

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	6
Глава 1. Теоретические основы бизнес-планирования .....	7
1.1. Каким критериям должен соответствовать бизнес-план.....	7
1.2. Структура бизнес-плана.....	9
1.3. Содержание отдельных разделов бизнес-плана.....	10
1.3.1. Введение бизнес-плана.....	10
1.3.2 Резюме бизнес-плана: коротко о главном.....	11
1.3.3. Сведения о предприятии, реализующем проект .....	11
1.3.4. Информация о выпускаемой продукции (работах, услугах) .....	13
1.3.5. Анализ конкурентов и текущей ситуации на рынке.....	15
1.3.6. План производства .....	17
1.3.7. План реализации .....	19
1.3.8. Финансовый раздел бизнес-плана .....	20
Глава 2. Работа в программе «Мастерская бизнес-планирования».....	23
2.1. Возможности и назначение программы.....	23
2.2. Порядок составления текстовой части бизнес-плана .....	24
2.3. Анализ финансового положения компании .....	25
2.4. Работа в модуле «Инвестиционный анализ» .....	29
Глава 3. Подготовка и анализ проектов в программе «Альт-Инвест» .....	37
3.1. Возможности и пользовательский интерфейс программы .....	37
3.2. Ввод исходных данных и настройка программы .....	40
3.3. Выполнение расчетов и анализ их результатов.....	46
Глава 4. Программа «Альт-Инвест Сумм»: комплексный подход к бизнес-планированию.....	53
4.1. Назначение и функциональные возможности программы .....	53
4.2. Пользовательский интерфейс и структура программы .....	55
4.3. Настройка программы и формирование списка проектов .....	56
4.4. Ввод данных о действующем предприятии и построение его финансового плана.....	60
4.4.1. Ввод начальных данных финансовой отчетности .....	60
4.4.2. Прогноз изменений деятельности предприятия.....	61
4.4.3. Оборотный капитал действующего предприятия .....	64

4.4.4. Внеоборотные активы предприятия.....	65
4.4.5. Данные о финансировании деятельности предприятия .....	67
4.5. Расчет прогнозных показателей проектов .....	68
4.6. Суммирование проектов в программе «Альт-Инвест Сумм» .....	70
4.7. Анализ чувствительности проекта.....	74
4.8. Работа с отчетными данными.....	76
4.9. Пример расчета и анализа показателей бизнес-плана в программе «Альт-Инвест Сумм» .....	78
4.9.1. Исходные данные для расчета и анализа.....	79
4.9.2. Ввод исходных данных в программу.....	79
4.9.3. Просмотр и анализ результатов расчета .....	82
Глава 5. Разработка и анализ бизнес-планов в системе Project Expert .....	86
5.1. Назначение и функциональные возможности .....	86
5.2. Настройка программы.....	88
5.3. Создание нового проекта.....	90
5.4. Итак, начинаем .....	93
5.4.1. Заголовок проекта и общие данные.....	93
5.4.2. Формирование списка товаров, работ, услуг.....	94
5.4.3. Отображение данных проекта .....	96
5.4.4. Настройка расчета бизнес-плана.....	99
5.4.5. Текстовое описание бизнес-плана.....	107
5.5. Описание компании – инициатора проекта .....	110
5.5.1. Построение структуры компании .....	110
5.5.2. Формирование стартового баланса предприятия.....	112
5.5.3. Описание системы учета, принятой в компании .....	132
5.6. Окружение инвестиционного проекта .....	133
5.6.1. Валюты проекта .....	133
5.6.2. Налогообложение проекта.....	135
5.6.3. Ввод значений ставки рефинансирования.....	139
5.6.4. Учет инфляции в расчете показателей бизнес-плана .....	140
5.7. Инвестиционный план предприятия.....	142
5.7.1. Построение календарного плана реализации проекта.....	142
5.7.2. Ресурсы, необходимые для реализации проекта.....	147
5.8. Операционный план предприятия .....	150
5.8.1. План сбыта продукции.....	151
5.8.2. Планирование персонала .....	154
5.8.3. Построение производственного плана предприятия .....	159
5.8.4. Список сырья, материалов и комплектующих .....	164
5.8.5. Планирование и учет накладных расходов .....	168
5.9. Построение схемы финансирования проекта .....	171
5.9.1. Планирование привлечения кредитов и займов .....	172
5.9.2. Планирование прочих поступлений.....	176
5.10. Результаты расчета показателей бизнес-плана .....	179

