

Основы бизнес-планирования



Бизнес-план

Общепринятая **форма представления** деловых предложений и проектов:

содержащая развернутую **информацию** о деятельности организации и **оценку** перспектив, условий и форм сотрудничества

подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые должно достичь предприятие, с учётом расходов, необходимых для "запуска" предприятия (организации) и его дальнейшей успешной работы

Для чего нужен Бизнес-план?

- ❖ Не потерять деньги и не влезть в долги
 - ❖ Избежать многих трудностей в процессе развития
 - ❖ Привлечение инвестиций
 - ❖ Бизнес-план – инструмент управления бизнесом
- 

Характеристики Бизнес-плана

- ✓ Связь между стратегическими и оперативными планами
- ✓ Содержит в себе стратегию развития отдельной бизнес-единицы или бизнес-проекта
- ✓ Конкретный характер
- ✓ Проектный характер (период - ??? лет)
- ✓ Инструмент для привлечения инвестиций

типы Бизнес-планов

- ❖ **Бизнес-план, основанный на вопросах производства**
 - ❖ **Бизнес-план позиционирования на рынке**
 - ❖ **Бизнес-план, ориентированный на сбыт**
 - ❖ **Бизнес-план, ориентированный на расширение**
 - ❖ **Бизнес-план по вопросам финансирования и др.**
- 

стандарты Бизнес-планирования

Банковские стандарты и методики:

- **Европейский Банк Реконструкции и Развития**
- **Внешторгбанк РФ**
- **ВТБ 24**
- **Сбербанк РФ**
- **Россельхозбанк**

Методики различных государственных структур и организаций:

- **Министерство экономического развития и торговли РФ (Приказ №75 от 23.03.2006)**
- **TACIS – Европейская программа помощи странам СНГ**
- **Организация ООН по промышленному развитию (UNIDO)**
- **Агентство по международному развитию США (USAID)**

Методики консультационных компаний:

- **Ernst&Young**
- **KPMG**
- **PriceWaterhouseCoopers**
- **McKinsey**

Структура бизнес-плана

- отсутствие единых стандартов
- рекомендательный характер
- разделы БП:
 - последовательно раскрывают замысел проекта
 - содержат расчеты и убедительные доводы

Структура Бизнес- проекта

1. Резюме проекта

2. Описание компании

3. Описание товара/работы/услуги

4. Анализ рынка

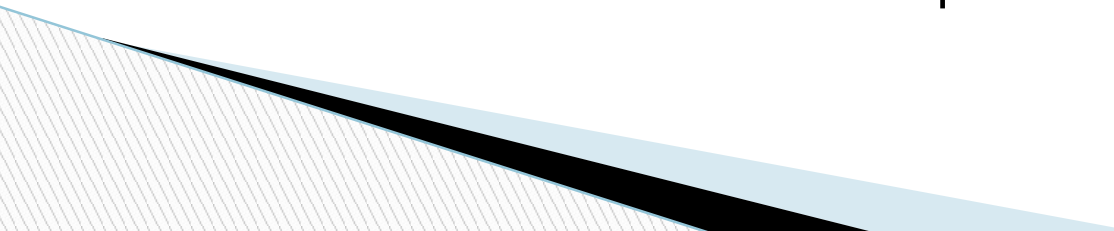
5. Маркетинг

6. Производственный план

7. Финансовый план

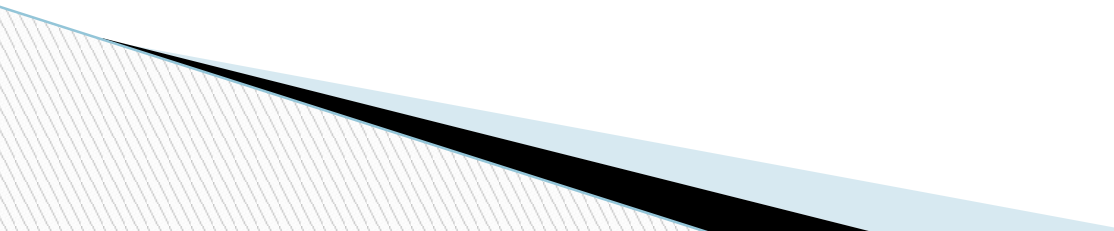
8. Анализ рисков

9. Приложения

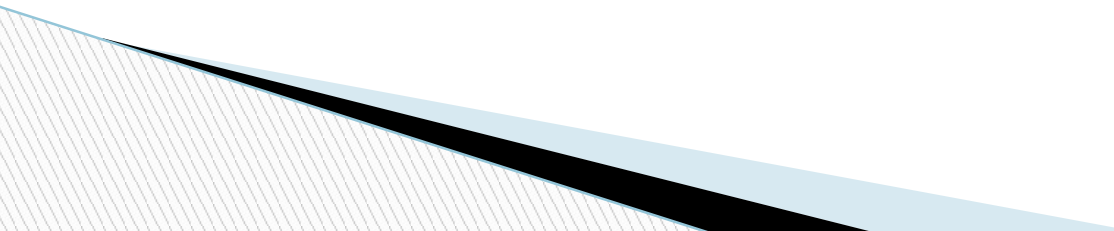


Гранты на создание собственного бизнеса (минэкономика)

Резюме

1. Краткое описание бизнес-проекта, его цели и задачи
 2. Ресурсное обеспечение
 3. Механизм реализации
 4. Уникальность или конкурентоспособность продукции или услуги
 5. Объем требуемого внешнего финансирования
 6. Объем собственного вклада
 7. Ожидаемая чистая прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат
- 

Резюме проекта

- Пишется в последнюю очередь.
 - Включает в себя краткую информацию о компании, бизнес-идее, ее актуальности и краткие выводы по всем последующим разделам.
 - Необходим для краткого обзора проекта.
 - Занимает 1-2 страница печатного текста (шрифт 14 пт, интервал 1,5 пт, красная строка 1,25, стандартные поля)
- 

С чего начинается Бизнес-план?



=



Формирование бизнес-идеи

1. Что? (предложение: продукт или услуга)



