

*Российская государственная библиотека  
Российская ассоциация электронных библиотек*

**Методические рекомендации  
по составлению бизнес-плана  
создания электронной библиотеки**

**Составитель: В.М. Хургин**

**Москва, 2006**

## Введение

В настоящее время электронные библиотеки создаются преимущественно на основе различных источников финансирования: внутренние ресурсы организации и привлечение сторонних инвесторов, включая организации-грантодатели. Методика исчисления реальных затрат на создание и поддержание электронных библиотек отсутствует. Поэтому Российская государственная библиотека и Российская ассоциация электронных библиотек считают целесообразным подготовить методические рекомендации по составлению бизнес-плана создания электронных библиотек.

Содержание бизнес-плана, его объем, степень детализации зависят от разных факторов. В первую очередь от того, преследует ли создание электронной библиотеки коммерческие или некоммерческие цели.

Если проект имеет ярко выраженную коммерческую направленность, то во главу угла должны быть поставлены финансовые аспекты, причем доходная часть обязана быть максимально подробной и убедительной (доказательной). При этом в зависимости от планируемой судьбы реализуемого проекта (планируется получать максимальную прибыль на протяжении многих лет либо быстро и выгодно продать созданный ресурс) по-разному расставляются акценты.

Если же проект носит социальный характер (к этой же группе мы отнесем проекты создания корпоративных электронных библиотек, предназначенных для поддержки основного бизнеса корпорации и/или имеющие имиджевую направленность), то на первый план выходит решение функциональных задач (объем охвата и степень удовлетворенности пользователей), а финансовый ресурс является только неким ограничителем. Но и в этом случае грамотно составленный бизнес-план может оказать большую помощь при обращении, например, к фондам-грантодателям.

Помимо коммерческой либо социальной направленности в значительной мере влияет на содержание бизнес-плана и планируемый статус собственника и владельца электронной библиотеки (об институализации статуса подробнее см. Правовые рекомендации для создателей электронных библиотек<sup>1</sup>). Тем не менее, возможные варианты бизнес-плана имеют достаточно много общего, а различия в каждом конкретном случае будут оговорены в тексте настоящих рекомендаций.

Наконец, во всех вариантах составление бизнес-плана необходимо самому создателю электронной библиотеки, т.к. это наиболее действенный способ ясно и понятно расписать цели, пути и методы их достижения и требуемые для этого ресурсы.

---

<sup>1</sup> Правовые рекомендации для создателей и владельцев электронных библиотек / Российская ассоциация электронных библиотек; Сост.: А.Б. Антопольский, Е.А. Данилина, И.В. Невзоров, Т.В. Майстрович, В.Н. Монахов; Под ред. В.Н. Монахова. – М., 2006. – 88 с.

Предлагаемые методические рекомендации предназначены всем генераторам электронных библиотек и коллекций, вне зависимости от их форм собственности и ведомственной принадлежности.

## **1. Общие требования к составлению бизнес-плана**

### **Цели составления бизнес-плана**

Бизнес-план преследует, в первую очередь, следующие цели:

1. Определение реальных затрат на создание и поддержание электронной библиотеки, что в свою очередь определяет ее функциональные возможности и технические решения.
2. Продвижение проекта для поиска инвесторов или поддержки вышестоящей организации. Бизнес-план наглядно представляет проект и как бизнес (в коммерческом варианте), и как уровень производственной деятельности (в социальном варианте).

### **Оформление бизнес-плана**

Бизнес-план должен быть прост, функционален, понятен и реально применим. Его структура должна позволить потенциальным инвесторам (либо вышестоящему руководству) легко отыскать интересующие их параграфы для принятия решения о поддержке. На первой странице плана следует поместить содержание. Необходимо также предусмотреть какое-либо функциональное разделение глав. Использование таблиц, диаграмм и графиков способствует более полному восприятию информации. При составлении большинства планов для представления финансовой информации часто используют развороты.

Перед тем как представить составленный план потенциальному инвестору (либо руководству), необходимо ознакомить с ним всех членов команды, участвующей в проектировании электронной библиотеки, получить от бухгалтера подтверждение корректности финансового обоснования, а от юриста поддержку правовой составляющей.

Целью любого инвестора, будь то инвестор-акционер, участвующий в прибыли, или кредитор, дающий ссуды под проценты, является получение прибыли. Он должен быть уверен в том, что вероятное вознаграждение стоит того риска, на который он идет, давая ссуду. Это же относится и к фондам-грантодателям, но ожидаемая отдача в этом случае находится в сфере социальных эффектов. Хорошо подготовленный бизнес-план поможет убедить инвестора в привлекательности предлагаемого проекта и самим определить реальные затраты на создание и поддержание электронной библиотеки.

## 2. Содержание бизнес-плана

### ЧАСТЬ 1

1. Введение и краткая аннотация проекта создания электронной библиотеки «...»
2. Цели и задачи проекта
  - 2.1. Цели и задачи
  - 2.2. Бонусы для инвестора (или эффект для учебного процесса, или социальный эффект)
  - 2.3. Источники формирования прибыли
3. Особенности развития сегмента электронных библиотек
  - 3.1. История становления
  - 3.2. Обзор аналогичных проектов
  - 3.3. Основные участники рынка
  - 3.4. Информационно-программные продукты и услуги конкурентов
  - 3.5. Объем и распределение рынка
  - 3.6. Покупательский спрос в России
  - 3.7. Тенденции развития
  - 3.8. Прогноз развития рынка
  - 3.9. Описание предлагаемых продуктов и услуг
  - 3.10. Ключевые факторы успеха
  - 3.11. SWOT-анализ (Strength, Weakness, Opportunities, Threats)
  - 3.12. Государственное регулирование

### ЧАСТЬ 2

4. Нормативные и законодательные основы создания компании
  - 4.1. Нормативно-правовая база создания электронной библиотеки
  - 4.2. Особенности налогообложения
5. Организационные основы создания электронной библиотеки
  - 5.1. Участники процесса формирования и продажи продукта
  - 5.2. Каналы распространения
  - 5.3. Анализ конкурентов
  - 5.4. Организационная форма создания
  - 5.5. Организационная структура
6. Особенности организации
  - 6.1. Особенности создания
  - 6.2. Региональные интересы создаваемого проекта
  - 6.3. Перечень продуктов и услуг
  - 6.4. Формирование цены товара
  - 6.5. Формирование имиджа
7. Этапы
8. Предпосылки реализации проекта
  - 8.1. Обеспечение проекта площадями и трудовыми ресурсами
  - 8.2. Инженерное обеспечение проекта

