

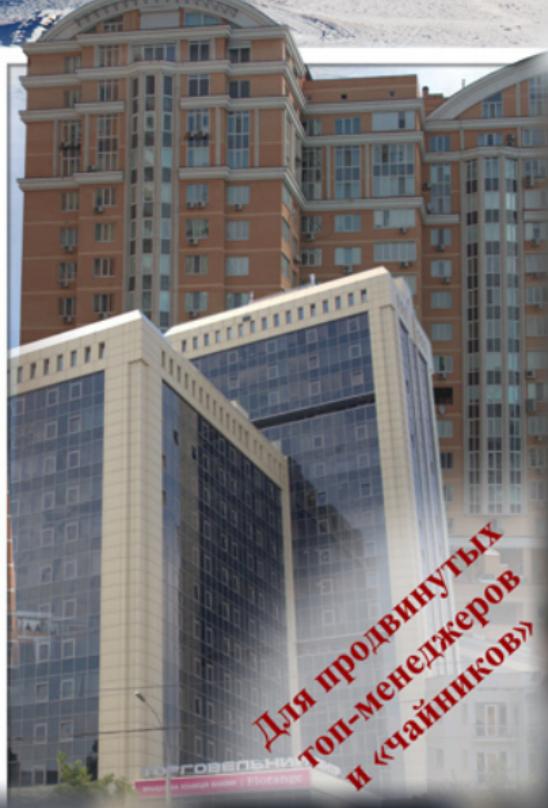


Вячеслав Гончар

ДОББИНГ

Метод финансового менеджмента
инвестиционных проектов

Часть 1. Введение.





Гончар Вячеслав Яковлевич, закончил КГУ им. Т.Г. Шевченко, механико-математический факультет в 1979 г.

Опыт научной работы – моделирование сложных динамических систем в реальном времени (космический корабль многоразового использования), разработка методов оптимального управления орбитальным маневром, разработка методов финансового анализа и методов моделирования денежных потоков в инвестиционных проектах.

Опыт практической деятельности – девелопмент, руководство проектами и финансовый менеджмент инвестиционных проектов в капитальном гражданском строительстве, ветроэнергетике, энергетике с использованием других возобновляемых источников.

С 2004 года – действительный член (академик) Украинской академии наук.

site: fin-con.com.ua

e-mail: info@fin-con.com.ua

Вячеслав Гончар

ДОББИНГ

**Метод финансового менеджмента
инвестиционных проектов**

Часть 1. Введение.

**Для продвинутых топ-менеджеров и
«чайников»**

Для заметок

От автора

Почему эта книга имеет подзаголовок «Для продвинутых топ-менеджеров и «чайников»?

Потому, что я принялся ее писать, как пособие для руководителей верхнего уровня, которые захотели бы быстро разобраться в следующем: во-первых, что такое **финансовый доббинг** и, во-вторых, а нужно им это или нет. Такие люди, как правило, имеют основательные знания и богатый опыт, но не имеют времени и не хотят копаться в нудных, наукообразных трудах. Вот и подзаголовок вначале был – «Пособие для топ-менеджеров».

А, чтобы господам топ-менеджерам было нескучно, я решил, что книга должна быть по информативности – глубокой, по форме – простой и непринужденной, а по объему – краткой. Страниц эдак на сто пятьдесят, не больше. Чтобы ее можно было первый раз прочитать за час-два, максимум.

После первого прочтения можно делать, что угодно. С этой книгой можно гулять, ездить в машине, жить, спать, все зависит от привязанностей. Можно даже ставить на нее сковородку.

Заканчивая эту книгу, я убедился в том, что поставленную задачу, мне удалось выполнить. Мои друзья, работающие в различных сферах бизнеса, которым я показывал незаконченную еще работу, говорили, что текст читается легко и увлекательно.

Тогда я понял, что книга в таком формате должна быть интересна и другой категории читателей – людям, не имеющим базовых знаний и опыта в описываемой области, то есть «чайникам».

Тут надо заметить, что тот, кто является «чайником» в чужой узкой области, обычно хорошо разбираются в какой-то своей.

Тот, кто ни в чем не разбирается, уже не «чайник», а невежда. Эта книга не для таких.

В любом случае эта книга для думающих людей. Именно в расчете на такого читателя (собеседника) мне удалось написать самую короткую книгу на рассматриваемую тему.

Хотя читать ее никому не запрещается.

Вступление.

Финансы – субстанция могучая, но нежная. Финансы любят предупредительное отношение к себе, внимание к мелочам, корректность и аккуратность. От этого они множатся и становятся сильнее. Их надо любить, лелеять и холить. Если же этого не делать, финансы начинают хиреть, слабеть, а могут и вовсе обидеться и уйти.

Финансовый доббинг (далее - **Доббинг**) это метод финансового анализа, основанный на том убеждении, что в искусстве управления финансами в бизнесе не существует мелочей, которыми можно пренебречь.

Доббинг – это метод управления финансами, который будет полезен всем, кто искренне считает, что лишних денег не бывает. Применение метода уместно и эффективно всегда, а в стесненных обстоятельствах (вроде кризиса) и подавно.

Доббинг – это особый формат финансового анализа, отличающийся от распространенных форматов финансового мониторинга и финансового контроллинга тем, что объектом анализа являются

обезличенные числовые значения, характеризующие денежные потоки.

Доббинг – это метод, ориентированный на выполнение конкретных действий для достижения промежуточных целей во имя главной конечной цели – увеличения прибыли. Метод имеет четыре четко очерченных грани, которые обозначены в его названии.

Доббинг – это метод анализа финансов в бизнесе, скомпонованный из существующих методов экономического, финансового и математического анализа и различных математических методов, а также приемов и методик, разработанных и применявшимися автором.

Здесь уместно отметить, что автор, хоть и пишет иногда книги, не относит себя к чистым теоретикам, а считает себя прикладником. То есть человеком знающим теорию и умеющим применять ее при решении практических (прикладных) задач.

Раздел А. Старт-сет.

Глава 1. О чём эта книга.

Любой бизнес существует ради прибыли и иные критерии его оценки неестественны. Поэтому управление бизнес-проектами должно формироваться, прежде всего, с точки зрения обеспечения рационального использования финансов. Именно качество и состояние финансовых потоков определяют стратегию, тактику бизнеса или отдельные управленческие решения. А это значит, что, прежде всего для эффективного управления бизнесом надо анализировать положительные и отрицательные денежные потоки, понимать их сущность, причины их изменений и факторы, на них влияющие.

Утверждение хорошее, правильное, но на практике внедрение в управление бизнесом финансовой аналитики и финансового менеджмента сталкивается с трудностями, которые приходится

героически преодолевать. Трудностей этих немало, и самые распространенные такие:

1. Неготовность или нежелание некоторых подразделений компании выполнять дополнительные функции. Сопротивление среды.
2. Сложности в «стыковке» информации, получаемой от разных отделов (департаментов) компании: планово-экономического, производственного и других – так как каждый из них воспринимает, систематизирует и хранит информацию в своем формате.
3. Нежелание топ-менеджмента раскрывать конфиденциальную информацию: контракты, цены, скидки, условия платежей, контрагентов.
4. Неопределенность в отнесении платежей на затраты. Какой платеж (или его часть) к какому объекту или проекту относится, порой решает только руководство.
5. Любой привносимый извне метод не сразу пригоден к использованию и требует адаптации к условиям конкретного бизнеса, проекта, случая.

Подобного рода трудности известны любому руководителю, перечислять их можно долго, да не в длине списка дела.

А дело в том, что после идентификации трудностей начинаются «кавалерийские» попытки их преодоления, чаще всего без анализа глубинных причин возникновения. Преодоление выражается в «простых и действенных» приемах: реорганизации, реструктуризации, жестком администрировании и прочих силовых упражнениях. В результате кого-то ущемляют, кого-то «нагибают», кого-то повышают, у кого-то становится больше работы и т.д.

При этом имеющиеся проблемы переходят в разряд личностных конфликтов, хотя правильнее было бы перевести их в разряд методических задач и сосредоточиться на поиске путей их решения.

Но и это еще не главное. Главным является то, что все такие действия направлены на снятие обнаруженных проблемных симптомов, а не на устранение причин их возникновения, каковыми являются объективные противоречия, заложенные в структуре и идеологии любого бизнеса.

Для противостояния глубинным причинам неэффективности управления финансами на основе

системного подхода предлагается аналитический метод детерминированного интегрирования финансовых потоков, по внутреннему смыслу своего действия названый «Финансовый доббинг» (Financial DOBBing), или просто «добринг».

Естественно понимать, что метод финансового менеджмента не заменяет собою самого менеджмента, а лишь вооружает его приемами и инструментами для эффективной и результативной работы в составе общего управления инвестиционными проектами.

Термин «добринг» - образован от аббревиатуры DOBB, которую я придумал сам, заботясь больше об информативности сокращения, чем о лингвистической корректности. Эта аббревиатура обозначает четыре блока или структурные части метода:

Determination	-	определение
Observation	-	наблюдение, слежение
Balance	-	баланс, уравновешивание
Bettering	-	улучшение, оптимизация.

Структура метода, отраженная в названии, уже несет в себе алгоритм его применения и частично

разрешает противоречие между теоретической абстрактностью и процедурной конкретикой, необходимой для получения практической пользы.

И еще. Доббинг один из немногих методов финансового анализа, имеющий функциональное наполнение, достаточное для сопровождения финансового менеджмента инвестиционных проектов на протяжении всего периода реализации проекта – от идеи до завершения проекта.

Глава 2. Основные постулаты.

Для того, чтобы комфортно двигаться дальше, стоит обозначить некоторые постулаты, принятые при построении метода «даббинг».

Кто-то может захотеть поспорить по поводу этих формулировок, но скажу сразу – я их не навязываю и не считаю единственно правильными. Я их просто использую и обозначаю, чтобы было понятно, на что я опирался в своей работе. Итак.

1. Управление – это информационная деятельность. Тут не надо месить раствор или носить кирпичи. Тут надо собирать информацию, систематизировать, обрабатывать и анализировать ее. А по результатам анализа генерировать новую информацию –правленческие решения.
2. Вариантов управления всегда больше одного. В простейшем случае их два: «управлять» и «не управлять».
3. Среди множества вариантов управления есть «хорошие» и «плохие», но среди «хороших» всегда есть лучший, то есть оптимальный.

Выбор или разработка оптимального варианта управления инвестиционными проектами и есть главная цель доббинга.

4. Любой бизнес, по сути своей, это непрерывная череда попыток выполнять какие-либо планы.
5. Ни один план не выполняется.
6. Без плана никак нельзя.

Хорошо известен парадокс автоматизированных систем управления (АСУ) – правильно действующая система не управляетя. Это получается потому, что при правильном поведении системы отсутствуют отклонения от правильного поведения. Соответственно, управляющие воздействия для исправления отклонений не могут вырабатываться. Если этот парадокс развить применительно к нашему случаю, то получим следующий постулат.

7. При выработке оптимального управления финансами в инвестиционных проектах, решающую роль играют отклонения фактических финансовых показателей от плановых, а также величина этих отклонений.

Глава 3. Диалектика инвестиционных проектов.

Скажу сразу – при первом знакомстве эту главу можно не читать, так как на изложение основ метода она никак не влияет. Можно вернуться к ней потом, если станет интересно.

Не написать ее я не мог, поскольку испытываю глубокую внутреннюю потребность соответствовать Законам Мироздания.

Итак.

Инвестиционные бизнес-проекты это процессы, такие же, как все остальные, происходящие во Вселенной. Поэтому им, так же как и всем, положено подчиняться законам Природы. А именно - законам диалектики.

В соответствии с законом единства и борьбы противоположностей, любая возникшая проблема является проявлением какого-то противоречия. Противоречие это существовало и раньше, но проявилось только тогда, когда в своем развитии перешло в фазу «дисгармония» или «конфликт». Это как инфекция, сидевшая тихо в организме много лет и

вдруг проявившаяся в виде болезни при стечении некоторых обстоятельств.

Если развитие противоречия находится в деструктивной фазе, это угрожает целостности системы. В нашем случае – работоспособности системы управления бизнесом. Следовательно, необходимо перевести развитие противоречия в фазу «разрешение противоречия». То есть развитием противоречий можно и нужно управлять.

Но, для того, чтобы чем-либо управлять, надо это, по меньшей мере, обнаружить. Ведь не всегда проблема, являющаяся проявлением противоречия, прямо указывает на это противоречие. И тем более не указывает прямо на ту пару противоположностей, которая это противоречие составляет. А ведь это в случае, когда противоречие проявилось, стало явным. А как быть с противоречиями скрытыми, еще не проявившимися? Где и как их искать, определять составляющие их пары, в общем – детерминировать?

Понятно, что разрешить противоречие лучше заранее, не дожидаясь, когда оно перейдет в фазу «дисгармония» или «конфликт».

Дело в том, что противоречие может и не проявиться, создав проблему. Но это не значит, что его нет.

В бизнесе все проблемы больше, чем на миллион долларов, это проблемы управления бизнесом.

Существующие в бизнес-системе противоречия, как правило, начинают проявляться при увеличении нагрузки на систему управления. Увеличение объемов производства, оборота, количества работающих, числа контрагентов вызывает, так называемую, «болезнь роста». Тут срабатывает другой закон диалектики – закон перехода количества в качество. То есть количественные накопления числа действий, выполняемых системой управления бизнесом, вызывают качественные изменения в состоянии противоречий – переводят противоречия в деструктивную фазу. Тем более противоречия надо находить и разрешать на ранних стадиях становления бизнеса и не ждать, когда противоречия породят проблемы порою даже гибельные для бизнеса.

Существование и развитие противоречий это явление системное, значит, и бороться с ним следует системным образом.

Именно попытки разработать методические приемы для определения в управлении бизнесом существующих противоречий и составляющих их противоположностей, для последующих разрешений противоречий, и стали толчком для становления доббинга как метода.

