



А. Гладкий

# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА КОМПЬЮТЕРЕ



# **Алексей Анатольевич Гладкий**

# **Бизнес-планирование и**

# **анализ инвестиционных**

# **проектов на компьютере**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=2785555](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=2785555)*

## **Аннотация**

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. Она содержит описание основных процессов бизнес-планирования; в ней дается определение и раскрывается экономическая сущность бизнес-планирования, 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.

# Содержание

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы бизнес-планирования	6
1.1. Каким критериям должен соответствовать бизнес-план	7
1.2. Структура бизнес-плана	11
1.3. Содержание отдельных разделов бизнес-плана	13
1.3.1. Введение бизнес-плана	13
1.3.2 Резюме бизнес-плана: кратко – о главном	14
1.3.3. Сведения о предприятии, реализующем проект	15
1.3.4. Информация о выпускаемой продукции (работах, услугах)	18
1.3.5. Анализ текущей ситуации на рынке и имеющихся конкурентов	21
1.3.6. План производства	26
1.3.7. План реализации	30
1.3.8. Финансовый раздел бизнес-плана	32
Конец ознакомительного фрагмента.	34

# **Алексей Гладкий**

# **Бизнес-планирование и анализ инвестиционных проектов на компьютере**

## **Введение**

Приступать к реализации любого более-менее значимого проекта можно приступать 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. Она содержит описание основных процессов бизнес-планирования; в ней дается определение и раскрывается экономическая сущность бизнес-планирования, 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 со-

стоит, 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.

Легкий, доступный стиль изложения и большое количество наглядных иллюстраций способствует быстрому усвоению предлагаемого материала.

# **Глава 1. Теоретические основы бизнес-планирования**

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

# 1.1. Каким критериям должен соответствовать бизнес-план

Каждый бизнес-план должен соответствовать определенным критериям.

Одним из ключевых таких критериев является полнота представления информации. То есть бизнес-план должен включать в себя сведения, которые могут потребоваться инвестору для принятия решения. Разумеется, что 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 в бизнес-плане 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 либо для вывода его на запланированные объемы производства, продаж, строительства, или др. Как показывает практика, мало кого привлекает проект, не рассмотренный в бизнес-плане полностью – от первых шагов до получения конкретного результата.

Одним из ключевых свойств бизнес-плана является реальность и достоверность его реализации. Все положения

проекта необходимо подкрепить обоснованными доказательствами, обязательно – с фактами и наглядными примерами. Бизнес-план должен органично перекликаться с текущим положением дел (рыночной тенденцией, конъюнктурой, и т.д.). Имеющиеся отклонения необходимо аргументированно прокомментировать – иначе проект будет выглядеть непродуманным, сомнительным и неоправданно рискованным, и вряд ли сможет кого-то заинтересовать.

Отсюда вытекает еще один критерий, которому должен соответствовать бизнес-план: это 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 (т.е. пострадает 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, то следует рассмотреть в бизнес-плане возникающие в связи с этим социальные последствия.

Еще один важный критерий – комплексность бизнес-плана. Это значит, что проект должен нести в себе систему взаимосвязанных и согласованных мер в различных видах де-

тельности предприятия. Также проект должен включать в себя информацию о перспективах дальнейшего развития.

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

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

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 одним важным критерием является 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 и инвестора, пусть даже сам проект и перспективен.

Необходимо помнить и о правилах оформления бизнес-плана. Это должно быть сделано так, чтобы он выглядел эргономично, а читатель мог легко и быстро в нем ори-

ентироваться. Именно поэтому любой раздел бизнес-плана, за исключением «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 эта информация является наиболее важной для лица, принимающего решение.

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

Основной текст бизнес-плана должен включать в себя 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: в частности, первым идет резюме бизнес-плана, после него – сведения об инициаторе проекта, далее – представление объекта бизнес-плана (товара, работы, услуги), и т.д. Систематизация содержащихся в бизнес-плане сведений нужна для того, чтобы инвестор максимально быстро и адекватно воспринял сущность предлагаемого проекта.

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

Наряду с этим, существует ряд общепринятых норм и правил, которых очень желательно придерживаться при формировании бизнес-плана. В первую очередь это необходимо для того, 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 выглядеть логично.