### 8.3. Маркетинговое обеспечение

## ЧАСТЬ 3

### 9. Финансовая оценка проекта

#### 9.1. Исходная информация для технико-экономических расчетов

##### 9.1.1. Даты разработки и реализации проекта

##### 9.1.2. Платежи и финансы

##### 9.1.3. Налоги, принятые в расчетах

##### 9.1.4. Планируемый порядок амортизации основного капитала

#### 9.2. Общие инвестиционные затраты

#### 9.3. Источники финансирования проекта

### 10. Техничко-экономическое обоснование проекта

#### 10.1. Укрупненный расчет объемов капитальных вложений

#### 10.2. Плановый объем оборотного капитала

#### 10.3. Прямые издержки производства

#### 10.4. Затраты на производство

#### 10.5. Затраты на управление

#### 10.6. Затраты на рекламу

#### 10.7. Представительские расходы

#### 10.8. План доходов и расходов

#### 10.9. Основные технико-экономические показатели проекта

### 11. Риски проекта

#### 11.1. Выявление рисков

#### 11.2. Анализ рисков

#### 11.3. Способы уменьшения рисков и их последствий

### 12. Основные выводы

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### П.1. Подробное описание конкурентов

### П.2. Подробное описание продуктов конкурентов (в т.ч. цены)

## **3. Методика составления бизнес-плана**

### **1. Введение и краткая аннотация проекта создания электронной библиотеки «...»**

Поскольку целью бизнес-плана является определение экономической целесообразности создания электронной библиотеки, в данном разделе в сжатой форме приводятся:

- ◆ объем капиталовложений;
- ◆ срок окупаемости капиталовложений (с какого по какой годы, либо сколько лет с начала реализации проекта);

- ◆ срок реализации проекта (запуск в промышленную эксплуатацию с указанием года и месяца);
- ◆ обеспечение инвестиций (например, гарантии и активы субъекта Российской Федерации);
- ◆ начало возврата инвестиционных ресурсов (например, со второго года с начала реализации проекта или с года, следующего за запуском в промышленную эксплуатацию и т.п.);
- ◆ годовой оборот после выхода на полную мощность (годовой объем финансовых поступлений или посещений пользователей);
- ◆ численность персонала (в зависимости от стадии реализации проекта);
- ◆ общая рентабельность капиталовложений - в процентах в год.

Для некоммерческого проекта дополнительно следует отметить те показатели (например, объем охвата и степень удовлетворенности пользователей), которые будут достигнуты при реализации проекта.

## **2. Цели и задачи проекта**

В этом разделе должны быть представлены цели и задачи проекта и способы их достижения, бонусы для инвестора, источники формирования прибыли.

### 2.1. Цели и задачи

Цель формулируется разработчиком бизнес-плана применительно к конкретному случаю. Варианты будут разные: для ВУЗа – поддержка учебного процесса, для библиотеки – расширение доступа к своим фондам; для частной инициативы – другое. В качестве примера можно привести следующий текст:

*Основная цель создания электронной библиотеки – формирование организованного массива электронных документов (текстов) на основе определенных содержательных критериев, его раскрытие, хранение и предоставление пользователям. Это достигается путем:*

- *внедрения высоких технологий;*
- *использования передовых знаний;*
- *оптимального использования организационного, интеллектуального и финансового капитала участников проекта и создания для этой цели организационных структур, охватывающих все стадии производственного процесса и процесса продаж;*
- *подготовки кадров;*
- *внедрения финансовых и организационных форм предоставления конкурентоспособных услуг их потребителям;*
- *оптимизации использования финансовых, организационных, материально-технических и трудовых ресурсов;*
- *профессионального менеджмента.*

Задачи определяются поставленной целью.

Например: *Электронная библиотека «...» создается для решения следующих задач:*

- *вывод на российский рынок и продвижение широкого спектра информационных услуг под торговой маркой ...;*
- *внедрение принципиально новых услуг, учитывающих тенденции изменения рынка;*
- *создание системы комплексного высококачественного обслуживания клиентов;*
- *освоение новейших организационных технологий в области информационных услуг;*
- *занятие определенного сегмента рынка в Российской Федерации;*
- *обеспечение более широкой доступности документов, предоставление которых пользователям затруднено или ограничено (редкие книги, фотоальбомы, рукописные книги, диссертации, архивы, ...);*
- *обеспечение доступа к документам и изданиям, существующим исключительно в электронной форме;*
- *предоставление пользователям качественно новых возможностей работы с большими объемами машиночитаемых данных;*
- *создание единой методологической и терминологической базы;*
- *аккумуляция и распространение экспертных знаний;*
- *предоставление доступа к распределенным хранилищам знаний (в том числе и отраслевым) по проблемам ...;*
- *привлечение внимания более широкой аудитории к результатам деятельности отраслевых научных организаций, популяризация их достижений в России и в мире;*
- *помощь в привлечении финансирования для научных и образовательных проектов, соответствующих целям и задачам ...;*
- *организация доступа к новейшим методикам обучения и повышения квалификации, профориентации;*
- *информационное обеспечение научно-образовательной деятельности (создание специализированных предметно-ориентированных информационных систем, предоставление доступа к распределенным отечественным и зарубежным источникам научной и образовательной информации и т.д.);*
- *помощь в организации совместной исследовательской деятельности на основе использования ИКТ; содействие установлению и расширению профессиональных контактов.*

Далее необходимо указать способы достижения цели.

Например:

*Способами достижения заявленной цели являются:*

1. *Создание и ведение базы данных с высококачественным контентом (оцифровка, сбор документов из Интернет и т.д.).*

2. *Разработка конкурентоспособного программного обеспечения с дружественным пользовательским интерфейсом.*
3. *Разработка и внедрение эффективных эксплуатационных технологий.*

Для коммерческого проекта необходимо определиться с конечным результатом – планируется получать максимальную прибыль на протяжении многих лет либо выгодно продать созданный бизнес.

## 2.2. Бонусы для инвестора (или эффект для учебного процесса, или социальный эффект)

Необходимо в сжатой форме предъявить потенциальному инвестору те преимущества, которые он получит, вложив свои ресурсы в предлагаемый проект. Примером такого описания для коммерческого проекта может служить нижеследующий текст.

Бонусы инвестора складываются из следующего:

- быстрый запуск в промышленную эксплуатацию за счет использования типовой модели построения информационных комплексов и программного обеспечения;
- интеграция вокруг и посредством комплекса организационных структур, обеспечивающих инфраструктурное обеспечение;
- возможность привлечения инвестиционных ресурсов в проекты и программы, нахождения стратегических партнеров, заинтересованных в развитии рынка;
- прибыль, получаемая за счет эксплуатации комплекса (точная оценка в настоящее время не представляется возможной – или, наоборот, возможна и представлена в бизнес-плане);
- возможность влиять на многие процессы, происходящие в отрасли, на региональных рынках;
- источник информации и экспертных знаний о состоянии и тенденциях развития различных сегментов рынка;
- формируется площадка для предоставления своих товаров и услуг, оперативного распространения актуальной информации о своей деятельности на отраслевом товарном и информационном рынках;
- инструмент продвижения своей торговой марки, продуктов и услуг;
- формирование положительного имиджа инвестора.

Для некоммерческого проекта бонусы будут, конечно, иными, но общий подход остается таким же.