Для понимания принципов работы доббинга, понимание сути методов определения противоречий нелишнее. Но практически заниматься этим, применяя доббинг не обязательно. Дело в том, что приемы и методы, составляющие доббинг, уже разработаны таким образом, чтобы разрешать или ослаблять противоречия, затрудняющие решение главных функциональных задач финансового менеджмента.

Ключевым инструментом, который используется при определении противоречий, являются структуры. Рассмотреть их надо обязательно, поскольку далее изложение пойдет именно в терминах и понятиях, которые составляют структуры в инвестиционных проектах.

Раздел В. Структуры.

Глава 4. О структурах как интерпретациях бизнес-процессов и их частей.

Любой процесс можно изобразить в виде разных структур – организационных, финансовых, управления, производства и пр.

Структура - это информационная конструкция, состоящая из узлов (компонент) и связей. Компоненты это обычно кружки или квадратики, а связи – линии или стрелочки.

Если в структуре существуют противоречия, а они существуют, то располагаться они могут в компонентах или связях – больше негде. Те, которые в компонентах, назовем внутрикомпонентные противоречия. А те, которые в связях, назовем структурные. Сейчас объясню почему.

Внутрикомпонентные противоречия существуют независимо от конфигурации структуры. Это

противоречия внутри отдела, департамента, производственного участка, части технологического процесса. Короче говоря, всего, что достойно изображаться в виде узла (квадратика). Эти противоречия нас не интересуют. Пусть ими занимаются менеджеры по работе с персоналом, технологи, конструкторы, психологи и психиатры.

А вот, противоречия, которые располагаются в связях, зависят от конфигурации структуры. Ведь если одни и те же квадратики соединить стрелочками по-другому, то и суть противоречий изменится. Значит, искать надо в связях, или, другими словами на стыках компонент.

Понятие «на стыках компонент» лучше подходит для определения места возможного расположения противоречий по нескольким причинам.

Во-первых, в самих связях ничего не происходит – это обычно просто зона изменения полномочий, компетенции, ответственности или информационный канал.

Во-вторых, если понимать, что противоречие возникает на стыке двух компонент, то очевидно, что из пары противоположных свойств, составляющих

противоречие, одно свойство имеет место в одной компоненте, а второе – в другой.

Таким образом, правильное разбивка процессов на компоненты и построение структур это уже большая часть работы по детерминированию противоречий и составляющих их противоположностей.

Глава 5. Об используемых понятиях и терминах.

В Главе 2 были определены основные постулаты, принятые при разработке метода доббинг. Теперь неплохо бы договориться о понятиях и терминах, дабы в дальнейшем не было путаницы.

5.1. Разночтения в понятиях и терминах.

До сих пор под инвестиционными проектами здесь понимались бизнес-проекты с участием инвестиций. На практике инвестиционными проектами называют порой разные вещи.

К примеру, затею по строительству завода с привлечением инвестиций, девелопер или оператор бизнеса, или исполнитель функций заказчика называют «инвестиционный проект».

Проект строительства офисного центра, который будет возводиться с привлечением инвестиций (со слов заказчика проекта), главный архитектор проекта тоже называет «инвестиционный проект». И хотя

архитектора совершенно не касается, на какие средства будет реализован проект строительства, он с удовольствием пишет магические слова «инвестиционный проект» в названиях томов «Проекта строительства», а иногда даже на штампах чертежей и рабочей документации.

И предприниматель, принося в банк бизнес-план для получения кредита, называет его инвестиционный проект. А ведь до инвестиционного проекта еще далеко, хотя бы потому, что не понятны источники финансирования, соотношения между собственными, инвестиционными и кредитными средствами, и многое другое. Да и как это может быть понятно, если банк еще не дал денег, и даже не сказал, даст ли их вообще, и если даст, то сколько и почем.

Та же история с термином «реализация».

Инвесторы и владельцы бизнеса подразумевают под термином «реализация инвестиционного проекта» завершение всего комплекса действий по осуществлению бизнес-операции от идеи до разделения прибыли.

Тут же производственники, задачей которых является воплощение неких частей инвестиционного проекта в материале (строительство, монтаж

технологического оборудования и др.), считают реализацией проекта завершение своей части работы. Хотя этот процесс точнее было бы назвать не «реализация» а «материализация», термин такой, скорее всего, не приживется, потому что ассоциации он вызывает разнообразные и порой смутные. Для этой части реализации инвестиционного проекта лучше всего подходит понятие «формирование основных фондов».

В то же время финансовые менеджеры и менеджеры по продажам под «реализацией проекта» чаще всего понимают продажу проекта или тех объектов, которые входят в состав инвестиционного проекта и, по идеи проекта, подлежат продаже (реализации). Такими объектами могут быть производства, офисы, квартиры, торговые площади, функционирующие предприятия, да что угодно.

Что касается ТЭО (технико-экономическое обоснование), то смысл, который вкладывается в этот термин, зависит от ведомства, для которого ТЭО составляется. Таким ведомством может быть Госинвестэкспертиза, Градостроительный совет, банк или инвестиционный фонд, Министерство экологии и т.д. Мы будем считать, что ТЭО делается «для себя». А если понадобится, то его можно доработать в формате,

который устроит какое-либо учреждение, если того требуют согласовательные или разрешительные процедуры.

Интересна также ситуация с понятием «инвестор». По определению, **инвестор** – это лицо или организация совершающее связанные с риском вложения капитала с целью последующего получения прибыли. Причем капиталом не обязательно должны быть деньги. Это могут быть материальные и нематериальные активы различного рода. Как, например, возможность договорится о кредите под небольшой процент или понимание того, как правильно завести в бизнес иностранные инвестиции и т.д.

Хотя все участники бизнес-процессов, претендующие называться инвесторами, соответствуют определению, между ними обязательно есть существенная разница. И прежде всего это разница в правах и обязанностях.

Рассмотрим это на примере строительного бизнеса.

Гражданин, «купивший» квартиру в недостроенном доме гордо именуется «инвестором», потому, что с ним заключен инвестиционный договор.

Ему бы, конечно, хотелось заключить договор о покупке квартиры, но это невозможно, потому, что квартира – это объект недвижимости, а недостроенный дом объектом недвижимости не является, пока не будет оформлен акт сдачи его в эксплуатацию. Значит, и купить то, чего нет – нельзя. Но можно приобрести «права требования имущественных прав», которые потом превратятся в права на квартиру, после прохождения надлежащих процедур. А вот обязательства внести полную договорную сумму наступают сразу, в момент подписания договора. Получение же прибыли вообще никак не оговаривается, потому, что считается, что прибыль такой инвестор получит в виде разницы между стоимостью инвестиционного договора и стоимостью готовой квартиры, которую можно продать. А это совершено разные вещи. То есть происходит подмена понятий.

Еще есть инвесторы, которые инвестируют в строительство объекта (дома) по инвестиционному договору, отличающемуся от инвестиционного договора, заключаемого при «покупке» квартиры. В этом случае в инвестиционном договоре, как правило, предусмотрено участие в прибыли. А значит права такого инвестора защищены лучше.

Можно также приобрести долю в предприятии, владеющем объектом инвестирования. Это несколько другой случай и приобретаемые права и обязанности имеют свои особенности.

И, наконец, существует инвестор, который управляет инвестиционным проектом, то есть является оператором инвестиционного бизнеса. Этот инвестор принимает решения о принятии инвестиций от других инвесторов и об условиях, на которых эти инвестиции принимаются. Именно этот инвестор формирует прибыль и привлекает финансирование проекта из различных источников. Распоряжаясь всеми авуарами инвестиционного проекта, он может использовать имущественные права или права требования имущественных прав в качестве обеспечения кредитов, займов и др. Интересно, что такому управляющему инвестору совсем не обязательно вкладывать в проект собственные средства. Важнее другое, что он знает, где и как взять деньги и как их вернуть (если, конечно, собирается).

Тут мы невзначай вплотную подобрались к самой сути инвестиционного бизнеса. Если оценивать эффективность бизнеса по величине прибыли, отнесенной на вложенные собственные средства, то она может стремиться к бесконечности.

Еще один немаловажный смысл инвестиционного бизнеса - это материализация воли и мысли инициаторов инвестиционного проекта. В самом деле – кто-то придумал проект и выстроил работу, так, что стали подниматься здания, которые будут стоять века. И все это волею одного человека или команды. Это настоящая мужская работа.

Далее.

Очевидно, что таких различных, существенно отличающихся друг от друга участников бизнес-процессов некорректно определять единым термином и для каждого случая термины следует уточнить.

Такая же картина со многими другими терминами и понятиями, употребляемыми в практической деятельности в предпринимательстве.

Здесь следует сделать отступление.

Дело в том, что по мере осмыслиения закономерностей и регулярных явлений в инвестиционном бизнесе, у автора стали формулироваться некие правила. Когда их накопилось довольно много, их пришлось систематизировать, и они получили название «Правила доббинга». Хотя,

зачастую, они применимы не только в финансовом менеджменте, а и вообще в жизни.

Поэтому настало время привести одно из этих правил.

Правило доббинга № 1.

Все недоразумения от подразумевания.

Что это значит?

Если участники бизнес-процессов понимают (подразумевают) под употребляемым термином или определением не одно и то же – возникают недоразумения или даже конфликты.

Постараемся избежать этого, внеся четкость и ясность используемых терминов и понятий хотя бы в рамках этой книги.

Итак.

5.2. Определения используемых понятий и терминов.

Идея, бизнес-идея - мысленный прообраз (возможно изложенный на бумаге) бизнес-

проекта, выделяющий его основные, главные и существенные черты.

Конфигурация бизнес-проекта - результат более детальной проработки идеи. Определяет основные составные части, участников, этапы бизнес-проекта.

Технико-экономические расчеты (ТЭР) - представление всех материальных и нематериальных потоков бизнес-проекта в виде денежных и последующая количественная оценка этих денежных потоков (положительных и отрицательных) и их баланса. Определение рентабельности, эффективности и целесообразности бизнес-проекта.

Бизнес-план – общее описание бизнес проекта, включающее в себя идею, конфигурацию, ТЭР, описание источников финансирования, стоимости денег, возврата кредитов и инвестиций, концепций продаж, а также описание путей реализации бизнес-проекта.

Бизнес-процесс – затратно-доходная хозяйственная деятельность, затеваемая для получения прибыли.

Инвестиционная программа – перечень конкретных действий по реализации инвестиционного

проекта, с определением очередности, сроков и ожидаемых результатов этих действий.

Разработка инвестиционного проекта – период инвестиционного проекта, во время которого разрабатывается программно-плановая документация (ТЭР, бизнес-план, инвестиционная программа, др.)

Реализация инвестиционного проекта – период конкретных практических действий, определяемых инвестиционной программой.

Инвестор внешний – физическое или юридическое лицо, приобретающее несуществующий, на момент заключения сделки, товар, который должен быть создан в процессе реализации инвестиционного проекта. Этот инвестор всегда остается снаружи бизнес-проектов.

Инвестор долевой – физическое или юридическое лицо, вкладывающее средства в инвестиционный проект и имеющее права на получение доли прибыли.

Инвестор-партнер – долевой инвестор принимающий участие в управлении инвестиционным проектом.

Управляющий инвестор – руководитель и ответственный бизнес-оператор инвестиционного проекта, принимающий управленческие решения, связанные с развитием и реализацией инвестиционного проекта. Синонимами этого термина являются термины девелопер и главный инвестор.

Покупатель – то же, что инвестор внешний, но приобретающий уже существующий товар.

Заказчик – лицо (физическое или юридическое) обладающее правами землепользования.

Глава 6. Структуры инвестиционных проектов.

Любые процессы можно рассматривать с разных точек зрения, так сказать, нарезать под разными углами. Результаты таких рассмотрений можно изображать в виде структур. Тогда для иллюстрации различных составляющих сути бизнес-процессов получатся различные структуры – организационная, производственная, информационная, финансовая, технологическая, структура управления и множество других.

Здесь мы не станем рассматривать весь обильный «модельный ряд» всевозможных структур – это хорошо сделано в трудах по организации и управлению бизнесом. А обратим внимание на структуры, характерные для инвестиционных проектов и финансового менеджмента.

6.1. Структура участников проекта.



Некоторые пояснения.

Зачастую бывает так, что юридическое лицо имеет землю (в каком либо виде землепользования – аренда, собственность и др.), но не может или не хочет выполнять функцию главного инвестора. По существующим процедурам это лицо – Заказчик. И этот Заказчик передает свои функции Главному инвестору.

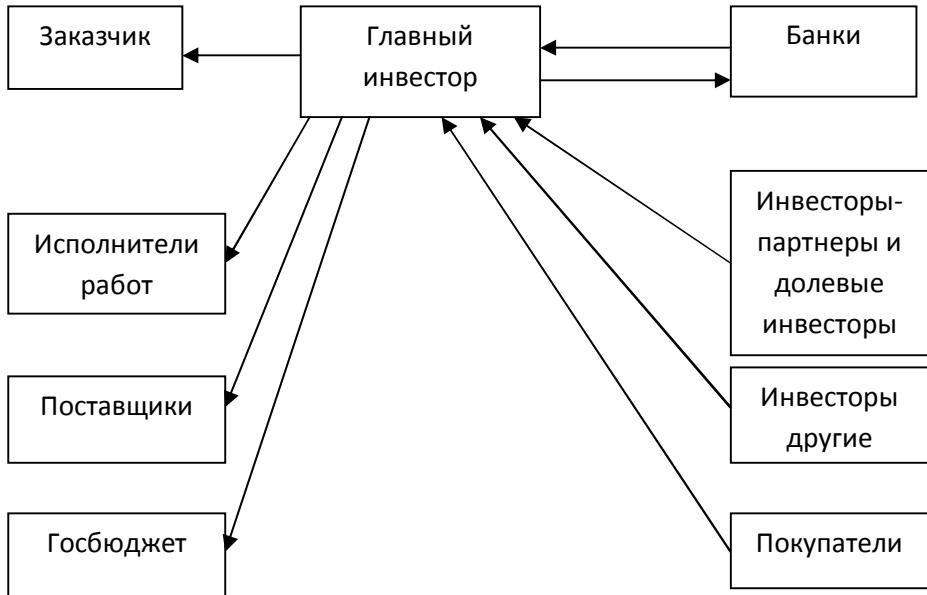
Слово «банки» здесь использовано из-за его краткости. На самом деле имеются в виду любые

финансовые институты, являющиеся источником финансирования.

