

Алексей Гладкий

Бизнес-планирование на компьютере

Введение

Приступить 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 состоит, 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 деятельности 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 ориентироваться. 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 суть 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 деятельности, 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 уместается 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 потребуются 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 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 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 месторасположение 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 вопросы 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 чего 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 имеющих 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 предлагаемая 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 торговая 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 специфические 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 производственники, 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 мерам 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? Рекомендуются 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 нужно 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 видов 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 планируемых 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 конкурентов 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.

Итоговые суммы актива и пассива баланса обязательно должны совпадать. Иначе баланс недостоверен, и нужно искать ошибку.

Отчет о прибылях и убытках содержит информацию о том, является ли компания прибыльной, и какова будет степень ее доходности после того, как произведены все имеющиеся расходы. Но данный отчет не информирует о стоимости предприятия на отчетную дату (как бухгалтерский баланс), а также о деньгах, которыми оно располагает (как отчет о движении денежных средств).

Отчет о движении денежных средств (кэш-фло) показывает, достаточно ли у фирмы

денег для покрытия текущих обязательств (расчеты с контрагентами, выплата зарплаты, оплата налогов, кредитные платежи, и т. д.). Но этот отчет не показывает реальную стоимость предприятия (как бухгалтерский баланс), и не содержит информации об уровне его доходности (как отчет о прибылях и убытках).

Именно поэтому все перечисленные отчеты обычно изучаются в комплексе.

Обычно инвесторы желают видеть данные отчетности не только за текущий период, но и за предшествующие несколько лет (один, три, пять, и т. д.). Очень может быть, что потребуется представить отчетность с прогнозными данными, т. е. с учетом того, как изменятся ее показатели после осуществления проекта.

Кроме указанных форм отчетности, для бизнес-плана может потребоваться представление и иных форм, например: план расчетов по кредитам и займам; сведения об оборотных средствах компании; график уплаты налогов и других платежей, и др.

Финансовый план должен также содержать информацию, являющуюся деловым предложением для инвестора, т. е. которая вызовет у него материальную заинтересованность поучаствовать в проекте. Другими словами, необходимо четко и недвусмысленно рассказать, сколько денежных

средств он вложит в финансирование проекта, и какой доход будет иметь в результате. Надо убедительно доказать ему, что даже при самом плохом раскладе он в убытке не останется, даже если представители компании в каких-то своих предположениях и планах немного ошибаются.

Также в финансовом плане необходимо проанализировать показатели платежеспособности и ликвидности компании, и прогнозные показатели эффективности проекта.

Глава 2. Работа в программе «Мастерская бизнес-планирования»

Одним из популярных продуктов, используемых для составления и анализа бизнес-проектов, является программа «Мастерская бизнес-планирования». Она достаточно проста и весьма удобна в работе, поэтому ее рекомендуется использовать тем, кто не имеет большого опыта в бизнес-планировании.

Автором программы является отечественная компания «Корпоративные финансы» (сайт разработчика — **www.cfin.ru**).

2.1. Возможности и назначение программы

Первый релиз «Мастерской бизнес-планирования» был предложен пользователям еще в 2000 году. Тогда программа включала в себя лишь простой модуль финансового анализа, шаблон стандартного бизнес-плана, справочно-методическую информацию и примеры сформированных бизнес-планов.

В настоящее же время «Мастерская бизнес-планирования» является полноценным многофункциональным продуктом, позволяющим решать самые разные задачи по составлению и анализу бизнес-проектов.

Программа функционирует в среде операционной системы Windows версий 1998/2000/ME/XP/Vista, но только при наличии офисного пакета MS Office версий 97/2000/XP/2003/2007. Что касается самого компьютера, то к его конфигурации жестких требований не предъявляется: вполне достаточно, чтобы на нем нормально функционировали система Windows и программы пакета MS Office. Дело в том, что «Мастерская бизнес-планирования» оперирует стандартными для данного пакета операциями, поэтому и не требует дополнительных ресурсов.

Чтобы установить «Мастерскую бизнес-планирования» на компьютер, запустите инсталляционный файл и далее следуйте указаниям.

В результате инсталляции в меню **Пуск** будет сформирована программная группа **Бизнес-план**, команды которой предназначены для вызова разных режимов работы программы, а также для доступа к справочной информации.

Программа «Мастерская бизнес-планирования» предназначена для решения перечисленных ниже задач.

Выполнение финансовых расчетов и проведение финансового анализа бизнес-проекта средствами модуля **Финансовый анализ**.

Расчет эффективности бизнес-проекта и выполнение его инвестиционного анализа средствами модуля **Инвестиционный анализ**.

Разработка и составление текстовой части бизнес-плана средствами модуля **Бизнес-план**.

Модули программы, для доступа к которым предназначены соответствующие команды программной группы **Пуск > Бизнес-план**, можно использовать в любой последовательности.

2.2. Порядок составления текстовой части бизнес-плана

Выше мы уже упомянули о том, что текстовая часть документа создается в модуле **Бизнес-план**. Данный модуль является файлом Microsoft Word, и содержит несколько стандартных шаблонов Word, предназначенных для формирования соответствующих разделов документа.

Процесс заполнения шаблонов представляет собой последовательное составление содержащихся в нем разделов и подразделов.

В процессе составления текста из документа следует удалять советы и рекомендации, которые предложены в нем по умолчанию и адресованы в первую очередь новичкам.

Любой раздел документа имеет свой перечень вопросов, и процесс подготовки текста, по большому счету, представляет собой формирование ответов на эти вопросы. Для примера приводим вопросы, содержащиеся в разделе «Компания».

Что такое наша компания, кто ее владельцы, кто ее возглавляет, краткое резюме руководителя.

Сформулируйте миссию компании. Она должна отвечать следующим требованиям:

- *отличать компанию от других;*
- *предполагать критерии достижения успеха;*

- *быть понятной для тех, кто не знаком с вашей компанией;*

- *иметь воодушевляющую формулировку.*

Укажите, какими базовыми принципами, ценностями и идеями вы руководствуетесь в своем бизнесе, что отличает вашу компанию от конкурентов или других похожих компаний.

Как отмечалось ранее, модуль **Бизнес-план** состоит из отдельных файлов-шаблонов, работать с которыми можно в индивидуальном порядке. Ниже представлен перечень этих шаблонов.

- Титульный лист и меморандум конфиденциальности (файл **Титульный лист. doc**);

- Резюме (файл **Резюме. doc**).

- Компания (файл **Компания. doc**).

- Продукты/услуги (файл **Продукты. doc**).

- Рынок (файл **Рынок. doc**).

- Задачи и стратегия (файл **Задачи и стратегия. doc**).

- Маркетинговый план (файл **Маркетинговый план. doc**).

- Операционный план (файл **Операционный план. doc**).

- Факторы риска и стратегия снижения риска (файл **Анализ риска. doc**).

- Финансовый план (файл **Финансовый план. doc**).

Подобная методика обладает многими достоинствами. Ведь почти всегда бизнес-план является довольно объемным документом, и если в какой-то момент ведется работа над каким-то одним его разделом, то иметь перед глазами остальные разделы совсем не обязательно, более того — это может даже мешать. Поэтому в программе реализована возможность работы с каким-то одним разделом, не касаясь при этом других разделов бизнес-плана.