## 2.3. Источники формирования прибыли

Источники формирования прибыли, которые, собственно, и определяют целесообразность вложения средств в проект, и, естественно,

зависят от сути этого самого проекта. Например, источниками формирования прибыли могут являться:

- оплата информационных и маркетинговых услуг комплекса;
- оплата консалтинговых услуг специалистов комплекса;
- оплата специальных исследований и информационных услуг, выполняемых и оказываемых специалистами управляющей компании комплекса, партнерами последней;
- издательская деятельность;
- оплата онлайн-сервисов для пользователей (форумы, торговые площадки, виртуальные образовательные среды, электронные библиотеки);
- оплата прав обслуживания инфраструктурных услуг комплекса, проценты от доходов стратегических партнеров комплекса;
- проценты от оборотов (тарифы за обслуживание) электронных магазинов;
- баннерная и прочая реклама в комплексе, проведение презентаций фирм и компаний.

### **3. Особенности развития сегмента электронных библиотек**

#### **3.1. История становления**

В данном разделе надо кратко представить историю зарождения и развития электронных библиотек, отметив наиболее важные события в этой истории. Этот раздел является факультативным, однако опыт показывает, что многие инвесторы очень приветствуют его наличие.

#### **3.2. Обзор аналогичных проектов**

Необходимо кратко упомянуть проекты, аналогичные проекту, предлагаемому инвестору (например, Научную электронную библиотеку, СОЦИОНЕТ и т.п.), а подробное описание вынести в приложение (или вообще не приводить). Главная задача раздела – показать, какие проекты были успешными и почему; какие успешными не стали и почему; как все это соотносится с предлагаемым проектом.

#### **3.3. Основные участники рынка**

Этот раздел имеет смысл, в основном, для коммерческих электронных библиотек. Здесь необходимо упомянуть основных конкурентов и привести их краткую характеристику. Подробное описание конкурентов, причем всех, а не только основных, следует вынести в приложение.

#### **3.4. Информационно-программные продукты и услуги конкурентов**

Этот раздел имеет смысл, в основном, для коммерческих проектов. В нем должно быть отражено самое важное, а полные перечни услуг – в приложение. Для некоммерческих электронных библиотек в данном разделе показываются близкие по целям, задачам и содержанию электронные ресурсы. Такой обзор может стать основой для разработки политики взаимодействия между тематически близкими электронными библиотеками.

### 3.5. Объем и распределение рынка

В данном разделе необходимо представить анализ рынка по следующим параметрам:

- объем рынка;
- потенциал роста;
- текущее распределение ролей на рынке;
- причины именно такого распределения сил;
- потенциальные проблемы нынешних лидеров (и других игроков).

### 3.6. Потребительский спрос в России

Под потребительским спросом мы будем понимать потребность (желание и необходимость), обеспеченную деньгами (для коммерческих проектов) или подтвержденную пользовательским спросом (для проектов некоммерческих).

Для успешной реализации проекта по созданию электронной библиотеки необходимо провести классификацию предполагаемых потребителей. Возможны различные основания для такой классификации. Однако в рамках бизнес-плана, прежде всего, полезна классификация с точки зрения потребительского спроса применительно к тем или иным категориям пользователей.

Классическим считается деление рынка на 5 основных типов:

- a) рынок потребителей (отдельные лица, приобретающие для личного пользования); в нашем случае именно к этой, а не к следующей, категории относится подавляющее большинство научных и образовательных структур;
- b) рынок производителей (предприятия; для производственного потребления);
- c) рынок торговцев-посредников (для перепродажи);
- d) государственный рынок;
- e) международный рынок.

Международный рынок не является предметом настоящего рассмотрения. Если для создателя электронной библиотеки это является важным параметром, то он учитывается в данном разделе.

В остальном же, произведя некоторую перегруппировку, можно предложить следующую классификацию основных видов пользователей:

1. Государство в лице его органов.

2. Коммерческие пользователи, в том числе:
  - 2.1. Коммерческие конечные потребители.
  - 2.2. Коммерческие поставщики (посредники).
3. Некоммерческие пользователи, в том числе:
  - 3.1. Граждане.
  - 3.2. Библиотеки.
  - 3.3. Образовательные учреждения.
  - 3.4. Научные организации.

Основные группы факторов, определяющие покупательский спрос:

- ◆ политическая и экономическая стабильность государства;
- ◆ рост бизнеса, особенно среднего и мелкого;
- ◆ уровень урбанизации, образовательный и культурный уровень покупателей услуг;
- ◆ демографические - численность и возраст населения, половозрастная структура;
- ◆ социально-экономические - занятость, уровень оплаты труда, пенсионного обеспечения, распределение населения по уровням дохода (т.е. все то, что может ограничить платежеспособный спрос);
- ◆ развитость информационных потребностей общества;
- ◆ информационная грамотность населения (достаточная/недостаточная);
- ◆ прочие случайные воздействия.

### 3.7. Тенденции развития

Здесь речь должна идти о технических и технологических новациях, прогнозировании изменений потребностей пользователей, а также, возможно, о переориентации на иные группы потребителей и/или на иные каналы распространения.

### 3.8. Прогноз развития рынка

Надо оценить:

- что определяет размеры рынка;
- тенденции развития рынка (расширяется или сужается);
- спрос на отдельные виды товаров.

В преломлении к собственному предложению следует сформулировать какие-то выводы, например:

*Потенциал рынка очень высок, но наша продукция будет пользоваться спросом только в случае установления цены на изделие меньше той, которая существует сегодня на рынке. При разработке проекта это условие явилось главным при принятии основных технологических и экономических решений.*

ИЛИ

*По различным оценкам, российский рынок насыщен данным видом продукции не более чем на определенное количество процентов.*

### 3.9. Описание предлагаемых продуктов и услуг (суть проекта)

Данный раздел может иметь, например, такой вид:

- *электронная библиотека - распределенное хранилище разнородной электронной информации (текст, графика, аудио, видео, ...) с возможностью заказа и электронной доставки документов;*
- *инструменты сотрудничества - форумы, предоставляющие возможность публикации идей и комментариев, описания собственного опыта, обмена мнениями и ведения дискуссий в рамках каждой тематической рубрики;*
- *суб-порталы - сервисы для создания региональных порталов и порталов отдельных сообществ, позволяющие сотрудничать в децентрализованном режиме, публиковать материалы, создавать сети взаимодействия с другими организациями, предоставлять возможность веб-присутствия;*
- *средства навигации - возможность эффективного поиска по ресурсам рунета, навигации по предметным рубрикам Портала на основе механизма гипертекстовых ссылок, фильтрации информации по принадлежности к предметной области, сообществу, региону и типу ресурса;*
- *консультационный центр - сервис, позволяющий получить по электронной почте или в онлайн-режиме квалифицированную консультацию;*
- *виртуальный университет - средство доступа к отечественным и зарубежным центрам и курсам дистанционного обучения по самым разным направлениям;*
- *торговая площадка - средство осуществления реальных сделок электронными методами, а также электронная доска объявлений о продуктах и услугах различных поставщиков; этот сервис предоставляется в аренду заинтересованным производителям товаров и услуг;*
- *переводческая поддержка - средства автоматического перевода текстов в пределах русского и английского (в перспективе также других) языков, основанные на методах искусственного интеллекта, позволяющих адекватно понять содержание этих текстов;*
- *предоставление доступа к индивидуальным и групповым средствам коммуникации (электронная почта, листы рассылки, форум, архив форума, чат, видеоконференц-связь, интернет-телефония, сетевое вещание);*
- *хостинг сайтов;*
- *размещение баннеров и ссылок внешних клиентов;*
- *предоставление услуг по экспертизе и менеджменту проектов;*
- *организация и проведение семинаров;*
- *аренда приложений (ASP) - предоставление на платной основе права пользования программными средствами электронной библиотеки.*

### 3.10. Ключевые факторы успеха

Содержимое этого раздела может иметь несколько вариантов.

