтирования доходов бюджета	20% в год				
Дисконтированные доходы бюджета	10 756,4 руб.				

5. Прогнозный баланс

Для отражения изменения величины и структуры имущества и источников формирования в течение периода реализации проекта, с учетом проведенных расчетов денежных потоков, составлен прогнозный баланс деятельности Центра реабилитации (см. таблицу 6).

Таблица 5. Движение денежных средств, тыс. руб.

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012
Поступления от продаж	10 064	20 088	20 088	20 088	20 088
Постоянные издержки	3644	2134	2134	2134	2134
Зарплата и социальные взносы	5880	5880	5880	5880	5880
Налоги	99	2780	2767	2765	2753
Cash flow от операционной деятельности	440	9294	9307	9309	9320
Приобретение основных средств					5260
Cash flow от инвестиционной деятельности					-5260
Суммарный денежный поток	-4820	9294	9307	9309	9320

Таблица 6. Прогнозный баланс, тыс. руб.

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012
Денежные средства	-4820	4474	13 781	23 090	32 410
Суммарные оборотные активы	-4820	4474	13 781	23 090	32 410
Суммарные внеоборотные активы	4506	3753	2999	2287	1575
Итого активов	-313	8227	16 780	25 377	33 985
Нераспределенная прибыль (убыток)	-313	8227	16 780	25 377	33 985
Суммарный капитал	-313	8227	16 780	25 377	33 985
Итого обязательства и капитал	-313	8227	16 780	25 377	33 985

Таблица 7. Отчет о прибылях и убытках, тыс. руб.

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка (без НДС)	10 064	20 088	20 088	20 088	20 088
Валовая прибыль	10 064	20 088	20 088	20 088	20 088
Налог на имущество	99	83	66	50	35
Зарплата	5880	5880	5880	5880	5880
производственный персонал	2688	2688	2688	2688	2688
административный персонал	1380	1380	1380	1380	1380
маркетинговый персонал	240	240	240	240	240
соц. начисления	1572	1572	1572	1572	1572
Общие издержки:	3644	2134	2134	2134	2134
Операционная прибыль	440	11 991	12 008	12 023	12 039
Амортизация	754	754	754	712	712
здания и сооружения	35	35	35	35	35
оборудование	677	677	677	677	677
оргтехника	42	42	42	0	0
Прибыль до налогообложения	-313	11 237	11 254	11 311	11 327
Налог на прибыль	0	2697	2701	2715	2718
Чистая прибыль	-313	8540	8553	8597	8608

Таблица 8. Оценка стоимости бизнеса доходным методом, тыс. руб.

Оценка выполнена для WACC =	20%
Оценка доходным методом на основе:	
чистого денежного потока (NCF)	16 058
чистой прибыли	18 225
прибыли до процентов и налогов (ЕВIT)	18 225
-- // -- и амортизации (ЕВITDA)	20 442
дивидендов + ликвидационная стоимость	13 658

Таблица 9. Финансовые показатели, тыс. руб.

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012
Кoeffициенты ликвидности					
Чистый оборотный капитал	-4820	4474	13 781	23 090	32 410
Кoeffициенты рентабельности					
Рентабельность продаж	-3,1%	42,5%	42,6%	42,8%	42,9%
Рентабельность собственного капитала	-	103,8%	51,0%	33,9%	25,3%
Рентабельность оборотных активов	-	190,9%	62,1%	37,2%	26,6%
Рентабельность инвестиций	-	103,8%	51,0%	33,9%	25,3%
Кoeffициенты деловой активности					
Оборачиваемость рабочего капитала	-	4,49	1,46	0,87	0,62
Оборачиваемость основных средств	2,23	5,35	6,70	8,78	12,75
Оборачиваемость активов	-	2,44	1,20	0,79	0,59
Чистый денежный поток (ЧДП)	-4820	9294	9307	9309	9320
Дисконтированный ЧДП	-4016	6454	5386	4489	3746
График окупаемости (аккумуляированный ДЧДП)	-4016	2438	7824	12 313	16 058
Чистая приведенная стоимость: NPV=	16 058 руб.				
Внутренняя норма доходности: IRR=	190%				
Период окупаемости: PBP=	12 мес.				

