

II Программа работ по составлению инвестиционного меморандума.

A Главные участники

Главными участниками процесса являются:

1. Менеджмент предприятия, Директор которого принимает участие в принятии главных политических решений, и Совет Директоров, способствующий получению нового капитала.

2. Директор по Финансам, являющийся Директором Проекта.

3. Главы ведущих подразделений, таких, как производственный, технологический, сбыт и маркетинг, научно-технический и проектно-конструкторский, отдела кадров, отдела акционирования, планово-экономического отдела, финансового отдела, бухгалтерии, отдела труда и заработной платы.

4. Юрист, оказывающий консультации по юридическим вопросам.

5. Внешние бухгалтера, которые подтверждают достоверность финансовых отчетов и способов подготовки переложенных финансовых данных.

6. Представители инвестиционного банка, которые прорабатывают подробную структуру инвестиций. Они играют главную роль при определении процента собственности новых инвестиций. В основном, для определения доли инвестора в предприятии требуется оценка его финансово-экономического состояния, и что представляется наиболее существенным, это эффект разводнения, возникающий вследствие вливания инвестиций.

7. Другие специалисты, такие как оценщики недвижимости, специалисты по охране окружающей среды, инженеры производственного цикла, и т. д.

B Управление проектом

Перед началом проекта разработайте организационную схему проекта, пример организационной схемы предложен в приложении 9. До начала подготовительного этапа Директор проекта должен назначить: менеджера рабочей группы, приблизительный численный состав рабочей группы, будут ли в осуществлении проекта принимать участие Советники и по каким вопросам они будут консультировать, будут ли для осуществления проекта привлекаться посторонние консультанты.

Организационная схема проекта имеет иерархическую структуру с хорошо налаженными горизонтальными связями. Все контакты с директором предприятия осуществляются через директора проекта. При возникновении конфликтных ситуаций при контактах с работниками предприятия, решение возникшей проблемы должно передаваться по уровням полномочий вниз вверх, но на каждом уровне нужно приложить все усилия чтобы разрешить ситуацию.

С Программа работ

1 Подготовительный этап

Перед началом Проекта проведите встречу с потенциальным клиентом, составьте предварительное представление о нем и о предприятии, финансово-экономическое состояние которого предстоит определить. Документально оформите намерение о выполнении Проекта.

а. Определите цель Проекта (получение капитала посредством получения банковского кредита, эмиссии облигаций, сотрудничества посредством участия компании-донора в какой-либо деятельности предприятия-реципиента).

б. Определитесь, в чьих интересах осуществляется проект (например, в интересах меньшинства или владельца (владельцев) контролируемого пакета).

в. Определите, является ли достаточным анализ финансовых отчетов и сведений о получении средств из бюджета (возврат налогов) для определения тенденций в финансовом состоянии предприятия.

г. Определите других внешних участников процесса (инвестиционный банк, юридическая фирма и т. д.)

д. В том случае, если будет подготовлен письменный отчет, определите степень его конфиденциальности: предназначается ли он только для внутреннего использования, или возможно его предложить третьей стороне.

е. Определите, кто займется рестатутализацией (перекладкой) финансовых отчетов — само предприятие или какая-то другая компания.

ж. В том случае, если инвестор (фирма или банк) не участвует в деятельности предприятия, определите тип и объем капитала, который он предлагает.

з. Определите, потребуется ли отдельный консультант для оценки определенных активов предприятия.

После встречи с потенциальным клиентом подготовьте пакет документов в который должны входить:

а. Описание проекта по созданию Инвестиционного Меморандума, с учетом специфики предприятия и интересов руководства компании (см. приложение 1).

б. План работы по составлению Инвестиционного Меморандума.

в. Гарантийное письмо от имени руководства компании по предоставлению необходимых условий для работы специалистам, работающим по проекту, на территории компании (см. приложение 2).

г. Договор об участии в проекте по созданию Инвестиционного Меморандума (см. приложение 3).

д. Список служб и подразделений предприятия, задействованных в сборе информации и написании отдельных глав по составлению Меморандума, с указанием контактных лиц со стороны компании.

е. Свидетельство о конфиденциальности (см. приложение 4).

После составления пакета документов определите состав рабочей группы специалистов соответствующей квалификации и с учетом специфики компании для работы по проекту.

Когда состав рабочей группы будет окончательно сформирован, подпишите с руководством компании весь пакет документов и познакомьте группу специалистов с контактными людьми в подразделениях и службах предприятия, которые будут сотрудничать по составлению Инвестиционного Меморандума.

На заключительной стадии подготовительного этапа желательно чтобы каждый из специалистов рабочей группы составил информационную анкету сбора данных, в которой будут указаны все необходимые документы для сбора информации по каждому из разделов Инвестиционного Меморандума (смотри раздел III).

2. Сбор и анализ данных

В 1-й день работы группы специалистов на предприятии необходимо, чтобы руководитель рабочей группы организовал встречу с главами ведущих подразделений и ведущими специалистами, которые будут принимать непосредственное участие в подготовке некоторых разделов инвестиционного меморандума и сборе информации. На встрече изложите основную цель и в чьих интересах осуществляется данный проект, сделайте краткий обзор разделов Инвестиционного Меморандума и определите состав информации, необходимой для его написания, и из каких источников данную информацию можно получить. Определите роль подразделений в написании каждого из разделов Инвестиционного Меморандума, и наиболее удобное для руководителей время работы с группой специалистов, исходя из планов рабочего времени руководства и сроков написания Меморандума.