#### Вариант 1

1. *Приоритеты высшего порядка:*
  - *выбор лидера;*
  - *выбор управляющего;*
  - *наличие рыночных возможностей.*
2. *Приоритеты второго порядка:*
  - *сильная команда сотрудников;*
  - *реальный бизнес-план (адаптируемый и гибкий);*
  - *высокий коммерческий потенциал проекта;*
  - *способность команды реализовать проект.*
3. *Приоритеты третьего порядка:*
  - *корпоративная культура;*
  - *торговая марка (бренд);*
  - *качество финансирования;*
  - *способность опережать конкурентов;*
  - *качество обслуживания клиентов;*
  - *качество исполнения заказов.*

#### Вариант 2

1. *Прибыль при реализации проекта достигается высоким уровнем доходности комплекса.*
2. *Проект достаточно жизнеспособен, чтобы противостоять серьезным неблагоприятным изменениям.*
3. *Инициаторы и организаторы проекта обладают достаточным потенциалом и опытом для успешного осуществления проекта.*

#### Вариант 3

*Основы коммерческого успеха проекта заключаются в следующем:*

- *Избранная аудитория - состоятельные и образованные люди, склонные пробовать новое, лидеры.*
- *Профессиональный уровень подготовки и предоставления информации.*
- *Оптимальное использование имеющихся источников информации и каналов ее распространения.*
- *Опыт «раскрутки» подобных проектов.*
- *Реализация возможности получения интересующей аналитической, коммерческой информации по заказу непосредственно в среде Internet.*
- *Возможность комплексного обслуживания клиентов профессиональными структурами (банкинг, аудит, консалтинг,*

лизинг, финансы, инвестиционное планирование, оптимизация налогообложения на период реализации проекта, информационное и организационное сопровождение, представление и защита интересов в региональных и федеральных органах власти, использование лизинговых и других механизмов и технологий).

- Четкая и эффективная обработка обратной связи с пользователем, обеспечение возможности получения консультаций и аналитической информации в режиме on-line.
- Создание разветвленной сети партнеров, имеющих возможность комплексно обслужить пользователя (услуги - консалтинговые, инвестиционные, страховые, аудит, банковские, проектные и инжиниринговые, лизинговые, привлечение финансовых ресурсов, продвижение товаров и технологий в регионы и другие).
- Быстрая система поиска нужной информации и ее источников, реализованная на портале.

### 3.11. SWOT-анализ

SWOT – это первые буквы английских слов Strength, Weakness, Opportunities, Threats. Именно в таком порядке и составляется этот раздел. Например:

#### *Сильные стороны*

1. Отличное знание ситуации.
2. Идея реализации принципиально иного подхода к технологиям и, соответственно, возможность создания на порядок более масштабного контента.
3. ...

#### *Слабые стороны*

1. Начинать придется «с нуля».
2. ...

#### *Возможности*

1. Возможность использовать наработанный опыт, не повторяя чужие ошибки.
2. ...

#### *Риски (подробнее см. раздел 11)*

1. Неверный выбор бизнес-модели.
2. Оценка перспектив на рынке может оказаться слишком оптимистичной.
3. Непродуманная и нечеткая схема получения доходов.
4. Возможные технологические проблемы (недостаточная емкость технологической платформы, плохая масштабируемость и т.п.).
5. Плохо построенная модель взаимоотношений с клиентами.
6. ...

### 3.12. Государственное регулирование

В этом разделе должна быть отражена нормативная база по вопросам создания электронных библиотек, отношение государства к электронным библиотекам (концепции развития электронного пространства и т.п.), вероятное развитие ситуации.

## ЧАСТЬ 2

### **4. Нормативные и законодательные основы создания электронной библиотеки**

В разделе 4 должны быть рассмотрены правовые аспекты предлагаемого к реализации проекта с точки зрения: а) создания конкретной электронной библиотеки; б) вопросов налогообложения.

#### 4.1. Нормативно-правовая база создания электронной библиотеки

В этом разделе, помимо общих документов, регулирующих создание и деятельность юридического лица, следует рассмотреть документы, специфические для библиотечной деятельности (естественно, применительно к электронной библиотеке). С учетом действующих правовых норм определяются источники комплектования электронной библиотеки, условия доступа и другие параметры.

#### 4.2. Особенности налогообложения

Здесь должны быть рассмотрены Налоговый кодекс и всё, из него вытекающее, в преломлении электронной библиотеки.

Дальше нужно понять, какие могут быть применены налоговые льготы (для чего необходимы консультации бухгалтера и юриста).

### **5. Организационные основы создания электронной библиотеки**

#### 5.1. Участники процесса формирования и реализации продукта (услуги)

В данном разделе следует указать всех участников процесса формирования и предоставления в доступ электронной библиотеки. Например:

*Исполнитель услуг – юридическое лицо, непосредственно оказывающее услуги, предусмотренные проектом создания ЭБ, - это ...*

*Изготовители контента – юридические и физические лица, обеспечивающие информационное наполнение ЭБ, - это ...*

*Потребители продукта – юридические или физические лица, приобретающие либо имеющие намерение приобрести услуги (продукт) ЭБ.*

#### 5.2. Каналы распространения

В разделе должно быть достаточно подробно описано, каким образом услуги (продукты) будут доходить до потребителя (свободный доступ, доступ с ограничениями, прямая реализация, продажи через дилерскую сеть и т.д.), и доказательно объяснено, почему выбрана именно такая схема.

Здесь важно понимать, что речь идет не о технологическом способе доставки услуг, а о схеме построения бизнеса.

### 5.3. Анализ конкурентов

Этот раздел, являясь прямым продолжением предыдущего раздела, имеет смысл только при наличии коммерческой составляющей. В нем должны быть описаны бизнес-схемы конкурентов.

### 5.4. Организационная форма создания

Принципы и подходы к составлению этого раздела изложены в «Правовых рекомендациях для создателей и владельцев электронных библиотек».

### 5.5. Организационная структура

В этом разделе представляется схема организационной структуры подразделения, создающего электронную библиотеку и проект штатного расписания. Данные этого раздела используются при определении затрат на заработную плату и начислений на заработную плату при расчете показателей эффективности деятельности и освоения капитальных вложений.

## 6. Особенности организации электронной библиотеки

### 6.1. Особенности создания

В данном разделе надо перечислить ключевые достоинства проекта, отличающие его от существующих решений.