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 о том, какая информация должна содержаться в каждом из разделов бизнес-плана.

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

Итак, о чем же пойдет речь в разделах документа?

### **1.3.1. Введение бизнес-плана**

Введение бизнес-плана является его первым разделом, с которым познакомится инвестор. Исходя из этого его главная задача – 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 данный проект разрабатывался.

Введение должно включать в себя сведения об инициаторе (инициаторах) данного проекта: наименование и дата регистрации субъекта хозяйствования, основной вид деятель-

ности, юридический статус, информация об ответственных лицах, и т.п. Но эти данные преподносятся кратко, поскольку более подробно об этом пойдет речь в другом разделе бизнес-плана.

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

## **1.3.2 Резюме бизнес-плана: кратко – о главном**

Резюме бизнес-плана по своей сути представляет собой его краткий конспект. Здесь содержатся все сведения, необходимые и в то же время – достаточные для того, чтобы читатель мог сформировать общее впечатление о данном проекте, а также о том, будет ли он принимать в нем участие. Резюме также должно быть кратким и лаконичным: обычно оно помещается 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, в резюме должны быть сформулированы основные выводы по результатам изучения проекта. Отдельно стоит подчеркнуть, на каком этапе находится дело сейчас: в частности, речь идет о расширении бизнеса либо о его начале.

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

Не забудьте указать в резюме объем требуемых инвестиций (это могут быть как денежные средства, так и любые другие активы). Учтите, что это является 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 должны быть

сведения об организации, которая планирует осуществлять реализацию проекта, фактически – от имени которой составлен бизнес-план. При этом нужно руководствоваться 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 дол-

жен 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 бывает целесообразно привести не только уже имеющиеся, но и планируемые на ближайшую перспективу данные.

Данные по выручке необходимо представить отдельно по разным видам и деятельности компании. 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 по другим признакам, например: категории покупателей, условия продаж, ставка НДС, и др.

Также в этом разделе нужно проанализировать сильные и слабые стороны компании. Можно привести рассуждения, например, о качестве продукции, ее конкурентоспособности, ценовой политике, квалификации сотрудников, условиях поставок, технологической оснащенности производства, и т.п.

Иногда необходимо охарактеризовать географическое ме-

сторасположение компании и имеющейся инфраструктуры, а также основных покупателей и заказчиков.

### **1.3.4. Информация о выпускаемой продукции (работах, услугах)**

Следующий раздел бизнес-плана посвящается описанию продукции предприятия – товаров, работ, услуг, объектов строительства, и т.д.

Данный раздел удобно построить в виде своеобразных ответов на следующие вопросы.

1. Какие потребности удовлетворяет данная продукция?
2. Какими она обладает конкурентными преимуществами по сравнению с уже представленными аналогами?
3. Почему именно это направление деятельности заинтересовало вашу компанию?
4. Перспективен ли данный вид деятельности? Другими словами, сколько времени будет востребована на рынке продукция в том виде, в котором она сейчас предлагается?
5. Нужна ли защита продукции авторскими свидетельствами, патентами или иными подобными документами?
6. Каким образом налажено послепродажное обслуживание продукции (ремонт, сервис, и т.п.)?
7. Каковы на единицу продукции следующие показатели: производственные затраты, выручка и прибыль?

В большинстве случаев детальные ответы на эти вопро-

сы позволяют преподнести всю необходимую информацию о продукции предприятия и ее перспективах на рынке.

Ответы на первые два вопроса подразумевают анализ основных характеристик продукции: ее назначение, использование, актуальность, и т.п. Например, если компания предполагает производить цемент, следует привести информацию о его марках, назначении, главных технических характеристиках, конкурентных преимуществах, и т.д.

Ответ на третий вопрос во многом зависит от объекта бизнес-плана. В частности, если взять тот же цемент, то данную часть раздела можно сформулировать примерно в таком ключе: учредители компании имеют высшее строительное образование, большой опыт руководящей работы на предприятиях строительной отрасли, отлично знают рыночные тенденции, и абсолютно уверены в том, что необходимость открытия цементного производства актуальна давно. Их знания и опыт дают все основания не сомневаться в том, что продукция фирмы будет востребована на рынке, и это подтверждается наличием готовых контрактов на поставку с многими покупателями, среди которых есть весьма известные и уважаемые компании.

