

## Глава 1

# Теоретические основы бизнес-планирования

В данной главе освещаются основные, наиболее важные с практической точки зрения вопросы, знание которых необходимо для составления грамотного бизнес-плана. В частности, раскрывается сущность бизнес-плана, характеризуются его основные разделы, их содержание и возможные ошибки при написании данного документа.

### Требования, предъявляемые к бизнес-плану

Экономическая сущность бизнес-плана заключается в том, чтобы познакомить потенциального инвестора (делового партнера, банк и т. п.) с сутью предлагаемого проекта и заинтересовать его участием в данном проекте. Чтобы данный документ адекватно воспринимался потенциальными участниками проекта и мог служить для них основанием принятия взвешенных бизнес-решений, он должен соответствовать ряду критериев.

#### Полнота

Бизнес-план должен содержать все необходимые разделы, чтобы максимально полно отражать рассматриваемый инвестиционный проект. Это означает, что бизнес-план должен содержать всю информацию, которая может быть необходима потенциальному инвестору или деловому партнеру для принятия положительного решения.

Кроме того, полнота представления проекта в бизнес-плане означает, что этот документ должен охватывать период времени, достаточный для завершения описываемого проекта или для выхода на запланированный уровень производства, реализации, строительства и др.

## Полезность

Информация, представленная в бизнес-плане, должна быть не только полной, но и полезной. Не следует включать в бизнес-план то, без чего вполне можно обойтись и что никак не повлияет на принятие потенциальным инвестором (деловым партнером) положительного решения. Например, информация о среднесписочной численности работников предприятия — инициатора проекта может быть полезной и интересной. Однако подробное описание социальной структуры персонала (количество работающих мужчин и женщин, наличие работников с высшим или средним образованием, обозначение людей, стаж работы которых превышает пять лет, и т. п.) может оказаться лишним.

Еще один пример: если реализация проекта подразумевает наличие у предприятия тех или иных лицензий, то их перечень с указанием сроков действия каждой лицензии необходимо включить в бизнес-план. При этом подробное рассмотрение законодательных и нормативных актов, регламентирующих данный вид деятельности, рекомендуется оставить «за кадром» (можно кратко перечислить эти документы, указав их дату, номер и название органа, издавшего документ).

## Нейтральность

Бизнес-план следует писать в стиле рекламного проспекта. В нем с максимально возможной объективностью должны быть освещены все особенности проекта, его достоинства и недостатки.

## Реальность и достоверность

Бизнес-план необходимо составлять на основании информации, которая может быть оценена как достоверная. Не допускается умышленное искажение параметров проекта с целью улучшения его привлекательности.

Все выводы и предложения, содержащиеся в бизнес-плане, должны опираться на реальные и обоснованные доказательства, подкрепленные конкретными фактами и примерами. Кроме того, должна проследиваться аналогия между представленными в бизнес-плане данными и текущим состоянием дел (или сложившейся рыночной тенденцией). Все более или менее значимые расхождения следует аргументированно прокомментировать, иначе бизнес-план будет выглядеть авантюрным, что, скорее всего, вызовет отрицательную реакцию у потенциального инвестора (делового партнера).

В частности, если в течение последних нескольких лет ежегодный прирост прибыли компании составлял 5 %, а согласно прогнозным показателям бизнес-плана после реализации проекта он составит 20 %, то следует подробно и обоснованно аргументировать, за счет чего именно произойдет такое существенное увеличение. Все цифры должны подтверждаться соответствующими расчетами.

## **Прозрачность**

Бизнес-план следует писать последовательно и логично, чтобы любой пользователь мог проследить обоснование параметров проекта и выводов бизнес-плана.

## **Гибкость**

Бизнес-план должен быть написан с возможностью его корректировки с наименьшими трудозатратами. Потребность в изменениях возникает при появлении отклонений в ходе реализации проекта и преследует целью изменение параметров проекта таким образом, чтобы в новых условиях обеспечить максимально возможный эффект.

## **Контролируемость**

Бизнес-план должен являться надежным и достоверным инструментом контроля, то есть он должен с помощью системы конкретных показателей позволять отслеживать соблюдение сроков выполнения работ, объемов производства (строительства), поставок и реализации, а также соответствие фактических показателей плановым данным.

## **Понятность**

Одно из наиболее существенных требований к бизнес-плану — его написание доступным, понятным языком, с соблюдением принятой терминологии и четкими, недвусмысленными формулировками. Потенциальный инвестор или деловой партнер не должен и не будет вникать в малопонятные и неконкретные определения, разбираться в непонятных показателях и изучать ненужные выводы.

