

А.И. Лумпов
А.А. Лумпов

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
ИНВЕСТИЦИОННЫХ
ПРОЕКТОВ**

ФЛИНТА

Алексей Лумпов

**Бизнес-планирование
инвестиционных проектов**

«Автор»

2012

Лумпов А. А.

Бизнес-планирование инвестиционных проектов /
А. А. Лумпов — «Автор», 2012

Эта книга предназначена для тех, кому нужен или может потребоваться бизнес-план: получателям займов (генеральные директора, директора по развитию, собственники предприятия, члены команды проекта); предоставляющим займы (инвесторы, кредиторы, займодатели); другим участникам инвестиционного проекта (партнеры при осуществлении проекта, представители органов местной и государственной власти); разработчикам бизнес-планов. Книга будет интересна всем, кто интересуется экономикой, финансами и инвестиционными процессами, то есть экономистам, финансистам, предпринимателям, преподавателям, студентам, ученым, работающим в сфере инвестиционных процессов. Книга написана доступным популярным языком, но на серьезном деловом уровне. Это реально полезное профессиональное учебное пособие по бизнес-планированию, раскрывающее тайны и заблуждения этой профессии. Книга дает конкретное профессиональное представление об инвестиционном процессе в целом и по каждому этапу; в ней даны правильные понятия и необходимые расчетные формулы, приведен алгоритм действий по осуществлению всего инвестиционного проекта, а также пошаговая процедура написания бизнес-плана. Книгу можно читать в любом порядке. Она ответит на Ваши жизненно важные вопросы и станет настольным справочником – гидом по миру инвестиционного бизнеса и государственно-муниципального управления.

© Лумпов А. А., 2012

© Автор, 2012

Содержание

Введение	6
Глава 1. Планирование – ключ к успеху	8
1. Плановые задачи	8
2. О чем писать в бизнес-плане	11
3. Чем бизнес-план лучше справки	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Андрей Иванович Лумпов, Алексей Андреевич Лумпов

Бизнес-планирование инвестиционных проектов

Введение

Многие знают, что создание бизнеса в России подобно героическому поступку. Стартапы создаются, зачастую полагаясь на русский авось и на «как-нибудь потом все обязательно наладится». При этом на любую предлагаемую помощь со стороны предприниматель смотрит с недоверием, относится к своей бизнес-идее как к ребенку и считает, что сам лучше знает, как его воспитывать. А когда дело касается разработки бизнес-плана, обязательного к исполнению и обнажающего весь объём предстоящих забот, потенциальные бизнесмены зачастую и вовсе предпочитают прятать голову в песок и уповать на собственную компетентность.

Немаловажно и то, что еще с советских времен стратегическое планирование скомпрометировало себя регулярными несовпадениями планов «на бумаге» с реальностью. ТЭО тех лет также не вызвали доверия, тем более не могло быть и речи о планировании бизнеса. Но менялась страна, менялись и подходы к построению бизнеса. Если в 90-е и начале 2000-х редкие бизнес-планы составлялись для западных банков, то сегодня они получили куда более широкое распространение. Однако, к сожалению, большинством предпринимателей бизнес-планы воспринимаются лишь как трудоемкая формальность на пути к получению заветного финансирования.

В этой книге мы покажем реальную пользу планирования для бизнеса, упростим задачу тем, кому потребовалось разработать бизнес-план, приоткроем тайну, как получить финансирование под бизнес-план и, наконец, покажем, как бизнес-план может приносить деньги и уважение. Мы хотим поделиться с потенциальными и действующими предпринимателями опытом разработки различных бизнес-планов плюс показать современные возможности бизнес-планирования при осуществлении инвестиционных проектов.

В первой части мы приводим выработанную нами универсальную структуру бизнес-плана и подробно рассказываем, что должно быть написано в каждом разделе, с чего начать и в каком порядке их лучше заполнять; где искать для этого информацию, что означают те или иные термины, какие существуют схемы привлечения финансирования и финансовых гарантий, какие источники выгоднее для предпринимателя, и кто должен войти в команду проекта, чтобы бизнес состоялся и долгие годы приносил прибыль.