Конечно же, такая структура не единственная. Это лишь пример, относящийся к стадии реализации инвестиционного проекта. На стадии разработки эта структура будет несколько другой, менее полной, хотя бы потому, что разного рода инвесторов можно привлекать на разных стадиях развития инвестиционного проекта.

В этом основной недостаток структур, как методического приема для иллюстрации бизнес-процессов – они плохо приспособлены для отображения динамики процессов.

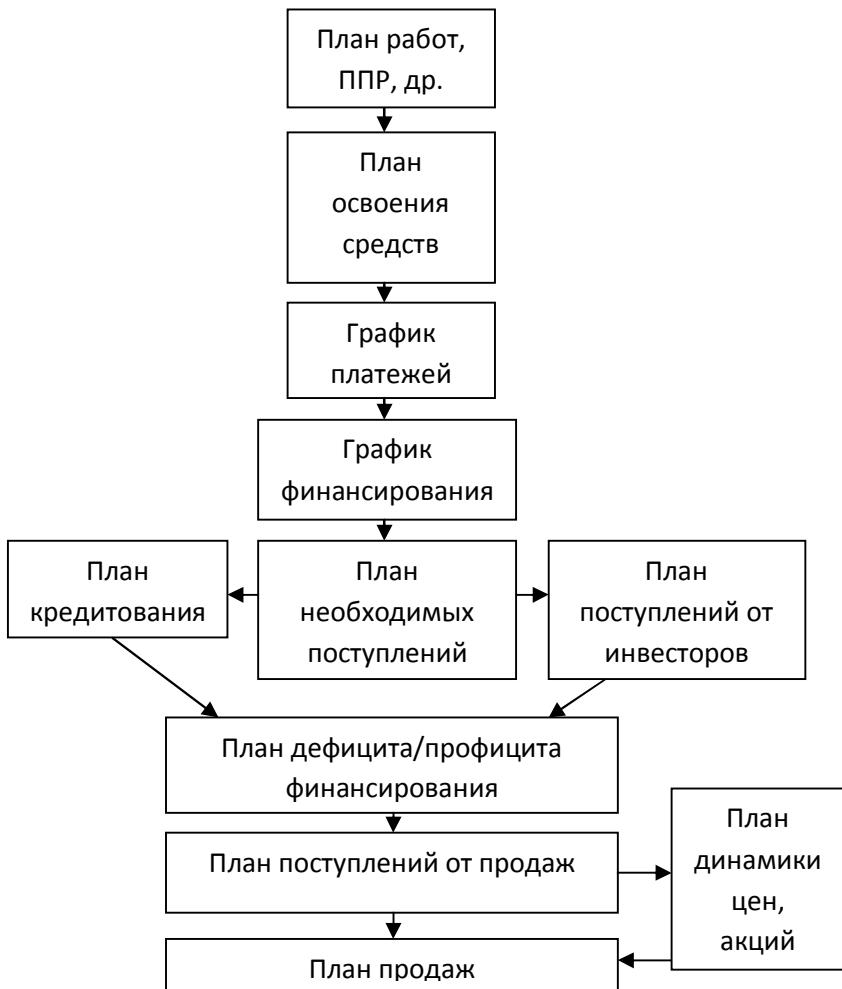
6.2. Структура финансовых потоков.



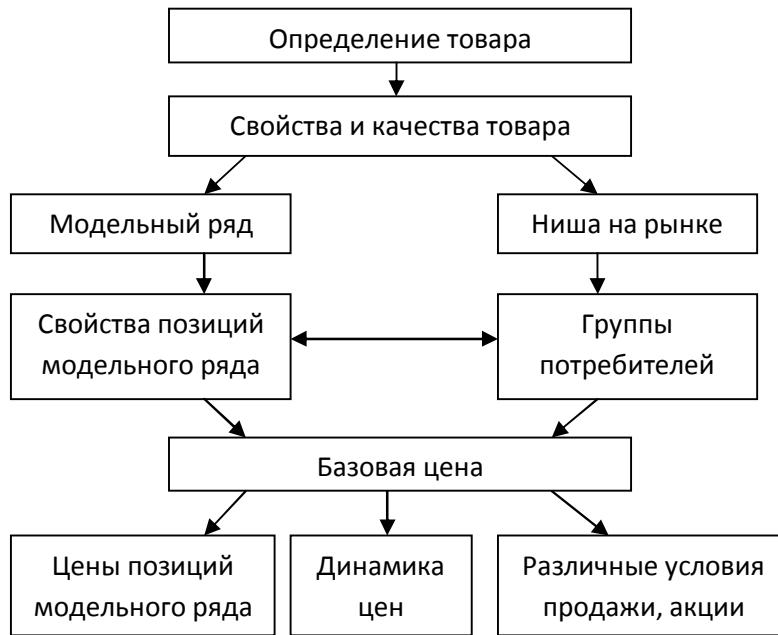
Эта структура также упрощена, но она отличается от предыдущей тем, что ее связи имеют направления.

Кстати, если к этой структуре добавить блоки, изображающие возможных внешних участников процессов – контролирующие органы, конкурентов и другие источники неприятностей, и установить связи, то получится структура, которую можно использовать для определения зон возникновения рисков.

6.3. Структура планов.



6.4. Структура концепции продаж.



Раздел С. Стадийность применения доббинга.

Глава 7. Стадийность инвестиционного проекта.

За период времени от возникновения идеи до окончательной реализации работа над инвестиционным проектом проходит несколько стадий и этапов. Соответственно применение доббинга на различных стадиях и этапах имеет свои особенности.

Поскольку большинство инвестиционных проектов, так или иначе, связаны с созданием объектов недвижимости мы будем учитывать это обстоятельство при определении стадий и этапов инвестиционных проектов.

Главных стадий в любом инвестиционном проекте две – это стадия разработки и стадия

реализации проекта. Основное их различие в том, что стадия разработки не требует такого большого вложения средств как стадия реализации. Поэтому операторы инвестиционных проектов стараются на стадии разработки обходиться собственными средствами. Тем более, что на стадии разработки инвестиционный проект еще не готов принимать целевые инвестиции или кредитное финансирование.

Конечно, часто бывает так, что носитель (владелец) бизнес-идеи, не имея средств на разработку инвестиционной программы, вынужден принимать в бизнес инвестора-партнера, готового финансировать разработку проекта. Но все равно эти средства остаются собственными для главных инвесторов, управляющих инвестиционным проектом.

Стадия разработки инвестиционного проекта состоит из таких этапов:

- 1) Формирование бизнес-идеи и конфигурации проекта, включая концепцию продаж;
- 2) Принятие рискового инвестиционного решения, сбор информации;
- 3) Технико-экономические расчеты;

- 4) Принятие основного инвестиционного решения;
- 5) Техническое задание на проектирование;
- 6) Разработка схемы финансирования, определение баланса источников финансирования и путей достижения этого баланса;
- 7) Разработка бизнес плана;
- 8) Разработка инвестиционной программы в первом приближении. Второе приближение инвестиционной программы разрабатывается на стадии реализации проекта после уточнения видов работ, объемов работ, видов подрядных организаций и т.д., что возможно лишь по результатам проектных работ, по меньшей мере, по результатам «предпроектных предложений».

Стадия реализации инвестиционного проекта состоит из таких основных этапов:

- 9) Разработка проектной документации;
- 10) Разработка инвестиционной программы во втором приближении;

- 11) Разработка планов – производственных, освоения средств, финансирования, платежей, продаж, поступлений от продаж и др.
- 12) Разработка и внедрение инструментов контроля выполнения планов, финансового анализа и корректировки планов;
- 13) Реализация схемы финансирования;
- 14) Управление проектом. Финансовый менеджмент – контроль денежных потоков, анализ отклонений в выполнении планов и причин, вызвавших эти отклонения. Корректировка планов. Выработка управленческих решений. Производственный менеджмент.

Понятно, что этот четырнадцатый этап и не этап вовсе, а период деятельности от начала реализации инвестиционного проекта до деления прибыли.

Глава 8. Доббинг на стадии разработки инвестиционного проекта.

8.1. Формирование бизнес-идеи и конфигурации проекта, включая концепцию продаж.

На самых начальных этапах развития инвестиционного проекта доббинг работает, не проявляя еще в полной мере своей специфики как метод детерминированного интегрирования денежных потоков. Просто потоков еще нет, потому и нечего интегрировать. Но метод есть метод, и у него есть свои подходы и приемы для любого этапа развития бизнеса.

Любая бизнес-идея объединяет уже существующие компоненты бизнеса и иногда компоненты ранее не существовавшие. Но такое бывает очень редко. И ничего страшного. Во всем мире исправно работают миллионы бизнесов, с большой точностью дублирующих друг друга, и с этих бизнесов кормятся миллиарды людей. Если кому-то Бог дал придумать что-то новое, необычное, то это уже супер-идея, таких не бывает много, и они входят в историю

как примеры необыкновенной ловкости и изворотливости предпринимательского ума.

Перед тем как сделать бизнес-идею основой для разработки инвестиционного проекта, ее необходимо проанализировать. А для анализа бизнес-идею следует формализовать, оформить. Понять главные составляющие бизнеса: что есть товар, как его произвести или получить, как продавать.

Анализ бизнес-идеи должен быть очень критичным, даже предвзятым. Лучше сто раз ответить на собственные самые вредные вопросы, чем не ответить на чужие, которые все равно будут задавать, когда бизнес-идея начнет воплощаться в инвестиционный проект.

Основной набор вопросов, которые следует задавать при анализе бизнес-идеи можно объединить под девизом: «А что такое есть в этой идее, что позволит создать бизнес и выдержать конкуренцию?». Или, говоря проще – чем я лучше или не хуже других? Ответы на такие вопросы позволят избежать ошибок, если они закрались в бизнес-идею, или обрести обоснованную уверенность в успехе, если ошибок не нашлось.

Автор имеет право рассуждать по этому поводу, поскольку сам в свое время достаточно натерпелся, считая себя сильно умным. Поэтому избыточная критичность анализа предлагается в качестве обязательной составляющей доббинга.

После первичного анализа бизнес-идеи к ее структуре добавляются основные участники бизнес-процессов, включая источники финансирования, инвесторов, поставщиков, риэлторов и др. То, что получится, будет уже конфигурацией инвестиционного проекта. И опять надо анализировать эту структуру. И опять, весьма критически. Если в простой структуре бизнес-идеи ошибок или противоречий не нашлось, они вполне могут обнаружиться на новом, более сложном уровне конфигурации.

Особое внимание следует уделить концепции продаж, которая является квинтэссенцией любого бизнеса.

Ведь весь мир живет с продаж. Даже те, кто думают, что живут не с продаж, все равно живут с продаж, только с чужих, так как все бюджеты формируются из доходов от продаж или из налогов на доходы от продаж.

Есть еще одно обстоятельство, которое зачастую мешает конструктивно воспринимать бизнес-идею и потому требует особенно критического подхода при анализе. Это возможности улучшения качества бизнеса. Такие возможности существуют всегда, и они, естественно, вторичны по отношению к главной идее бизнеса. Но зачастую возможный эффект от использования таких возможностей настолько ощутим, что его принимают во внимание при анализе бизнес-идеи. А возможность-то вроде – «а вот если дрова покупать у кума, то выйдет в два раза больше». Это ошибка. Анализировать, оценивать надо стержневую схему бизнеса. А улучшение бизнеса оставить на потом в качестве дополнительного ресурса. В таких случаях стоит применять **правило доббинга**.

Правило доббинга №2

Возможность улучшения качества бизнеса не должна быть критерием при принятии инвестиционного решения.

8.2. Принятие рискового инвестиционного решения, сбор информации.

Самая замечательная бизнес-идея это всего лишь идея. Для развития инвестиционного проекта, основанного на **идее**, надо собрать и обработать массу информации.

Ведь инвестиционный проект еще не существует. И не существует еще даже решение главного инвестора о том, что этим проектом следует заниматься.

Для этого надо много чего узнать и определить. Это всевозможные ограничения: экологические, градостроительные, охранные и санитарно-защитные зоны сетей и др. Это возможности подключений к сетям, энергетические потенциалы реки или ветра при строительстве объектов энергетики. Это оценка сырьевых ресурсов для предприятий переработки и многое другое.

Вся деятельность по сбору информации является затратной и должна иметь финансирование. То есть главный инвестор должен определить, какие деньги он может на это выделить, учитывая, что они могут и пропасть. В том смысле, что результатом работы на

этом этапе может быть отказ от развития инвестиционного проекта. Поэтому решение о выделении средств на предварительное изучение ситуации и называется «рисковое инвестиционное решение».

Стоимость работ по изучению ситуации невелика относительно стоимости всего проекта и исчисляется сотнями и даже тысячными долями процента. Но на больших объектах это сотни тысяч долларов.

К примеру, при развитии проекта строительства ветроэлектростанции главный инвестор принимает решение об установке ветроизмерительной мачты, понимая, что результат измерений может быть неудовлетворительным. И такое решение стоит от 150 тысяч евро.

8.3. Технико-экономические расчеты.

При выполнении технико-экономических расчетов (ТЭР) доббинг никаких специальных приемов не предлагает, потому что формат ТЭР вполне соответствует формату самого доббинга. В ТЭР денежные потоки формируются (рассчитываются) а затем анализируются укрупненно, без детализации и

дифференцирования, то есть потоки уже интегрированные. Некоторые особенности расчетов, полезные в практическом бизнесе, будут рассмотрены позже, в разделе E.

8.4. Принятие основного инвестиционного решения.