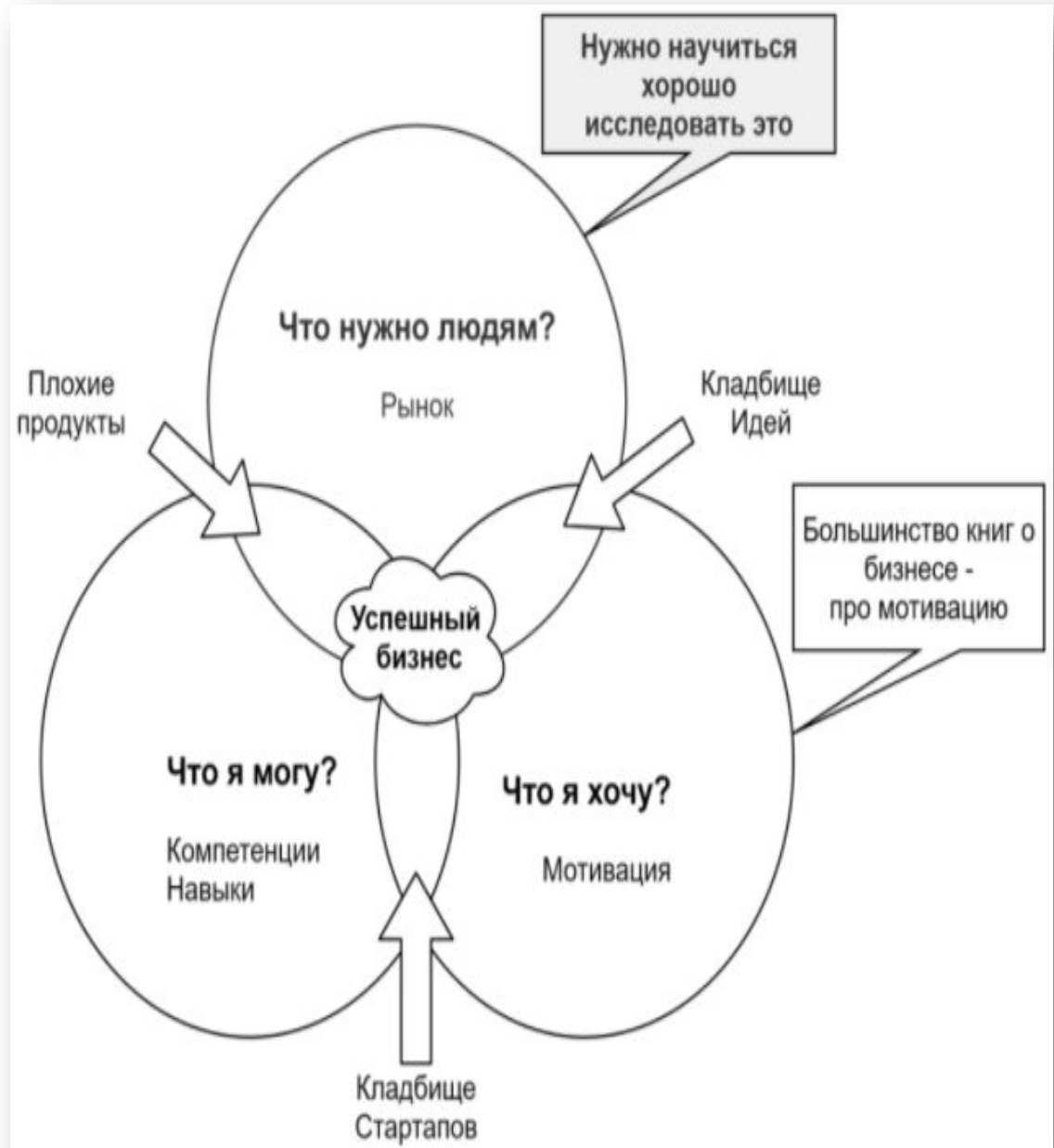
2. Кому? (портрет потребителя)

3. Как? (производство, технология)

4. Где и как продвигаем товар?

Генерирование бизнес-идеи

- Сформулируйте, что является успешной бизнес-идеей?
- Что значит «кладбище идей»?



Мозговой штурм

(идеи в проф. деятельности)

- ▣ 1. Аудиторская компания
- ▣ 2. Банк
- ▣ 3. Центр помощи кредитным заемщикам
- ▣ 4. Центр налоговой помощи
- ▣ 5. Страховая компания
- ▣ 6. Частная образовательная организация
- ▣ 7. Кофейня
- ▣ 8. Цветочный салон
- ▣ 9. Шоурум
- ▣ 10. Турагентство
- ▣ 11. Ателье
- ▣ 12. Салон красоты
- ▣ 13. Фитнес центр
- ▣ 14. Гостиница
- ▣ 15. Сауна

Описание компании

- 1. Организационно-правовая форма собственности
- 2. Наименование организации
- 3. Вид деятельности в соответствии с ОКВЭД с изменениями и дополнениями.
- 4. Географическое положение
- 5. Конкурентные преимущества
- 6. Первоначальные, краткосрочные и долгосрочные цели предприятия
- 7. Кадровый вопрос (Организационная структура предприятия)
- 8. Информация о собственниках и распределении между ними ответственности
- 9. Контактная информация

Занимает 3-4 страницы печатного текста

Определение организационно-правовой формы деятельности

- При создании собственной фирмы каждому предпринимателю необходимо выбрать ее организационно-правовую форму в соответствии с Гражданским кодексом РФ.
- Под организационно-правовой формой понимается способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

Организационно-правовые формы предприятий



- Действующее налоговое законодательство позволяет налогоплательщику в некоторых случаях значительно уменьшить сумму уплачиваемых налогов путем выбора системы налогообложения (режима налогообложения).

Выделяют:

- общий режим налогообложения
- специальные режимы налогообложения

Общий режим налогообложения

- Налог на добавленную стоимость 18%
- Налог на прибыль для юридических лиц 20% (для Пермского края при соблюдении определенных условий ставка может быть 15,5%)
 - Налог на доходы физических лиц 13%
 - Страховые отчисления 30 %
 - Страхование от несчастных случаев на производстве – от 0,2% до 8,5%
 - Налог на имущество предприятий не более 2,2%
 - Транспортный налог - рассчитывается

Упрощенная система налогообложения (УСН).