Во второй части мы приводим достаточно подробную инструкцию для самостоятельной разработки профессионального бизнес-плана на примере конкретного проекта – с таблицами, графиками, диаграммами, рисунками, комментариями, примером оформления. Приводимые числовые данные несколько изменены, чтобы не раскрывать коммерческую тайну. В книге для экономии места приведены далеко не все таблицы, графики, диаграммы и рисунки, которые есть в реальном бизнес-плане. Но они дают вполне адекватное представление об основных финансово-экономических показателях проекта.

Кроме того, в этом первом издании книги для облегчения понимания её содержания приведены только основные расчётные формулы с необходимыми комментариями.

У авторов данной книги есть апробированные научные статьи по экономике, которые существенно глубже раскрывают на доступном для понимания уровне тайны бизнес-планиро-

вания, маркетинговых исследований, ценообразования, кредитных процентов, оплаты труда и других проблем современной экономики. Эти статьи будут, несомненно, интересны тем, кто дружит с математикой хотя бы на уровне алгебры, а также понимает, что такое дифференцирование и интегрирование функций одного или нескольких аргументов.

В конечном счете, мы видим свою миссию в повышении компетентности российских предпринимателей и наших клиентов путем внедрения в их практику новейших методов бизнес-планирования и маркетинга, что ведёт к росту эффективности экономики России.

Глава 1. Планирование – ключ к успеху

1. Плановые задачи

С самого начала мы хотим привести реальные примеры задач, которые ставит жизнь перед предпринимателями. Грамотно составленный бизнес-план позволяет успешно решать эти задачи.

После изучения подготовленного нами бизнес-плана клиент попросил просчитать, что будет, если: затраты на производственное оборудование увеличить в 5 раз, мощность производства – в 5 раз, производственные площади и персонал – в 2 раза, затраты на рекламу и продвижение – в 2 раза, расходы на электроэнергию увеличить в 3 раза, срок закупки станков сократить с 8 до 4 месяцев, снизить отпускные цены на продукт на 25 % и пересчитать план продаж, исходя из изменившихся параметров.

В результате значение NPV, очевидно, выросло, поток чистой прибыли также значительно вырос, но выросла и потребность проекта в первоначальных инвестициях. При этом за счет сокращения инвестиционного периода потребовалось меньше оборотных средств, что несколько снижает потребность в инвестициях, однако и сроки возврата заемных средств увеличились – с 1,3 года до 1,8 года, что, впрочем, незначительно. Существенно изменился и план продаж: для сбыта увеличившегося объема продукции потребуется занять значительно большую долю рынка. Для этого в бизнес-плане, с одной стороны, увеличен рекламный бюджет, с другой стороны – возросла ответственность команды проекта за этот результат.

Таким образом, пересчитанный бизнес-план показал, какой новый объем инвестиций потребуется, но также позволил существенно повысить финансовую эффективность проекта.

При разработке бизнес-плана создания медицинского центра был определен необходимый объем инвестиций, который по первоначальному плану на 100 % покрывается за счет банковского кредита. При этом для пессимистического сценария не были учтены возможные скидки при покупке медицинского и прочего оборудования, а также увеличены сроки его поставки и монтажа. В результате переноса начала продаж на более поздние сроки выросла сумма необходимых оборотных средств, что увеличило требуемый объем инвестиционных затрат.