Например:

- *качественные отличия, дающие конкурентные преимущества;*
- *востребованность на рынке;*
- *степень того, насколько он отвечает потребностям клиентов.*

### 6.2 Региональные интересы создаваемого проекта

Если проектом предусматривается широкий охват субъектов Российской Федерации, в этом разделе должны быть описаны пути достижения поставленных целей (создание развернутой дилерской сети, заключение соглашений с какими-то партнерами и т.д.).

### 6.3. Перечень продуктов и услуг

В данном разделе сначала формулируются основные цели, для решения которых предназначена реализация продуктов и услуг. Например:

*Основные цели:*

- *сохранение и защита традиционного рынка (клиентуры);*
- *введение, развитие и увеличение нового рынка;*
- *систематическое представление на рынке новых продуктов;*

Далее следует перечисление этих продуктов и услуг.

#### 6.4. Формирование цены товара (услуги)

Цена товара (услуги) включает следующие основные элементы:

- стоимость материальных и программных средств;
- стоимость создания электронных документов;
- стоимость по поддержанию электронной библиотеки;
- текущие расходы на производство;
- текущие расходы на реализацию и организацию потребления услуг;
- прибыль;
- косвенные налоги по отдельным видам услуг.

Для наглядности все это можно свести в таблицу. Например:

Стоимость товаров и сырья	Текущие затраты на производство, реализацию, организацию потребления услуг	Косвенные налоги (по отдельным видам услуг)	Прибыль	Скидки для отдельных групп по отдельным видам услуг
---------------------------	--	---	---------	---

Далее следует указать, какие факторы влияют на цену.

Затем надо определить уровень цен и доказать, что установленный уровень цен за услуги привлекателен для потребителей.

Следует помнить, что данный раздел очень тесно связан с Технико-экономическим обоснованием (раздел 10).

#### 6.5. Формирование имиджа

В этом разделе должны быть в кратком виде представлены направления формирования фирменного стиля предприятия, архитектура брэнда, вывод брэнда (запуск и рост).

### 7. Этапы

В данном разделе описывается жизненный цикл электронной библиотеки. Например, условно выделяем три этапа (здесь должна быть аргументация такого или иного разбиения).

### *7.1. Первый этап - подготовительный*

*Этот этап включает:*

- *регистрация юридического лица или создание рабочей группы;*
- *юридическое сопровождение проекта и производства;*
- *привлечение финансовых ресурсов;*
- *проведение финансового, производственного и инвестиционного планирования деятельности, разработка бизнес-плана, маркетинговой и рекламной программ;*
- *заключение договоров на приобретение (долгосрочную аренду) площадей и оборудования;*
- *покупка или разработка программного обеспечения;*
- *производство (создание) продукта и выход с ним на рынок;*
- *проведение работы по заключению договоров с партнерами;*
- *разработка и принятие стратегии продвижения продукта на рынок и развития партнерской сети;*
- *формирование круга стратегических партнеров;*
- *приобретение части технологического оборудования (например, для создания Web-сервера);*
- *формирование и подготовка команды управления реализацией проекта;*
- *комплектация штата кадрами;*
- *создание маркетинговой и аналитической служб;*
- *проведение дополнительных работ по изучению рынка;*
- *начало реализации настоящего проекта.*

### *7.2. Второй этап - развитие*

*На втором этапе предполагается:*

- *развитие партнерской сети;*
- *наращивание фондов электронной библиотеки;*
- *создание сервисов;*
- *расширение перечня услуг;*
- *реализация рекламных и маркетинговых программ по продвижению собственных продуктов, продвижению торговой марки;*
- *дальнейшее развитие (качественное и количественное) предоставляемых услуг.*

### *7.3. Третий этап - эффективное функционирование*

*На третьем этапе реализации проекта планируется проведение оптимизации структуры, развитие партнерской сети в соответствии с ситуацией на региональных рынках, осуществление деятельности по созданию положительного имиджа.*

## **8. Предпосылки реализации проекта**

В этом разделе должны быть представлены основные предпосылки успешной реализации проекта:

- обеспеченность финансовыми ресурсами;
- обеспеченность трудовыми ресурсами;
- инженерное и инфраструктурное обеспечение проекта;
- маркетинговое обеспечение проекта.

### 8.1. Обеспечение проекта площадями и трудовыми ресурсами

В этом разделе необходимо указать, на какой территории и на каких технических средствах организуется электронная библиотека, каким образом будут приобретаться площади (договоры купли-продажи, долгосрочной аренды, выделение площадей из уже имеющихся). Если предварительные переговоры о приобретении площадей проведены, то обязательно указать, с кем (но не конкретными названиями, а принадлежностью: потенциальные продавцы будущих элементов материально-технической базы создаваемой электронной библиотеки, структуры федеральных и региональных органов государственной власти и т.д.).

Далее следует указать, сколько человек планируется привлечь для обеспечения реализации проекта. Можно отметить, что сложившаяся ситуация на рынке труда (указать уровень безработицы в процентах) позволяет привлечь необходимое количество персонала и выполнить важную функцию создания новых рабочих мест.

В части привлечения в процесс реализации проекта квалифицированных кадров следует сослаться на организационный план по кадровому обеспечению, основными направлениями которого могут быть, например:

- *привлечение высококлассных специалистов и раскрытие их творческого потенциала в фирме, что достигается через отбор, обучение и поощрение;*
- *отбор работников производится на основе испытательного срока и выполнения вступительной работы;*
- *обучение строится на повышении профессионального уровня работников без отрыва от производства на основе семинарских занятий, изучения образцов продукции и новых направлений в отрасли;*
- *создание собственной учебной сети повышения квалификации работников;*
- *широкое использование стажировок персонала за рубежом;*
- *поощрения включают как материальные выплаты, так и мероприятия морального характера.*

### 8.2. Инженерное обеспечение проекта

В данном разделе должна быть отражена имеющаяся база для информационного, инвестиционного и коммерческого обслуживания проекта.

Например, можно говорить о наличии здания для размещения административного персонала проекта (и/или широкой организационной инфраструктуры, технического и финансового обеспечения).

В качестве заключения можно сделать вывод о том, что вышеперечисленные факторы и другие условия позволяют быстро решать глобальные задачи, поставленные перед участниками проекта.

### 8.3. Маркетинговое обеспечение

В этом разделе определяются долгосрочные маркетинговые цели и маркетинговая стратегия. Например:

- a) *прогнозирование объема продаж (привлечения пользователей):*
  - *прогноз общего рыночного спроса;*
  - *прогноз реализации продукта и услуг;*
- b) *анализ и контроль процесса продаж;*
- c) *анализ доходности и прибыльности сегментов;*
- d) *повышение устойчивости электронной библиотеки по отношению к колебаниям внешних факторов (сценарный анализ);*
- e) *оптимальное распределение ограниченных ресурсов (определение целевых потребительских и продуктовых сегментов);*
- f) *оптимизация ассортиментной и ценовой политики (ассортиментно-ценовой анализ);*
- g) *создание и укрепление брэнда в целевой аудитории;*
- h) *привлечение новых партнеров и клиентов, в т.ч. пользователей портала;*
- i) *организация эффективной системы взаимоотношений с партнерами и клиентами;*
- j) *регулирование деятельности на основе анализа потребностей общества;*
- k) *оценка эффективности мероприятий по продвижению продукта;*
- l) *определение региональных приоритетов развития.*

При выборе стратегии маркетинга учитывается следующее.