---

5.11. Анализ полученных результатов.....	182
5.12. Конкретный пример – расчет проекта в программе Project Expert .....	185
5.12.1. Ввод начальных данных о проекте .....	185
5.12.2. Построение плана сбыта.....	188
5.12.3. Анализ первых результатов.....	189
5.12.4. Настройка ставки дисконтирования.....	190
5.12.5. Учитываем динамику курсов валют .....	192
5.12.6. Планируем финансирование проекта.....	193
5.12.7. Планирование налогообложения проекта .....	197
5.12.8. Расчет проекта и анализ полученных результатов.....	200
Глава 6. Использование Excel в бизнес-планировании .....	204
6.1. Описание рассматриваемого примера.....	204
6.2. Формирование расчетной базы.....	205
6.3. Ввод данных об оборудовании .....	206
6.4. Расчет стоимости трудовых ресурсов.....	207
6.5. Стоимость сырья и материалов .....	208
6.6. Расчет стоимости потребляемой электроэнергии.....	209
6.7. Учет затрат на водоснабжение.....	210
6.8. Расчет месячной загрузки оборудования .....	211
6.9. Подготовка данных для расчета прибыльности.....	211
6.10. Расчет прибыльности проекта и подведение итогов.....	216
Заключение .....	218

## **ВВЕДЕНИЕ**

Приступать к реализации любого более-менее значимого проекта можно только после составления и утверждения его бизнес-плана.

Содержимое данной книги ориентировано в первую очередь на читателей, слабо знакомых или совсем незнакомых с бизнес-планированием. В ней содержится описание основных процессов бизнес-планирования, дается его определение и раскрывается экономическая сущность, подробно рассматривается структура бизнес-плана, его содержание и основные показатели. Книга написана простым и понятным языком, адаптирована к российским реалиям и содержит большое количество наглядных примеров, что делает ее легкой и доступной для восприятия.

В первой главе рассказывается о том, что представляет собой типовой бизнес-план, из каких составных частей он состоит, и каков порядок его написания.

В последующих главах книги приводится описание популярных программных продуктов, специально предназначенных для создания бизнес-планов на современных предприятиях.

Изучение данной книги позволит вам сформировать достаточно четкое представление о том, как осуществляется бизнес-планирование проектов.

# **Глава 1**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

В этой главе мы рассмотрим основные теоретические аспекты, касающиеся бизнес-планирования. В частности, поговорим о том, что представляет собой типичный бизнес-план, в чем его суть, какие разделы он должен содержать, а также о многом другом.

### **1.1. Каким критериям должен соответствовать бизнес-план**

Каждый бизнес-план должен соответствовать определенным критериям.

Одним из таких критериев является полнота представления информации. То есть бизнес-план должен включать в себя сведения, которые могут потребоваться инвестору для принятия решения. Разумеется, никому не интересно участвовать в нераскрытом и не имеющем веских доводов в свою пользу проекте, который к тому же требует серьезных финансовых вложений.

При этом содержащиеся в бизнес-плане сведения должны быть не только полными, но и полезными. Другими словами, не стоит писать о том, без чего можно обойтись и от чего не зависит принятие инвестором решения.

В бизнес-плане необходимо осветить интервал времени, достаточный для завершения рассматриваемого проекта или для его вывода на запланированные объемы производства, продаж, строительства и т. п. Как показывает практика, мало кого привлекает проект, не рассмотренный в бизнес-плане полностью: от первых шагов до получения конкретного результата.

Одно из ключевых свойств бизнес-плана — реальность и достоверность его реализации. Все положения проекта необходимо подкрепить обоснованными доказательствами с фактами и наглядными примерами. Бизнес-план должен органично перекликаться с текущим положением дел (рыночной тенденцией, конъюнктурой и т. д.). Имеющиеся отклонения нужно аргументировано прокомментировать, иначе проект будет выглядеть не-продуманным, сомнительным и неоправданно рискованным, и вряд ли сможет кого-то заинтересовать.

Отсюда вытекает еще один критерий, которому должен соответствовать бизнес-план, — объективность, без различных приписок и выдачи желаемого за действительное. Грамотному инвестору не составит труда быстро понять, что его хотят ввести в заблуждение, поэтому он поставит крест не только на проекте, но и на его инициаторе (пострадает ваша деловая репутация).

Все отличительные черты, характерные для бизнес-плана, следует подробно проанализировать. В частности, необходимо адекватно рассчитать точку безубыточности, если планируемые объемы реализации будут иметь сезонный характер. Если же реализация проекта подразумевает значительную модернизацию производства и (как следствие) высвобождение персонала, следует рассмотреть возникающие в связи с этим социальные последствия.