Существуют легальные схемы, по которым можно получить финансирование на 100 % за счёт кредита без вложения собственных средств инвестора-владельца проекта. Однако по просьбе заказчика бизнес-плана был просчитан сценарий, при котором 15 % инвестиций осуществляются за счет привлечения средств частного соинвестора-партнёра, чтобы выполнить условие банка о предоставлении кредитных средств. Прежде всего, надо было в течение 2,5 года погасить банковский кредит, поэтому возник вопрос об обеспечении интересов соинвестора. Особенность проекта заключалась в том, что в период использования банковского кредита ни владелец проекта, ни его соинвестор не смогут получать доход, поскольку вся прибыль будет уходить на погашение тела и процентов по кредиту. В процессе разработки бизнес-плана удалось обеспечить интерес соинвестора. Была рассчитана и согласована премия соинвестору, которая будет выплачена ему за предоставление стартового финансирования. Финансовый план определил последовательность выплат денежных средств каждой стороне в рублях в течение 5-летнего периода планирования с учетом выхода на объем продаж в течение первого года. В результате, благодаря правильному учёту интересов банка и соинвестора, был разработан сценарий, обеспечивающий получение финансирования проекта в полном объеме при отсутствии у владельца проекта собственных средств.

Показательна и такая типовая задача, возникающая при бизнес-планировании. Ключевым параметром для команды проекта, которая на собственные средства запланировала открыть магазин одежды, стала арендная плата. Затраты на аренду определяли объём закупаемых вещей, затраты на косметический ремонт и т. д. Особенность в том, что она складывается из произведения ставки аренды на арендуемую площадь, то есть квадратных метров и рублей в год.

Стандартная для данного бизнеса наценка на товар в размере 400 % от закупки позволяет магазину арендовать площадь по более высокой ставке, что позволяет арендовать площадь в более дорогом и проходимом месте, что, в свою очередь, способствует обеспечению сбыта запланированного объёма товара. С другой стороны, меньшая площадь ограничивает производственную мощность магазина, то есть количество размещаемого товара, что снижает плановую выручку. Бизнес-план позволил рассчитать оптимальную пропорцию ставки аренды и арендуемой площади, что обеспечило производственную мощность, достаточную для получения желаемого объёма чистой прибыли. Однако каникулы по аренде, предложенные одним из потенциальных арендодателей, спровоцировали команду проекта арендовать площадь в два раза больше запланированной. В связи с этим выросли затраты на косметический ремонт и объём закупаемой одежды. В результате потребность в первоначальных инвестициях выросла до критического максимума для команды проекта, поднимая вопрос о привлечении инвестора, а это существенно усложняло схему финансирования проекта.

Несмотря на достаточно быструю окупаемость, торговые проекты отягощены большим объёмом оборотных средств, «зависающих» в закупленном товаре и, естественно, без гарантий продаж. Исходя из имеющихся собственных средств, расчёты определили максимальную площадь магазина, вместимость товара, инвестиции в подготовку помещения, норму прибыли.

Интересно отметить и такой эффект. Банки иногда предлагают большую сумму кредита, чем требуется, и на больший срок. Это ведет к росту уплачиваемых по кредиту процентов, но при этом позволяет команде проекта начать изымать часть чистой прибыли уже с момента выхода проекта «в плюс» и начать реализацию других более выгодных проектов уже за свой счет. Часто бизнес-план рассчитывается в двух сценариях. Первый сценарий разрабатывается «для себя» и отражает возможности предпринимателя по организации своего проекта. Для потенциального займодателя рассчитывается второй сценарий, в котором целенаправленно занижается доходная часть и увеличивается расходная. Это позволяет не только не провоцировать соинвестора или банковский комитет повысить процентную ставку кредита, но также показывает допустимый минимум, при котором проект остается инвестиционно привлекательным. Реальность находится где-то между этими двумя сценариями.

При планировании бизнеса или уже на инвестиционной стадии мы всегда рекомендуем просчитывать эти варианты развития проекта. Так, после обсуждения подготовленного нами бизнес-плана потенциальный инвестор попросил просчитать пессимистичный сценарий, насколько проект устойчив к негативным изменениям: снизить планируемую выручку на 30 %, увеличить на 30 % текущие затраты, увеличить ставку дисконтирования и срок возврата инвестиций до 5 лет и показать, насколько снизится NPV и прибыльность по проекту.