1. Специфические особенности проекта, которые позволяют реализовать основное преимущество - уникальность услуг при высочайшем их качестве. Уникальность заключается в ... (например, в широком спектре услуг по обслуживанию пользователей, чего не обеспечивают все прочие проекты). Этим обеспечивается ... (например, возможность оптимизации цен на основные продукты, которые будут производиться за счет организации единой технологической цепочки).
2. Устойчивый спрос на предоставляемые услуги.

3. Потребности рынка, обеспечивающие стабильную прибыль.
4. Отсутствие концентрации аналогичного комплекса услуг на российском рынке, потребность пользователей в обслуживании высокого класса.
5. Ориентация на потенциального потребителя.

## **9. Финансовая оценка проекта**

### 9.1. Исходная информация для технико-экономических расчетов

#### 9.1.1. Даты разработки и реализации проекта

В данном подразделе указываются следующие показатели (примерный перечень):

*Дата разработки проекта и его бизнес-плана.*

*Для привязки процесса практической реализации проекта к календарному году расчетной датой начала реализации проекта принимается 1 января текущего года.*

*Расчетный срок реализации проекта (сколько лет).*

*Срок подготовки реализации первого продукта (сколько месяцев).*

*Срок освоения инвестиционных ресурсов и капиталовложений.*

#### 9.1.2. Платежи и финансы

Содержание этого подраздела может быть, например, следующим:

*Общая стоимость проекта, разбивка расходов по годам,*

*Отнесение выплат процентов по кредитам (инвестиционным ресурсам):*

- *кредит на активы - полностью на прибыль;*
- *кредит на оборотные средства - на прибыль с учетом ставки LIBOR.*

*В расчетах приняты постоянные значения цен на рынке компьютерных технологий.*

#### 9.1.3. Налоги, принятые в расчетах

Содержание этого подраздела целесообразно представить в форме таблицы, например, следующей:

*Налоги, учтенные в бизнес-проектировании и планировании*

<i>Наименование выплат</i>	<i>налога,</i>	<i>Налогооблагаемая база</i>	<i>Ставка, размер</i>	<i>Регуляр- ность</i>
<i>Налог на пользователей автодорог</i>				
<i>Налог на добавленную</i>				

<i>стоимость</i>			
<i>Налог на прибыль</i>	<i>Балансовая прибыль</i>		
<i>Налог на имущество</i>	<i>Стоимость зданий, оборудования, запасов</i>		
<i>Налог на землю</i>	<i>Стоимость земли</i>		
<i>Транспортный налог</i>			
<i>Единый социальный налог</i>	<i>Заработная плата</i>		

И т.п.

#### 9.1.4. Планируемый порядок амортизации основного капитала

Содержание данного подраздела также целесообразно представить в форме таблицы, например, следующей:

##### *Планируемый порядок амортизации основного капитала проекта*

<i>Категории основного капитала, подлежащего амортизации</i>	<i>% капитала, подлежащего амортизации</i>
<i>1. Здания и сооружения и их конструктивные элементы</i>	
<i>2. Легковой автотранспорт, легкий грузовой автотранспорт, конторское оборудование и мебель, компьютерная техника, информационные системы и системы обработки данных</i>	
<i>3. Технологическое, энергетическое, транспортное и иное оборудование и материальные активы, не включенные в 1 и 2 группы</i>	
<i>4. Нематериальные активы</i>	

#### 9.2. Общие инвестиционные затраты

Общие инвестиционные затраты складываются из затрат на создание нового юридического лица (юридических лиц), прочие организационные работы, затраты на приобретение площадей, строительно-монтажные и ремонтные работы, приобретение технологического оборудования во время инвестиционной фазы реализации проекта (до момента начала производства), разработку инвестиционного проекта, проведение детальных маркетинговых исследований, разработку продукта, оборотные средства предоплаты услуг. Кроме того, до начала производства и реализации продукции необходимо начать рекламные мероприятия, акции.

Затраты в инвестиционной фазе проекта определяются в разделе 10.1.

Кроме того, следует также предусмотреть необходимость формирования резерва денежных средств на непредвиденные расходы (в том

числе резерва, позволяющего не прекращать работы в случае задержек в финансировании) и на покрытие отрицательного баланса наличности в первый месяц производственной деятельности.

### 9.3. Источники финансирования проекта

В данном разделе должны быть зафиксированы основные источники финансирования процесса разработки и реализации проекта. Например:

*Основными источниками финансирования процесса разработки и реализации проекта, представленного в настоящем бизнес-плане, являются:*

1. Собственные ресурсы акционеров предприятия (участников проекта) в виде инвестиций (взносов) в уставный капитал, заемные средства.
2. Долгосрочные кредиты (займы) под конкретные инвестиционные проекты от участников программы - инвесторов и стратегических партнеров.
3. Товарные кредиты потенциальных инвесторов и стратегических партнеров, в том числе и под контрактное покрытие поставками продукции, произведенной на собственных производственных комплексах.
4. Прибыль предприятия от своей непосредственной деятельности, оставшаяся после расчетов с бюджетом и распределенная (направленная в соответствии с решением собрания учредителей) на развитие предприятия.

## 10. Технико-экономическое обоснование проекта

### 10.1. Укрупненный расчет объемов капитальных вложений

Укрупненный расчет объемов капитальных вложений удобно представить в виде таблицы. Например:

*Укрупненный расчет капитальных затрат проекта*

<i>Наименование объекта капитальных вложений</i>	<i>Единицы измерения</i>	<i>Кол-во Единиц</i>	<i>Стоимость одного объекта капитальных вложений, млн. дол. США</i>	<i>Суммарная стоимость объектов, млн. дол. США</i>
<i>Создание, приобретение площадей в г. Москве</i>				
<i>Создание, приобретение площадей в регионах</i>				

<i>России</i>				
<i>Создание учебного центра (если он нужен)</i>				
<i>Приобретение технологического и организационного оборудования</i>				
<i>Компьютеризация, создание веб-сервера, системы электронной торговли</i>	<i>Комплексов</i>			
<i>Итого капитальных затрат</i>				...

Как следует из таблицы, суммарный объем капитальных вложений в рамках настоящего проекта может составить ... миллионов рублей в течение ... лет освоения капитальных вложений.

Необходимо также указать льготные кредиты или скидки при покупке оборудования, программного обеспечения и т.п., если что-либо из упомянутого может быть реализовано.

План освоения капитальных вложений также удобно представить в табличной форме. Например:

*План освоения капитальных вложений на период 200? – 200? годы*

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>200? г.</i>	<i>200? г.</i>	<i>200? г.</i>	<i>Итого за 200?-200? гг.</i>
<i>1.</i>	<i>Площади в г. Москве, кв. м (млн.дол.)</i>	<i>?</i> <i>(?)</i>	<i>?</i> <i>(?)</i>		<i>?</i> <i>(?)</i>
<i>2.</i>	<i>Площади в регионах России, кв. м (млн.дол.)</i>		<i>?</i> <i>(?)</i>	<i>?</i> <i>(?)</i>	<i>?</i> <i>(?)</i>
<i>3.</i>	<i>Создание учебного центра, млн.дол.</i>	<i>?</i>			<i>?</i>
<i>4.</i>	<i>Оборудование</i>				
<i>5.</i>	<i>Компьютеризация</i>				
<i>6.</i>	<i>Всего капитальных вложений</i>				

В капитальные затраты должны войти затраты на приобретения, документальное оформление сделок купли-продажи, капитальный ремонт.