## **Компактность и структурированность**

Оптимальный объем стандартного бизнес-плана — не более 50–80 печатных листов формата А4. Как показывает практика, в этот объем

вмещается вся действительно необходимая информация даже о самом сложном и большом инвестиционном проекте. Существенное превышение достаточного объема бизнес-плана крайне затрудняет его восприятие потенциальными инвесторами.

Помимо бизнес-плана полезно также составлять краткую презентацию из 10–20 слайдов, в которых содержатся самые важные организационные, технические и финансовые параметры проекта.

Вся информация, представленная в бизнес-плане, должна быть сгруппирована по разделам, исключая неясности толкования и повторы. При этом основной текст бизнес-плана должен содержать только информацию, относящуюся к сути проекта. Все объемные элементы документа (формы бухгалтерской и финансовой отчетности, результаты исследований и т. п.) должны оформляться в виде приложений и располагаться в конце документа.

## Наглядность

Во многих случаях словесное описание проекта не так эффективно и доступно для восприятия, как графическое представление. Например, описывать динамику изменения каких-либо показателей намного проще и удобнее не словами, а с использованием диаграмм. Так потенциальный инвестор тратит меньше времени на знакомство с проектом и с минимальными затратами, большим удовольствием и лучшим пониманием начинает представлять себе суть документа.

Таковы основные требования, которым должен отвечать каждый грамотно и профессионально составленный бизнес-план, цель которого — заинтересовать инвесторов и служить реальным инструментом реализации и контроля инвестиционного проекта. Рассмотрим типовую структуру стандартного бизнес-плана.

## Типовая структура бизнес-плана

Структура бизнес-плана — это определенная логическая последовательность его разделов, обеспечивающая максимально полное и ясное представление инвестиционного проекта с целью принятия по нему управленческих решений.

В большинстве случаев в структуру стандартного бизнес-плана должны включаться следующие разделы:

- ☐ резюме;
- ☐ введение;

- ☐ текущая деятельность компании — инициатора проекта;
- ☐ анализ рынка и маркетинговый план;
- ☐ производственно-технологический план;
- ☐ производственно-экономический план;
- ☐ финансово-экономическая деятельность;
- ☐ организационно-правовые аспекты;
- ☐ оценка экономической эффективности;
- ☐ анализ рисков;
- ☐ приложения.

Приводимая структура не является универсальной, применимой без изменений для каждого инвестиционного проекта. Любой проект индивидуален, из чего вытекает наличие многочисленных особенностей, нуждающихся в раскрытии. Это означает, что в бизнес-плане могут появляться дополнительные разделы, вызванные необходимостью точного освещения данного проекта, или, наоборот, исключаться некоторые разделы, не присущие данному проекту.

Хотелось бы подчеркнуть, что при написании бизнес-плана важно не следовать существующим шаблонам, а применять творческий подход, основанный на ответе на вопрос: «Какая информация нужна потенциальному инвестору для принятия обоснованного инвестиционного решения?»

---

## **ПРИМЕЧАНИЕ**

Приведенные в данной книге рекомендации следует рассматривать как помощников на пути составления бизнес-плана, но не как прямые указания, требующие неукоснительного соблюдения.

---

Рассмотрим, какие именно вопросы должны быть раскрыты в каждом из приведенных типовых разделов бизнес-плана.

## **Резюме**

Резюме является первой информацией о проекте, которую увидит потенциальный инвестор. Основная цель резюме — заинтересовать инвестора, вызвав у него желание ознакомиться и с другими разделами бизнес-плана.

Резюме является «бизнес-планом в миниатюре», в нем в концентрированном виде содержится вся информация о проекте, раскрываемая

в последующих разделах. Объем резюме, как правило, не должен превышать одной-двух страниц.

Несмотря на то что данный раздел является первым, пишется он в самую последнюю очередь. Сделать это несложно: нужно пройти по всем разделам бизнес-плана и из каждого взять один-два наиболее значимых вывода.

Прочитав резюме, инвестор должен получить следующую информацию.

### **Сущность проекта**

Прежде всего инвестору представляется информация о проекте, с которым он имеет дело. Сущностью проекта могут быть строительство коттеджного поселка, организация производства новой модели автобуса, замена существующего оборудования с целью экономии энергозатрат и т. д.

### **Инициатор проекта**

Приводится название инициатора проекта, оцениваются наличие опыта реализации подобных проектов и устойчивость финансового состояния.

### **Факторы конкурентоспособности проекта**

Данный параграф резюме, пожалуй, наиболее значимый. Он должен убедить инвестора, что задуманный проект имеет все шансы быть успешно реализованным, что результаты его осуществления востребованы рынком. Иного источника окупаемости вложенных средств инвестора, кроме эффективных продаж на рынке, у проекта нет.

Рассмотрение перечисленных в резюме основных факторов, обеспечивающих конкурентоспособность продукции проекта, позволяет инвестору оценить соответствие характеристик продукции проекта существующим и будущим рыночным тенденциям и, как следствие, определить, насколько велика вероятность, что запланированные проектом продажи состоятся.