Расчеты дали интересные и непредсказуемые заранее результаты:

- ◆ при увеличении текущих затрат на 30 % проект не окупается за 5-летний период планирования;

- ◆ при любом увеличении текущих затрат растет потребность в первоначальных инвестициях. Это связано с тем, что у нас установлен постепенный выход на плановый объём продаж; в течение стартового периода выручка не покрывает текущих затрат, поэтому требуются оборотные средства, которые тоже финансируются за счет первоначальных инвестиций, что неизбежно влечет за собой увеличение срока использования заемных средств и, соответственно, уменьшает значение NPV;

♦ расчётным путем удалось установить, что текущие затраты, включая ФОТ и начисления на ФОТ, можно увеличить только на 20 %, не снижая при этом доходной части, иначе проект снова не окупается; при этом любое снижение доходной части делает проект также не окупаемым;

- ♦ рентабельность (а точнее доля чистой прибыли в выручке) ожидаемо сократилась;
- ♦ значение NPV, естественно, также снизилось.

При этом, как показал анализ чувствительности NPV, даже небольшое увеличение выручки («среднего чека») может полностью компенсировать рассчитанное в пессимистичном сценарии снижение эффективности проекта.

По сути, был рассчитан допустимый минимум по проекту. В результате потребность в инвестициях увеличилась, срок использования (возврата) инвестиций и дисконтированный срок окупаемости также увеличились, почти достигнув горизонта планирования. Конечно, это не критично, так как проект продолжается и за прогнозным периодом, однако в реальности аналогичный проект должен укладываться в пятилетний срок, то есть не только успеть вернуть вложенные средства с процентами, но также и принести сверх этого прибыль владельцу проекта.

2. О чем писать в бизнес-плане

Итак, Вам нужно составить успешный бизнес-план. Что же нужно написать, чтобы его в первом приближении приняли в любом банке?

Первый раздел. Прежде всего, это резюме бизнес-плана. Однако, поскольку резюме содержит ключевые данные и выводы по проекту, оно составляется в последнюю очередь. Ниже мы подробно рассмотрим, как построить резюме, чтобы за 5 минут убедить банкира или инвестора в выгоды финансирования проекта.

Далее в структуре бизнес-плана приводятся сведения об инициаторе проекта. В этом разделе должны быть отражены, прежде всего, сведения о компании или команде проекта с реквизитами и контактными данными основных должностных лиц. А вот о лицах, действительно являющихся носителями ключевых «ноу-хау» проекта, иногда лучше ради безопасности не упоминать. Кроме того, в этом разделе может быть отражены компетенции членов команды проекта, имеющий опыт в аналогичных проектах. Если есть действующий бизнес, который каким-то образом будет сопряжен с планируемым, полезно отразить его основные показатели за предыдущий год, показать основные активы, масштаб и успешность деятельности, чтобы обосновать свою кредитоспособность. Здесь же можно отразить и имеющиеся документы, разрешения, свидетельства, патенты и прочие документы, убеждающие банковский комитет или соинвестора в серьезности Ваших намерений и в глубине подготовленности к получению финансирования и запуску проекта.

План маркетинга. Есть многочисленные рекомендации различных учебников и пособий, что и как надо писать про маркетинг. Опыт составления бизнес-планов показывает, что следует привести следующие данные, чтобы бизнес-план действительно принес деньги. Это описание рынка, на который выходит Ваш проект, его стоимостной и физический объем (то есть в рублях в год и, желательно, в тоннах или единицах продукции в год). Указать топ-5 лидеров рынка, желательно их ключевые операционные показатели. Важно показать, на какой стадии жизненного цикла (зарождение, развитие, стабилизация, стагнация) находится целевой рынок, показать перспективы его роста, желательно на весь период планирования. Без лишних описательных пассажей показать механизм продаж.

Безусловно, важнейшим вопросом плана маркетинга являются существующие цены на аналогичную планируемую продукцию. Очень важно подробно показать, выявить ценовые диапазоны, с какими целевыми группами потребителей работают участники рынка, как и почему они продают.