## 10.2. Плановый объем оборотного капитала

Результаты расчета величины оборотных средств с разбивкой по годам освоения капитальных вложений целесообразно привести в табличном виде. Например:

*Плановые объемы оборотного капитала*

<i>N n/n</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>200? г.</i>	<i>200? г.</i>	<i>200? г.</i>	<i>Итого за 200?-200? гг.</i>
<i>1.</i>					
<i>2.</i>					
<i>3.</i>	<i>Всего капитальных вложений</i>				

Расчеты следует выполнять исходя из того, что по источникам формирования финансовых средств, находящихся в обороте, какая-то часть (надо указать – какая) - клиентские, привлеченные средства, а какая-то - собственные средства, необходимые для обеспечения нормального функционирования.

Если существует/планируется подписка, то обязательно следует отметить наличие временного лага между моментом платежа и моментом оказания услуг. Эта особенность может быть использована финансовыми менеджерами для управления наличными активами и получения дополнительной прибыли.

### 10.3. Прямые издержки производства

Расчет прямых издержек производства также удобно привести в табличном виде. Например:

*Прямые издержки производства (на единицу продукции или на что-то другое):*

<i>№ n/n</i>	<i>Издержка</i>	<i>Стоимость</i>
<i>1.</i>	<i>Материал 1 (например, бумага)</i>	
<i>2.</i>	<i>Материал 2</i>	
<i>3.</i>	<i>Электроэнергия</i>	
<i>4.</i>		

### 10.4. Затраты на производство

Расчет затрат на производство может иметь, например, такой вид:

*Ежемесячные затраты на производство:*

<i>№ n/n</i>	<i>Наименование</i>	<i>Стоимость</i>
--------------	---------------------	------------------

1.	<i>Электроэнергия</i>	
2.	<i>Топливо</i>	
3.	<i>Аренда производственных помещений</i>	
4.	<i>Аренда складских помещений</i>	
5.	<i>Ремонтные работы</i>	

#### 10.5. Затраты на управление

Расчет затрат на управление также представляется в виде таблицы:

*Ежемесячные затраты на управление:*

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование</i>	<i>Стоимость</i>
1.	<i>Содержание офиса</i>	
2.	<i>Связь</i>	
3.	<i>Страховка</i>	
4.	<i>Командировочные расходы</i>	
5.	<i>Аутсорсинг (например, юридическое обслуживание)</i>	

#### 10.6. Затраты на рекламу

В табличной форме удобно представлять и расчет затрат на рекламу:

*Ежемесячные затраты на рекламу:*

<i>№ п/п</i>	<i>Средство рекламы</i>	<i>Стоимость</i>
1.	<i>Реклама в газетах</i>	
2.	<i>Расылка прайс-листов, каталогов</i>	
3.	<i>Реклама в специализированных изданиях</i>	
4.	<i>Реклама в Интернете</i>	
5.	<i>Реклама на телевидении</i>	
6.	<i>Реклама на радио</i>	
7.	<i>Киноматериалы</i>	
8.	<i>Видеоматериалы</i>	
9.	<i>Свой сайт</i>	
10.	<i>Пресс-конференции, брифинги</i>	
11.	<i>Участие в выставках, конференциях, ярмарках</i>	
12.	<i>Семинары, презентации</i>	

#### 10.7. Представительские расходы

Представительские расходы в течение отчетного (налогового) периода включаются в состав прочих расходов в размере, не превышающем 4% от

расходов налогоплательщика на оплату труда за этот отчетный (налоговый) период.

## 10.8. План доходов и расходов

В данном разделе в самом общем виде дается план доходов и расходов. Например:

*План доходов и расходов составлен на ... лет в соответствии с прогнозом тенденций развития рынка и отражает, что в течение 200? – 200? годов предприятие (или кто у нас будет) будет получать устойчивую прибыль.*

*Поскольку установленный уровень цен за услуги привлекателен для потребителей (см. раздел 6.4), повышение качества услуг и разработанная рекламная компания по продвижению услуг на рынок позволят довести объем валового дохода до ?? млн. дол. в год.*

*План доходов и расходов на период 200? – 200? годы*

<i>N n/n</i>	<i>Наименование</i>	<i>200? г.</i>	<i>200? г.</i>	<i>200? г.</i>
<i>1.</i>	<i>Плановый объем валовой прибыли (млн. дол. в год)</i>			
<i>2.</i>	<i>Объем налоговых отчислений, (млн. дол. в год)</i>			
<i>35.</i>	<i>Годовой объем чистой прибыли (млн. дол.)</i>			
<i>4.</i>	<i>Расчетный срок окупаемости капитальных вложений, лет</i>			

*После выхода в течение ? лет на проектные показатели при объеме капитальных вложений ? миллионов долларов США (см. раздел 10.1) срок окупаемости капиталовложений составит ? лет. Отсчет срока окупаемости с момента начала реализации проекта - ? лет. Общая рентабельность функционирования составит ??%.*

*В расчетах не учитывались доходы от других услуг, которые будут оказываться покупателям.*

Весьма наглядной может быть диаграмма изменения среднемесячных оборота и дохода от реализации по годам.

Завершается раздел общими выводами, например:

*В завершение этапа становления, то есть к 200? году, создаваемое предприятие (или что?) выйдет на прогнозируемый уровень продаж, завоеует определенный имидж на рынке услуг и займет место среди лидеров в своей отрасли по качеству обслуживания и ассортименту продаваемых товаров и услуг.*

## 10.9. Основные технико-экономические показатели проекта

В этом разделе фактически подводятся итоги расчета технико-экономического обоснования. Таблица может иметь следующий вид:

### *Основные технико-экономические показатели проекта*

<i>Наименование показателя</i>	<i>Единицы измерения</i>	<i>Значение показателя</i>
<i>1. Штатная численность персонала</i>	<i>Человек</i>	
<i>2. Объем капитальных вложений в проект, всего</i>	<i>Млн. дол. США</i>	
<i>3. Объем реализации после выхода на проектные показатели</i>	<i>Млн. дол. США</i>	
<i>4. Необходимый объем оборотного капитала</i>	<i>Млн. дол. США</i>	
<i>6. Общий объем привлекаемых инвестиционных ресурсов в реализацию проекта</i>	<i>Млн. дол. США</i>	
<i>7. Годовой объем чистой прибыли проекта при выходе на проектные показатели</i>	<i>Млн. дол. США</i>	
<i>8. Уровень общей рентабельности проекта</i>	<i>Процентов</i>	
<i>9. Срок возврата инвестиционных средств после выхода проекта на проектные показатели</i>	<i>Лет</i>	

## 11. Риски проекта

Назначение раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не достигнуты. Оценка проводится по стадиям проекта: подготовительной, начала реализации проекта и широкой реализации подготовленных продуктов и услуг.