Основное инвестиционное решение – это принципиальное решение руководства о развитии проекта. Это можно считать моментом рождения инвестиционного проекта. Все, что делалось до этого, – это попытки зачатия и вынашивания.

Обычно все методы финансового менеджмента инвестиционных проектов начинают работать после принятия основного инвестиционного решения.

Доббинг, как видно, подключается раньше, экономит деньги, оберегает от потерь и способствует ясности ума.

8.5. Техническое задание на проектирование.

Основой большинства инвестиционных проектов является строительство объектов недвижимости. Будь то жилищное строительство, офисы, гостиницы, торговые центры, производственные площади, технологические сооружения, порты, электростанции, да что угодно.

А это значит, что так или иначе, а участия проектирующих организаций не избежать. Но для того, чтобы ставить задачу проектировщикам, надо сначала понять, что строить, аргументированно это обосновать и затем изложить в техническом задании на проектирование (ТЗ).

На этом этапе разработки инвестиционного проекта применение доббинга позволяет определить такие параметры как соотношение общей площади и продаваемой, ориентировочная сметная стоимость объекта, точка безубыточности, плановая прибыль, сроки строительства, цена денег и многое другое. В чистом виде эти параметры не попадают в ТЗ, но сильно влияют на его формирование.

Поскольку коммерческая эффективность проектируемого объекта никого не беспокоит, кроме управляющего инвестора и инвесторов партнеров, стоит взять на вооружение еще одно **правило доббинга**:

Правило доббинга №3

Любой архитектор мечтает поставить себе при жизни памятник за деньги заказчика.

К слову сказать, это касается и строительных конструкторов, обычно склонных к завышению запаса прочности конструкции, что неизбежно ведет к ее удорожанию. Поэтому:

Правило доббинга №4

Каждый строительный конструктор норовит купить себе спокойный сон за деньги заказчика.

8.6. Схемы финансирования.

Схема финансирования инвестиционного проекта – это фундамент бизнеса. Выбор правильной схемы финансирования – основа успеха.

Доббинг позволяет точно определить главные параметры схем финансирования, выбрать наиболее эффективную схему или доказать, что при заданных начальных условиях финансирования успешный исход проекта невозможен. Такой результат анализа хоть и печальный, но спасительный.

Применение подходов и методов вариационного исчисления и математического анализа дает возможность точно определить основные параметры схемы финансирования: из каких источников брать деньги, в какой пропорции, при какой стоимости денег и др. и распределить использование различных источников финансирования во времени оптимальным образом.

8.7. Бизнес-план.

Применение доббинга на этапе разработки бизнес плана происходит в полной мере. Тут работает

и аналитическая часть, что понятно, и приемы доббинга как метода финансового менеджмента. Ведь ход реализации проекта, изложенный в бизнес-плане, зависит от управленческих решений, которые хоть и принимаются для упрощенной модели, но вполне ответственны.

8.8. Инвестиционная программа в первом приближении.

Все сказанное в п.8.7. относится и к разработке инвестиционной программы. На этом уровне разработки инвестиционного проекта, ~~каких~~ -либо особенностей использования доббинга уже нет, просто он применяется целиком, во всей своей полноте, за исключением приемов детерминированного интегрирования денежных потоков, что будет необходимо на стадии реализации инвестиционного проекта. А описанию этого и так посвящена эта книга.

Глава 9. Доббинг на стадии реализации инвестиционного проекта.

9.1. Разработка проектной документации.

На этапе разработки проектной документации начинается процесс очень важный для перехода доббинга в следующее качественное состояние. А точнее в состояние метода детерминированного интегрирования денежных потоков.

Что это означает на нормальном языке?

Вот что.

Управляющий инвестор (заказчик) начинает получать от проектировщиков реальные данные об объекте инвестирования – геометрические размеры, виды материалов, оборудования, определение заложенных в проект технологий и т.д.

На основании полученных реальных данных можно определять виды работ и рассчитывать объемы работ.

Зная объемы, можно рассчитывать по видам работ необходимую производительность, позволяющую выдержать нужные сроки. Или рассчитать сроки, имея данную производительность.

Но приниматься за эту работу следует только после того, как будет сформирован первый инструмент детерминированного интегрирования денежных потоков для дебинга. А именно «перечень укрупненных материальных позиций».

Для этого сначала должен быть составлен перечень всех работ. Затем эти работы должны быть систематизированы сгруппированы в укрупненные материальные позиции, и эта систематизация будет неизменной и обязательной для всех, кто работает в инвестиционном проекте. Тогда информация будет представлена для всех в едином формате, а значит не будет требовать дополнительной обработки и преобразовании при внутреннем документообороте и не будет искажаться или теряться, что случается постоянно.

Роль метода «укрупненных материальных позиций» (УМП) более сложная, чем группирование видов работ, но начинать надо именно с этого.

Следующий шаг на этом этапе – составление «маски» плана производства работ (конечно же, в терминах УМП), разбивка работ на этапы и определение их последовательности.

Составлению планов, где только не учат: в ВУЗах, на семинарах, в книжках.

Введение в доббинг не ставит себе целью обучение планированию. Для эффективного применения доббинга главное – это неукоснительное выполнение требований метода УМП.

Кстати одно из требований - закладывать при формировании перечня УМП три – пять запасных позиций. Они обязательно потом пригодятся, и не надо будет перенастраивать всю систему.

9.2. Разработка инвестиционной программы во втором приближении.

Разбивка работ на этапы позволяет заняться уточнением и детализацией инвестиционной программы, которая в дальнейшем будет

руководством к действиям по управлению инвестиционным проектом.

Упрощенно можно считать, что с точки зрения менеджмента, выполнение инвестиционной программы - это своевременное заключение правильных контрактов и контроль их выполнения. А для этого надо сформулировать требования к исполнителям работ в части их специализации, квалификации и производительности, а также определить главные параметры контрактов: сроки, стоимость, условия оплаты.

Теперь начинает вырисовываться план финансирования инвестиционного проекта, как неотъемлемая часть инвестиционной программы. План этот еще предварительный, неточный, без указания источников финансирования. Это даже не план финансирования, а, скорее, эскиз, набросок плана освоения денежных средств. Но даже в таком виде можно оценивать его динамику, эффективность и пригодность к оптимизации. Это работа для доббинга.

9.3. Разработка планов производственных, освоения средств, финансирования, платежей, продаж, поступлений от продаж и др.

Развитие бизнес-процесса на этом этапе требует, чтобы все указанные в подзаголовке планы были составлены (особенно «и др.»). Применение даббинга позволяет превратить планы, составленные привычным способом, превратить в планы оптимизированные, обеспечивающие рациональное использование финансов и минимальную стоимость денег. Применяемые подходы позволяют устранять традиционные противоречия между различными структурными частями управления инвестиционным проектом.

9.4. Разработка и внедрение инструментов контроля выполнения планов, финансового анализа и корректировки планов.

Особенность применения доббинга на этом этапе заключается в том, что этот этап не является этапом реализации инвестиционного проекта в общем смысле этого термина. Он касается только доббинга (или другого метода), так как инструменты, о которых идет речь, являются принадлежностью доббинга и необходимы для его работы.

9.5. Реализация схемы финансирования.

Предположим, что на всех предшествующих этапах все сделано хорошо. Инструменты контроля работают. Перечни УМП для отрицательных и положительных денежных потоков есть. Составлены все планы. Есть источники финансирования. Существует полная ясность, когда и сколько денег надо. Нет только никакой ясности, когда, сколько, у кого и почем их брать. Внесение в этот вопрос ясности и есть реализация схемы финансирования. Это функция доббинга в чистом виде.

Притом, что схема финансирования вчера была определена на стадии разработки инвестиционного проекта, ее реализация применительно к конкретным субъектам финансирования возможна только на этапе

реализации проекта. Кроме того потребности интегрированных затратных потоков могут удовлетворяться из различных источников финансирования даже в единый период времени. А для корректного оптимального балансирования этих источников их необходимо привести к формату, в котором настроена вся аналитика метода.

9.6. Управление проектом. Финансовый менеджмент – контроль денежных потоков, анализ отклонений в выполнении планов и причин, вызвавших эти отклонения. Корректировка планов. Выработка управленческих решений. Производственный менеджмент.

Говорить об особенностях применения доббинга во время управления инвестиционным проектом на стадии его реализации просто. Потому что в этот период из всех возможностей доббинга используются все. И все эти возможности описаны в виде основных операций и процедур в разделе Е.

Глава 10. Схемы финансирования.

В предыдущих главах было немало сказано о разработке схем финансирования инвестиционных проектов в процессе применения доббинга. Но эта задача столь интересна и независима, что может быть выделена в отдельное производство, в том числе и без полного методического сопровождения инвестиционного или любого другого бизнес-проекта доббингом.

Разработка и оптимизация схем финансирования может быть вынесена в отдельную стадию и выполняться на любом этапе. Для этого могут быть различные причины, например – ушел основной инвестор или кардинально изменились условия на рынке.

Справедливо одно: если источник финансирования не единственный, то возможность и необходимость разработки оптимальной схемы финансирования, скорее всего, уже существуют.

Раздел D. Состав доббинга

Глава 11. О составе и структуре метода доббинг.

В Главе 1 уже говорилось о структурном строении метода. Напомню.

Термин «добринг» - это производная от аббревиатуры DOBB, обозначающей четыре блока или структурные части метода:

Determination - определение

Observation - наблюдение, слежение

Balance - баланс, уравновешивание

Bettering - улучшение, оптимизация.

Структура метода, отраженная в названии, уже несет в себе алгоритм его применения и частично

разрешает противоречие между теоретической абстрактностью и процедурной конкретикой, необходимой для получения практической пользы.

Теперь подробнее о том, какие функции эти блоки выполняют, какими инструментами функции реализуются и какие результаты получаются.

Глава 12. DETERMINATION (определение).

Так или иначе, исходными данными для любого вида финансовой аналитики являются две группы показателей – плановые показатели и фактические показатели. Для того чтобы с ними работать не только в ручном режиме, их следует привести к единому формату. Таким форматом в финансовом дебинге является перечень укрупненных материальных позиций (УМП).

Перечень УМП составляется таким образом, чтобы любой платеж или планируемая затрата могли быть отнесены к какой-либо одной (и только одной) позиции. Далее все планы (производственные, освоения, платежей, финансирования) и отчеты (о фактически выполненных работах, закупках, платежах, источниках финансирования) выполняются в терминах этого перечня и приводятся к единому формату.

То же делается и для положительных потоков: планы продаж, поступлений от продаж, поступлений инвестиций, кредитов, а также отчеты о выполнении этих планов имеют единый формат.

Таким образом, выполняется первая функция блока Determination:

1. Формирование сравнимых структур для плановой и отчетной информации о денежных потоках.

Вся информация о движении денежных средств содержится в бухгалтерии. Но для финансовой аналитики интерес представляют только численные характеристики денежных потоков – суммы и сроки. До конфиденциальной составляющей (контрагенты, цены, условия платежей) ей нет никакого дела. Поэтому и переносить эти данные в формы на основе УМП нет надобности.

Так выполняется вторая функция блока Determination:

2. Обеспечение безопасности информации.

Когда решение об отнесении конкретной составляющей денежных потоков к той или иной УМП закрепляется в инструкции, ТЗ или другом документе, процесс выборки данных из бухгалтерской базы можно автоматизировать. Делается это при помощи несложных настроек бухгалтерских программ.

Тогда будет выполняться третья функция

3. Исключение человеческого фактора при сборе, систематизации и обработке данных.

К тому же тем самым преодолевается сопротивление среды (персонала бухгалтерии) и становится возможным привлечение к аналитике специалистов в режиме аутсорсинга.

Глава 13. **OBSERVATION** (наблюдение).

Этот блок обеспечивает аналитический процесс методическими и программными средствами для своевременного сбора данных и размещения их в надлежащих местах. А именно в ячейках таблиц, отражающих объем и динамику денежных потоков (в терминах УМП).

Таблицы по горизонтальной оси разбиты на столбцы, соответствующие месяцам (декадам, неделям, дням), а по вертикальной оси на строки, соответствующие УМП. К этим таблицам подключается аналитическое ядро с заданными функциями. Результаты анализа архивируются, чтобы сохранять историю. Функции аналитического ядра определяются по потребностям менеджмента и реализуются при помощи встроенных программных блоков.

Это и есть выполнение двух функций блока Observation:

- 1. Обеспечение сбора и систематизации информации.**
- 2. Обеспечение аналитической обработки и хранения данных.**

Что касается следующей функции

3. Моделирование,

то она реализована на базе инструментов первых двух функций, только вместо реальных фактических данных или параметров планов вводятся модельные значения (чтоб посмотреть, что получится). Отличием является использование методов интер- и экстраполяции.

Необходимой также является функция

4. Составление отчетов об анализе и/или моделировании. Построение графиков, таблиц.

Глава 14. **BALANCE** (уравновешивание).

Вспомним основные постулаты доббинга (Глава 2). Не сильно лукавя, можно сказать, что любой бизнес, по сути своей, это непрерывная череда попыток выполнить какие-то планы. А они (планы) при этом никогда не выполняются.

Другой вопрос – а НАСКОЛЬКО не выполняются?

Ответ дает первая функция блока Balance:

1. Сравнительный анализ плановых и фактических показателей.

Эта функция определяет отклонения контролируемых фактических параметров от их плановых значений. Причем отклонения как текущие, так и накопленные.

Знак и величина отклонений указывают на необходимость принятия управлеченческих решений. При этом «перевыполнение» планов может создать не меньшие неудобства, чем «недовыполнение».

Управленческими решениями для таких случаев являются корректировки планов. Решения могут быть

как мягкими, выравнивающими, так радикальными, если отклонения достигли «тревожных, драматических или неприемлемых» значений.

После анализа выполнения затратных и доходных планов следует определить баланс доходов, затрат, инвестиций, кредитов, др. При рассогласовании положительных и отрицательных потоков, они нуждаются в уравновешивании. Информацию для принятия решений даст следующая функция

2. Сравнительный анализ положительных и отрицательных денежных потоков. Определение и планирование дефицита/профицита финансирования.