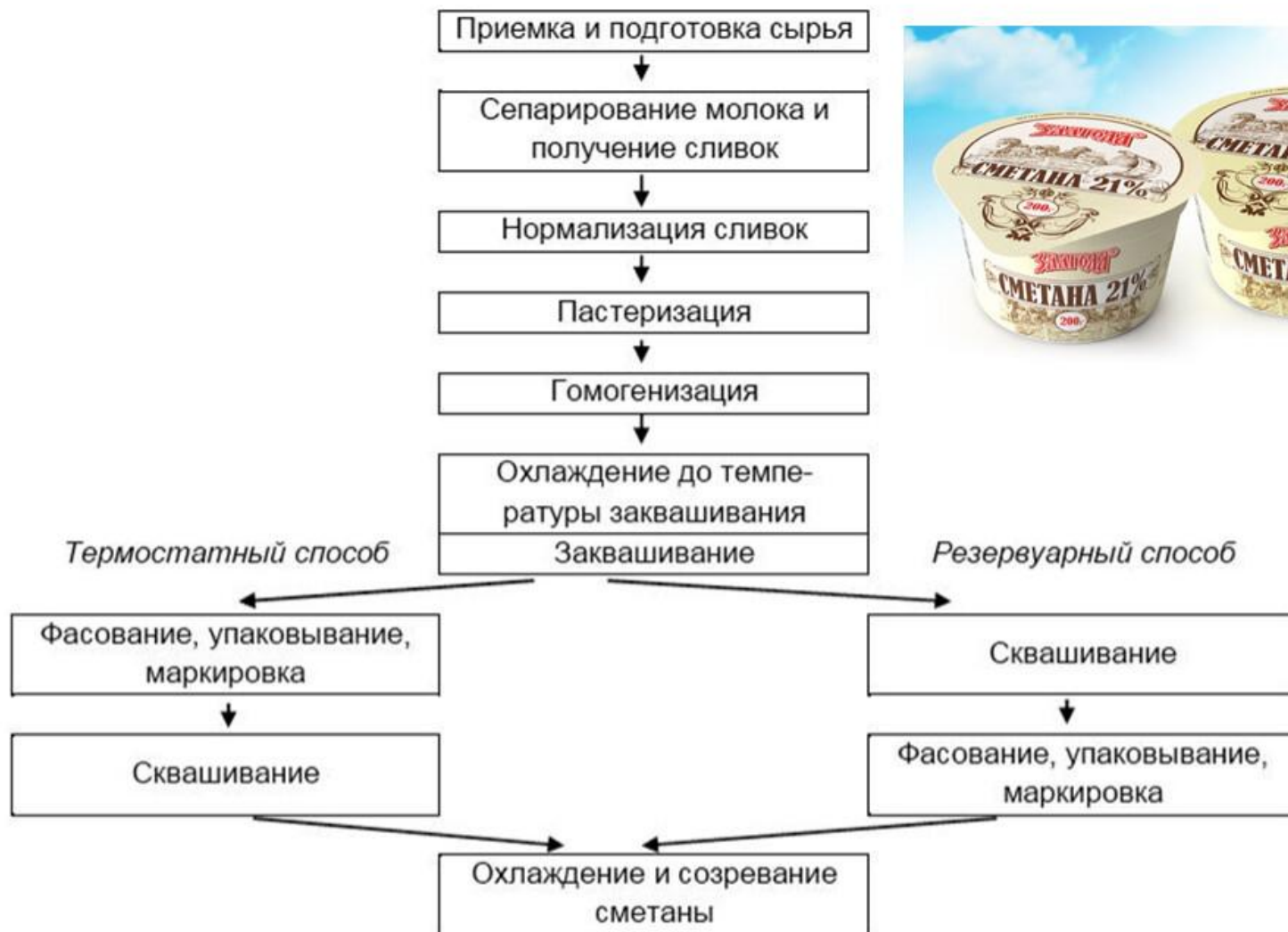
- Налогоплательщик имеет возможность выбора данного режима налогообложения и объекта налогообложения. Объектом налогообложения могут быть:
 - доходы (облагаются по ставке 6%) или
 - доходы, уменьшенные на величину расходов (облагаются по ставке 15%).Выбор объекта налогообложения в целях уменьшения налогов зависит от доли расходов в составе выручки и их состава (не все расходы в целях налогообложения уменьшают доходы).

Описание товара/работы/услуги

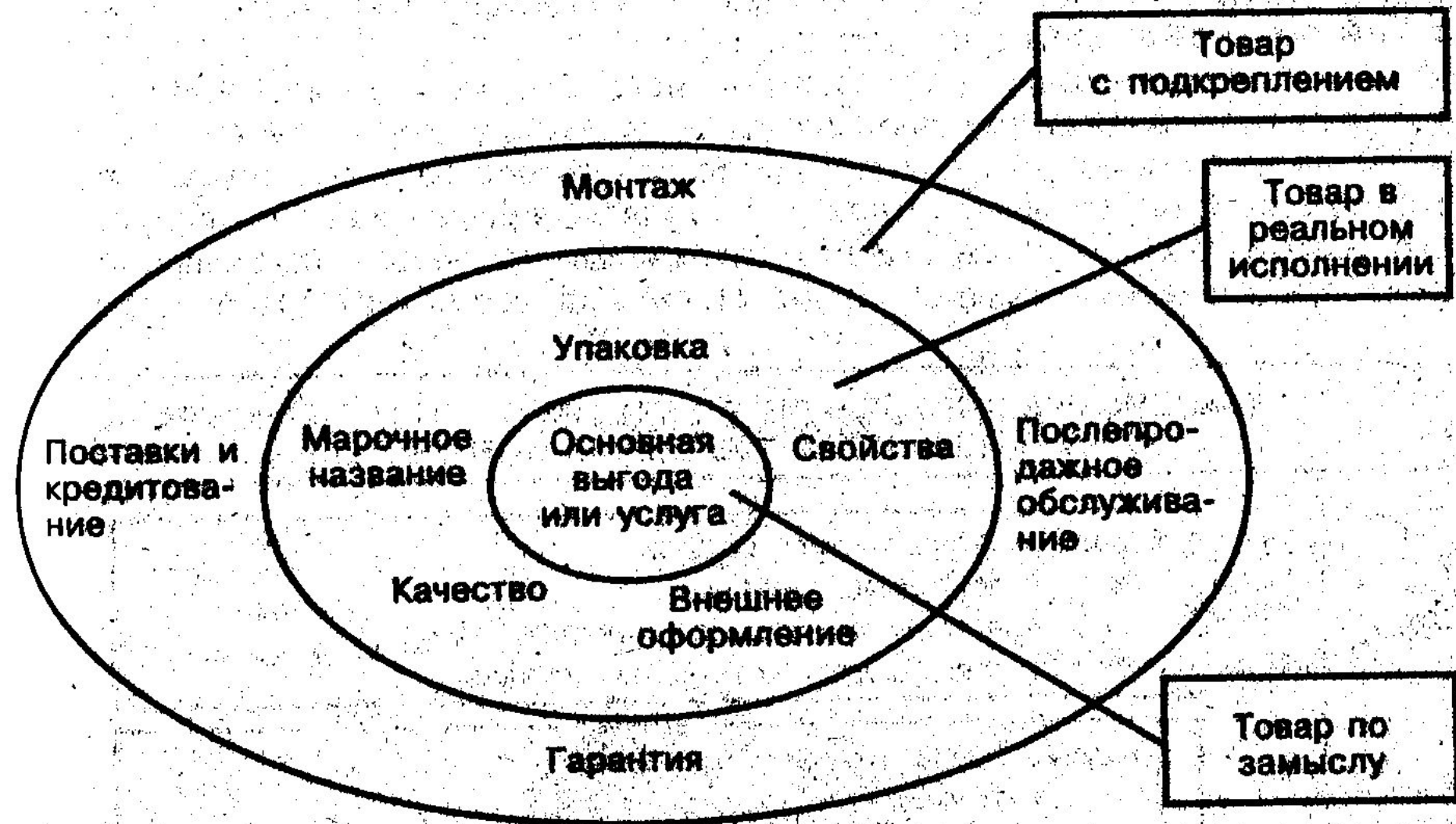
- 1. Ознакомительная характеристика предлагаемых товаров и/или услуг
- 2. Конкретное описание каждого из продуктов и/или услуги
- 3. Технологическая схема производства товара / оказания услуги
- 4. Трехуровневый анализ Т/Р/У (схема)
- 5. Сравнительный анализ с аналогичными продуктами и/или услугами, предлагаемыми конкурентами (в таблице)
- 6. Описание того, как предложение будет представлено на рынке (как потребитель сможет получить данную продукцию и/или услугу)
- 7. Перспективы развития продукта и/или услуги
- 8. Выводы