Это сделано еще и потому, что над бизнес-планом работает не один, а несколько составителей, причем они могут быть удалены друг от друга (что сплошь и рядом встречается в крупных компаниях, холдингах и т. п.). Каждый из них занимается лишь своим разделом бизнес-плана, значит — впоследствии придется собрать все эти файлы в один документ. Эта задача решается средствами модуля **Бизнес-план** : все разделы собираются в один документ, оформленный в едином стиле.

При всем при этом никому не возбраняется работать и с целым документом. Для перехода в этот режим выберите в главном меню MS Word команду **Вид > Обычный** либо **Вид > Разметка страницы** .

По ходу формирования документа все содержащиеся в нем комментарии необходимо

убирать, и в итоге в шаблоне останется лишь тот текст, который нужен. Что касается заготовок диаграмм и таблиц, по умолчанию встроенных в документ, то их следует заполнить собственными данными.

2.3. Анализ финансового положения компании

Чтобы провести анализ финансового положения компании, откройте модуль **Финансовый анализ**. Для этого используйте команду **Пуск > Все программы > Бизнес-план > Финансовый анализ**, при выполнении которой отображается окно, представленное на рис. 1.1.

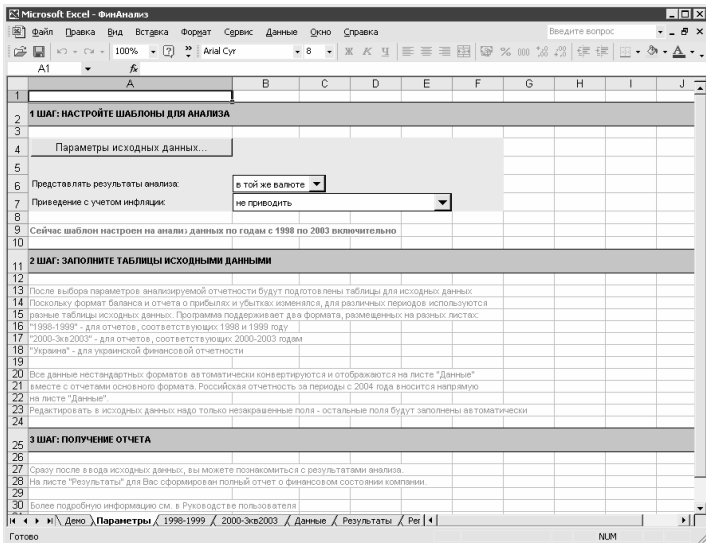


Рис. 1.1. Финансовый анализ компании

Модуль **Финансовый анализ** работает в среде редактора MS Excel. Он включает в себя несколько листов, на каждом из которых выполняются соответствующие операции.

В частности, лист **Параметры** используется для настройки «Мастерской бизнес-планирования», на листе **Данные** производится ввод начальной информации, лист **Рекомендуемые** содержит значения финансово-экономических показателей компании, которые будут являться оптимальными, и т. д.

Прежде чем начать работу, следует посмотреть и, если надо — изменить параметры настройки. Для этого на листе **Параметры** и следует нажать кнопку **Параметры исходных данных** (она располагается в ячейке **A4**). При этом отобразится окно, которое представлено на рис. 1.2.

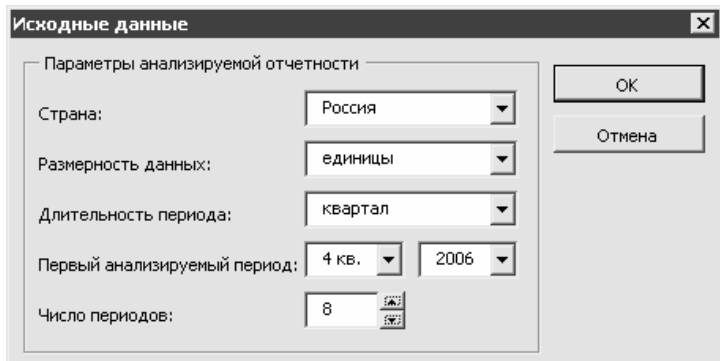


Рис. 1.2. Настройка параметров исходных данных

Смысл параметров данного окна заключается в том, чтобы сообщить программе, в какой форме и измерении в нее будет вводиться начальная информация, используемая впоследствии для расчетов.

На момент написания книги в программе можно работать с отчетностью по формам, действующим в России и на Украине. Нужный

вариант укажите в поле **Страна** .

Вы можете использовать разные единицы измерения для работы с отчетными данными — **единицы** , **тысячи** или **миллионы** . Подходящее значение укажите в поле **Размерность данных** .

Возможности программы предусматривают анализ как квартальной, так и годовой отчетности компании. Необходимый вариант выбирается из раскрывающегося списка в поле **Длительность периода** .

Параметр **Первый анализируемый период** используется для того, чтобы ввести период начала анализа отчетных данных. Необходимо ввести год и номер квартала, относящиеся к данному периоду. Помните, что выбрать квартал вы сможете лишь в том случае, когда параметру **Длительность периода** установлено значение **квартал** .

Число анализируемых периодов укажите в поле **Число периодов** .

После того как определены значения всех параметров в окне **Исходные данные** , необходимо нажать кнопку **ОК** — лишь после этого они вступят в силу. Если нужно закрыть окно без сохранения изменений, нажмите **Отмена** .

Чуть ниже кнопки **Параметры исходных данных** находятся поля **Представлять результаты анализа** и **Приведение с учетом инфляции** (см. рис. 1.1). В первом из них

указывается наименование валюты, которая будет использоваться для представления результатов анализа. Возможные значения: **в той же валюте** , **в долларах США** или **в евро** .

Поле **Приведение с учетом инфляции** предназначено для того, чтобы выбрать вариант отражения процессов инфляции. Возможны три варианта:

- **не приводить** — инфляционные процессы будут игнорироваться;
- **в ценах на первый отчетный период** — будут использоваться цены первого отчетного периода;
- **в ценах на последний отчетный период** — будут применяться цены последнего отчетного периода.

По умолчанию в данном поле предлагается значение **не приводить** .

В соответствии с произведенной настройкой программа автоматически подготовит таблицы, в которые будут вводиться исходные данные.

После того как настройка выполнена, можно вводить исходные данные. Для ввода данных за последние годы (начиная с 2004 года) перейдите на лист **Данные** . Более ранние данные вводятся на листах с соответствующими периодами времени.

Примечание . *Все данные, содержащиеся в старых формах отчетности за 1999–2003 годы,*

*автоматически генерируются в действующие в настоящее время формы и выводятся на листе **Данные** .*

Помимо отчетных, на листе **Данные** можно указать следующую дополнительную информацию:

- среднесписочная численность персонала компании;
- объем неденежной выручки;
- размер НДС, акцизов и иных отчислений в общем объеме выручки;
- курсы НДЕ по отношению к доллару США и евро;
- инфляционный процент.

Ввести эти сведения можно в таблице **Дополнительные данные** , которая расположена внизу листа **Данные** .

Посмотреть информацию, сформированную по результатам анализа, можно сразу же после ввода исходных данных на листе **Результаты** (рис. 1.3).