Еще один важный критерий — комплексность бизнес-плана. Это значит, что проект должен нести систему взаимосвязанных и согласованных мер в различных видах деятельности предприятия, а также включать информацию о перспективах дальнейшего развития.

Но нужно учитывать и тот факт, что заранее все предвидеть нереально: текущие обстоятельства в любом случае внесут изменения в созданные ранее планы. Поэтому проект не должен выглядеть догматичным. Наоборот — хороший бизнес-план всегда динамичен и гибок, допуская разумные корректировки.

Не стоит забывать, что любой бизнес-план — это еще и инструмент контроля. Он предусматривает отслеживание того, насколько фактические показатели соответствуют плановым данным, с помощью системы показателей.

Бизнес-план должен быть понятен, написан доступным языком, с обязательным соблюдением принятой терминологии и конкретными формулировками. Ни одному инвестору не захочется разбираться в неконкретных определениях, невнятных показателях и анализировать ненужные выводы.

Еще один важный критерий — лаконичность и компактность бизнес-плана. Оптимальный объем типичного проекта — в пределах 20–30 печатных листов формата А4. Слишком объемная папка бумаг может сразу вызвать потерю интереса у инвестора, пусть даже сам проект и перспективен.

Необходимо помнить и о правилах оформления бизнес-плана. Все должно быть сделано так, чтобы он выглядел эргономично, а читатель мог легко и быстро в нем ориентироваться. Именно поэтому любой раздел

бизнес-плана (за исключением разделов «Введение» и «Резюме») должен завершаться логичными выводами (отметим, что вместо этого допускается начинать раздел с его основных положений). Благодаря такому подходу инвестор сможет быстро получить полное и связное представление о проекте, ознакомившись с выводами, сформулированными на основании итогов каждого раздела. Именно данная информация наиболее важна для лица, принимающего решение.

Все разделы бизнес-плана, а также другие содержащиеся в нем объекты (диаграммы, таблицы, и т. п.) необходимо пронумеровать. Настоятельно рекомендуется, чтобы нумерация была «связанной», например: нумерация рисунков в разделе 1 – рис. 1.1, рис. 1.2 и т. д., а таблиц – табл. 1.1, табл. 1.2 и т. д.

Основной текст бизнес-плана должен содержать только сведения, относящиеся к сути проекта. Все объемные элементы документа (отчетные формы, итоги маркетинговых и иных исследований, и т. п.) следует оформить как приложения и поместить в конец документа.

Таким образом, мы рассмотрели основные критерии, которым должен соответствовать типичный бизнес-план. Далее мы познакомимся с типовой структурой стандартного бизнес-плана; об этом и пойдет речь в следующем разделе.

## **1.2. Структура бизнес-плана**

Под структурой бизнес-плана подразумевается систематизация имеющейся в нем информации: резюме бизнес-плана, сведения об инициаторе проекта, представление объекта бизнес-плана (товара, работы, услуги) и т. д. Систематизация содержащихся в бизнес-плане сведений нужна, чтобы инвестор максимально быстро и адекватно воспринял сущность предлагаемого проекта.

На сегодняшний день нет унифицированной структуры бизнес-плана, которая была бы обязательной к применению. В первую очередь это обусловлено отсутствием надобности: ведь любой проект индивидуален и содержит множество специфических особенностей.

Наряду с этим, существует ряд общепринятых норм и правил, которых очень желательно придерживаться при формировании бизнес-плана. Это необходимо, чтобы, образно выражаясь, говорить с инвестором на одном языке. Соблюдая некоторую очередность представления информации, можно не сомневаться в том, что бизнес-план будет понятным и логичным.

Поэтому типовой бизнес-план должен содержать указанные ниже разделы.

- Введение.
- Резюме.
- Информация о субъекте хозяйствования, выступающем в роли инициатора проекта, а также о сложившейся ситуации на рынке.
- Описание объекта бизнес-плана (товара, объекта строительства, работы, услуги и т. п.).
- Анализ данного рыночного сегмента, описание сильных и слабых сторон конкурирующих организаций.
- План производства.
- План реализации.
- Финансовый план.

Далее мы расскажем, какая информация должна содержаться в каждом из разделов.

## **1.3. Содержание отдельных разделов бизнес-плана**

Итак, о чём же пойдёт речь в разделах документа?

### **1.3.1. Введение бизнес-плана**

Введение бизнес-плана является первым разделом, с которым знакомится инвестор. Соответственно, главная задача введения — познакомить инвестора с ключевыми предпосылками проекта и наиболее важными характеристиками самого бизнес-плана. Данный раздел не должен быть слишком большим: как правило, для него вполне хватит одной страницы формата А4.