3-4 страницы печатного текста

Технологическая схема сметаны



ТРИ УРОВНЯ ТОВАРА



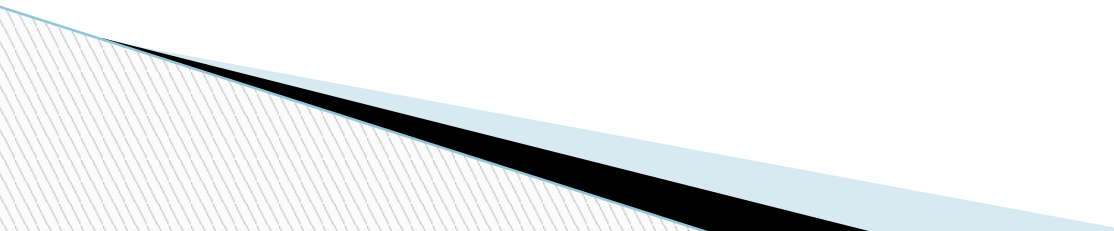
Сравнительный анализ цен платьев H&M и конкурентов

	H&M	Ostin	Sela	GJ	Zara	Mango
Процент в составе хлопка	98	74	74	80	68	63
Процент в составе эластана	2	2	1	2	2	3
Процент в составе полиэстера	-	24	25	18	27	34
Процент в составе вискоза	-	-	-	-	3	-
Цена, рубли	1999	1599	1699	1699	1999	1999

Анализ рынка

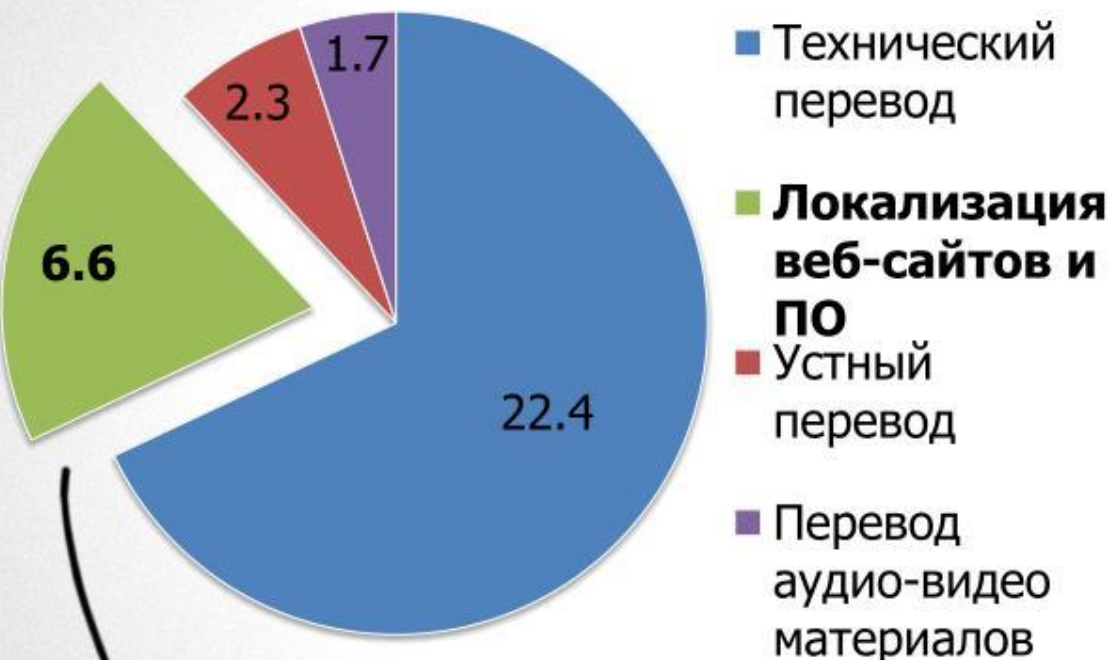
- 1. Подробное описание рынка, на котором будет действовать компания
- 2. PEST- анализ
- 3. SWOT-анализ
- 4. Подробное описание целевой аудитории (карта целевой аудитории; портрет целевой аудитории)
- 5. Анализ предпочтений целевой аудитории (опрос и анализ ответов респондентов)
- 6. Подробное описание конкурентов (Модель М. Портера)
- 7. Выводы

4-5 страниц печатного текста



Описание рынка

Сегментация, млрд \$



■ Технический перевод

■ Локализация веб-сайтов и ПО

■ Устный перевод

■ Перевод аудио-видео материалов

Сводка

Мировой рынок	33 млрд \$
Рынок России	600 млн \$
Скорость роста	13%

Тенденции

- Сегмент локализации веб-содержимого является самым быстрорастущим по отрасли
- Возрастает количество пользователей Интернет в развивающихся странах
- Растет число компаний использующих краудсорсинг-перевод



Инструменты анализа внешней среды:

PEST анализ

P (Political)

- налоговая политика;
- трудовое законодательство;
- ограничения на импорт, экспорт;
- количество государственных компаний в отрасли.

E (Economic)

- ставка рефинансирования;
- уровень инфляции;
- уровень безработицы;
- курсы валют;
- темп роста ВВП.

S (Social)

- темп роста населения;
- средняя продолжительность жизни;
- абсолютные показатели миграции.

T (Technological)

- доля расходов на инновации;
- доля технически устаревшего оборудования;
- коэффициент износа;
- технологическая оснащенность производства.

PEST-анализ ОАО «Красный Октябрь»

Политические факторы

- Рост пошлин на ввозимое сырье и импортируемые кондитерские изделия;
- Поддержка российских производителей



Экономические факторы

- Рост доходов населения;
- Снижение уровня инфляции;
- Рост оборота розничной и оптовой торговли;
- Рост оборота общественного питания;
- Рост стоимости платных услуг;
- Высокий уровень конкуренции на рынке;
- Присутствие на рынке мировых лидеров кондитерской промышленности

Социальные факторы

- «Любовь к сладкому» у потребителей;
- Рост потребления кондитерских изделий;
- Большое влияние рекламы на потребителей;
- Рост рождаемости и детской целевой аудитории;
- Приверженность потребителей российскому шоколаду

Технологические факторы

- Совершенствование производства;
- Появление новых видов кондитерских изделий;
- Совершенствование технологий сбыта и продвижения



SWOT-анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

(преимущества перед конкурентами)

СЛАБОСТИ

(недостатки организации перед конкурентами)

ВОЗМОЖНОСТИ

(факторы внешней среды, использование которых создает преимущества организации на рынке)

УГРОЗЫ

(факторы, которые потенциально могут ухудшить положение организации на рынке)

SWOT-анализ компании McDonald's

Сильные стороны

1. Быстрое приготовление еды.
2. Хорошая узнаваемость бренда.
3. Партнерство с местными поставщиками.
4. Эффективный контроль затрат.
5. Огромный рекламный бюджет.
6. Празднование детских дней рождений.
7. Качественные продукты.