Microsoft Excel - ФинАнализ							
Введите вопрос							
100% Times New Roman Cyr 14 Ж К У							
A1							
Финансовые показатели							
109	Наименование показателя	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Кoeffициенты ликвидности							
111	Кoeffициент абсолютной ликвидности	0,04	0,11	0,02	0,10	0,07	0,34
112	Кoeffициент быстрой ликвидности, QR	0,76	1,04	1,20	1,19	1,50	1,51
113	Кoeffициент текущей ликвидности, CR	0,76	1,04	1,20	1,19	1,51	1,52
114	Чистый оборотный капитал, МЧС	5992293	10603154	12195529	11337121	13334461	15481374
115	Период самофинансирования	дн. 36,60	94,70	39,97	217,25	87,23	82,55
Показатели структуры капитала							
117	Кoeffициент финансовой независимости (автономии)	-0,24	-0,02	0,06	0,16	0,20	0,20
118	Финансовый рычаг, TDI:EQ	-	-	10,81	5,43	4,05	3,89
119	Кoeffициент покрытия процентов, TIE	-	-	-	-	-	629,10
120	Суммарные обязательства к суммарным активам	1,24	1,02	0,92	0,84	0,80	0,80
121	Долгосрочные обязательства к активам	0,02	0,17	0,18	0,09	0,25	0,30
Кoeffициенты рентабельности							
123	Рентабельность продаж, ROS	% -235,0%	48,1%	57,3%	46,6%	56,1%	55,6%
124	Рентабельность собственного капитала, ROE	% -	-	131,8%	52,4%	41,1%	40,5%
125	Рентабельность активов, ROA	% -23,9%	10,7%	11,2%	8,1%	8,1%	8,3%
126	Рентабельность оборотных средств	% -25,7%	12,1%	12,7%	9,1%	9,8%	11,0%
127	Рентабельность инвестированного капитала, ROIC	% -	69,8%	41,7%	32,8%	18,1%	16,4%
128	Выручка на одного сотрудника (в год)	-	-	-	-	-	-
Кoeffициенты деловой активности							
130	Период сбора дебиторской задолженности, CP	дн. 3114,75	1279,16	1555,52	1664,34	1908,77	1373,73
131	Период сбора кредиторской задолженности, CP	дн. 2513,73	587,52	491,45	706,95	494,99	209,21
132	Период оборачиваемости запасов	дн. 8,26	10,17	5,12	15,08	22,24	40,50
133	Период оборачиваемости активов	дн. 3534,83	1624,82	1847,65	2061,95	2482,97	2416,66
134	Период оборачиваемости основных средств	дн. 248,07	191,83	228,00	212,69	417,54	595,81
135							
136							
137							
138							
139							
140							
141							
142							
143							
144							
145							
146							
147							
148							
149							
150							
151							
152							
153							
154							
155							
156							
157							
158							
159							
160							
161							
162							
163							
164							
165							
166							
167							
168							
169							
170							
171							
172							
173							
174							
175							
176							
177							
178							
179							
180							
181							
182							
183							
184							
185							
186							
187							
188							
189							
190							
191							
192							
193							
194							
195							
196							
197							
198							
199							
200							
201							
202							
203							
204							
205							
206							
207							
208							
209							
210							
211							
212							
213							
214							

Рис. 1.3. Лист с результатами финансового анализа

Показатели выводятся в трех цветах: красном, желтом и зеленом. Красный цвет используется для отображения заведомо плохих значений, желтый — для значений, которые находятся «на грани» и требуют особого внимания, а зеленый — для нормальных, «рабочих» значений. Такой метод оформления улучшает наглядность представления данных. Отметим, что вы можете отключить использование цветов для вывода данных: для этого нужно полностью очистить таблицу, которая

находится на листе **Рекомендуемые** . Кстати, здесь же можно подкорректировать настройку цветового выделения значений. Это может потребоваться, например, тогда, когда значение какого-то показателя при действующих по умолчанию настройках считается плохим, в то время как в контексте данного бизнес-плана оно может считаться удовлетворительным.

Результаты анализа могут быть представлены и в графическом виде. Все графики и диаграммы находятся внизу листа, под всеми таблицами.

Профессиональная версия программы предусматривает наличие в модуле **Финансовый анализ** листа **Регламент** . На нем представлены комплексные отчеты, основанные на разных современных методиках экономического анализа.

Чтобы распечатать результаты анализа, используйте команду главного меню **Файл > Печать** , вызываемую также нажатием комбинации клавиш **Ctrl+P** .

2.4. Работа в модуле «Инвестиционный анализ»

Для выполнения инвестиционного анализа предназначен модуль **Инвестиционный анализ** . Чтобы запустить его, выполните команду **Пуск > Все программы > Бизнес-план >**

Инвестиционный анализ . При ее активизации отображается окно модуля (рис. 1.4).

1	A	B	C	D	E	F
1	ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА					
2						
3	Название проекта:					
4	Без названия					
5						
6	Дата начала проекта	01.01.2004				
7	Длительность	3 года				
8	Шаг расчета	Квартал				
9		<input type="button" value="Изменить..."/>				
10						
11	Перечень продуктов проекта	<input type="button" value="+"/>	<input type="button" value="-"/>			
12	Наименования:	Ед. изм.				
13	Продажа автомобилей	шт.				
14	Автосервис (ремzona)	час.				
15	Автосервис (малярка/жестянка)	час.				
16	Продажа комплектующих	\$				
17						
18						
19						
20	Валюта проекта:	<input type="button" value="Доллары"/>				
21	Язык финансовых отчетов:	<input type="button" value="Русский"/>				
22						
23						
24	НАЛОГИ И ДРУГИЕ ОБЩИЕ НАСТРОЙКИ					
25						
26	Налоги	%				
27	Налог на прибыль	24,0%				
28	Налог на добавленную стоимость	18,0%		<input type="button" value="Настроить"/>		

Готово NUM

Рис. 1.4. Выполнение инвестиционного анализа

Этот модуль также действует в среде Excel. В его состав входит несколько рабочих листов, каждый из которых имеет свое предназначение. В

частности, лист **Данные** используется для настройки программы и ввода исходной информации, на листе **Анализ** выводятся результаты анализа, лист **Графики** включает в себя различные графические отчеты, и т. д.

Использование модуля «Инвестиционный анализ» начинается с ввода исходных данных. Кроме этого, рекомендуется просмотреть и, если нужно — откорректировать параметры его настройки (указанные действия выполняются на листе **Данные**, см. рис. 1.4).

В первую очередь необходимо определить дату начала проекта, его продолжительность (**шаг расчета**), а также число периодов. Чтобы изменить эти данные, нажмите кнопку **Изменить** — отобразится окно **Параметры проекта**, которое представлено на рис. 1.5.