Подобные данные по многим потребительским рынкам можно приобрести, их для этого собирают и продают специализированные компании. Некоторые данные можно бесплатно посмотреть, например, здесь: <http://marketing.rbc.ru/>

Производственный план. В этом разделе нужно показать Ваш проект в разрезе производства. Нужно конкретно указать, сколько и чего Вы планируете производить, по какой технологии, у кого она приобретается, на каком оборудовании, у кого оно приобретается, на каком земельном участке, есть ли разрешение органов местной власти на реализацию данного инвестиционного проекта на их территории. Но не целесообразно слишком подробно описывать предлагаемую технологию и ее секреты, поскольку конкуренты не дремлют. Научно-технический и промышленный шпионаж и разведка действуют во всех странах. Да и у предполагаемых кредиторов и соинвесторов тоже могут быть свои доверенные партнеры.

Полезно показать на расчётах, из чего складывается себестоимость производства (сырье, вода, энергия, газ, инженерная инфраструктура и т. д.). Какие конкретно работы войдут в блок СМР (строительно-монтажные работы), какие процедуры нужно пройти для получения ИРД (исходно-разрешительной документации) и ПСД (проектно-сметной документации). Очень важно – реалистично показать последовательность выполнения этих действий и сроки. Банковский комитет или потенциальный соинвестор могут хорошо разбираться в вопросе и усомниться, если вдруг, скажем, небольшой кирпичный завод можно построить за 1 год – от момента начала сбора разрешительной документации до шеф-монтажа оборудования. Вероятно, и такое возможно. Но мы всегда рекомендуем сознательно пессимизировать бизнес-план в разумных пределах, особенно по срокам, которые обычно тянутся существенно больше ожидаемого.

Здесь также важно показать воздействие проекта на экологию и отдельно выделить, сколько рабочих мест будет создано, с какими зарплатами и отчислениями на социальное страхование персонала, какой возможный синергетический эффект может быть достигнут для региона (например, за счет потребления продукции смежных отраслей, интенсификации транспорта, деловых связей и т. д.).

Организационный план. Речь, прежде всего, о персонале. Это важнейший по содержанию, но обычно малый по объёму раздел. Мы не сторонники обычных рекомендаций, что в бизнес-плане следует отражать секреты и «ноу-хау» проекта, в том числе организационные. Тем не менее, здесь нужно привести таблицу, в которой будет видно, сколько персонала – по направлениям, по департаментам, по цехам – как потребуется, какие заработные платы планируется им выдавать, кого и в каком порядке планируется нанимать по мере приближения проекта к началу производства. При расчёте потребности в персонале очень важно не забывать про такие вещи, как больничные, отпуска, прогулы, отгулы и т. д. Поэтому лучше исчислять персонал не «по головам», а по ставкам и фондам оплаты труда.

«Подводным камнем» в этом разделе являются начисления на Фонд оплаты труда (ФОТ). Мы рекомендуем использовать в расчётах суммарный ФОТ (руб. в месяц / квартал / год). При этом, поскольку налог на зарплату работника удерживается из самой зарплаты, целесообразно не показывать НДФЛ в календарных графиках. А начисления на ФОТ (в Пенсионный фонд, на медицинское и социальное страхование), условно по старому называемые ЕСН (единый социальный налог), показывать целесообразно. При этом надо еще учесть, что ФОТ и ЕСН относятся к категории добавленной стоимости, поэтому для их выплаты предприятие должно еще заработать и уплатить соответствующую сумму НДС. В итоге оплата персонала обходится предприятию гораздо дороже, чем это кажется самому персоналу, директору и даже главбухам предприятия, которые почему-то в своем подавляющем большинстве уверены, что НДС на зарплату не начисляется. А узнав об этом, сначала категорически возражают, а потом сильно удивляются своему заблуждению.