Большинство инвестиционных проектов имеют более одного источника финансирования. Как правило, это собственные средства, заемные средства, инвестиции, поступления от продаж. Цена денег в различных источниках тоже разная. Различные пропорции использования источников дадут различную суммарную цену денег. Значит, среди множества пропорций объективно существует такая, для которой цена денег будет наименьшей в расходах или наибольшей в доходах соответственно. Для принятия правильных решений по определению

НАИЛУЧШЕЙ пропорции в разрабатываемых схемах финансирования в состав блока Balance включена функция

3. Анализ возможных источников и схем финансирования.

Глава 15. BETTERING (улучшение, оптимизация).

Инвестиционный проект может быть лучше или хуже, и среди множества вариантов существует оптимальный (наилучший). Найти или разработать его - главная задача предлагаемого метода. Поэтому для стадии разработки проекта предусмотрена функция

1. Оптимизация положительных и отрицательных плановых денежных потоков.

Процесс оптимизации строится на основе критериев. Выбор критериев (максимальная прибыль, минимальная стоимость денег, минимальное время реализации проекта, минимальное использование собственных средств и др.) зависит от позиции пользователя метода по отношению к реализуемому проекту. Выбор рабочих критериев инвестором, кредитором, поставщиком материалов, подрядчиком или исполнительным менеджером проекта объективно будет разным. Но чаще и скорее всего это будет абсолютная прибыль или прибыль, отнесенная на вложенный собственный капитал.

После того, как приняты решения, о том, как тратить деньги оптимальным образом, обычно возникает вопрос: где и как их брать.

На основании информации, подготовленной третьей функцией блока Balance, производится выбор принципиальной схемы финансирования с ее последующей оптимизацией. За это отвечает функция:

2. Разработка оптимальных схем финансирования.

На стадии реализации проекта вечно невыполнимые планы приходится вечно менять.

Так недовыполнение можно распределить равномерно на какой-то период или до конца срока реализации проекта. Или смириться и увеличить сроки. Или принять радикальное решение и вместо одного подрядчика или поставщика взять двух новых.

Перевыполнение можно учесть при планировании следующих периодов и уменьшить плановые объемы. Или сократить срок реализации, но тогда надо менять планы финансирования, а источники финансирования могут быть к этому не готовы.

Так или иначе, корректировать приходится все планы: производственные, финансовые, планы продаж и т.д.

Для этого в составе предлагаемого метода предусмотрена функция

3. Корректировка (улучшение параметров) денежных потоков.

При определенных условиях варианты корректировок полезно проверить моделированием при помощи третьей функции блока Observation. Может потребоваться несколько итерационных обращений к этой функции для получения удовлетворительного результата.

Раздел Е. Основные операции и процедуры.

Как уже говорилось, доббинг представляет собой набор приемов, позволяющих осуществлять эффективное управление финансами в инвестиционных проектах.

Основными функциями доббинга являются оптимизация планов, контроль выполнения планов и их корректировка. Причем, если первые две функции присущи всем методам финансового анализа, то третья скорее является функцией менеджмента. Объединение функций анализа с функциями управления и делает доббинг методом финансового менеджмента.

Глава 16. Оптимизация планов.

Финансовые планы, являющиеся отображением производственных или операционных планов, представляют собой важнейший инструмент финансового менеджмента.

Управлять финансами не означает каждый день решать, кому платить, а кому не платить, либо продавать или не продавать. Так делают, когда финансы находятся в ручном управлении. А это низшая форма финансового менеджмента. Эффективный же и комфортный финансовый менеджмент использует планы. Тогда управление финансами и вообще бизнесом происходит через управление планами. Надо только, чтоб планы были хорошие.

А что значит «хорошие» планы или «плохие».

Если говорить о планах финансирования, то «хорошие» планы это такие, которые обеспечивают минимальную стоимость денег, не имеют резких всплесков затрат или дефицитов финансирования. То есть позволяют обеспечивать развитие проекта имеющимися источниками финансирования.

Но ведь план финансирования есть следствие плана освоения денежных средств, а тот, в свою очередь порожден производственным планом, и это значит, что существуют предпосылки для конфликта между производственным и финансовым менеджментом.

То, что с точки зрения финансового менеджмента, есть оптимизация и рационализация использования финансов, с точки зрения производственного менеджмента может рассматриваться как саботаж и вредительство. Особенно если это касается заблаговременной закупки оборудования или создания запасов материалов и сырья.

Конечно, можно до начала строительства офисного центра купить лифты, кондиционеры, котельные, фасадные конструкции и т.д. И **притом**, что освоено больше половины сметной стоимости объекта, по строительной площадке будет бродить одинокий сторож.

Это, конечно, пример, доведенный до абсурда, но нечто похожее бывает.

Как же получить план финансирования, близкий к оптимальному?

Для начала надо иметь какой-либо исходный план, составленный на основании некоего исходного производственного плана. В строительстве это план производства работ (ППР).

Напоминаю, что в доббинге все планы составляются в терминах укрупненных материальных позиций (УМП).

Очень полезно разбить затраты по каждому виду работ на две составляющие: работы и материалы. Это делает наглядным баланс между имеющимися и необходимыми запасами материалов.

Далее следует помесячно оценить процентный вклад каждой УМП в общие затраты по проекту. И из 20 – 30 УМП выбрать 4 – 6 наиболее весомых. Именно с этими позициями надо начинать работать по корректировке производственных планов и смотреть, как это отразится на планах финансирования. Затем **тоже** следует сделать с 4 – 6 следующими по весомости позициями. И так далее. Процесс это итерационный, требующий взаимодействия различных служб. Поскольку противоречия здесь уже заложены природой бизнеса, их надо разрешать. Делать это лучше путем количественных оценок стоимостей разных вариантов достижения одного и того же

результата. Например, какое либо оборудование можно купить дешевле на условиях 100% предоплаты. Но истинная его стоимость будет складываться из стоимости контракта и стоимости денег. А стоимость денег в январе и апреле будет различной, так как это будут деньги из различных источников.

Немаловажным также при таких оценках является предугадывание состояния рынка, цен, сезонного спроса, курсов валют и др.

Все, сказанное в этой главе, представляет собой основные принципы оптимизации планов. Прикладные методы для работы с этой функцией деббинга рассмотрены в главе 25.

Глава 17. Экстраполяция и прогнозирование.

В этой части книги («Введение в финансовый доббинг») я стараюсь показать наибольшее количество компонент, из которых состоят инвестиционные проекты, и то, как работает доббинг, применительно к этим компонентам, без подробного описания этих процессов.

Все многообразие параметров, от которых зависит любой бизнес, обязательно меняется во времени. Для быстрых хозяйственных операций эти изменения не столь существенны, как для долгосрочных, к которым относятся и инвестиционные проекты.

Притом, что параметров таких великое множество, и они бывают объективные и субъективные, внешние и внутренние, простые и сложные, понимать поведение нескольких самых важных из них необходимо.

Что касается внешних параметров, таких как курсы валют, цены на материалы, оборудование и сырье, цены на производимый товар и др., то для их

прогнозирования лучше пользоваться рекомендациями специалистов.

А вот во внутренних параметрах бизнеса никто лучше не разберется, чем менеджеры этого бизнеса. Внутренние параметры бизнеса это прежде всего производительности труда – абсолютная, относительная, удельная и т.д и себестоимости производимого товара или услуги (тоже относительная, удельная, общая, по группам товаров и т.д.)

Пренебрегать таким прогнозированием никак не стоит, хотя об этом часто забывают. А решать такие задачи можно при помощи методов интерполяции и экстраполяции, которых существует предостаточно и описаны они в литературе хорошо.

На практике в доббинге обычно достаточно линейной, кусочно-линейной интерполяции и криволинейной интерполяции кубическими сплайнами. Имея интерполированную функцию на прошедших периодах, ее можно продлить на периоды будущие, что и есть экстраполяция.

Глава 18. Корректировка планов.

Опять вспомним основные постулаты, принятые при построении метода «даббинг».

Для этой главы понадобятся такие из них:

4. Любой бизнес, по сути своей, это непрерывная череда попыток выполнять какие-либо планы.
5. Ни один план не выполняется.
6. Без плана никак нельзя.

Если постулаты приняты, то подвергать их сомнению уже не полагается, на то они и постулаты.

Ну, да. Есть планы, и они не выполняются. Что дальше?

А дальше надо эти планы откорректировать и принимать их к выполнению. Потом опять и опять. То есть планы корректируются постоянно. Но постоянно не значит непрерывно. Не то, только этим и придется заниматься.

Планы подлежать корректировке с какой-то периодичностью.

И первое, что требует доббинг (да и любой другой метод финансового менеджмента), это определение циклов (периодов) контроля выполнения планов и корректировки планов.

18.1. Периодичность корректировки планов.

Циклы контроля и циклы корректировки могут совпадать, а могут и не совпадать. Если эти циклы не совпадают, то цикл корректировки длиннее цикла контроля и, обычно, кратен ему.

Чаще всего за период контроля и корректировки планов принимается один месяц. Такой период удобен и оправдан, так как совпадает с периодами смежных управленческих технологий – производства и учета платежей, финансовых поступлений, оформления актов выполненных работ, контрактов и др. Именно они являются источниками информации для контроля выполнения планов.

Получается, что если цикл контроля выполнения планов выбирается меньший, чем один месяц, то придется организовать сбор необходимой информации. Это повлечет за собой затраты, и это вполне соответствует правилу доббинга:

Правило доббинга №5

Надежное управление всегда избыточно.

18.2. Критерии отклонений выполнения планов.

Следующий шаг в отладке механизма контроля выполнения и корректировки планов это определение критериев отклонений.

В инвестиционных проектах используется несколько видов планов. Каждый из них составлен в своих терминах и характеризуется своими параметрами. Но все **эти планы** должны быть составлены в общем для всех формате УМП.

Специфика параметров различных планов для этой главы не имеет значения, так как здесь рассматривается общий для всех планов подход.

Значение имеет величина отклонений параметров, то есть расхождения между плановыми и фактическими значениями параметров.

Оценивать, насколько отклонения велики, опасны или чреваты последствиями, рекомендуется с использованием критериев, которые вводятся в начале работы над проектом, но впоследствии могут меняться руководством.

Это удобный инструмент доббинга, который позволяет формализовать анализ отклонений, уменьшить влияние человеческого фактора, делегировать полномочия и определить, какую методику корректировки планов следует применить.

Как это работает?

В качестве примера рассмотрим трехуровневую систему критериев.

Пусть для оценки величины отклонений ключевых параметров вводится три критерия:

1-й уровень тревожности - до 3%,

2-й уровень тревожности - от 3% до 5%,

3-й уровень тревожности - более 5%.

Теперь.

Если величина отклонения попадает в первый интервал, планы можно корректировать в плавном автоматическом режиме, и это делается оператором контроля.

Если величина отклонения попадает во второй интервал, плавная корректировка производится в ручном режиме с участием менеджеров среднего звена.

Если величина отклонения попадает в третий интервал, то здесь необходимо принятие радикальных управленческих решений с участием топ-менеджмента. Принятые решения будут отражены в планах в режиме ручной корректировки.

Использованные в примере значения критериев условны. Границы интервалов могут быть различные.

И что с того?

Вот тут обнаруживается еще одно свойство критериев величины отклонений. Это чувствительность аналитической системы. Чем меньше значения критериев – тем выше чувствительность. Вполне логично, если чувствительность системы будет высокой для тех УМП, по которым проходят значительные объемы финансирования, и не такой высокой для позиций, по которым осваиваются незначительные средства.

18.3. Плавные корректировки планов.

Плавные корректировки – это корректировки незначительные, в пределах ответственности и компетенции соответствующих исполнителей.

Такие корректировки можно делать в ручном или автоматическом режиме.

Главная особенность плавных корректировок в том, что для них задается несложный алгоритм, который включается в действие при необходимости.

Например, недовыполненные объемы можно «раскидать» на три последующих месяца равными долями. Или пропорционально плановым объемам. А вот на шесть месяцев тоже можно, но согласовав с руководством. Но в любом случае, при корректировке планов должен учитываться принцип дозированного делегирования полномочий.

18.4. Радикальные корректировки планов.

Радикальные корректировки планов являются следствием и отображением радикальных управлеченческих решений. Это могут быть стратегические решения или решения, касающиеся оперативной деятельности. Собственно корректировка

планов по результатам принятых решений никаких сложностей не вызывает.

А вот моделирование вариантов принимаемых решений поможет точнее предусмотреть последствия этих решений. Но про это в другой главе.

В завершение главы про корректировку планов хочу сказать, что она хорошо иллюстрирует место доббинга в управлении инвестиционными проектами. Доббинг не может подменить собою менеджмент, а лишь является удобным инструментом.

Не знаю – это достоинство метода или его недостаток. Судите сами.

Глава 19. Разработка схем финансирования инвестиционного проекта.

Вот уже в третий раз (см. Главы 8, 10) мы обращаемся к теме разработки схем финансирования инвестиционного проекта. Это лишний раз доказывает, насколько эта тема важна. Я думаю, важна настолько, что заслуживает отдельного обстоятельный труда, для своего раскрытия, но в рамках этой книги, такой возможности, к сожалению, нет.

Зато есть возможность показать, почему эта тема, при всей ее независимости и специфиности, стала полноправной компонентой метода доббинг.

Прежде всего, потому, что эту тему объединяет с методом общность подходов и приемов.

При решении практических задач по поиску оптимальных схем финансирования, применение ранее наработанных приемов доббинга дало неожиданно интересный результат.

Дело в том, что применение классических методов поиска экстремумов с использованием производных в этом случае не всегда можно

осуществить корректно. То функция не задана в аналитическом виде, то разрывы мешают, то производная нигде не равна нулю, то еще что-то. Но даже не это самое неприятное. В принципе все сложности по корректному применению математического аппарата можно обойти.