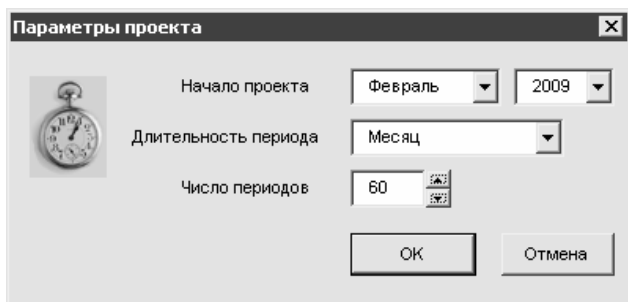


Рис. 1.5. Настройка параметров текущего проекта

С помощью параметра **Начало проекта** указывается месяц и год начала проекта (соответствующие значения выбираются из раскрывающихся списков). В поле **Длительность периода** вводится шаг расчета; данный параметр может принимать значения **Месяц** , **Квартал** , **6 месяцев** или **Год** .

Число периодов, которое определяет длительность данного проекта, указывается в поле **Число периодов** . Максимально возможное значение данного параметра в стандартной версии — **12** , в профессиональной — **60** .

Чтобы применить выполненные настройки, нажмите в данном окне кнопку **ОК** .

Чуть ниже кнопки **Изменить** расположена область настроек **Перечень продуктов проекта** (см. рис. 1.4). Здесь необходимо определить перечень продуктов рассматриваемого бизнес-плана. Для добавления новой позиции нажмите кнопку «плюс», для удаления текущей — кнопку «минус».

Под списком продуктов находятся параметры **Валюта проекта** и **Язык финансовых отчетов** . В поле **Валюта проекта** указывается валюта данного проекта; возможные варианты — **Рубли** , **Доллары** , **Евро** и **Гривны** . В расположенном ниже поле можно указать язык отчета — **Русский** и **Английский** .

После того как настройка выполнена, можно вводить исходную информацию. Для этого на листе **Данные** используются следующие разделы:

- Налоги и другие общие настройки;
- Начальный баланс;
- Капитальные вложения;
- Продажи и прямые издержки;
- Общие издержки;
- Персонал;
- Финансирование.

Чтобы открыть или свернуть содержимое любого из указанных разделов пользуйтесь кнопкой, которая находится напротив названия раздела слева от номера столбца. В зависимости от того, свернут или развернут раздел, на этой кнопке отображается соответственно «плюс» или «минус».

Ввод сведений о налогообложении компании, нормах амортизации, параметров организации производства вводится в разделе **Налоги и другие общие настройки**. Эти сведения будут приниматься во внимание при выполнении финансовых расчетов. Параметры раздела в зависимости от назначения и вида разделены в три группы: **Налоги**, **Годовые нормы амортизации** и **Параметры производства и продаж**. Также здесь имеется параметр **Ставка дисконтирования**, позволяющий задать размер ставки дисконтирования (в процентах).

Всем параметрам раздела **Налоги и другие общие настройки** по умолчанию определены значения, используемые в большинстве случаев, но вы можете их менять по своему усмотрению.

При вводе налоговых ставок помните, что:

- значения должны быть выражены в процентах;
- налог на имущество указывается по годовой ставке, а если потребуется — программа сама определит реальную длительность периода, применяемую в данном проекте.

Дополнительные настройки при вводе налоговых ставок не требуются. Исключением является только НДС: правее ячейки, где указывается ставка налога, имеется кнопка **Настроить**. С ее помощью осуществляется переход в режим настройки НДС (рис. 1.6).

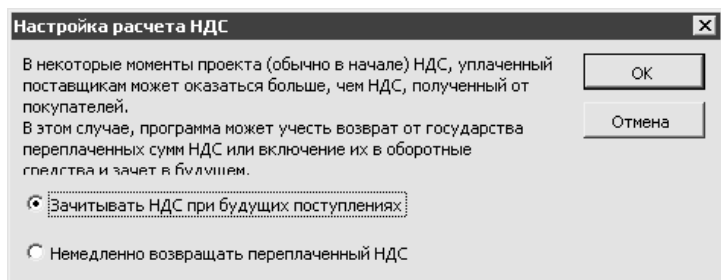


Рис. 1.6. Настройка расчета НДС

Дополнительная настройка НДС необходима потому, что иногда у компании может возникать отрицательный баланс НДС (например, когда фирма заплатила поставщикам больше НДС, чем получила от покупателей). Для выбора способа отражения в расчетах таких сумм НДС и используется данная настройка. Если в данном окне выбрать значение **Зачитывать НДС при будущих поступлениях** (предлагается по умолчанию), то переплаченная сумма НДС будет учитываться в составе активов предприятия, а ее зачет будет осуществляться позже, при поступлении выручки от покупателей и заказчиков. Если же выбран вариант **Немедленно возвращать переплаченный НДС**, то переплаченная сумма будет сразу возвращаться предприятию, что найдет свое отражение в отчете о движении денежных средств в виде отрицательных сумм налоговых платежей.

Любая компания обладает активами и пассивами. Ввод сведений об активах и пассивах осуществляется в разделе **Начальный баланс**, который расположен сразу под разделом **Налоги и другие общие настройки**.

Структура данного раздела во многом похожа на структуру баланса предприятия (правда, сокращенного): в нем представлен список активов и пассивов компании. При его заполнении учитывайте, что:

- сумму запасов сырья, материалов и комплектующих следует вводить без НДС;

- в статье **Кредиты и займы** вводится лишь текущая задолженность по привлеченным средствам, без суммы финансирования, которую предполагается привлечь для реализации проекта;

- в статье **Уставный капитал** указывается текущий размер уставного капитала, без включения сюда суммы дополнительных вложений, необходимых для реализации проекта.

Данные о дебиторской и кредиторской задолженности должны сопровождаться графиками ее погашения (отдельно — по дебиторской, и отдельно — по кредиторской задолженности). Для этой информации предназначена таблица **Прогноз выплаты задолженностей**, расположенная внизу раздела.

После заполнения раздела **Начальный баланс** следует ввести данные о начальных капитальных вложениях. Это делается в разделе **Капитальные вложения**, содержимое которого показано на рис. 1.7.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
92	КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ												
93													
94													
95	Льготное приобретение основных средств												
96	Здания и сооружения	+ -	Статьи										
97	Строительство «точка-точка»		<input checked="" type="checkbox"/>	1 кв./2004	2 кв./2004	3 кв./2004	4 кв./2004	1 кв./2005	2 кв./2005	3 кв./2005	4 кв./2005	1 кв./2006	2 кв./2006
98				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
99	Оборудование	+ -		400 000									
100	Оборудование для «точка-точка»		<input type="checkbox"/>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
101	Оборудование для сервисного центра		<input type="checkbox"/>	60 000									
102	Складское оборудование		<input type="checkbox"/>	140 000									
103	Транспортные средства	+ -		60 000									
104	Автомобиль		<input type="checkbox"/>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
105	Складские тележки		<input type="checkbox"/>	15 000									
106	Оргтехника	+ -		10 000									
107	Компьютеры		<input type="checkbox"/>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	Прочие		<input type="checkbox"/>	10 000									
109	Прочие основные средства	+ -		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
110	Права аренды на 10 лет		<input checked="" type="checkbox"/>	26 000									
111	Всего приобретение ОС			705 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
112	Прочие капиталовложения												
113													

Рис. 1.7. Ввод сведений о капитальных вложениях

Содержимое данного раздела разнесено в тематические — например, **Здания и сооружения**, **Оборудование**, **Оргтехника**, **Прочие основные средства**, и др. Чтобы ввести в любую группу позицию нажмите кнопку «плюс», находящуюся правее от названия группы. Для удаления позиции нажмите кнопку «минус».