Слабые стороны

1. Меню — фаст-фуд.
2. Большая текучка кадров.
3. Негативные отзывы среди потребителей здорового питания.

Возможности

1. Изменения привычек потребителя.
2. Добавление в меню более здоровых продуктов.
3. Доставка еды на дом.

Угрозы

1. Рост популярности здорового питания.
2. Усиление конкуренции среди местных больших игроков на рынке (Burger King).

Целевая аудитория: клиент



ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ

- пол
- зраст
- национальность
- семейное
- положение

СОЦИАЛЬНЫЙ

- образование
- специальность
- источник дохода
- уровень дохода
- религиозные убеждения

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ

- страна
- населенный пункт
- численность населения
- климат

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ

- жизненная позиция
- ценности
- интересы
- образ жизни
- референтная группа и кумиры

Основная целевая аудитория



Учащиеся и студенты
(часто не имеют времени
стоять в очереди и
перекусить)

Рабочий персонал
(при выполнении срочных
организационных задач
отсутствует время на
ожидание кофе и ланча)



Молодежь
(позитивно принимает
новые технологические
возможности и всегда
старается «быть в тренде»)

Любители кофе и творческие
натуры
(теперь есть возможность
экономить время при заказе
и больше тратить его на
творческую реализацию)

5 сил конкуренции Портера



Маркетинг

- Подробный анализ спроса на предлагаемый продукт в текущий момент; прогноз спроса на будущее (увеличение или уменьшение продаж)
- Предложение способов повышения качества выпускаемого продукта; методы увеличения конкурентоспособности
- Перечисление способов предложения своей продукции на рынке; демонстрация методов увеличения спроса
- Обоснование ценовой политики, приведение всех расчетов себестоимости, представление прайс-листа, способы и условия для снижения/увеличения цены в будущем
- Логистические пути движения товара от производителя до конечного потребителя
- Разработка рекламной кампании

5-6 страниц печатного текста

Процесс ценообразования

ВИДЫ ЦЕНОВЫХ СТРАТЕГИЙ

При выпуске нового товара предприятие выбирает, как правило, одну из следующих ценовых стратегий.

- *Стратегия «снятия сливок»;*
- *Стратегия проникновения (внедрения) на рынок. ;*
- *Стратегия следования за лидером ;*
- *Нейтральная стратегия ценообразования ;*

Ценовые стратегии на товары, реализуемые на рынке относительно продолжительное время, могут также ориентироваться различные виды цен.

- *Стратегия скользящей цены*
- *Стратегия гибкой цены*

Выбрав из перечисленных выше методик наиболее подходящий вариант, фирма может приступить к расчету окончательной цены.

Методы определения цены



ЗАТРАТНЫЙ МЕТОД

$C = (C_c + P) + НДС$, где

C – цена;

C_c – себестоимость единицы
продукции,

P – планируемый размер прибыли на
единицу продукции,

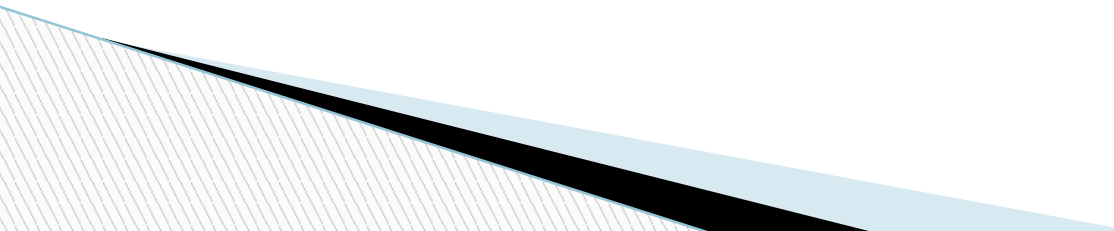
НДС – налог на добавленную
стоимость на единицу продукции,



РЫНОЧНЫЙ (КОММЕРЧЕСКИЙ) МЕТОД

Рыночный метод

Ориентация на конкурентов

- Исследуем цены конкурентов на рынке
 - Выбираем минимальную цену(при входе на рынок).
 - Используем среднюю цену (когда нас заметили).
- 

ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКТА

Самые бесполезные затраты – это затраты на недостаточную рекламу.

Продвижение – умение предприятия-производителя общаться со своими потребителями, умение договариваться

Реклама – платная форма неличностного представления и продвижения товара

Паблисити (публичная – известность) **и связи с общественностью** – распространение коммерчески значимых новостей о продукте (на ТВ, радио и печати)

Персональные (личные) продажи – презентация изделия или услуги данной фирмы с целью продажи потенциальному покупателю.

Стимулирование сбыта – краткосрочные стимулы (скидки, подарки сувениры) для потребителей, заинтересовывающие их в совершении покупки того или иного изделия или услуги

ВИДЫ КОНКУРЕНТОВ

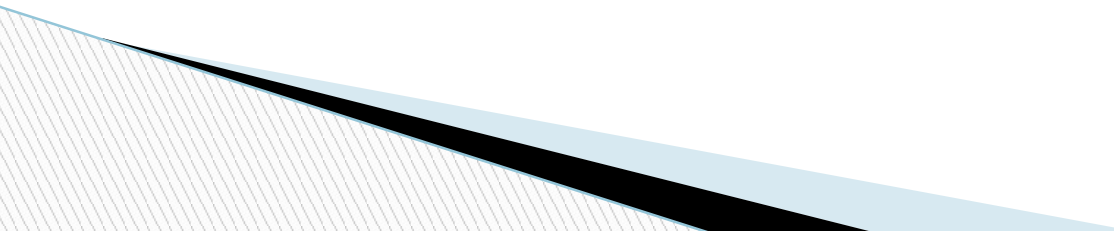
- прямые конкуренты
- потенциальные конкуренты
- товары – заменители

Того, кто забывает о конкурентах, завтра забудет рынок

Аспекты исследования конкурентов

- основные предприятия, производящие такую же или однотипную продукцию и владеющие наибольшей долей рынка (3-4 предприятия);
- конкуренты, наиболее динамично развивающие свою деятельность на рынке (2-3 предприятия);
- торговые марки (знаки) конкурентов;
- отличительные особенности товаров-конкурентов, которые влияют на покупательское предпочтение;
- упаковка товаров-конкурентов (вид, характерные особенности и др.);
- формы и методы сбытовой деятельности конкурентов;
- ценовая политика;
- направления формирования спроса и стимулирования сбыта продукции конкурентами;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, проводимые ими (основные направления, объем расходов, наличие известных специалистов в штате предприятия);
- официальные данные о прибылях и убытках; разработка новых товаров

Организационный план

1. Штатное расписание и прирост численности в связи с реализацией бизнес-проекта
 2. Характеристика образовательного уровня, квалификации и опыта руководства, специалистов и производственных работников
 3. Условия найма работников
 4. Потребности в подготовке и переподготовке сотрудников и необходимые затраты на эти цели
 5. Политика оплаты труда, режим работы, социальные условия и гарантии
- 

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Этот раздел бизнес-плана раскрывает организационно-правовую форму хозяйствования предприятия. Здесь производится описание организационно-правовой формы предприятия и необходимо также обосновать организационную структуру, произвести ее оценку и по необходимости провести изменения для реализации предложенного проекта.