Сложнее учесть то, что диктуется реальной жизнью. Скажем доступность различных источников финансирования в зависимости от различных условий. Скажем, не на всех этапах развития проекта будет существовать возможность взять кредит или организовать продажи. Но и это не беда. Все можно формализовать, описать, добавить граничных условий, всяких зависимостей и т.п.

Беда в том, что такие упражнения превращаются в изощренный академизм, такую себе математизацию ради математизации.

Поэтому для упрощения и доступности подхода был использован прием доббинга, который используется при разработке ТЭР и бизнес планов. Это метод пошаговой количественной оценки, который позволяет определять область приемлемых (целесообразных) значений функции, а затем уже в этой области искать оптимальное значение.

К примеру, оценка величины финансовой нагрузки на бизнес от обслуживания кредитов дает возможность расширить круг поиска источников финансирования. Оказывается, что проект может выдержать значительно большие кредитные проценты, чем могло прийти в голову. Это не значит, что надо хватать кредит под заоблачные проценты. Но в качестве оценки запаса финансовой прочности такой прием дает ценную информацию.

Тем не менее, дифференцирование и варьирование применяется добингом в формате прикладных методов математического и функционального анализа.

Теперь немного ближе к жизни.

Оптимальная схема финансирования это такой подбор источников финансирования и баланс их использования, которые дают наименьшую стоимость денег.

Поэтому, с точки зрения прикладного анализа, функция, которую надо исследовать, это функция зависимости стоимости денег от характеристик источников финансирования и пропорций их использования. Здесь зависимая переменная (функция) - это совокупная стоимость денег,

параметры, это характеристики источников (проценты, доли в прибыли, другие финансовые обязательства), а аргументы – пропорциональные доли использования каждого источника.

Для получения разумительной и работоспособной модели ключевым моментом является уменьшение количества независимых переменных (аргументов). Для этого можно использовать такой прием, когда часть аргументов фиксируется, а другая выражается друг через друга. Варьирование фиксированных аргументов дает набор «срезов» общей картины, вполне приемлемый для анализа.

Глава 20. Разработка концепций продаж.

Вообще-то, **концепции продаж** – это компетенция маркетологов.

Нас концепция продаж интересует только как инструмент формирования и планирования положительных денежных потоков, то есть как компонента финансового менеджмента.

Потому сразу надо оговориться, что речь в этой главе пойдет именно о концепциях продаж в инвестиционных проектах. Такие концепции весьма отличаются от концепций продаж в оперативной торговой или производственной деятельности.

Первое отличие в товаре. В торговой и производственной деятельности торгуют, в основном тем, что есть (не станем отвлекаться на изучение фьючерсных контрактов). В инвестиционных проектах торгуют, в основном тем, чего нет. Конечно, здесь приходится упрощать, но иначе можно запутаться.

Второе отличие в мотивации. В торговле и производстве продают потому, что это основная функция бизнеса, а деньги нужны для получения

оборотных средств, плановых накоплений и прибыли. В инвестиционном проекте продажи это не основная функция, а поступления от продаж нужны для улучшения финансовых показателей проекта, в том числе и для покрытия дефицита финансирования.

Именно мотивация определяет подход к разработке концепции продаж.

Структура концепции продаж, которую мы рассматривали в Главе 6, определила состав концепции. В этом порядке и рассмотрим необходимые действия.

Первое, что надо определить – а что, собственно, есть товар, что будет продаваться. Это может быть продукция, которая будет производиться, когда инвестиционный проект будет реализован. Но инвестиционной специфики в таких продажах мало – обычные фьючерсные контракты. А может быть, что товаром будет сам проект или его части. Это уже ближе к предмету нашего интереса. Этот случай и рассмотрим.

Если к продаже предлагаются части инвестиционного проекта, то надо решить – в каком виде, в какой форме это будет происходить. Таким предложением могут быть акции, доли в уставном

фонде, доли прибыли в течение какого-то периода, недвижимость и др.

Но в любом случае должен быть сформирован модельный ряд. Предложение не должно быть единственным. Покупателям, клиентам, партнерам, всем больше нравится то, что у них есть выбор, чем то, что никакого выбора нет.

Зная об этом, многие известные бренды формируют модельные ряды, в которых есть позиции, которые вообще – практически – не продаются. Они существуют для того, чтобы лучше продавались главные позиции. Кроме того, наличие модельного ряда уменьшает и делит коммерческие риски.

И, конечно же, товар должен иметь определенное качество. Не просто быть «хорошим», а обладать конкретными характеристиками, в том числе и количественными. Именно эти характеристики будут зафиксированы при оформлении сделки. А для покупателя наличие описания качества дает возможность сравнить это предложение с другими на рынке.

Мало кто признает, что одним из важных качеств товара является качество контракта на приобретение товара. А качество контракта это не только цена. Это

еще и условия платежей, симметричность прав и обязанностей продавца и покупателя, гарантии качества и выполнения сроков, ответственность при нарушении условий контракта.

Очень часто бывает, что клиент, которому в солидной компании предлагают стандартный драконовский контракт, составленный ретивыми юристами, уходит к более лояльным и демократичным конкурентам.

Кстати о клиентах.

Обязательный шаг при разработке концепции продаж, это определение группы покупателей, которой предлагается каждый товар из модельного ряда. То есть, как говорят маркетологи, определение своей ниши на рынке. Это важно, потому что позволяет правильно сформировать качества и характеристики товара с учетом особенностей психологии группы, для которой товар предназначен.

Но эти группы не должны пересекаться. Ни во времени, ни в пространстве.

Я могу назвать инвестиционные проекты в коммерческом жилищном строительстве, в которых понятие модельного ряда было применено однобоко,

что стало причиной больших проблем при продвижении продаж.

Так, к примеру, при проектировании жилищного комплекса был сформирован замечательный модельный ряд: от квартир в многоэтажках до VIP-особняков. Там еще были предусмотрены и таунхаусы, и коттеджи классов «эконом» и «бизнес», и продуманная инфраструктура, и много чего хорошего.

Но все эти позиции, а соответственно и их покупатели, были помещены в единое пространство, за одну ограду, с единой службой безопасности, едиными для всех магазинами и кафе.

Продажи в этом проекте так и не пошли.

Надо сказать, что концепция продаж штука настолько тонкая и многогранная, что трудно сказать, что в ней является главным, а что второстепенным. Но то, что цена не может быть второстепенной, это точно.

Как формируется цена?

Подходов к ценообразованию существует множество. Среди них есть и правильные, когда цена составляется исходя из себестоимости и размера

плановой прибыли, или по аналогии с ценами, существующими на рынке.

Есть и извращенные подходы, когда цена формируется исходя из потребностей продавца. Как, например, цены летом в Крыму.

Здесь не рассматриваются различные идеологические подходы к определению цены продаж. Выбор идеологии это святое право владельца или руководителя инвестиционного проекта.

Здесь предлагается методическая последовательность шагов, которые стоит сделать для того, чтобы иметь полную ясность о структуре ценообразования в своем бизнесе.

Отправной точкой в такой последовательности шагов является расчет цены безубыточности, то есть такой цены продаж, при которой покроются все издержки на реализацию инвестиционного проекта, а прибыль будет равна нулю.

Все издержки это постоянные затраты, переменные затраты и затраты на обслуживание привлеченных средств (стоимость денег).

Полученная в результате расчетов цена будет единой для всех позиций модельного ряда.

Если к этой цене добавить резерв для покрытия наиболее вероятных рисков, то получим базовую цену. Резерв для покрытия рисков обеспечивает благополучное завершение проекта, хоть и без прибыли.

Далее базовую цену надо распределить по всем позициям модельного ряда. Удобнее всего это выразить в процентах или коэффициентах.

Например: Позиция №1 75% от базовой,

Позиция №2 90%,

Позиция №3 100%,

Позиция №4 110%,

Позиция №5 130%.

Конечно, проверить контрольную сумму не помешает.

Теперь картина понемногу проясняется. Но выведенные цены являются статичными. А ведь продавать товар по единой цене на разных стадиях развития проекта не рационально.

Значит, следующим шагом будет разработка алгоритма ил несложной формулы изменения цены во времени, это будет динамичная цена.

Но и она определена для какого-то единственного формата продаж. Например, на условиях 100 % предоплаты. Естественно для других форматов продаж (назовем их условно акциями) должно быть правило пересчета динамической цены в «акционную».

Настало время поговорить непосредственно о продажах. Точнее, о трех составляющих продаж: плане продвижения, плане продаж и плане поступлений от продаж. Именно в таком порядке они будут исполняться. А вот разрабатываться – в обратном.

Вспомним о мотивации. Именно потребности проекта в денежных средствах обуславливают необходимость организации продаж. И эти потребности имеют вполне конкретное количественное выражение. Это плановый дефицит финансирования. Он и является основой для плана поступлений от продаж.

А чтобы этот план выполнялся, должно произойти какое-то количество продаж. Причем на разных

условиях – обычных и акционных. Вот и получаем план продаж.

Реализация этого плана напрямую зависит от эффективности мероприятий по продвижению («раскрутке») продаж.

Стратегий и тактик промоушена существует немало. Заниматься здесь этим не будем.

Надо только сказать, что спрос должен превосходить предложение. Это обязательное условие успешного завершения инвестиционного проекта. Если это условие не выполняется, то надо либо менять концепцию, либо формировать принципиально иные предложения, либо искать другие источники покрытия дефицита, либо еще что-то.

Знаю точно, что ждать больше двух месяцев, пока концепция продаж заработает, нет смысла.

Если в первый месяц продаж было меньше, чем требовал план, то с чего бы это им увеличится на следующий месяц, когда динамичная цена станет выше? Можно попробовать оставить цену предыдущего месяца и еще потерпеть. Иначе - смотри двумя абзацами выше.

Глава 21. Моделирование.

Не станем тратить время на рассуждения о пользе моделирования. Она очевидна, особенно когда цена ошибки высока.

Моделирование является органичной частью доббинга потому, что инструменты моделирования не разрабатывались специально. Просто при разработке инструментов контроля выполнения и корректировки планов в эти инструменты закладывалась возможность моделирования. И это не потребовало особых усилий.

Логика в том, что планирование денежных потоков и контроль выполнения планов это уже модель бизнеса, так как реальный бизнес изображается в виде своей выхолощенной сути. Поэтому инструменты контроля и корректировки являются инструментами моделирования по своей структуре.

Моделировать можно любые процессы, которые описываются теми переменными, которые введены в инструменты контроля и корректировки при настройке.

После этого инструменты контроля и корректировки (программное обеспечение, таблицы, др.) достаточно тиражировать и использовать по другому назначению. Тем более, что настройки по перечню УМП в рабочем и модельном блоках должны быть идентичными.

Затем можно вводить любые сценарии. Либо по принципу «ну, поглядим, авось чего получится», либо разработать техническое задание на моделирование и работать системно.

Моделировать можно все: перевыполнение или недовыполнение планов, сезонную или другую динамику рынка, рост цен на работы и материалы, скачки курсов валют, результаты управленческих решений, бизнес-стратегии, козни конкурентов, риски – короче говоря, любые динамические процессы.

Раздел F. Практика доббинга.

Описанные в этом разделе жизненные случаи и практические задачи помогут почувствовать доббинг, как живой, реальный метод, применимый в инвестиционном бизнесе.

Глава 22. Цена безубыточности с вариациями.

Цена безубыточности – параметр хорошо известный в финансовом и экономическом анализе.

Здесь я хочу показать, как это понятие работает, если его использовать при решении обратных задач. Например, при определении максимальной цены денег, которую сможет выдержать инвестиционный проект.

Впервые этот прием был использован для количественной оценки «установки» руководства одного проекта на поиск кредитного финансирования с

процентами не более 7 – 8% годовых. Было сказано, что если проценты будут хотя бы 11% годовых, то вся прибыль уйдет на уплату начисленных процентов. При этом уже была подсчитана себестоимость объекта инвестирования и определена концепция продаж. Стало интересно – а так ли на самом деле.

Для «грубой» прикидки была составлена упрощенная модель с такими параметрами:

Объект инвестирования – жилищно-офисный комплекс.

Количество продаваемых приведенных площадей – 30 000 м кв.

Требуемый объем финансирования 30 000 000 долларов США.

Значит расчетная себестоимость 1 м кв. равна 1 000 долларов США.

Время строительства – 18 месяцев.

Финансирование – кредитное, равными долями на протяжении 18 месяцев.

Продажи – после окончания строительства по 2 000 долларов США за 1 м кв.

Несложные расчеты дали неожиданный результат. Оказалось, что при принятых допущениях и упрощениях проект может выдержать кредитное финансирование под 126,3% годовых. Заметьте – не 7%, и не 11%, а 126%.

Величина эта расчетная, оценочная, но очень информативная.

Тот же расчет можно сделать и по параметрам единицы товара. Например, для 1 м кв. продаваемой площади. Результат будет тот же. Но уже не важен общий объем необходимого финансирования. То есть мы идем по методическому пути, который в прикладной математике называется «обезразмеривание».

Ну, а если посмотреть на эту задачу, как на алгебраическую, то, в результате тождественных преобразований, получится простая и удобная формула:

$$Pr=24*Z/(n+1),$$

Где Pr – кредитные проценты;

n – длительность программы в месяцах;

Z – превышение цены продажи над себестоимостью, выраженное в процентах от себестоимости. Например, если себестоимость 100, цена продаж 170, то $Z=70\%$.

Давайте проверим, как работает эта формула на ранее рассмотренном примере.

Подставим значения $Z=100\%$, $n=18$.

Получим:

$$Pr=24*100\%/19=126,36\%$$

Работает!

Вот такие получились вариации на тему цены безубыточности.

Глава 23. Постоянные затраты.

В учете постоянных затрат нет ничего сложного, если этим заниматься. Не заниматься учетом постоянных затрат тоже особого труда не составит, но последствия могут быть самые драматические.

Чтоб это лучше запомнилось, сформулируем следующее **правило доббинга**:

Правило доббинга №6

Отрицательное сальдо валит с ног, а постоянные затраты добивают насмерть.