В программе по умолчанию предлагается применять следующую схему вычисления стоимости каждого актива.

- Из общей стоимости актива вычитается сумма НДС, рассчитанная в соответствии с указанной ранее ставкой.
- Сумма НДС, выделенная из стоимости актива, учитывается в общем балансе НДС.
- Актив включается в баланс, расчет износа по нему производится линейным методом в соответствии с действующими нормами.

Но эту схему вы можете изменить. Для этого дважды щелкните мышью на квадратном значке, который расположен напротив позиции актива в колонке **Опции**. В результате отобразится окно, которое представлено на рис. 1.8.

Дополнительная информация о статье кап. вложений

Наименование актива:

Разное

Нестандартная ставка НДС 18

Нестандартная амортизация 6 % в год

Поставить на баланс с 3 периода

Амортизировать НДС вместе с активом

OK

Отмена

Рис. 1.8. Нестандартная настройка учета активов

Это окно включает в себя следующие параметры.

- **Нестандартная ставка НДС** — если этот флажок установлен, то справа открывается поле, где можно ввести индивидуальную ставку НДС именно для этого актива.

- **Нестандартная амортизация** — при установленном данном флажке в находящемся справа поле можно ввести индивидуальную норму

амортизации именно для этого актива.

- **Поставить на баланс с ... периода** — данный параметр предназначен для активов, принимаемых на учет не с первого периода, а с одного из последующих (например, со второго, или с четвертого, и т. д.). Характерный пример для применения данного параметра — объекты незавершенного строительства.

- **Амортизировать НДС вместе с активом** — если включен этот параметр, то программа не будет вычитать из стоимости актива сумму НДС, как это принято по умолчанию.

В разделе **Продажи и прямые издержки** осуществляется ввод исходных данных об объемах реализации, а также о прямых затратах на единицу готовой продукции.

Для каждой позиции можно ввести параметры, которые будут отличаться от стандартных. Это делается так же, как и в разделе **Капитальные вложения** : в столбце **Опции** нужно дважды щелкнуть мышью на квадратном значке, и в появившемся окне указать нужные значения. К этим параметрам относятся: **Нестандартная ставка НДС** , **Дополнительный налог с продаж** и **Нестандартный период оплаты** .

Исходные данные о постоянных затратах проекта вводятся в разделе **Общие издержки** . Они

объединены в три группы: производственные издержки, административные издержки и маркетинговые издержки. Для ввода новых и удаления имеющихся позиций используйте кнопки со знаками соответственно «плюс» и «минус».

Вы можете выполнить нестандартную настройку любой затратной статьи. Для этого дважды щелкните мышью на квадратном значке, который находится напротив требуемой статьи затрат в колонке **Опции** — отобразится окно, которое показано на рис. 1.9.

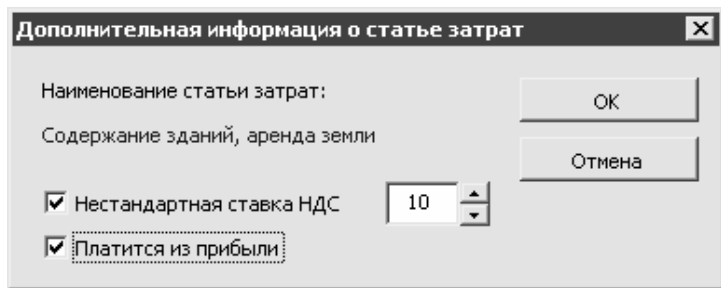


Рис. 1.9. Нестандартная настройка затратной статьи

Если включить параметр **Нестандартная ставка НДС**, то правее станет доступным для редактирования поле, в котором для данной статьи расходов можно нестандартную ставку НДС. Если текущая статья не относится к затратным, а

погашается за счет прибыли, то установите флажок **Платится из прибыли** .

После того как введена информация об общих издержках, можно вводить сведения о персонале компании и связанных с ним затратах. Это выполняется в разделе **Персонал** . Здесь все затраты также разделены на три группы: производственный персонал, административный персонал и маркетинговый персонал. Для добавления и удаления позиций используйте кнопки соответственно «плюс» и «минус».

Чтобы ввести сведения о финансировании проекта, перейдите в раздел **Финансирование** . В программе реализована возможность работы с тремя способами финансирования: за счет кредитных средств, за счет средств акционеров и за счет лизинга. Поэтому раздел **Финансирование** содержит три таблицы: **Кредиты и займы** , **Акционерный капитал** и **Лизинговое финансирование** .

Не стоит забывать, что при вводе данных о заемных средствах вводятся лишь те суммы, которые к настоящему времени уже получены для финансирования проекта. По всем остальным заемным средствам формируется только график их погашения (с указанием процентной ставки). Сумма текущей задолженности отражается в разделе **Начальный баланс** , который мы рассмотрели

ранее.

Данные об акционерном капитале указываются в разрезе акционеров (т. е. по каждому из них отражается внесенная им сумма).

Сведения о лизинге вводятся почти так же, как и информация о кредитах и займах. Отличие лишь в том, что лизинговые платежи отражаются одной суммой, которая не делится на проценты и основной долг.

После того как введена вся начальная информация, программа автоматически производит расчеты, результаты которых выводятся на листах **Прибыль** , **Баланс** , **Кэш-фло** , **Анализ** и **Графики** .

Если вы работаете с профессиональной версией программы, то вдобавок к перечисленным листам будет присутствовать еще один — **SENS** . Он будет содержать результаты анализа чувствительности и устойчивости проекта. Данный механизм позволяет проследить, как будут изменяться показатели проекта при отклонениях исходных данных от первоначальных значений.

Чтобы распечатать содержимое любого листа, используйте команду главного меню **Файл > Печать** , которая активизируется также нажатием комбинации клавиш **Ctrl+P** .

Глава 3. Подготовка и анализ проектов в программе «Альт-Инвест»

В этой главе мы научимся работать с программой «Альт-Инвест», которая также является довольно популярной у разработчиков бизнес-планов.

Автор программы — консалтинговая компания ООО «Альт-Инвест» (www.alt-invest.ru). Программа нетребовательна к ресурсам компьютера, минимально необходимая конфигурация выглядит так:

- персональный компьютер с процессором Pentium или более мощным;
- оперативная память не менее 16 Мб;
- операционная система Windows 95, 98, 2000, ME, XP, Vista;
- табличный редактор MS Excel версии не ниже 7.0;
- наличие на жестком диске не менее 2 Мб свободного дискового пространства.

Программа не требует инсталляции — для начала работы достаточно запустить ее Excel-файл.

Все действия, предпринимаемые в процессе эксплуатации программы, выполняются по обычным правилам Excel.

3.1. Возможности и пользовательский интерфейс программы

С помощью программы «Альт-Инвест» можно решать перечисленные ниже задачи.

- Составление финансовых разделов ТЭО и бизнес-планов.
- Моделирование и оптимизация схемы осуществления проекта.
- Экспертиза инвестиционных проектов.
- Ранжирование инвестиционных проектов.
- Моделирование и анализ любых инвестиционных проектов.