Таблица 10. Кoeffициенты рентабельности, %

Кoeffициенты рентабельности	2008	2009	2010	2011	2012
Рентабельность продаж	-3,1%	42,5%	42,6%	42,8%	42,9%
Рентабельность собственного капитала	-	103,8%	51,0%	33,9%	25,3%
Рентабельность оборотных активов	-	190,9%	62,1%	37,2%	26,6%
Рентабельность инвестиций	-	103,8%	51,0%	33,9%	25,3%

Баланс составлен на основании планируемых денежных потоков по проекту и отражает прогнозные изменения, связанные только с денежными потоками по данному проекту.

6. План прибылей и убытков (таблица 7).

Из таблицы видно, что на протяжении всего периода планирования чистая прибыль предприятия имеет тенденцию к росту.

7. Показатели эффективности проекта

В данном разделе приведены расчеты основных показателей коммерческой и бюджетной эффективности проекта Центра реабилитации, а также расчет показателей рентабельности текущей деятельности по годам реализации проекта. Для рассматриваемого проекта были рассчитаны следующие показатели эффективности инвестиций (NPV – чистая текущая стоимость проекта; IRR – внутренняя норма доходности проекта; PI – индекс доходности проекта; срок окупа-

емости (простой и дисконтированный). Расчет чистой текущей стоимости произведен по формуле:

$$NPV = \frac{\sum C_n}{(1 + i)^n}$$

где C_n – приток денежных средств – отток денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности; i – величина дисконта; n – номер шага расчета.

В общем виде расчет показателей эффективности проекта произведен доходным методом на основе показателей представленных ранее (см. таблицу 8).

Финансовые показатели проекта (таблица 9).

8. Рентабельность планируемого проекта

Сведения о рентабельности текущей деятельности Центра реабилитации по годам реализации проекта приведены в таблице 10. ■

Разгоняя кризисные тучи...

Кирилл Дьяконов,
ведущий эксперт журнала «Консультант»

Кризис продолжает замораживать возможности компаний. К сожалению, экономисты-«метеорологи» не могут дать точного прогноза о просветлении финансового небосклона, не говоря уже о позитивных высказываниях, касающихся «оттепели» и выхода из финансовой бури. Несмотря на то что количество мероприятий, которые ориентированы на финансовых директоров, сократилось буквально в разы, общение коллег не сошло на нет. В актуальной практической информации руководство компаний нуждается ничуть не меньше, чем в период докризисного расцвета. С этой целью руководители финансовых блоков собрались в одном из московских бизнес-центров на конференции «Антикризисные решения: от проблем к возможностям», организованной Клубом финансовых директоров и интернет-порталом CFO-Russia.ru.

Открывая мероприятие, **Людмила Смирнова**, вице-президент по финансам Natchette Filiracchi Shkulev, отметила, что кризис продолжает свои разрушающие действия и пока нельзя предположить, в какое время экономический спад остановит свое движение перед откатом на былые позиции. Г-жа Смирнова привела в пример свою компанию, которая, как и абсолютное большинство, пере-

живает нелучшие времена. В частности, в издательском бизнесе налицо резкое снижение рекламных бюджетов: продажа рекламы в печатных СМИ в феврале снизилась на 30 процентов по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, однако этот показатель не является минимальным, и, по прогнозам, значения в марте окажутся еще ниже.

Несмотря на негативные тенденции, следует приложить усилия в области оперативного управления. В первую очередь это относится к сокращению издержек, но «перегибать палку» нельзя. Например, многие компании пытаются (хотя и ненадолго) задержать выплату заработной платы. Так, по статистике Государственной инспекции труда, в Москве зарплату работникам задержали более чем в 60 процентах компаний.

Дебиторская задолженность как один из столпов жизнедеятельности компании должна находиться практически под ежедневным контролем. Если же дебиторка «встает», то организацию фактически можно объявить банкротом.

Г-жа Смирнова также отметила, что, несмотря на существующие тенденции тотального сокращения персонала,