В инвестиционных проектах вариантов позиций руководства, в отношении постоянных затрат, может быть несколько.

Самый простой случай, если принято решение, что постоянных затрат в инвестиционном проекте нет.

Ну, они, конечно есть, но решено учитывать и относить их на затраты другого бизнеса, проекта или

объекта. Такое бывает, но готовясь к принятию такого решения, обязательно надо рассчитать величину финансовой нагрузки, которая ляжет на плечи другого бизнеса или проекта.

Второй случай, это когда постоянные затраты учитываются и ложатся именно на инвестиционный проект, если он выведен в отдельное юридическое лицо или по нему ведется отдельный бухгалтерский, управленческий и финансовый учет.

Третий случай, когда в едином учете постоянные затраты разносятся между направлениями бизнеса пропорционально. Надо только определить – пропорционально чему. Это может быть производительности существующих и будущих мощностей, количеству задействованного персонала и др.

Четвертый случай, наиболее удобный и правильный, это расчет затрат на содержание офиса, осуществляющего девелопмент инвестиционного проекта.

Конечно, у руководителей или владельцев бизнеса всегда есть соблазн использовать имеющийся

ресурс, не тратя лишних денег. Но это путь порочный и вредный. (См. Правило доббинга №5).

С точки зрения доббинга, правильный учет и планирование постоянных затрат обеспечивается соблюдением требований метода УМП. То есть в перечне укрупненных материальных позиций (УМП) должна быть позиция для учета постоянных затрат.

Глава 24. О цене денег.

Вопрос цены денег для инвестиционных проектов является основополагающим. Ответить на этот вопрос применяя методы анализа инвестиционных проектов не получается по многим причинам.

Так, известные всем финансовые показатели IRR, NPV, ROI и др. разработаны для экспресс-анализа, описаны упрощенными формулами, в которых заданные коэффициенты задаются один раз навсегда. Ну, по крайней мере, на весь период инвестирования. В жизни так не бывает и с этим приходится считаться.

За все деньги, привлекаемые в инвестиционные проекты, приходится платить. И очень важно знать истинную цену до принятия решения о привлечении к инвестированию того или иного источника финансирования.

Деньги имеют разную цену и, конечно же, собственные – самые дорогие.

Впрочем, я не раз сталкивался с непониманием этого утверждения.

Поясню.

Цена денег определяется тем, сколько за них приходится платить или тем, сколько они приносят при их использовании.

Считать, что деньги ничего не стоят, потому, что они зашиты в матрасе – неправильно. Можно было хотя бы положить их на депозит.

Далее. Если предприниматель имеет бизнес и его собственные средства, вложенные в этот бизнес, приносят прибыль, большую по размеру, чем кредитные проценты, то его собственные деньги дороже банковских денег и для развития можно привлекать кредиты.

С другой стороны, если собственные средства, вложенные в собственный бизнес, дают прибыль меньшую, чем кредитные проценты, то привлекать кредиты нельзя. А еще лучше – надо продать бизнес, положить деньги на депозит и перестать корчить из себя бизнесмена.

С этим разобрались.

Единственный формат финансовых отношений, в котором цена денег определена более-менее корректно – это кредитование и депонирование. И то,

банки иногда предлагают схемы кредитования, в которых реальная цена денег может быть больше записанной в контракте процентной ставки в три раза.

Вернемся к цене денег в инвестиционных проектах.

Определить цену денег хотят обе стороны. Инвестор, чтобы понимать, что он получит, а руководство проекта, чтобы понимать, сколько придется отдать. Также обе стороны хотят определить цену денег, чтобы сравнить сделанное предложение с другими на рынке. Поэтому оценка должна выражаться в годовых процентах.

Ниже мы рассмотрим разные варианты отношений инвестора с главным инвестором на материале инвестиционных проектов по строительству жилья.

Если инвестор передает в проект деньги на таких условиях, что по окончании проекта он получает назад свои деньги плюс плату за их использование, то здесь все понятно. Чтобы определить цену денег в терминах годовых процентов, достаточно договорную сумму платы за использование денег разделить на сумму инвестиций и потом еще разделить на количество лет от вложения денег до их возврата с прибылью. Такую

оценку легко сравнивать с другими предложениями, в том числе и со срочным депозитом на тот же срок.

Если инвестор хочет возвращать инвестиции периодически долями, в том числе и прибыль, то картина сильно усложняется и уже требуется детальный расчет во времени. Причем для руководства инвестиционного проекта это даже важнее, чем для инвестора, потому что надо знать, а будут ли для этого деньги до завершения проекта и, опять же, сколько за эти деньги придется платить. Ведь может такое быть, что придется продавать жилье в незавершенном объекте с низкой степенью строительной готовности и по низкой цене.

Почти такая же картина вырисовывается в случае, если инвестор приобретает права на квартиры (или права требования имущественных прав). Отличие ситуации от предыдущей в том, что теперь голова должна болеть у инвестора – сколько ждать, когда, сколько и за сколько продавать.

Даже не вдаваясь в детали, видно, что задача многослойная, динамическая и вариационная.

Как здесь может пригодиться доббинг?

А вот как!

Как раз возможности доббинга в моделировании денежных потоков во времени позволяют рассчитать варианты, не прибегая к построению сложных математических моделей. Причем метод УМП здесь работает в упрощенном режиме. Динамика затрат моделируется единственной интегрированной позицией, а для моделирования положительных потоков позиций должно быть ровно столько, сколько типов потенциальных источников денег есть. Для моделирования расчетов с инвестором (инвесторами) вводятся дополнительные позиции по количеству типов отношений. Поскольку эти дополнительные позиции моделируют отрицательные денежные потоки, их значения будут суммироваться с интегрированной затратной позицией.

Теперь будет видно все: и возможности, и дефицит/профицит, и последствия различных решений.

Глава 25. О происхождении инвестиционных пожеланий.

В инвестиционном бизнесе немаловажно понимать, а почему люди идут в инвесторы.

За исключением случаев, когда приобретение недвижимости является необходимостью, мотивация одна – желание заработать денег.

Автору неоднократно приходилось быть и по одну и по другую сторону баррикад. Поэтому ему хорошо известно, что делается в головах у инвесторов и у руководителей инвестиционных проектов. Но, поскольку эта книга предназначена как раз для руководителей инвестиционных проектов, я не стану им рассказывать, что у них в головах. Они и без меня хорошо это знают.

Напомню, что эта книга не есть труд по прикладной психологии в бизнесе, поэтому все рассуждения обязательно будут переведены в плоскость финансового менеджмента.

Одна из функций финансового менеджмента, это обеспечение наиболее благоприятных условий

контрактов. Проще говоря – приходится уметь торговаться. А торговаться всегда проще имея сильную, убедительную, аргументированную позицию.

Инвестор – это человек, имеющий деньги (и порой немалые), желающий отдать их главному инвестору в управление, чтобы получить прибыль, то есть войти в бизнес.

Отмечу, что отдать в управление, это значит не управлять ничем, в том числе и рисками. Значит для инвестора эта сделка рисковая. А цена за вхождение в рисковый бизнес, естественно ниже, чем за вхождение в безрисковый. Или, считая от обратного, премия за участие в рисковом бизнесе должна быть больше, чем за участие в безрисковом.

Вот тут и начинается.

Приведу некоторые примеры закономерных действий инвестора в борьбе за выгодные условия контракта.

Прежде всего, это естественное желание купить по цене рискового бизнеса бизнес безрисковый. Это значит, что все финансовые риски перевешиваются на главного инвестора. Кроме того инвестор хочет, как правило, обеспечить себе финансовые гарантии

получения плановой (расчетной) прибыли, не потеряв при этом возможности получить прибыль сверх плановой. Тут есть явное противоречие и несимметричность прав и обязанностей сторон.

Ну, нельзя же, в самом деле, купить с огромной скидкой арабского скакуна и требовать от продавца компенсаций на случай, если седок будет сброшен.

Следующий нюанс касается инвесторов, которые имеют собственный бизнес. Обычно они хотят получить рентабельность вложенного капитала (инвестиций) не ниже, чем в своем бизнесе. Скажем 35% годовых. И притом, что это правда, все равно лукавят.

А почему?

Давайте порассуждаем.

Если человек, имея собственный бизнес, отдает деньги в чужой бизнес, в котором есть неуправляемые им риски, значит, на то есть причины.

И причин этих две.

Первая – большинство бизнесов имеют свой естественный предел по объему оборотных средств, которые этот бизнес может эффективно задействовать.

Вторая – большинство бизнесов развиваются ступенчато.

То есть в каждом успешном, развивающемся бизнесе наступает период, когда накопленная прибыль уже не помещается в существующем бизнесе, но еще не достаточна для развития этого или другого бизнеса. Например, для строительства еще одного цеха, завода, ресторана, магазина, покупки корабля или автопарка. Вот и возникает желание поместить деньги в работу в чужом бизнесе. Это и есть инвестиционное пожелание.

Глава 26. Финансовый цикл.

В главе 16 мы рассмотрели основные принципы оптимизации планов.

Для того, чтобы сэкономить средства или создать дополнительную прибыль, планы следует оптимизировать. Как показывает жизнь, в каждом плане обязательно есть ресурс, который можно найти и капитализировать, то есть превратить в деньги.

Другое дело, что план плану рознь и оптимизационные подходы к планам должны быть разные. Но самые разнообразные подходы к оптимизации планов служат одной цели, а именно - повышению эффективности и качества бизнеса посредством уменьшения затрат и увеличения доходов. Значит, у них есть нечто общее, некий общий методический стереотип, проявляющийся в разных подходах с некоторыми различиями. В рассматриваемом сейчас случае это «принцип укорочения финансового цикла».

В экономической литературе финансовый цикл определяется как период, в течение которого финансовые средства вовлечены в оборот и не могут

быть использованы предприятием произвольным образом. Иначе говоря, это время, которое проходит от момента оплаты за товар поставщику, до получения денег от покупателя. Конечно, это касается не только циклов типа закупка-продажа, а применимо к любым бизнес процессам. Причем, уменьшение длительности финансового цикла увеличивает эффективность использования денежных средств. То есть, чем короче финансовый цикл, тем больше денег принесут вложенные деньги. Уменьшать длительность финансового цикла следует, сдвигая его начало в положительном направлении временной оси, а конец – в обратном.

Все вроде понятно, но немного мудрено.

Предлагаю вольное, но простое определение «принципа укорочения финансового цикла»: **Получать деньги надо побольше и пораньше, а платить поменьше и попозже** (так и хочется добавить – **а лучше никогда**, – но это уже тема для другого учебника).

Что ж, принцип хороший, но как его исполнить на практике?

Скажу прямо: средств множество и у каждого бизнесмена свой разнообразный арсенал. Это

искусство ведения переговоров, умение добиваться скидок, отсрочек платежей, авансов, проведение всяческих акций и т.д. Но в этой книге такого рода мастерству не учат. Здесь нас больше интересуют системные явления финансового порядка.

С точки зрения финансового цикла бизнес-процессы делятся на полициклические и моноциклические. При этом полициклические бизнес-процессы могут быть регулярными и нерегулярными.

Регулярные полициклические процессы такие, что финансовые циклы в них однотипные, следуют один за другим и имеют практически одинаковую длительность. К таким процессам можно отнести торговлю (супермаркеты, торговля на рынке, бутики, производство товаров, продуктов и т.д.)

Нерегулярные полициклические процессы **это** такие, что циклы немонотипные, неодинаковой длительности и, как правило, имеют несколько параллельных одномерных последовательностей. Интересно, что одномерные последовательности могут сходиться и расходиться. Это происходит тогда, когда средства, высвобождающиеся при завершении финансового цикла одной последовательности, требуется объединить со средствами из другой

последовательности. Или наоборот, разделить средства для вложения в два и более новых финансовых цикла. Характерным примером такого рода бизнеса является торговля недвижимостью. Объекты сильно отличаются по цене, ликвидности, объемам вложений в предпродажную подготовку. Кроме того менеджер такого бизнеса не захочет вкладывать все деньги в единственную покупку, а будет разделять риски, вкладывая средства в несколько объектов. Это и определит количество одномерных последовательностей финансовых циклов.

В завершение размышлений о финансовом цикле следует сказать, что уменьшение длительности цикла не самоцель. Главным является высвобождение денежных средств. Просто время очень удобный параметр и работать с финансовым циклом легко и понятно. Практическая же польза будет получена от вложения выведенных средств в новый цикл или другой бизнес, если средства собственные. Ежели средства заемные, то это уменьшает цену денег, так как при более позднем привлечении финансов и возвращении их раньше, процентов будет меньше.

Интересный поворот темы финансового цикла получается при авансовом финансировании. Тут

завершение цикла (получение денег) наступает раньше начала (затрат). Пусть это никого не смущает – основной принцип «уменьшения длительности финансового цикла» сохраняется и отлично работает.

Главное, что правильное применение этого принципа при помощи несложных приемов позволяет получить ощутимый финансовый результат. Набор таких приемов получил в добинге название «Метод планирования профицита».

Чтоб понять, как работает этот метод, и оценить эффективность его применения, рассмотрим пример.

Пример.

Предприятие имеет контракт на выполнение подрядных работ. Стоимость контракта 25 000 000 гривен. Из них 12 500 000 – стоимость материалов (50%), 10 000 000 – стоимость работ (40%), 2 500 000 – прибыль (10%). Срок выполнения контракта – 6 месяцев. Работа разбита на 6 месячных этапов. Условия оплаты – 15 000 000 (60%) аванс на приобретение материалов, мобилизацию, заход на объект. Оплата после сдачи каждого этапа, начиная со второго месяца по 8% от стоимости контракта, то есть по 2 млн гривен.

Таким образом, плановые доходы по месяцам распределяются так:

	1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес
млн.	15	2	2	2	2	2

Руководитель предприятия очень точно определил свои постоянные затраты и производительность своих бригад, субподрядчиков и поставщиков. Также он предложил рабочим и субподрядчикам сдельно-аккордную оплату труда по такой схеме: пять из шести месяцев они получают по $1/8$ от договорной стоимости работ, а в шестом месяце – $3/8$. Эти условия были приняты.