В теории и на практике выработаны различные типы орг. структур, которые могут быть использованы с учетом специфики предприятия:

- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- матричная;
- сетевая.

Линейно-функциональная структура

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором *линейные звенья* управления призваны командовать, а *функциональные* — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.



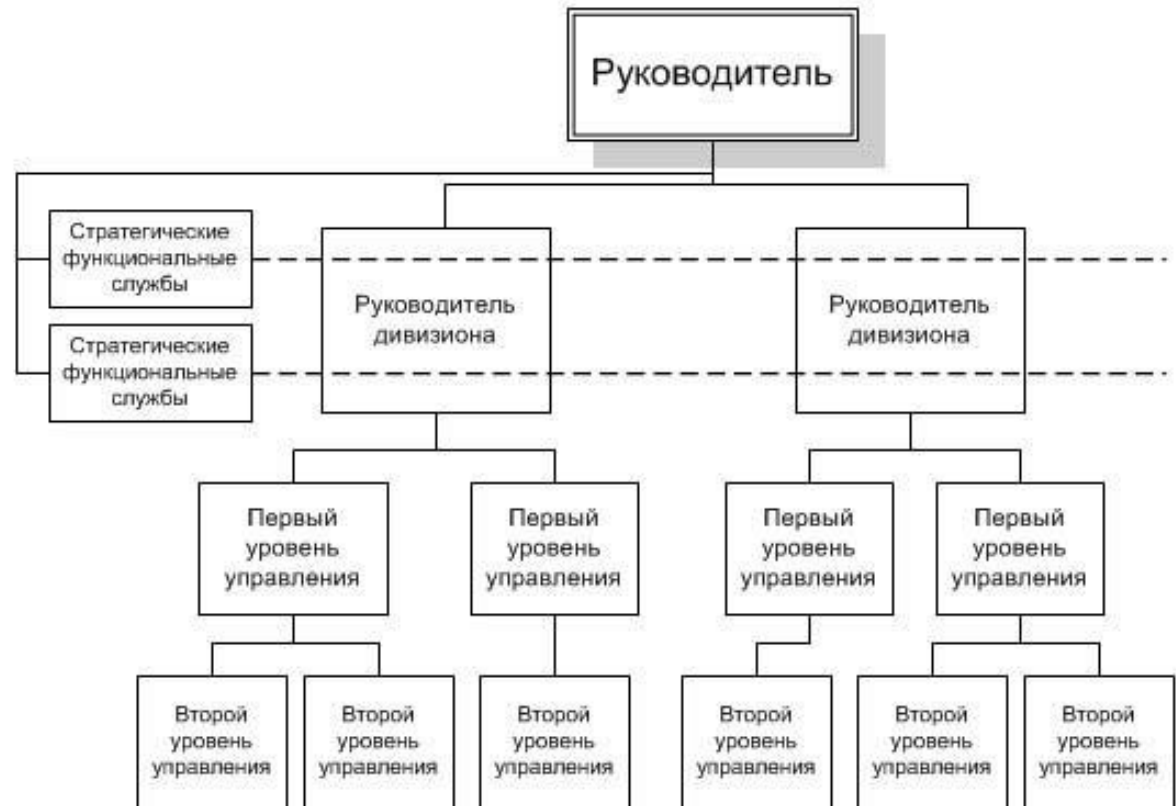
Линейно-функциональная структура

- + Каждый сотрудник специализируется на конкретной функции;
- + стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
- + Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- + Построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.
- - Затруднены коммуникации между подразделениями;
- - Нет инициативы – трансляция решений сверху
- - Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- - Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали
- - Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

Дивизиональная структура управления

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов.

Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.



Дивизиональная структура управления

▣ **Достоинства дивизиональной структуры:**

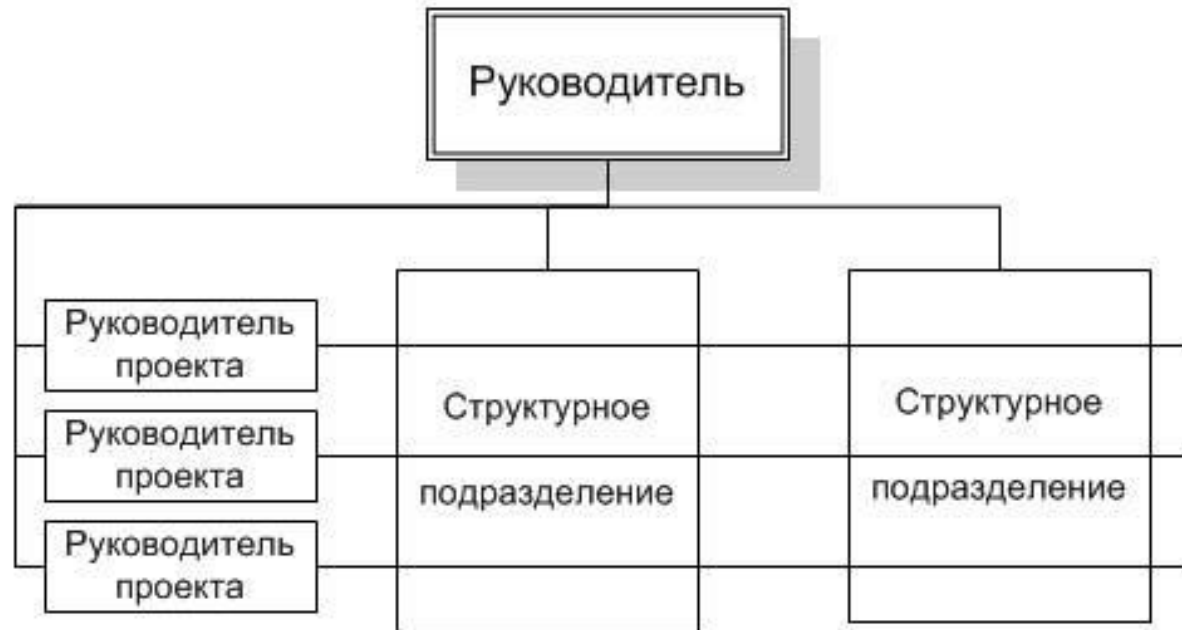
- ▣ более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- ▣ улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- ▣ возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

▣ **Некоторые недостатки структуры:**

- ▣ Несовпадение, а часто и противоречие, интересов самостоятельных подразделений и общих интересов корпорации
- ▣ Основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений
- ▣ Оторванность центрального аппарата от конкретных сфер деятельности организации, а следовательно, риск злоупотреблений, рост численности управленческого персонала .
- ▣ Борьба между дивизионами за ресурсы;

Матричная структура

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.