Ответ на четвертый вопрос должен плавно вытекать из третьего. Например, существуют виды продукции, которые производятся единичными партиями или вообще однократно, ввиду специфики их использования. В такой ситуации ответ очевиден: – выпускается партия продукции, после че-

го производство закрывается, поэтому нужно за один цикл оправдать все понесенные расходы и получить максимальный доход.

Если вернуться к нашему примеру с цементом, то проект будет выглядеть перспективно. Ведь, если учесть текущие тенденции, можно не сомневаться в том, что цемент будет пользоваться спросом довольно продолжительное время (объемы жилищного и иного строительства растут, что гарантирует постоянный сбыт не только в ближайшей, но и в отдаленной перспективе).

Ответа на пятый вопрос во многих случаях может и не быть. Как правило, он необходим лишь тогда, когда в качестве предмета бизнес-плана выступает какое-то высокотехнологичное изделие, или – совсем новый вид продукции, и т.п. В таком случае нужно перечислить патенты (авторские свидетельства), которыми защищен данный вид продукции либо его узлы, агрегаты и иные составляющие.

Не секрет, что производство и продажа многих видов продукции технического назначения подразумевает их послепродажное сопровождение и обслуживание (наиболее характерный пример – ремонт). Если продукция вашей компании требует послепродажного сопровождения, то в бизнес-плане обязательно надо рассказать о том, как оно будет налажено. Это один из ключевых аспектов: ведь каждый покупатель при приобретении технического изделия всегда интересуется, куда ему можно обращаться в случае выхода

его из строя. Поэтому, если вы планируете сформировать сеть послепродажного сопровождения – необходимо рассказать о месторасположении пунктов сервисного обслуживания, и аргументировать его. Если же вы не планируете формировать собственную сеть послепродажного сопровождения, а заключили договор с уже имеющимися предприятиями (например, если ваша фирма выпускает пылесосы, которые можно ремонтировать на сервисных центрах Samsung или Panasonic), то об этом также необходимо сказать в бизнес-плане.

Завершается данный раздел описанием планируемой ценовой политики: на основании чего будет сформирована цена единицы продукции, какие расходы будут включены в ее себестоимость, а какие – нет, а также какой доход предполагает получить компания от продажи единицы продукции.

### **1.3.5. Анализ текущей ситуации на рынке и имеющихся конкурентов**

Умение ориентироваться на рынке – одно из ключевых условий успешного осуществления бизнес-проекта. Любой грамотный инвестор, почитав бизнес-план, быстро поймет, владеет ли руководство компании этой информацией. Само собой, если это не так – ни один инвестор не захочет вкладывать деньги в такой сомнительный и непродуманный проект.

Поэтому необходимо убедить инвестора в том, что пред-

лагаемая продукция будет гарантированно востребована на рынке как минимум в объеме, необходимом для покрытия расходов, полного расчета с инвесторами и получения прибыли.

Обычно характеристика рынка и имеющихся конкурентов формируется в виде ответов на следующие вопросы.

1. Каковы отличительные черты предполагаемого рынка сбыта данной продукции?

2. Каковы отличительные черты потребителей? Другими словами – как выглядит примерный портрет типичного потребителя?

3. Как выглядит стратегия продвижения товаров (работ, услуг) на рынок?

4. Каковы характерные особенности имеющихся и предполагаемых конкурентов?

Для ответа на первый вопрос нужно указать общие размеры рынка: это может быть какой-то населенный пункт, или губерния, или вся страна, или отечественный и зарубежный рынок, и т.п. Например, выпускаемый в России пылесос или компьютер вряд ли заинтересует покупателей за пределами СНГ; по крайней мере, на какие-то более-менее серьезные объемы продаж здесь лучше не рассчитывать.

После этого нужно охарактеризовать специфику предполагаемого рынка. Например, рынок стран СНГ характеризуется почти повсеместной низкой покупательской способностью, во многих регионах плохо развита розничная торго-

вая сеть, какие-то государства проводят политику протекционизма, и т.д. С другой стороны, потребители этого рынка отличаются низкой требовательностью к качеству и дизайну товара, и почти всегда главный критерий при покупке – это цена товара.