Немаловажным вопросом является также и способ привлечения персонала. Не говоря о том, имеется ли он вообще в том регионе, где планируется бизнес. Такие вопросы нужно прояснять для себя заранее. А суть сводится к тому, что если требуется квалифицированный или редкий персонал, для его найма могут потребоваться услуги кадрового агентства, а это значит, что в структуру инвестиций мы должны добавить еще одну строку. Обычно она рассчитывается как численность привлекаемого персонала, умноженная на средний оклад. Это может оказаться заметной величиной, особенно, если для предприятия требуются сотни сотрудников.

Инвестиционный план. В этом разделе показываются все статьи инвестиционных затрат. Потенциальный кредитор или займодаделец должен ясно видеть, на что будут израсходованы средства, какие активы будут созданы в результате. При этом показывать излишние

подробности посторонним лицам может быть вредно для команды проекта, являющейся инициатором проекта и главным инвестором.

Здесь нужно указать, по какой схеме привлекаются заемные средства – банковский кредит, собственные средства инвестора и соинвесторов, партнёров, смешанное финансирование, а также на каких условиях. Нередко задают вопрос, куда отнести те или иные затраты – к инвестиционным или текущим? Критерии различения достаточно простые. Инвестиционные вложения направлены на создание материально-технической базы предприятия и на вывод производства на плановый уровень. Поэтому инвестзатраты являются первоначальными и разовыми, они покрываются за счет привлеченных финансовых средств (кредиты, займы) и, возможно, за счет рефинансирования прибыли. А текущие затраты направлены на эксплуатацию созданных производственных мощностей, поэтому эти затраты следуют после инвестзатрат и повторяются в соответствии с производственными циклами. Текущие затраты должны покрываться из текущей выручки, а также за счет созданных нормируемых оборотных средств для финансирования деятельности предприятия в тот период, когда выручка будет меньше текущих затрат. Закупка стартового запаса сырья может быть отнесена к инвестиционным затратам.

Анализ рисков. Данный раздел даёт возможность инвестору убедиться самому и убедить соинвесторов и кредиторов, что при изменении значений основных параметров проекта в разумных пределах (в худшую, разумеется, сторону) катастрофических рисков не возникает. Существует множество методик анализа рисков, но в любом случае этот раздел должен содержать количественные подтверждения, а не только качественные рассуждения и рейтинговые оценки типа – высокий, умеренный и низкий уровень риска. В этот раздел можно включить и расчёт безубыточного объёма продаж, то есть точки безубыточности. Мы под каждый проект проводим анализ чувствительности NPV по нашим авторским моделям. В результате предприниматель уже «на бумаге» получает инструмент, который даёт убедительные количественные ответы, например, на такие вопросы:

- ◆ Какой параметр проекта даёт наиболее сильное положительное влияние на проект (в отношении NPV)?

- ◆ Как вырастет прибыль, если усилить этот параметр на 1 %?

- ◆ Насколько проект позволяет снизить производственную мощность, чтобы оставаться «в плюсе»?

- ◆ На сколько процентов придется поднять отпускную цену на продукцию, если персонал потребует повышения зарплаты, например, на 20 %?

И множество других вопросов, т. к. данный анализ проводится по множеству параметров и даёт более подробные сведения.

Финансовый план. Это важнейший раздел бизнес-плана, который, как правило, наибольший по содержанию и по объёму. Все пункты этого раздела подробно рассматриваются далее, но здесь приведем для общего представления их перечень:

- ◆ основные предположения к расчётам,
- ◆ план доходов (выручки) на период планирования,
- ◆ план текущих затрат на период планирования,
- ◆ план движения денежных средств (cash flow),
- ◆ план прибылей и убытков (отчет о прибылях и убытках),
- ◆ налогообложение,
- ◆ финансовый анализ,
- ◆ прогноз доходов кредитора (займодателя),
- ◆ прогноз доходов команды проекта,
- ◆ интегральные финансово-экономические параметры проекта и выводы.