После встречи каждый из группы консультантов обсудит с руководством предприятия, с которым он будет непосредственно контактировать при сборе информации, необходимые документы, которые требуется предоставить со стороны предприятия (для этого используйте информационную анкету сбора данных составленную ранее). Определите с руководителем подразделения сроки и источники получения и составьте график предоставления предприятием информации.

В ходе обсуждения, определите недостающую на предприятии информацию для составления Инвестиционного Меморандума (например для раздела отрасль промышленности, маркетинг и других). Данную информацию заранее закажите из сторонних источников, оказывающих информационные услуги, таких, например, как Международный Корпус Экспертов или Фирма “Дан энд Бредстрит”.

В конце 1-го дня составьте индивидуальный график работы по составлению Инвестиционного Меморандума и представьте его руководителю группы специалистов. Весь процесс сбора информации занимает примерно 50% рабочего времени проекта, желательно всю собранную в течение дня информацию вводить в компьютер и

параллельно анализировать и писать главы инвестиционного меморандума.

Будьте особенно внимательны при работе в бухгалтерскими, юридическими и финансовыми документами. Если консультанту потребуется, то составьте официальное письмо по запросу документов компании, анализ которой выполняется (см. приложение 6), для эффективности работы с документами при уточнении и корректировке данных желательнее вести банк движения документов (см. приложение 5).

В ходе практической работы не забудьте получить квитанции о получении и возвращении всех оригиналов документов предприятия, с которыми Вы работали (см. приложение 7, 8).

Для эффективности работы по сбору информации в конце каждого рабочего дня проводите оперативное совещание всем составом группы консультантов, на котором обсудите информацию, имеющую стратегическое значение при написании Инвестиционного Меморандума и уточните информацию с другими экспертами, которая пересекается в разных разделах Инвестиционного Меморандума.

Получите общее представление об отрасли производства, в которой занято предприятие, с которым Вы будете работать. Для документирования этой информации воспользуйтесь IV разделом.

Опираясь на понимание функционирования предприятия, выявите ключевые экономические и промышленные факторы, которые могут оказать воздействие на инвестиционную привлекательность предприятия. По поводу этих выявленных факторов соберите данные о существующих и ожидаемых в будущем условиях (на день сбора данных), которые будут определять эти факторы. Отрадите эту информацию в меморандуме к рабочим материалам или включите копии источников в рабочие материалы.

Проанализируйте выписки о финансовом положении предприятия за соответствующий период времени с целью определения тенденций, ключевых факторов и определите необходимость в рестатутализации (перекладке) данных бухгалтерского учета в соответствии с Международными Бухгалтерскими Стандартами (МБС), или любых других преобразований в которых возникнет необходимость.

Подготовьте справку о рестатутализации (перекладке) данных бухгалтерского учета предприятия в соответствии с МБС или любых других преобразований которым подверглась исторически сложившаяся система бухгалтерского учета предприятия.

Выполните определенные аналитические процедуры (анализ коэффициентов, финансовых отчетов обычного объема, и т. д.), с целью выявления основных тенденций поведения финансов или необычных изменений, которые могут явиться показателем необходимости в дополнительной рестатутализации (перекладке) в соответствии с МБС.

Подготовьте ориентировочную структуру капитала после получения предложенного капитала или кредита.

3. Подготовка текста инвестиционного меморандума

Если для работы по некоторым разделам меморандума потребуется помощь посторонних консультантов, заранее подготовьте список необходимых консультантов, уровень их квалификации и список Фирм, которые могут предоставить необходимую консультацию. Определите необходимое время и сроки работы сторонних консультантов, которые будут участвовать в подготовке определенных разделов.

Подготовьте рабочий вариант текста инвестиционного меморандума. Структура инвестиционного меморандума приведена в IV разделе.

Обсудите с официальными лицами предприятия вопрос о полноте и точности представленной в меморандуме информации. В ходе обсуждения может быть выявлено недостаточное количество информации по определенным вопросам, или расхождение в точке зрения с руководством предприятия, поэтому рабочий вариант инвестиционного меморандума может потребовать серьезной корректировки.

Обсудите с клиентом результаты, которые он хотел бы получить по выполнению Проекта, а также форму их презентации.

Подготовьте и отпечатайте окончательный вариант Инвестиционного Меморандума.

4. Работа с иностранными консультантами

Если в состав команды, работающей по проекту, входят иностранные консультанты, не говорящие по русски, то подготовку предварительных вариантов разделов меморандума и их перевод следует перенести на возможно более ранний этап работы, чтобы иностранные консультанты могли максимально включиться в работу. При этом отдаваемые на перевод тексты должны содержать по возможности более полную информацию (пусть, может быть иногда и избыточную), чтобы консультанты могли всесторонне оценить ситуацию и отобрать наиболее существенные данные для включения в инвестиционный меморандум.