Необходимо проанализировать и рассмотреть в бизнес-плане динамику цен на рынке за последние истекшие периоды (например, за 5 предыдущих лет). Желательно спрогнозировать вероятное развитие рынка в обозримой перспективе.

Проводя характеристику рынка, следует непременно отразить предполагаемую его долю, которую должна занять продукция компании. Данный показатель выражается в процентах, и для разных проектов может иметь совершенно разные значения.

Если ваша компания преследует какие-то специфичные цели на рынке (вытеснение конкурентов, чтобы ввести на их место для дочерние фирмы; внедрение сопутствующих видов продукции; прокладка сопутствующих коммуникаций с последующей их сдачей в аренду или продажей; и т.п.), то об этом нужно сказать в бизнес-плане.

После информации общего характера о рынке продаж следует перейти к описанию потенциальных потребителей. Вначале нужно рассмотреть их тип: это производители, или оптовые продавцы, или конечные потребители (т.е. покупающие продукцию не для переработки или перепродажи, а с

целью собственного потребления), и т.д. Если покупать вашу продукцию будет производственное предприятие, то не будет лишним рассказать о ее последующем жизненном цикле. Если же реализовывать продукцию вы будете оптовикам, то можно рассказать о том, что она в конечном итоге будет представлена в широком ассортименте в розничной торговой сети, и находиться на прилавках и витринах торговых точек на самом видном месте, и т.д.

Часто имеет смысл рассказать о географическом местонахождении потенциальных потребителей (особенно если они находятся далеко от производственного центра или просто от офиса и складов компании).

Также следует привести мнение потенциальных потребителей о продукции предприятия – во многих случаях это может сыграть ключевую роль.

Далее в разделе должно следовать анализ стратегии продвижения продукции на рынке. Вначале нужно обосновать цены и дать характеристику проводимой ценовой политике. При этом должен быть представлен расчет отпускной цены единицы продукции с понятной расшифровкой всех параметров.

Одну из ключевых ролей в продвижении любого товара на рынок играет реклама. От того, насколько грамотно поставлен и реализован рекламный процесс, во многом зависит успех проекта. Поэтому бизнес-план должен включать в себя информацию о том, благодаря каким действиям и ме-

рам потенциальный потребитель узнает о появлении на рынке нового товара: реклама на ТВ и радио, в газетах и журналах, в Интернете, рекламные акции, и т.д.

Еще один важный аспект, затрагивающий вопросы стратегии продвижения продукции на рынок – это стимулирование ее сбыта. Методов и вариантов стимулирования продаж сегодня известно «воз и маленькая тележка». Среди самых распространенных можно выделить следующие: использование систем скидок, реализация «трех товаров по цене двух», доставка продукции непосредственно к покупателю, выплата бонусов товароведам, и т.д.

Ранее мы уже говорили о том, что производство и сбыт многих видов продукции подразумевает их послепродажное сопровождение. Если вы по всему региону продаж имеете намного больше пунктов послепродажного обслуживания, чем ваши основные конкуренты – это будет хорошим поводом для потребителей покупать именно ваш товар, и об этом следует упомянуть в бизнес-плане. Но помните, что содержание большого числа таких пунктов может оказаться нерентабельным, и в связи с этим инвестор может задать пару неожиданных вопросов.

Один из самых интересных блоков бизнес-плана – рассказ о конкурентах, с детальным анализом их текущих и перспективных возможностей. Кстати, нередко инвесторы приступают к чтению этого блока, даже толком не ознакомившись с описанием продукции.

Вначале нужно дать перечень главных конкурентов с указанием их названия и, по возможности – местонахождения. После этого нужно отметить сильные и слабые стороны каждого из них. Учтите, что этот анализ должен быть детальным, аргументированным и объективным.

### **1.3.6. План производства**

Данный раздел бизнес-плана составляют лишь те предприятия, которые предполагают осуществлять производственную деятельность.

Главная цель данного раздела – убедить инвестора в том, что компания может гарантировать производство требуемого количества продукции в запланированные сроки и добротного качества. Для этого нужно дать ответы на следующие вопросы.