Во введении должно быть конкретно и недвусмысленно сказано, для достижения каких целей и задач предполагается реализация данного проекта. Здесь следует рассказать, в самом ли деле актуален данный проект, чем объясняется его необходимость, что позволяет рассчитывать на его успешную реализацию и каковы будут результаты этой реализации. Особо следует отметить, на основании каких решений разрабатывался данный проект.

Введение должно включать в себя следующие сведения об инициаторе (инициаторах) проекта: наименование и дата регистрации субъекта хозяйствования, основной вид деятельности, юридический статус, информация об ответственных лицах и т. п. Но эти данные нужно преподносить кратко, поскольку более подробно речь о них пойдет в другом разделе.

Завершается введение рассказом о том, какими нормативными, законодательными или внутренними документами регламентируется структура и содержание бизнес-плана.

### **1.3.2 Резюме бизнес-плана: коротко о главном**

Резюме бизнес-плана представляет собой его краткий конспект. Здесь содержатся все сведения, необходимые и в то же время достаточные, чтобы читатель мог сформировать общее впечатление о данном проекте, а также о том, будет ли он принимать в нем участие. Резюме должно быть кратким и лаконичным: обычно оно умещается на 2–3 страницах формата А4. Главная задача резюме — в течение пары минут дать ответ на перечисленные ниже вопросы:

- что требуется сделать для реализации проекта;
- какие ресурсы потребуется для этого привлечь;
- в чем заключается участие в проекте инвестора (партнера);
- какие результаты и в какой форме планируется получить;
- что конкретно будет иметь инвестор от участия в проекте.

Другими словами, здесь необходимо сформулировать основные выводы по результатам изучения проекта. Отдельно стоит подчеркнуть, на каком этапе находится дело в настоящий момент: в частности, идет ли речь о расширении бизнеса или о его начале.

Также в резюме следует рассказать о конкурентных преимуществах объекта бизнес-плана и о гарантиях потребительского спроса.

Не забудьте указать объем требуемых инвестиций (это могут быть как денежные средства, так и любые другие активы). Учтите, что предоставляемые вами данные являются одним из ключевых показателей — ведь именно с этого многие инвесторы начинают изучение бизнес-плана (им в первую очередь хочется знать, какую сумму придется вложить в дело).

Завершается резюме перечнем основных показателей, которые должны быть достигнуты в результате реализации проекта (выручка, объемы продаж, чистая прибыль и т. п.).

Учтите, что в резюме обязательно должны быть сведения о том, какова будет выгода инвестора от участия в проекте.

### **1.3.3. Сведения о предприятии, реализующем проект**

После введения и резюме в бизнес-плане помещают сведения об организации, которая планирует осуществлять реализацию проекта (фактически, от ее имени составляется бизнес-план). При этом руководствуются

следующим правилом: информация должна быть максимально актуальной. Например, если вы планируете включить в бизнес-план данные финансовых и бухгалтерских отчетов, их дата должна быть максимально приближена к текущей.

В начале раздела содержатся сведения общего характера, например:

- форма собственности и название предприятия;
- юридический адрес и фактический адрес;
- адреса ключевых подразделений компании: склады, удаленные офисы, цеха и т. п.;
- сведения об учредителях компании;
- сведения о директоре и главном бухгалтере компании;
- ИНН, КПП и иные реквизиты, которые присвоены компании соответствующими государственными органами;
- банковские реквизиты;
- описание направлений деятельности;
- список лицензий на осуществление тех или иных видов деятельности (при наличии таковых);
- структура компании, сведения о сотрудниках;
- наиболее актуальные трудности и проблемы, которые приходится преодолевать компании по ходу деятельности.

Иногда реализация проекта возможна лишь при участии сторонних партнеров. В такой ситуации данный раздел должен содержать сведения об этих партнерах.

После общих сведений о компании обычно приводятся показатели объемов продаж. Их следует приводить в динамике, например за последние 12 месяцев, полгода, квартал и т. п. Иногда целесообразно привести не только уже имеющиеся, но и планируемые на ближайшую перспективу данные.

Данные по выручке необходимо представить по каждому виду деятельности компании отдельно. В частности, если фирма занимается строительством, лизингом и торговлей, то показатели выручки следует привести не только общей суммой, но и с детализацией по каждому направлению деятельности.

Аналогичным образом нужно детализировать показатели выручки, если компания работает не в одном, а в нескольких регионах.

Иногда имеет смысл разделить данные по выручке и другим признаком, например: категории покупателей, условия продаж, ставка НДС и др.

Также в этом разделе нужно проанализировать сильные и слабые стороны компании. Можно привести рассуждения о качестве продукции, ее