Приведем несколько примеров представления факторов конкурентоспособности в резюме.

Проект расширения таможенно-складского комплекса может обеспечивать эффективность своей работы за счет таких факторов, как:

- удобное расположение, доступность подъездных путей;

- ☐ большая территория, способная принять большое количество автомобилей;
- ☐ наличие на территории таможенного поста;
- ☐ гибкая ценовая политика, дифференцированное ценообразование в зависимости от клиента;
- ☐ наработанная деловая репутация;
- ☐ развитие направления комплексного обслуживания клиентов.

Проект строительства жилого комплекса может иметь следующие факторы конкурентоспособности:

- ☐ удобное местоположение;
- ☐ предусмотренное проектом развитие инфраструктуры;
- ☐ высокое качество строящихся домов за счет применения новых технологий — теплоизолирующих панелей;
- ☐ высокий уровень сервиса, обеспечиваемый профессиональным управлением построенными домами в процессе их эксплуатации.

## **Финансирование проекта**

Кроме сути предлагаемого проекта и факторов, обеспечивающих его успех, инвестору необходимо знать, за счет каких источников планируется финансирование и сколько средств следует вложить лично ему для участия в данном проекте.

В резюме кратко описывается, сколько средств будет вложено каждым из потенциальных инвесторов проекта: собственных или заемных.

Если в проект привлекается кредит, то необходимо указать не только его величину, но и общий срок кредитования и годовую процентную ставку.

## **Экономические результаты осуществления проекта**

Под экономическими результатами осуществления проекта подразумеваются следующие показатели:

- ☐ величина выручки (за год и за весь горизонт рассмотрения проекта);
- ☐ величина чистой прибыли (в среднем за год и за горизонт рассмотрения проекта);
- ☐ прибыльность продаж, определяемая как отношение чистой прибыли к выручке (среднегодовой показатель).

Экономические результаты осуществления проекта позволяют инвестору сделать вывод о масштабах проекта и эффективности его текущей деятельности.

Наличие прибыли и ее достаточная величина являются необходимым условием окупаемости средств, вложенных инвестором.

### **Экономическая эффективность проекта**

Здесь следует привести основные показатели эффективности данного проекта:

- ☐ дисконтированный срок окупаемости;
- ☐ чистую текущую стоимость.

Помимо показателей коммерческой эффективности проекта (без учета финансирования), необходимо отразить эффективность проекта для каждого потенциального инвестора.

### **Введение**

Цель введения — подробное раскрытие сущности предлагаемого к рассмотрению инвестиционного проекта.

Введение не должно быть объемным — как правило, это половина страницы. Оно должно быть написано четко и кратко.

В введении следует отразить следующие вопросы.

### **Предпосылки проекта**

Предпосылки осуществления проекта — это факторы, которые стимулировали появление на свет идеи реализации данного инвестиционного проекта.

Для того чтобы это было понятно, далее приведем несколько примеров.

Например, предпосылками осуществления проекта строительства жилого комплекса могут быть следующие:

- ☐ активное развитие рынка жилой недвижимости в конкретном регионе;
- ☐ дефицит качественных жилых помещений;
- ☐ превышение предложения спросом на жилье.



Другой пример. В качестве предпосылок реализации проекта модернизации подвижного состава компании, занимающейся грузовыми перевозками, могут быть следующие:

- ☐ ежегодный прирост объемов перевозок;
- ☐ необходимость повышения эффективности использования подвижного состава;
- ☐ необходимость обновления подвижного состава компании.

## **Цель проекта**

Здесь следует описать, какой именно объект создается в результате осуществления данного инвестиционного проекта.

Например, целью проекта могут быть строительство складского комплекса, перепрофилирование основной деятельности компании, создание нового производства, развитие нового вида бизнеса, выход на новые рынки сбыта и т. д.

## **Основные идеи проекта**

Если цель проекта помогает идентифицировать сам объект инвестиционных вложений, то идеи проекта позволяют определить, для чего нужен этот объект и как он будет использоваться.

Приведем несколько примеров для понимания.

Основными идеями проекта строительства офисно-складского комплекса могут быть следующие:

- ☐ сдача офисных площадей в аренду;
- ☐ продажа первого этажа комплекса под фитнес-центр;
- ☐ предоставление складских услуг;
- ☐ повышение качества предоставляемых компанией услуг.

Проект модернизации подвижного состава перевозочной компании может осуществлять следующие идеи:

- ☐ повышение оборачиваемости подвижного состава;
- ☐ снижение эксплуатационных затрат компании;
- ☐ снижение затрат на ремонт подвижного состава;
- ☐ повышение качества сервиса грузовых перевозок.