По характеру воздействия риски делятся на простые и составные. Простые риски определяются полным перечнем не пересекающихся событий, т.е. каждое из них рассматривается как не зависящее от других. В связи с этим первой задачей является составление исчерпывающего перечня рисков. Второй задачей является определение вероятности наступления событий, относящихся к каждому простому риску.

Составные риски являются композицией простых, каждый из которых в композиции рассматривается как простой.

Следует провести классификацию рисков по их типам (по источнику или по природе). Примером могут служить риски, связанные с нарушением законодательства, использованием той или иной технологии, нарушением

бизнес-процессов, вызванные человеческим фактором. В основу представленной ниже таблицы возможных рисков положена классификация рисков по стадиям жизненного цикла.

### 11.1. Выявление рисков

Пример классификации и первичной (качественной) оценки рисков представлен ниже.

Вид риска	Степень риска		
	Высокий	Средний	Низкий
<b>РИСКИ ПОДГОТОВИТЕЛЬНОГО ПЕРИОДА</b>			
Неработоспособная идея проекта			+
Отсутствие необходимого законодательства (нормативной базы)			+
Низкий уровень укрупненного технико-экономического обоснования реализуемого проекта			+
Незнание исследуемого рынка и низкий уровень предварительных маркетинговых исследований			+
Информационное и аналитическое управление подготовительным периодом			+
<b>РИСКИ СТАДИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ</b>			
Непроработанность характера бизнес-процессов			+
Недостаточная квалификация персонала			+
Низкое качество управления проектом			+
Финансовые проблемы проекта	?	?	?
<b>РИСКИ ЭКСПЛУАТАЦИИ</b>			
Негативная реакция общественности и властей			+
Отсутствие необходимых производственных помещений и площадей			+
Отсутствие возможности приобретения помещений			+
Финансовые проблемы	+	+	
Низкое качество управления производством и организацией работ (уровень менеджмента)			+
Низкий уровень поддержки (информационное и аналитическое обеспечение) принимаемых управленческих решений			+

Недостаточная емкость технологической платформы			+
Плохая масштабируемость			+
Проблемы телекоммуникационного обмена			+
Низкий уровень юридической поддержки отношений с партнерами			+
Плохой контроль качества работы партнеров			+
Надежность работы техники			+
Экологические проблемы			+
<b>РИСКИ СБЫТА ПРОДУКЦИИ</b>			
Излишне оптимистичная оценка перспектив на рынке			+
Высокая конкуренция		+	
Рынок имеет тенденции к сокращению спроса			+
Непредвиденное изменение ситуации на рынке			+
Непредвиденные действия конкурентов			+
Неудачный выбор партнеров при построении сети продаж		+	
Низкий уровень подготовки рекламной компании продвижения торговой марки			+
Низкий уровень дизайнерской проработки готовой продукции для представления на рынок			+
Низкий уровень подготовки маркетинговой программы продвижения продукции			+
Несоответствие маркетинговой и производственной программ условиям рынка			+
Низкий уровень планирования сбыта продукции			+
Недостаточность развития маркетинговой работы		+	
Низкое качество производимой продукции			+
Высокая цена продукции		+	
Непродуманная и нечеткая схема получения доходов		?	?
Низкий уровень менеджмента в дилерских структурах		+	+
Плохо построенная модель взаимоотношений с клиентами		?	?
Низкое качество WEB-сервера и его раскрутки			+
Неудачное месторасположение центрального офиса			+

фирмы			
Проблемы доведения информации о предприятии и его продукции до клиентов, потребителей и агентской сети			+
Низкий уровень рекламной работы		?	?
<b>РИСКИ ПО ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ</b>			

## 11.2. Анализ рисков

Необходимо определить компоненты риска – материальные и нематериальные активы, степень их защищенности, угрозы, потенциальный ущерб и вероятность реализации угроз.

Для каждого риска необходимо определить его пороговое значение – приемлемый уровень риска. Риски ниже приемлемого уровня или равные ему могут быть приняты, оставшиеся должны быть минимизированы.

Количественная оценка риска должна представлять собой величину, выражающуюся в цифрах – например, в деньгах (в том числе упущенной выгоде), времени (например, времени простоя сервера) и т.п.

## 11.3. Способы уменьшения рисков и их последствий

Для уменьшения рисков проекта на каждом этапе его осуществления необходимо (как пример):

- тщательно изучить наличие и возможности конкурентов, наличие потенциальных потребителей;
- проявить аккуратность в выборе подрядчика для производства строительных и ремонтных работ, а также установить жесткий контроль за своевременностью и качеством выполняемых ими работ;
- при реализации проекта учесть требования местных властей, общественности и экологических организаций;
- формируя ценовую политику для каждого отдельного продукта, учитывать платежеспособность потенциальных покупателей, наличие конкурентов в данном регионе и их ценовую политику;
- систематически изучать спрос покупателей продуктов и услуг;
- внимательно относиться к выбору партнеров, с которыми придется непосредственно работать в ходе разработки и реализации продуктов, на основе глубокого изучения, получения банковских и аудиторских справок о деловой порядочности потенциальных партнеров;
- проводить продуманную рекламную кампанию, направленную на привлечение потребителей:

- предвидеть возможные действия конкурентов и своевременно принимать контрмеры по сглаживанию негативных последствий таких действий;
- прогнозировать сезонные и другие колебания спроса на реализуемые продукты для принятия административных решений по более рациональному использованию финансовых средств;
- тщательно прорабатывать управленческие решения при определении приоритетных направлений деятельности предприятия;
- установить жесткий контроль за расходами предприятия, документооборотом и коммерческой тайной;
- тщательно проводить отбор менеджеров среднего и высшего звена, эффективно мотивировать и стимулировать их деятельность;
- проводить систематическую переподготовку управленческих кадров и персонала;
- разработать конкретные и действенные социально-экономические программы для создания благоприятного климата в коллективе.

Выбранные способы уменьшения рисков следует объединить в Стандарт управления рисками – схему, позволяющую определить, каким образом производится снижение тех или иных рисков, какие механизмы при этом используются и как происходит принятие рисков или их снижение.

## 12. Основные выводы

В этом разделе подводится итог бизнес-планирования и делается вывод о целесообразности либо нецелесообразности реализации проекта. Например:

*Приведенное технико-экономическое обоснование проекта показывает, что в течение ?-летнего периода использования инвестиционных ресурсов, выделяемых инвестором и участниками проекта, предприятие (или кто?) способно возратить привлекаемые инвестиционные ресурсы в размере ?? миллионов рублей. При этом годовой объем общей прибыли, получаемой фирмой, может составить ?? миллиона рублей (объем годовой чистой прибыли - ?? миллиона рублей) и обеспечит уровень рентабельности производства на уровне ??% (уровень общей рентабельности - ??%) и срок окупаемости инвестиционных ресурсов, равный ? годам.*