Оценка рассматриваемых проектов осуществляется в разрезе трех критериев: эффективность проекта, его финансовая состоятельность и рискованность.

Чтобы выполнить расчет средствами программы «Альт-Инвест», нужно подготовить такие исходные данные: объем выручки, сумма текущих затрат, инвестиционные затраты, а также источники финансирования.

После запуска файла программы на экране открывается ее пользовательский интерфейс, который изображен на рис. 2.1.

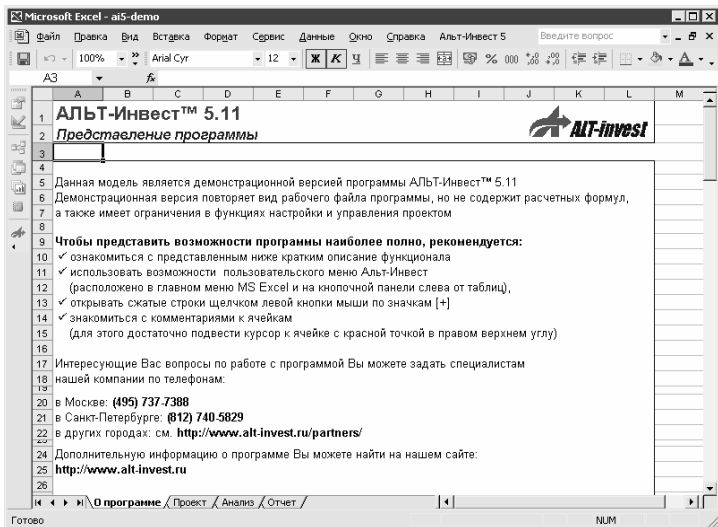


Рис. 2.1. Интерфейс программы «Альт-Инвест»

Как видно на рисунке, система «Альт-Инвест» является Excel-приложением (рабочей книгой Excel), которая состоит из нескольких рабочих листов, связанных между собой. Кратко рассмотрим каждый из них.

- **О программе** — лист адресован в первую очередь пользователям, не имеющим опыта работы с данной программой. Он содержит справочную информацию (help) и методические материалы.

- **Проект** — это основной рабочий лист программы. Именно на этом листе выполняется настройка программы, ввод в нее исходных данных,

а также расчет итоговых показателей.

- **Анализ** — этот лист предназначен для проведения анализа чувствительности проекта. Здесь находятся данные о зависимости проекта от целого ряда параметров: объем продаж, уровень цен, стоимость сырья и материалов, размер и структура затрат, ставка дисконтирования и объем инвестирования.

- **Отчет** — на этом листе представлены отчетные данные.

Вдоль левого края окна программы находится инструментальная панель, кнопки которой удобно использовать для выполнения ряда действий. Названия кнопок отображаются в виде всплывающих подсказок при подведении к ним указателя мыши. Рассмотрим назначение этих кнопок.

- **Параметры проекта** — кнопка предназначена для быстрого перехода в режим настройки параметров проекта. При ее нажатии отобразится окно, изображенное на рис. 2.3 (с ним познакомимся чуть позже).

- **Отображение** — кнопка позволяет перейти в режим настройки отображения данных проекта. При ее нажатии отображается окно, которое показано на рис. 2.4 (с ним познакомимся чуть позже).

- **Навигатор** — кнопка предназначена для

быстрого перехода к таблицам, находящимся на листе **Проект** . При этом отображается окно **Навигатор** со списком кнопок. Чтобы быстро найти нужную таблицу, нажмите в нем кнопку, имя которой совпадает с названием таблицы. Для удобства работы кнопки с названиями таблиц разделены на две группы:

- **Открыть таблицу** — эта кнопка по своему назначению похожа на кнопку **Навигатор** . Разница состоит лишь в том, что при выборе требуемой таблицы она будет не только быстро найдена в списке, но одновременно и открыта. Но учтите, что этот механизм функционирует лишь на листе **Проект** .

- **Открыть график** — с помощью этой кнопки осуществляется быстрый переход к тому или иному графику проекта. Выбор производится в окне **Быстрый переход по графикам** , открываемом при нажатии данной кнопки.

- **Формирование отчета** — с помощью данной кнопки осуществляется переход в режим формирования отчетов. При нажатии кнопки отображается окно **Формирование отчета** , в котором с помощью флажков следует указать нужные отчеты и нажать **ОК** . Полученные отчеты будут представлены на листе **Отчеты** . В окне **Формирование отчета** также есть параметр **Добавить к текущим таблицам отчета** . При

установленном данном флажке указанные отчеты будут добавлены к отчетам, уже имеющимся на листе **Отчеты** . Если данный параметр отключен, то сформированные ранее отчеты не сохраняются.

- **О программе** — с помощью данной кнопки вызывается информация о текущей версии программы и ее авторах.

Перед тем как приступить к работе, следует настроить параметры программы и ввести исходные данные. Об этом рассказывается в следующем разделе.

3.2. Ввод исходных данных и настройка программы

Как уже отмечалось выше, настройка параметров проекта и ввод исходных данных осуществляется на листе **Проект** , который показан на рис. 2.2.

АЛЬТ-Инвест™ 5.11		В	С	Г	Н
Описание проекта					
Название проекта:					
Кирпичный завод					
Дата начала проекта					
		01.01.2007			
Срок жизни проекта					
		7 лет			
Шаг планирования					
		год			
Длительность шага планирования					
		360 дн.			
Основная валюта расчета					
		EUR			
Иностранная валюта					
		тыс. руб.			
Изменить параметры проекта...					
Язык					
		Русский			
Защита					
		Включена			
Валюта для отображения результатов					
		EUR			
Показывать реальные даты в названиях периодов?					
		Да			
Изменить настройки отображения...					
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОКРУЖЕНИЕ					
		"0"		2007 2008	
Метод расчета					
		Постоянные цены		1 (инфляция не учитывае	
Предполагаемый темп годового роста цен					
				8,0%	
для основной валюты					
		%		8,0%	

Рис. 2.2. Содержимое листа Проект

В первую очередь присвойте проекту название: его следует ввести в ячейке **A5** (она выделена синим цветом). Название проекта используется в качестве колонтитула при печати разных графиков и отчетов.

После этого нужно выполнить настройку параметров проекта. Чтобы перейти в соответствующий режим, нажмите кнопку **Изменить параметры проекта**. В результате откроется окно, изображенное на рис. 2.3.

Параметры проекта

Длительность периода: 6 месяцев

Начало проекта: Февраль 2009

Число периодов: 5

Валюта

Основная валюта: тыс. руб.

Иностранная валюта: EUR

OK

Отмена

Рис. 2.3. Настройка параметров проекта

Здесь в поле **Длительность периода** введите длительность одного периода планирования (иначе говоря — шаг расчета). Требуемое значение выбирается из раскрывающегося списка; возможные варианты — **Месяц**, **Квартал**, **6 месяцев** и **Год**. По умолчанию предлагается использовать значение **Год**.

Дата начала проекта вводится с помощью параметра **Начало проекта**: в соответствующих полях нужно выбрать название месяца и номер года.

В поле **Число периодов** указывается число периодов (значение данного параметра определяет продолжительность проекта).