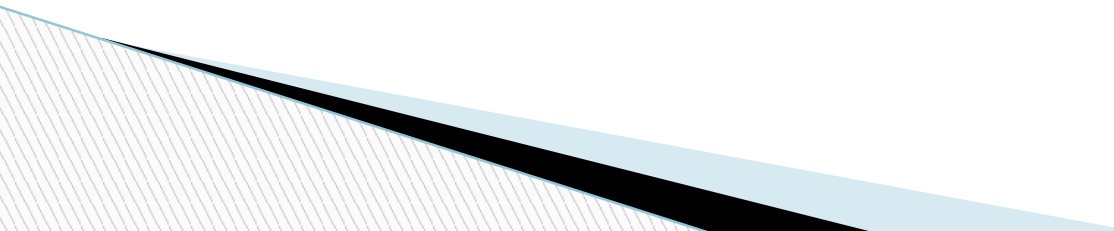
Матричная структура

- ▣ **Преимущества** состоят в следующем:
- ▣ лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- ▣ вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности;
- ▣ гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ;
- ▣ относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области принятия решений;
- ▣ время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.
- ▣ Существуют **недостатки**:
- ▣ проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- ▣ трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- ▣ возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в проекте;
- ▣ Нет единоначальника – психологический дискомфорт.
- ▣ возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов.

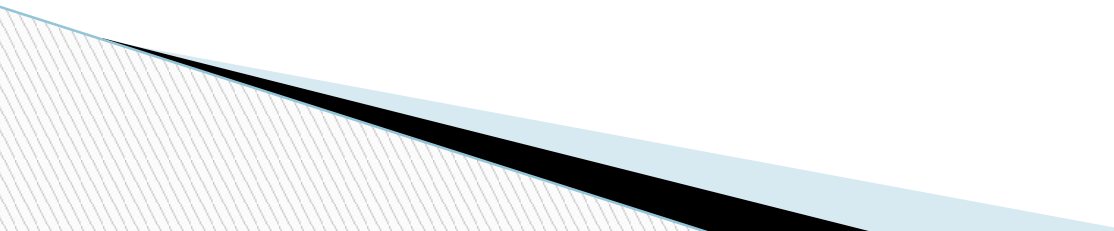
Объемы производства и реализации продукции

№ п/п	Наименование готовой продукции	Ед. изм.	Количество реализованных продуктов			Стоимость 1 продукта, руб./ед.
			20..	20..	20..	
1	Продукт (услуга) 1					
2	Продукт (услуга) 2					
...	...					
ИТОГО:						

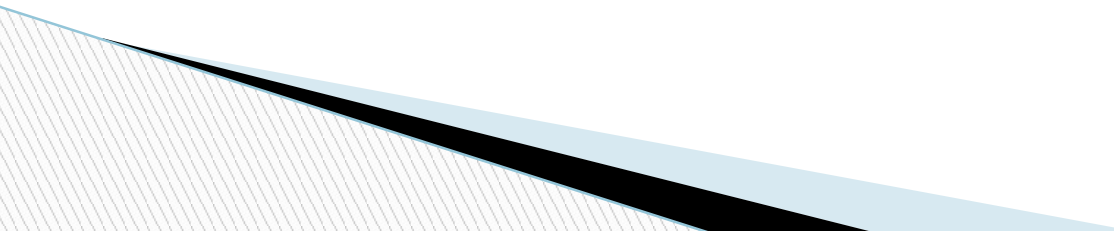
Охрана окружающей среды (при необходимости)

1. Наличие сертификата качества продукции
 2. Безопасность и экологичность
 3. Патентно-лицензионная защита
 4. Утилизация после окончания эксплуатации
- 

Инвестиционный план

1. Обоснование инвестиционного планирования
 2. Расчет требуемых инвестиций
 3. Источники финансирования
 4. Условия получения инвестиций и кредитования
- 

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

- В инвестиционном плане проекта отражаются ВСЕ первоначальные вложения в проект (до момента производства и/или реализации продукции)
 - Указываются как вложения в основные средства, так и средства на пополнение оборотного капитала
- 

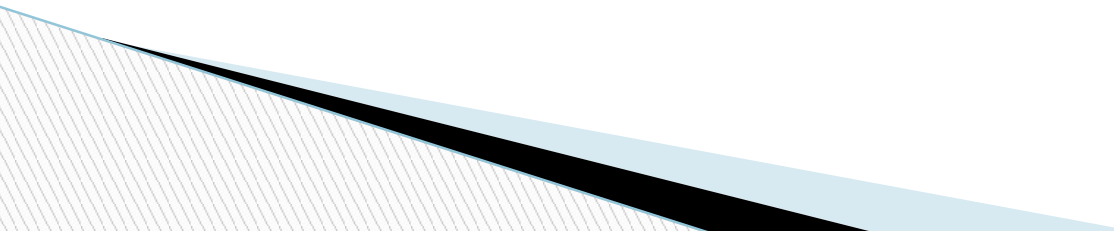
Перечень основного и вспомогательного производственного оборудования

№ п/п	Наименование оборудования	Цена за ед.	Количество	Стоимость	Поставщик
1	Оборудование 1				
2	Оборудование 2				
...	...				
ИТОГО:					

Структура инвестиций бизнес-плана

Показатель	Сумма, тыс. руб.	Доля в инвестиционных затратах, %
Потребность в средствах для реализации бизнес-проекта (инвестиционные затраты), Всего, в том числе:		
• покрываемая за счет собственных источников субъекта бизнеса		
• покрываемая за счет предполагаемой государственной поддержки бизнес-проекта (гранта)		
• покрываемая за счет заемных средств		
• другие источники		

Производственный план

1. Количество необходимых производственных мощностей действующего или вновь создаваемого предприятия
 2. Потребность в сырье, материалах и комплектующих
 3. Переменные и постоянные затраты на производство продукции
 4. Расчет производственных издержек в соответствии с планируемым объемом сбыта
 5. Календарный план реализации проекта
- 

ПОТРЕБНОСТЬ В СЫРЬЕ, МАТЕРИАЛАХ, КОМПЛЕКТУЮЩИХ

№ п/п	Наименование сырья, комплектующих	Ед. изм.	Цена за ед.	Поставщик
1	Сырье 1			
2	Комплектующее 1			
...	...			
ИТОГО:				

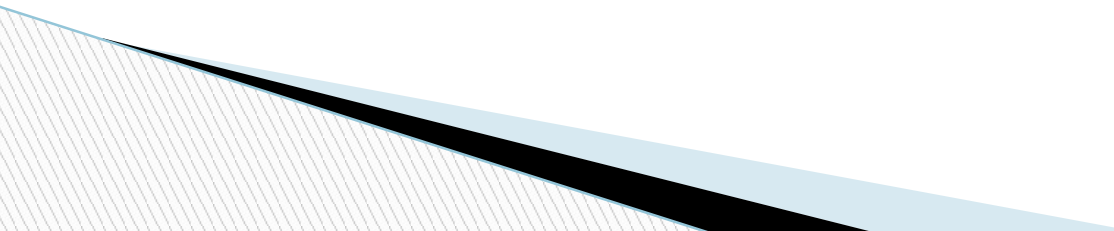
Постоянные и переменные издержки

Признаком разделения эксплуатационных затрат является выявление их зависимости от объемов производства (продаж).