Это та база, из которой при необходимости можно рассчитать любые производные финансовые и экономические показатели. Финансовые расчёты приводятся в виде таблиц, графиков, диаграмм. Текст допускается на уровне комментариев и пояснений. В случае, если финансовый раздел раскрывает все указанные пункты, бизнес-план в первом приближении может быть принят практически любыми финансовыми организациями.

Структура бизнес-плана в целом может отличаться от приведенной в зависимости от специфических требований различных банков и финансовых организаций, но их суть всегда сводится к тем вопросам, которые здесь приведены.

3. Чем бизнес-план лучше справки

В современных условиях, когда каждый продукт (товары, работы и особенно услуги) характеризуется десятками и даже сотнями различных параметров, а вокруг нас буквально сотни тысяч различных продуктов, запуск нового бизнеса по принципу «авось» – куда более опасный и менее успешный подход, чем запуск после хорошо и грамотно просчитанного инвестиционного проекта. Тем более что вычислительная техника и современные методики планирования позволяют просчитать практически любой проект.

Бизнес-план – единственный документ, призванный каждый день давать конкретные ответы на вопросы владельца бизнеса или команды проекта. Другого источника такой информации попросту нет.

Именно бизнес-план даёт ответы на вопросы:

- ◆ когда и за счет чего будут возвращены заемные средства,
- ◆ за счет чего можно безболезненно уменьшить потребность в первоначальных инвестициях,
- ◆ сможет ли предприятие покрыть часть своих потребностей в инвестициях за счет начала поступления собственной выручки,
- ◆ при каком минимуме продаж проект выходит «в плюс»,
- ◆ какой диапазон цен приемлем,
- ◆ что даст больший эффект – более дешевый кредит или более квалифицированная команда проекта,
- ◆ какая минимальная и оптимальная кредитная ставка допустима по проекту,
- ◆ при какой минимальной производственной мощности проект вообще окупается в разумные сроки,
- ◆ когда целесообразно перекредитоваться,
- ◆ каким легальным способом можно оптимизировать налогообложение,
- ◆ какие статьи приносят большую выручку, а какие – большую прибыль,
- ◆ не следует ли изменить пропорцию этих статей,
- ◆ какие статьи текущих расходов наиболее затратны и как можно эффективно на них экономить,
- ◆ какие должны быть затраты на рекламу и продвижение, если не погружаться в расчёты медиа-плана,
- ◆ как в динамике будут выглядеть расчёты с кредитором, инвестором, партнёрами,
- ◆ сколько должно пройти времени до начала получения чистой прибыли после возврата заемных средств,
- ◆ сколько, в конце концов, составит эта чистая прибыль в рублях в месяц,
- ◆ сколько будет стоить бизнес после вывода его на плановые показатели,
- ◆ сколько стоит сама идея бизнеса
- ◆ и многие другие вопросы.

Грамотно составленный бизнес-план позволяет на уровне «бумаги» решать конкретные производственные и управленческие задачи. Например, при запуске предприятия торговли были сорваны сроки запуска и превышены инвестиционные затраты в плане закупки первой товарной партии. Что делать в условиях недостатка средств?

Другой пример. Вопреки подписанному договору, банк отказывается выдавать последний транш по кредиту, что грозит владельцу проекта отъемом бизнеса. При этом в проект уже вложены средства, время, связи, силы, обещаны доли в бизнесе и т. д.

Такие и подобные вопросы возникают у предпринимателей буквально каждый день. И бизнес-план – единственный документ, призванный помогать принимать управленческие решения.

Особо хотим отметить, что бизнес-план не отвечает на вопрос «сколько покупателей придет к нам в магазин, да и пойдут ли вообще». Бизнес-план задаёт параметр: для получения искомой чистой прибыли посещаемость магазина должна составить, например, 400 человек в день, при этом лишь 35 % из них сделают покупку, а средний чек должен составить, например, 1500 руб. Гарантировать выполнение показателей бизнес-план как документ не может. Это – главная задача команды проекта.

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.