Возможности программы предусматривают

ведение мультивалютного учета. Выбор основной и иностранной валюты осуществляется соответственно в полях **Основная валюта** и **Иностранная валюта**. По умолчанию в поле **Основная валюта** установлено значение **EUR**, а в поле **Иностранная валюта** — значение **тыс. руб.** В режиме настройки отображения данных (рис. 2.4) нужно указать, в какой валюте — основной или иностранной должны выводиться отчетные данные.

Вы можете сами произвести настройку отображения параметров проекта. Для этого нажмите кнопку **Изменить настройки отображения** — отобразится окно, которое показано на рис. 2.4.

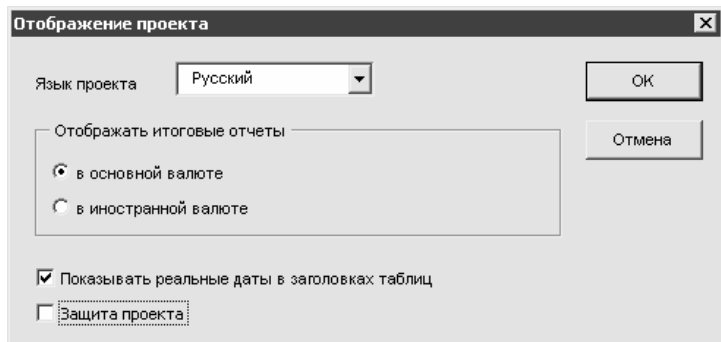


Рис. 2.4. Настройка отображения проекта

Здесь в поле **Язык проекта** можно выбрать

язык, используемый для отображения данных проекта (по умолчанию предлагается русский).

Положение переключателя **Отображать итоговые отчеты** определяет валюту, в которой должны выводиться итоговые данные. Возможные варианты — **в основной валюте** или **в иностранной валюте**. Напомним, что обе эти валюты указываются в режиме настройки параметров проекта (см. рис. 2.3).

Чтобы применить выполненные настройки, нажмите кнопку **ОК**.

После того как завершена настройка параметров, можно переходить к вводу начальной информации.

Таблица **Макроэкономическое окружение** содержит сведения об используемом методе расчета, предполагаемом темпе годового роста цен, темпе прироста курса иностранной валюты, ставке рефинансирования Центробанка РФ, и др. Расчеты могут осуществляться как с учетом инфляции, так и без нее. Нужный вариант указывается в ячейке **F35**: значение **1** означает, что расчет будет вестись без учета инфляции, значение **2** — с учетом инфляции.

Для ввода сведений о предполагаемых доходах предназначены таблицы **План реализации** и **Объемы реализации**. В первую из них нужно ввести сведения о плановых объемах реализации и

графике выхода на запланированный уровень продаж. Здесь же можно ввести сведения о сезонной динамике объемов реализации (при наличии таковой).

Также в таблицу **План реализации** можно как добавлять новые позиции, так и удалять имеющиеся. Для этого нажмите кнопку **Добавить/удалить**, затем в появившемся окне введите нужное число позиций и нажмите **ОК**.

Что касается таблицы **Объемы реализации**, то она заполняется автоматически на основании данных таблицы **План реализации**. Однако в случае надобности показатели таблицы **Объемы реализации** вы можете откорректировать.

В таблице **Цена реализации** вводятся сведения о цене единицы продукции. Вы можете выразить ее как в основной, так и в дополнительной валюте. В первом случае в колонке **Валюта** для этой позиции нужно ввести значение **1**; если же надо ввести цену позиции в дополнительной валюте, то в колонке **Валюта** укажите значение **2**.

Отметим, что цена единицы продукции указывается с НДС. Если предусмотрен учет инфляционных процессов, то можно ввести цену лишь в периоде «0» — тогда цены других периодов будут сформированы автоматически с учетом инфляции. В случае надобности эти значения можно будет откорректировать.

В таблице **Цена реализации** вы можете по каждой позиции ввести дополнительные сведения по НДС, акцизам и налогу с продаж. Для этого слева от названия позиции нажмите кнопку со знаком «плюс» — в результате откроются строки для ввода дополнительной информации. Чтобы их свернуть, нажмите ту же кнопку (теперь на ней будет изображен знак «минус»).

Таблица **Доходы от продаж** включает в себя сведения о доходах, полученных от реализации. Они рассчитываются с учетом информации, имеющейся в таблицах **Объемы реализации** и **Цена реализации**. Отметим, что здесь вы можете по любой позиции ввести детализированную информацию: НДС, параметры расчетов с покупателями, дебиторская задолженность, и др.

Для ввода данных о потреблении сырья и материалов предусмотрена таблица **Расход сырья и материалов**. В ней по каждой позиции указывается плановый расход, который должен соответствовать полной (100 %) загрузке производства в таблице **План реализации**. Программа выполнит автоматический расчет расхода сырья и материалов в каждом периоде, базируясь на данных о загрузке производства. В случае надобности все расчетные данные вы можете изменить вручную.

Возможности программы предусматривают

добавление в таблицу **Расход сырья и материалов** новых позиций, а также удаление имеющихся. Для перехода в соответствующий режим предназначена кнопка **Добавить/удалить**.

Таблица **Цена сырья и материалов** предназначена для ввода сведений о цене за единицу материально-сырьевых ресурсов. Этот параметр можно вводить как в основной, так и в иностранной валюте (в первом случае в колонке **Валюта** введите значение **1**; во втором — значение **2**). Для каждой позиции можно ввести дополнительные сведения по НДС и импортным пошлинам. Для этого слева от названия позиции нажмите кнопку со знаком «плюс» — в результате откроются строки для ввода дополнительной информации. Чтобы их свернуть, нажмите ту же кнопку (теперь на ней будет изображен знак «минус»).

Для ввода сведений о персонале и зарплате работников предназначена таблица **Персонал и заработная плата**. В программе реализована возможность группировки персонала по четырем категориям: основной производственный персонал, вспомогательный производственный персонал, административный персонал и коммерческий персонал. Вы можете изменить число позиций в каждой категории — для этого нажмите кнопку **Добавить/удалить**, находящуюся правее названия

таблицы. При этом отобразится окно, которое показано на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Корректировка количества персонала

В данном окне нужно указать количество персонала каждой категории и нажать кнопку **ОК**.

Сведения по основному производственному персоналу вводятся исходя из расчета полной (100 %) загрузки производства. Что касается реальных затрат, то программа их пересчитает автоматически в соответствии со средним коэффициентом загрузки производства.

По каждой позиции таблицы **Персонал и заработная плата** можно просмотреть и, при необходимости — изменить расширенную информацию. Для этого слева от названия позиции нажмите кнопку со знаком «плюс» — в результате откроются строки для ввода дополнительной

информации. Чтобы их свернуть, нажмите ту же кнопку (теперь на ней будет изображен знак «минус»).

Отдельные строки предназначены для сведений о начисленном едином социальном налоге, затратах на оплату труда с учетом ЕСН, а также об общей численности сотрудников.

Ввод данных о текущих затратах проекта осуществляется в таблице **Текущие затраты**. Их учет осуществляется в разрезе четырех категорий: прямые производственные расходы, общие производственные расходы, административные расходы и коммерческие расходы. НЕ стоит забывать, что прямые производственные расходы указываются за вычетом затрат на сырье и материалы, учет которых ведется в другом разделе. Но в таблице **Текущие затраты** вы в любом случае можете отразить те расходы на материально-сырьевые ресурсы, по которым имеются данные не в форме затрат на единицу продукта, а в форме затрат за определенный период времени.