1. Компания, которая планирует заняться производством, уже функционирует или создается «с нуля»?
2. Сколько минимально необходимо производственных мощностей для выпуска продукции в требуемых объемах?
3. Как будет осуществляться поставка сырья и материалов, необходимых для ведения производства? Рекомендуется дать список поставщиков и хотя бы в общих чертах охарактеризовать их.
4. Есть ли у компании необходимое оборудование и иные виды основных фондов, если нет – когда и как эта проблема

будет решена?

5. Что представляет собой технологический процесс (рекомендуется проиллюстрировать его на схеме)?

Каждый инвестор хочет знать, с кем он имеет дело: с новой компанией или с уже существующим предприятием, давно присутствующим на рынке, и об этом нужно сказать уже в начале раздела. Отметим, что не исключен и такой вариант: фирма-инициатор проекта уже обладает опытом работы, но именно этот проект запускается под новую, дочернюю компанию, которая и будет осуществлять производственную деятельность.

Что касается производственных мощностей, то их здесь можно рассмотреть лишь в общих чертах, а все подробности вынести в приложение документа. Хотя здесь многое может определяться спецификой конкретного проекта.

Особо внимательно и подробно нужно рассмотреть вопросы, связанные со снабжением производства необходимым сырьем и материалами – ведь это напрямую влияет на стабильность процесса производства. Нужно рассказать, какие материальные запасы имеются у компании перед запуском производства, и каким образом они будут пополняться в дальнейшем. Ранее мы уже говорили, что рекомендуется вкратце охарактеризовать поставщиков: название и местонахождение, как давно присутствует на рынке, есть ли опыт сотрудничества с поставщиком в данное время, деловая репутация, и т.п.

Если потребляемые в ходе технологического процесса материальные ресурсы требуют определенных условий хранения (температура, влажность, и т.д.), необходимо отметить в бизнес-плане, как и за счет чего они будут обеспечены.

Обеспеченность компании технологическим оборудованием и основными фондами – одно из ключевых условий, без которого осуществление производственного процесса невозможно. Поэтому в бизнес-плане этот аспект необходимо должным образом осветить. Если к настоящему времени компания не имеет всего необходимого оборудования, то следует детально пояснить причины (может быть, все застопорилось именно из-за недостатка финансовых ресурсов) и наметить пути, а также определить сроки устранения данной проблемы.

Особое место в любом бизнес-плане занимает описание производственного процесса. Желательно (и об этом мы говорили ранее), чтобы оно было проиллюстрировано наглядными схемами, рисунками, и т.п. Инвестору необходимо наглядно видеть, как и откуда будут поступать в компанию, а затем – непосредственно в производственные цеха все виды материально-сырьевых ресурсов, комплектующих и иных используемых в производстве ценностей, где и как они будут подвергаться переработке, и в каких направлениях готовая продукция будет отгружаться с предприятия.

Не стоит забывать, что на приводимых схемах необходимо уделить место вопросам контроля качества. Для этого нуж-

но соответствующим образом пометить те этапы технологического процесса, на которых будет контролироваться качество выпускаемой продукции. При этом нужно указать, какими стандартами пользуется компания для контроля качества.

Одно из ключевых мест в плане производства занимает вопрос энергетического обеспечения. В частности, здесь необходимо сформулировать требования к источникам потребляемой энергии, а также рассказать о том, насколько доступны всех необходимые виды энергии. Также надо рассказать о том, как предприятие подготовлено к неожиданным перебоям с энергоснабжением.

Ни одно предприятие не может функционировать без людских ресурсов. Поэтому в производственном плане необходимо дать характеристику кадрам компании. Акцент при этом нужно сделать на следующие категории сотрудников: административно-управленческий персонал, инженерно-технический персонал и производственный персонал. При этом не стоит забывать и о вопросах повышения квалификации и обучения сотрудников. Если в процессе функционирования предприятия возможны изменения в структуре персонала, рекомендуется так или иначе упомянуть об этом в производственном плане. Если предполагается высвобождение персонала, то нужно уделить внимание возникающим в связи с этим социальным вопросам.

Завершается план производства сведениями о планируе-

мых производственных затратах, их структуре, а также возможным изменениям в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

### **1.3.7. План реализации**

План реализации представляет собой один из ключевых разделов бизнес-плана. Его наличие обязательно для всех предприятий и организаций, независимо от вида деятельности и форм собственности.