В результате таких расчетов у него образовался профицит, который уменьшался со временем. Разбив начальную сумму профицита с учетом динамики платежей, он заключил с банком четыре срочных депозитных договора под 14% годовых. Договора были заключены на такие суммы и сроки:

1 000 000 на 1 месяц

1 000 000 на 2 месяца

1 500 000 на 3 месяца

6 500 000 на 4 месяца.

Начисленные проценты по всем четырем договорам составили 390 833 гривны. Значит, предприниматель сумел сформировать дополнительную прибыль и увеличить свою плановую прибыль на 15,6%.

Сдается мне, джентльмены, что лишние 50 тысяч долларов еще никому не помешали.

Глава 27. Техническое задание на проектирование.

Мы уже говорили о роли технического задания на проектирование (ТЗ) в разработке инвестиционных проектов. Именно в процессе разработки ТЗ определяются основные параметры объекта инвестирования.

Кроме этого ТЗ является эффективным инструментом корректной постановки задачи и контроля над процессом проектирования.

Несмотря на то, что великий архитектор концептуалист Ле Корбюзье говорил, что проектировать здания надо изнутри, от обитаемого пространства, зачастую происходит наоборот.

А ведь именно обитаемость и функциональность помещений определяют качество, а значит цену и продаваемость, формируемого товара. Значит, эти качества надо четко определить, сформулировать и внести в ТЗ. Такими качествами являются общая площадь продаваемых помещений, размеры комнат, служебных помещений или блоков, высота потолков,

соотношение полезной и общей площади и т.д. Но это все, так сказать, «внутренние» параметры.

А есть еще и другие. Это параметры объекта в целом. Особенно соотношения общей площади к продаваемой, количество парковочных мест, площади офисов, этажность и др.

Это все влияет на расчет финансирования проекта, концепцию продаж, различные планы.

Так вот, в процессе практической работы с проектами и ТЗ выработались некоторые приемы, которые стали инструментами доббинга и себя оправдывают.

Один из них – метод приведенных площадей.

Часто бывает так, что объект инвестирования включает в себя площади с различным функциональным назначением: жилье, офисы, паркинг, гостиничный блок, производство, торговые площади и т.п. И каждая часть описывается своим набором параметров: общая площадь, продаваемая часть площади, строительная стоимость одного квадратного метра, планируемый доход от продаж или аренды и еще много чего.

На начальных этапах разработки инвестиционного проекта удобно работать с меньшим количеством параметров и величин, к тому же в излишней детализации теряется четкость видения общей картины.

Тут и помогает метод приведенных площадей.

В каждой части объекта есть свое соотношение общей площади и продаваемой и своя цена.

К примеру, в жилой части отношение продаваемой площади (площади квартир) к общей площади обычно составляет 70% - 84%.

В то же время в офисной части этот показатель 100%, потому что планируется продажа или аренда этажами. Но соотношение между площадями помещений общего пользования (коридоры, прилифтовые холлы, санузлы, пути эвакуации) и площадями кабинетов все равно влияет на цену.

С паркингом вообще беда – реальный расход общей площади на одно парковочное место составляет 35 – 55 квадратных метров, в зависимости от сетки колон и их сечения. Хотя ДБН позволяет 25, и это неудобно для пользователей.

В гостиничных и торговых блоках тоже своя специфика. И все это разнообразие надо привести к единому параметру. Как это сделать?

Рассмотрим пример.

Объект инвестирования состоит из трех частей.

1) Жилая - общая площадь 10 000 м кв.

- площадь квартир 8 000 м кв.

- планируются продажи по \$1500 за м кв. квартир

2) Офисная - общая площадь 2 000 м кв.

- планируются продажи по \$1400 за м кв.

3) Паркинг - общая площадь 2 000 м кв.

- парковочных мест 40.

- планируются продажи по \$15 000 за п/м.

Общая площадь объекта 14 000 м кв.

Теперь из трех цен надо выбрать базовую, к которой и будут приводиться площади. Естественно принять за базовую цену ту, по которой запланировано больше доходов. В нашем примере это цена квартир в жилой части объекта.

Что получается?

Жилая часть эквивалентна 8 000 м кв. приведенной площади.

Офисная – 1 867 м кв. приведенной площади так как:

$$1867=2000*1400/1500$$

Паркинг – 400 м кв. приведенной площади так как:

$$400=40*15000/1500$$

Значит, весь объект имеет приведенную площадь 10 267 м кв.

Эту приведенную площадь удобно использовать для расчетов удельной себестоимости, удельных постоянных затрат или удельной нагрузки от обслуживания кредитов, да для всего. Но, напомню, этот прием целесообразно использовать на ранних

этапах разработки инвестиционного проекта. В дальнейшем детализация неизбежна.

Еще один прием получился сам собой, как результат неоднократных наблюдений за мучениями различных проектировщиков при решении сходных задач.

В коммерческом жилищном строительстве самый распространенный тип объектов – так называемый точечный дом. Это здание с одним парадным, имеющее площадь застройки 700 – 1000 м кв. и максимальную по нормам и ограничениям этажность. Такая схема позволяет на небольшом землеотводе разместить много площади жилья. Не последнее для бизнеса значение в таких случаях имеют планировки, величина комнат, кухни, площадь холлов, коридоров, санузлов и всякого другого, что можно объединить понятием «хорошая планировка».

Понятно, что такую задачу уже решали тысячи архитекторов. И решали, в общей сложности, сотни тысяч раз. И должен существовать какой-то обобщенный системный или алгоритмический подход.

А, нету!

Ну, конечно, подходы есть. И этим методам обучают. Это подбор сетки осей и делается это

вручную. А главным здесь являются подбор расстояний между осями.

Стало интересно рассмотреть эту проблему с точки зрения математического анализа.

После изучения задачи оказалось, что все, интересующие заказчика параметры зависят от двух величин – шага сетки осей и периметра типового этажа.

Что происходит?

А вот, что.

Любой заданный периметр, разделенный на шаг сетки осей, дает количество окон на фасаде, или, по-другому говоря – количество комнат. Чем больше периметр, тем больше комнат, тем больше продаваемых площадей. И это хорошо.

Но с другой стороны, комнаты не могут быть слишком длинными (глубокими). Это вопрос обитаемости, освещенности и, в конце концов, здравого смысла. В результате полоса комнат вдоль фасада имеет какую-то конечную ширину. Поскольку комнаты без окон продать трудно, все, что вне этой полосы будет нежилыми помещениями и помещениями общего пользования.

Насыщать квартиру нежилыми помещениями до бесконечности нельзя. Это увеличивает общую площадь квартиры и цену. Помещения общего пользования: коридоры, холлы, пути эвакуации – вообще к продаваемым площадям не относятся, но строить их надо. Получается, что, чем больше периметр типового этажа, тем хуже соотношение продаваемых и непродаваемых площадей. И это плохо.

Сейчас должен заметить, что я задачу несколько упрощаю. Моя цель здесь – объяснить принцип.

Так вот, получается, что увеличивать периметр и хорошо и плохо. Значит должно существовать оптимальное решение. Но, как его искать?

Любой интересующий параметр можно представить как функцию от длины периметра и шага сетки осей. Варьируя один аргумент и дифференцируя функцию по второму аргументу можно найти оптимум (максимум или минимум).

Этот прием лучше всего работает для зданий, имеющих в плане форму близкую к квадрату, что свойственно для «точечных» домов.

Глава 28. Кому нужен финансовый доббинг?

Извините – повторюсь.

Я уже говорил, что придумывая доббинг, я исходил из того, что:

- а) любой бизнес существует ради прибыли,
- б) величина прибыли – главный критерий оценки бизнеса,
- в) иные критерии оценки бизнеса неестественны.

Способов оценки прибыли существует много. Прибыль можно считать абсолютную и относительную. Причем относительную прибыль можно считать относительно чего угодно – вложенного капитала, собственных средств, кредитных средств, оборотного капитала, объемов инвестиций и так далее. Все способы имеют свой угол зрения на бизнес и дают бесценную информацию. Вообще, предмет сей настолько непрост и занимателен, что заслуживает специально посвященных ему трудов, каковых и написано уже великое множество.

Я же вижу одной из своих целей упрощение понимания того, что происходит в бизнесе, а также упрощение постановок задачи, что облегчает понимание задачи и обеспечивает ее решение.

Поэтому под бизнес-процессами в этой книге понимаются любые затратно-доходные хозяйствственные процессы, главным результатом которых является прибыль.

Всех участников бизнес-процессов можно разделить на две группы. Первая – это те, кто дает деньги. Вторая – это те, кто берет (принимает) деньги.

В первую группу входят:

- а) различного вида инвесторы – крупные, мелкие, портфельные, блочные, инвестиционные фонды и др.
- б) финансовые институты – фонды, банки,
- в) кредиторы (не входящие в п.б),
- г) заказчики в девелоперских проектах,
- д) владельцы бизнеса, использующие наемный менеджмент,
- е) любого рода заказчики по контрактам

Во вторую группу входят:

- а) наемные менеджеры,
- б) девелоперы,
- в) любого рода исполнители по контрактам.

Очевидно, что и те и другие заинтересованы в эффективном и целевом расходовании средств, своевременном получении доходов в нужных объемах, увеличении прибыли. Но одной заинтересованности мало. Для реализации бизнес-процессов в «правильном» формате существует много способов, один из них – это использование доббинга.

Поэтому без особой натяжки, на вопрос, вынесенный в название этой главы, можно ответить так: «Доббинг нужен каждому здравомыслящему бизнесмену!»

Конечно, не обязательно именно доббинг, но уж какой-то вид финансового анализа – непременно.

Глава 29. Эффективность применения доббинга.

Вопрос экономической эффективности предлагаемого метода всегда очень щепетильный для его разработчика.

Что делать?

Расхваливать метод взахлеб или скромничать?
Не знаю.

Не знаю, как оценить экономию или прибыль от несделанных в будущем ошибок.

Зато знаю точно, что внедрение четкой, наглядной финансовой дисциплины, ориентированной на управление инвестиционными проектами, уже само по себе не зряшное приобретение.

Конечно, внедрение доббинга любым способом, повлечет за собой затраты. Затраты эти относительно невелики – от 0,05% до 0,5% стоимости инвестиционного проекта, в зависимости от величины объекта и сложности случая. Но эффект оценивается величинами начиная от 1%.

К примеру, незначительная корректировка, в общем неплохого, плана освоения средств изображенная на рисунке даст возможность сберечь 2% - 4% сметной стоимости объекта. Здесь пунктиром показан исходный план, сплошной – оптимизированный.

- План освоения средств



Если же план изначально не продуман, то эффект, естественно, будет больше.

- План освоения средств



На практике правильный методический подход к управлению инвестиционным проектом дает эффект до 7% от стоимости проекта, а в случае, когда топ-менеджмент не имеет достаточного опыта и наработанного методического подхода, то и больше. А такое я видел не раз, особенно когда все бросились в коммерческое капитальное строительство. Кто только не управлял инвестиционными проектами: строители, банкиры, владельцы магазинов, бывшие военные, специалисты по разливу алкогольных и безалкогольных напитков. Да кто угодно, только не

профессиональные девелоперы. Оказывается, есть такая профессия.

Читатель имеет право возмутиться: «А, зачем Вы мне приводите примеры, как Ваш метод помогал криворуким бизнесменам? Какое это имеет отношение ко мне? Я не такой!»

Согласен. Принимаю.

Но с другой стороны – никто не застрахован от ошибок.

А с третьей стороны – я не очень-то верю в существование идеальных топ-менеджеров, которые не исповедуют методический подход к управлению бизнесом и при этом не делают ни единой ошибки, только благодаря своему предпринимательскому чутью.

Заключение.

Надеюсь – у меня получилось.

Если изложенное в этой книге кому-то пригодится – я испытую от этого глубочайшее творческое удовлетворение.

Желаю успешной коммерции и крепкого здоровья, чтобы иметь возможность тратить заработанные деньги.

Вячеслав Гончар

Киев 2013 - 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора	3
Вступление.	5
Раздел А. Старт-сет.	
Глава 1. О чем эта книга.	7
Глава 2. Основные постулаты.	12
Глава 3. Диалектика инвестиционных проектов.	14
Раздел В. Структуры.	
Глава 4. О структурах как интерпретациях бизнес-процессов и их частей.	18
Глава 5. Об используемых понятиях и терминах.	21
Глава 6. Структуры инвестиционных проектов.	32
Раздел С. Стадийность применения доббинга.	
Глава 7. Стадийность инвестиционного проекта.	38
Глава 8. Доббинг на стадии разработки инвестиционного проекта.	42
Глава 9. Доббинг на стадии реализации инвестиционного проекта.	53
Глава 10. Схемы финансирования.	60

Раздел D. Состав доббинга

Глава 11. О составе и структуре метода доббинга.	61
Глава 12. DETERMINATION (определение).	63
Глава 13. OBSERVATION (наблюдение).	66
Глава 14. BALANCE (уравновешивание).	68
Глава 15. BETTERING (улучшение, оптимизация).	71

Раздел Е. Основные операции и процедуры.

Глава 16. Оптимизация планов.	75
Глава 17. Экстраполяция и прогнозирование.	79
Глава 18. Корректировка планов.	81
Глава 19. Разработка схем финансирования инвестиционного проекта.	88
Глава 20. Разработка концепций продаж.	92
Глава 21. Моделирование.	101

Раздел F. Практика доббинга.

Глава 22. Цена безубыточности с вариациями.	103
Глава 23. Постоянные затраты.	107
Глава 24. О цене денег.	110
Глава 25. О происхождении инвестиционных пожеланий.	115

Глава 26. Финансовый цикл.	119
Глава 27. Техническое задание на проектирование.	126
Глава 28. Кому нужен доббинг?	134
Глава 29. Эффективность применения доббинга.	137
Заключение.	141