Вы можете выразить сумму каждой позиции как в основной, так и в иностранной валюте. В первом случае в колонке **Валюта** введите значение **1**; во втором — значение **2**.

Чтобы отредактировать количество позиций любой категории текущих затрат, нажмите кнопку

Добавить/удалить , находящуюся правее названия таблицы. При ее нажатии отображается окно **Добавить/удалить статьи затрат** , работа в котором ведется так же, как и в окне **Добавить/удалить должности** (см. рис. 2.5).

Сведения о кредитах представлены в таблице **Кредиты** . Они в программе делятся на четыре группы:

- кредит на пополнение собственных оборотных средств (обозначается цифрой 1);
- кредит на инвестиционные цели (цифра 2);
- инвестиционный кредит федерального бюджета (цифра 3);
- инвестиционный кредит территориального бюджета (цифра 4).

Чтобы указать тип кредита, следует в строке **Тип кредита** ввести соответствующую цифру. Затем вводится валюта кредита и годовая процентная ставка по кредиту. Информацию об отсрочке (если таковая предусмотрена) можно указать в строке **Отсрочка выплаты процентов** (если отсрочки нет, то укажите значение 0).

После этого формируется график получения и погашения заемных средств. В соответствующих строках указываются сведения о получении кредита, выплате основного долга и причитающихся процентов. Сумма задолженности по кредиту на конец отчетного периода

показывается отдельно.

Для ввода данных о налогах и неналоговых платежах предназначена таблица **Налоги и платежи в фонды**. Все такие платежи, которая платит компания, разделены на четыре вида: НДС; налоги, относимые на текущие затраты; налоги, относимые на финансовые результаты; налог на прибыль. Отдельно ведется учет акцизов, экспортных и импортных пошлин. Помните, что в денежных потоках импортные пошлины показываются в той же строке, что и облагаемые налогом затраты.

Что касается переплаченного НДС, то вы можете учитывать его двумя способами: возвращение из бюджета или зачет при последующих расчетах. Подходящий вариант вводится в строке **способ переплаченного НДС**: цифра 1 соответствует возвращению переплаченного НДС из бюджета, цифра 2 — проведению зачета при последующих расчетах.

В этой таблице можно ввести дополнительные сведения по следующим позициям: **НДС полученный**; **НДС уплаченный**; **Платежи НДС в бюджет (или возврат из бюджета)**; **начисления на заработную плату**; **земельный налог**; **Другие налоги, относимые на текущие затраты**; **Налог на имущество**; **Другие налоги, относимые на финансовые результаты**; **Начисленный налог**

на прибыль . Для этого слева от названия позиции нажмите кнопку со знаком «плюс» — в результате откроются строки для ввода дополнительной информации. Чтобы их свернуть, нажмите ту же кнопку (теперь на ней будет изображен знак «минус»).

Отдельная строка содержит итоговые суммы налоговых выплат компании в каждом отчетном периоде.

3.3. Выполнение расчетов и анализ их результатов

В этом разделе мы расскажем о том, как в программе «Альт-Инвест» осуществляется формирование и вывод результатов расчетов и анализа.

Прогнозные данные проекта выводятся в виде ряда таблиц на листе **Проект** . Эти таблицы перечислены ниже.

- Отчет о прибылях и убытках;
- Приложение к отчету о прибылях и убытках;
- Отчет о движении денежных средств;
- Баланс;
- Показатели финансовой состоятельности;
- Эффективность полных инвестиционных затрат;

- Эффективность для собственного капитала;
- Эффективность для банка;
- Оценка бизнеса;
- Бюджетная эффективность;
- Основные показатели проекта.

В отчете о прибылях и убытках представлены сведения о выручке компании, себестоимости продукции, валовой прибыли, прибыли от реализации, курсовых разницах, внереализационных доходах и расходах, и др. Отметим, что информация о себестоимости продукции представлена в разрезе статей затрат.

Отдельно показывается сумма чистой прибыли (или убытка), нераспределенной прибыли (в том числе с нарастающим итогом), и суммы дивидендов. Также составляется два графика: первый — это график доходов и расходов рассматриваемого проекта, и второй — график чистой прибыли (убытка). Эти графики находятся под таблицей; увидеть их можно, нажав кнопку с символом «плюс», расположенную слева от названия графика.

Таблица **Приложение к отчету о прибылях и убытках** содержит детализированные сведения по доходам и расходам от прочей реализации, внереализационным доходам и расходам, прибыли (убыткам) от курсовых разниц и дивидендам. В случае надобности вы можете просмотреть

детализированные данные по следующим статьям: **Доходы/расходы от прочей реализации с НДС** , **Прочие внереализационные доходы/расходы с НДС** , **Прибыль (убыток) от курсовой разницы** и **Дивиденды по привилегированным акциям** . Чтобы увидеть эти данные, нажмите кнопку с символом «плюс», находящуюся слева от названия статьи.

Один из наиболее интересных отчетов — это **Отчет о движении денежных средств** , который выводится в таблице с одноименным названием. В ее верхней части отображается движение денежных средств в разрезе следующих статей:

- Поступления от продаж;
- Затраты на материалы и комплектующие;
- Заработная плата;
- Общие затраты;
- Налоги;
- Выплата процентов по кредитам;
- Прочие поступления;
- Прочие затраты.

Кроме этого, в таблице выделено три вида денежных потоков: от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. В отдельных строках рассчитан суммарный денежный поток за отчетный период, а также остаток денег на конец отчетного периода.

Также программа автоматически составляет

два графика: **Движение денежных средств** и **Остаток средств**, которые находятся под таблицей. На рис. 2.6 представлен график движения денежных средств.

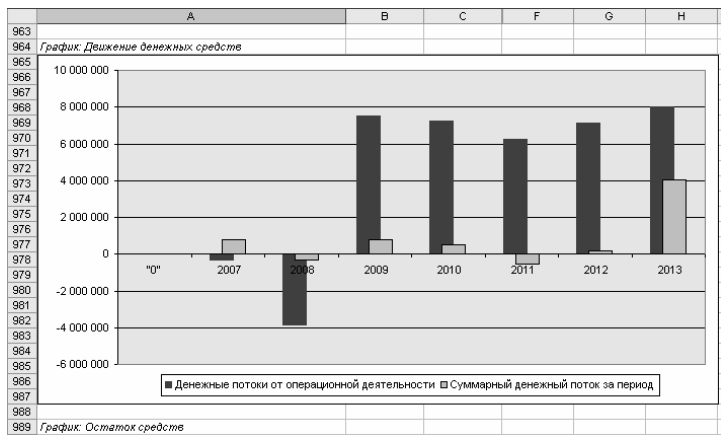


Рис. 2.6. График движения денежных средств

Таблица **Баланс** содержит прогнозный баланс компании. Его отличительными чертами являются наглядность представления данных: правда, он при этом несколько отличается от официально действующей формы. Внизу баланса содержится график текущих активов, пример которого изображен на рис. 2.7.