В плане реализации необходимо охарактеризовать сбытовую стратегию компании, а также подтвердить его возможность продать запланированные объемы продукции и получить выручку. Также в этом разделе бизнес-плана должны быть рассмотрены методы управления процессом реализации и способы продвижения выпускаемой продукции.

План реализации должен содержать понятную схему, иллюстрирующую процесс реализации продукции и условия отгрузки ее покупателям. Вот конкретный пример: 10% продукции отгружается лишь после получения полной предоплаты и по определенной цене. Еще 15% продукции реализуется на таких условиях: предоплата 40%, на остальную сумму дается отсрочка – 2 календарных дня, но цена продукции будет на 3% выше первоначальной цены. Еще 50% продукции отгружается на условиях предоплаты в размере 25%, на остальную сумму дается отсрочка 5 календарных дней, но

цена будет на 10% выше первоначальной цены. И еще 25% отпускается вообще без предоплаты, с отсрочкой платежа на 25 банковских дней, но цена будет на 20% выше первоначальной цены.

Также план реализации должен содержать схему механизма распространения продукции: места нахождения складов и магазинов, порядок транспортировки товаров, а также указать наиболее подходящие размеры заказов. Оптимальный размер заказа может рассчитываться на основании разных критериев: удобство транспортировки, комплектность изделий, расстояние до потребителя, и др.

Необходимо помнить и о способах стимулирования продаж: акции, выставки-продажи, наличие торгового знака, фирменного стиля, денежное поощрение лиц, которые могут поспособствовать реализации товара, и др.

Один из самых эффективных методов стимулирования – денежное поощрение лиц, которые могут поспособствовать успешной реализации товара. Например, можно заинтересовать товароведа в супермаркете, предложив ему ежемесячное денежное вознаграждение в размере 4% от суммы выручки. Продалось в магазине ваших соков на 1000 евро в месяц – доля товароведа составит 40 евро. В таком случае вашему товару гарантировано самое «продаваемое» место на полках магазина. Если, конечно, компания-конкурент не заплатит товароведу более высокий процент за реализацию своей продукции – здесь уже необходимо изучить своих кон-

курентов и их возможности.

Если компания применяет систему скидок, то ее также рекомендуется проиллюстрировать схематично.

План реализации должен включать в себя сведения о количестве времени, которое планируется уделять вопросам реализации продукции. Еще следует оценить средний и текущий уровни запасов готовой продукции, а также максимально возможный процент потерь продукции или финансов, который компания может понести без ущерба для себя в процессе реализации.

Чтобы убедить инвестора в том, что ваш товар будет пользоваться хорошим спросом и получать положительные отзывы от покупателей, нужно рассказать, каким образом вы предполагаете этого достичь. Обычно для решения этой задачи рекомендуется применять современные методы продаж, время от времени обучать своих дистрибьюторов и продавцов, наладить стабильный механизм послепродажного обслуживания продукции, и т.д.

### **1.3.8. Финансовый раздел бизнес-плана**

Любое серьезное деловое решение должно приниматься лишь при наличии соответствующего финансового обоснования, основанного на конкретных финансовых показателях. Комплексная система таких показателей представляет собой финансовый план проекта.

Главная задача финансового раздела бизнес-плана (иначе говоря, финансового плана проекта) – это предоставление инвестору сведений о финансовом положении компании, а также стоимостная оценка проекта. Также финансовый план позволяет рассчитать способность проекта обеспечивать поступление финансовых ресурсов в том объеме, которого хватит для погашения кредитных обязательств (проценты, основная сумма, дивиденды, и др.).

Учтите, что финансовый раздел бизнес-плана должен содержать официально действующие формы финансовой и бухгалтерской отчетности: Баланс предприятия, Отчет о прибылях и убытках и Отчет о движении денежных средств.

Баланс представляет собой главную форму бухгалтерской отчетности, содержащую сведения обо всех активах и пассивах компании в денежном выражении. Баланс включает в себя две части: актив и пассив. В активе содержатся данные об имуществе и денежных средствах предприятия, а в пассиве – об источниках их возникновения.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.