Постоянные затраты – затраты, сумма которых не зависит от изменения объема производства (продаж).

- Например, заработная плата (оклады) администрации, арендная плата за помещение.

Переменные затраты - затраты, сумма которых зависит и изменяется с изменением объема производства (продаж).

- Например, сырье и материалы, используемые для производства, сдельная оплата труда.
- 

Постоянные затраты

№ п/п	Наименование статьи затрат	20..	20..	20..	Всего
1	Арендная плата за пользование земельным участком				
2	Заработная плата с начислениями (административно-управленческий персонал – директор, начальник производства)				
3	Реклама (продвижение)				
4	Ремонты оборудования				
5	Амортизационные отчисления				
6	Топливо и электроэнергия для производственных нужд				
7	Прочее (связь, командировочные, представительские расходы и т.д.)				
...	...				
ИТОГО:					

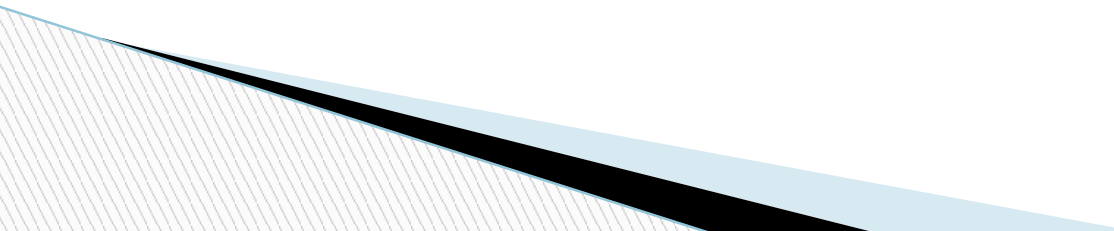
переменные затраты

№ п/п	Наименование статьи затрат	20..	20..	20..	Всего
1	Сырье и материалы используемые для производства				
2	Заработная плата с начислениями (производственный персонал)				
3	Прочее (в т.ч. транспортные услуги и т.д.)				
...	...				
ИТОГО:					

ДИАГРАММА «ГАНТА» (СЕТЕВОЙ ГРАФИК) MICROSOFT EXCEL

План ремонта квартиры Анны																			
Составитель:		Иванова Анна																	
Дата составления:		01.01.2011																	
Вниманию:		прорабу Сидорову																	
№	Работы/задачи	График														Бюджет			Ответственный
		(дни)														расходы	доходы	прибыль	
1	Подготовить квартиру к ремонту	■														0			Анна
2	Снять старые полы, обои и плитку		■	■	■	■	■	■	■	■	■					10 000,0			прораб
3	Покрасить потолки и стены		■	■	■	■										20 000,0			прораб
4	Положить новые полы					■	■	■	■	■	■					20 000,0			прораб
5	Поклеить обои									■	■					10 000,0			прораб
6	Положить плитку											■	■	■	■	40 000,0			прораб
7	Убрать строительный мусок, навести чистоту														■	-			Анна и прораб
	Итого	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	100 000,0			
		■	начало работы																
		■	продолжительность работы																

Финансовый план

1. План (прогноз) доходов и расходов
 2. Баланс денежных поступлений и выплат
 3. Финансовые результаты деятельности
 4. Анализ безубыточности («точка» безубыточности)
 5. Стратегию финансирования
 6. Расчет срока окупаемости
 7. Эффективность бизнес-проекта
- 

План (прогноз) доходов

№ п/п	Наименование готовой продукции	Ед. изм.	Стоимость 1 продукта, руб./ед.	Количество реализованной продукции			Планируемая выручка, тыс. руб.		
				20..	20..	20..	20..	20..	20..
1	Продукт 1								
2	Продукт 2								
...	...								
ИТОГО:									

План (прогноз) расходов

№ п/п	Наименование статьи расходов	Общая стоимость, тыс. руб.		
		20..	20..	20..
1	Оборудование			
2	Заработная плата сотрудников (с начислениями)			
3	Закупка сырья			
4	Аренда земельного участка			
5	Расходы на продвижение (реклама, участие в выставках и т. п.)			
6	Прочее (в т.ч. налоги, услуги сторонних организаций (транспортные и т.д.)			
...	...			
ИТОГО:				

СТРУКТУРА ГРАФИКА ВЫПЛАТЫ ЗАЙМА

Планируемый график выплаты займа отображает порядок получения и возвращения предприятием кредита. В графике выплаты займа должна содержаться следующая информация:

- Величина основной суммы займа и ее остатков после возвращения частей долга;
- Часть основной суммы, возвращаемая кредитору в отчетном периоде;
- Сумма выплат по процентам в отчетном периоде;
- Сумма, возвращаемая банку в отчетном периоде (часть основной суммы плюс проценты).

Таблица выплаты займов

	1 кв. 20..	2 кв. 20..	3 кв. 20..	4 кв. 20..	1 кв. 20..	2 кв. 20..	3 кв. 20..	4 кв. 20..
Займ	2 029 246	81 852	633 965	1 568 067	217 888	1 047 365		
Выплаты основного долга		113 031	719 694	1 565 805	1 837 398	1 342 454		
Выплаты процентов		104 572	118 697	138 420	65 474	28 826		

Баланс денежных поступлений и выплат

Показатель	20..	20..	20..
1. Денежные средства в наличии на начало периода			
2. Поступление денежных средств, всего, В том числе			
Выручка от реализации			
Кредиты и займы			
Средства государственной поддержки			
Прочие поступления			
3. Текущие денежные платежи, всего, В том числе			
Покупка сырья, материалов, комплектующих			
Заработная плата			
Платные услуги			
Арендная плата			
Проценты за кредит			
Реклама			
Аудит, консультации			
Налоги			
Прочие расходы			
4. Прочие денежные платежи, всего, В том числе			
Покупка оборудования			
Выплата основных сумм по кредиту			
резервы			
Доходы инвестора			
5. Всего денежных платежей (3+4)			
6. Денежные средства на конец периода (1+2-5)			

Финансовые результаты деятельности

Показатель	20..	20..	20..
1. Выручка от реализации			
2. Налоги из выручки (НДС, экспортные пошлины)			
3. Выручка от реализации без НДС (1-2)			
4. Затраты на производство реализованной продукции			
5. Коммерческие и управленческие расходы			
6. Прибыль от реализации (3-4-5)			
7. Прочие доходы и расходы, в том числе налог на имущество			
7.1 Прочие доходы			
7.2 Прочие расходы			
8. Прибыль до налогообложения (6+/-7)			
9. Налоги из прибыли			
10. Выплата основных сумм по кредиту			
11. Чистая прибыль по проекту (8-9-10)			

Анализ безубыточности («точка» безубыточности)

- минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

ГРАФИК ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

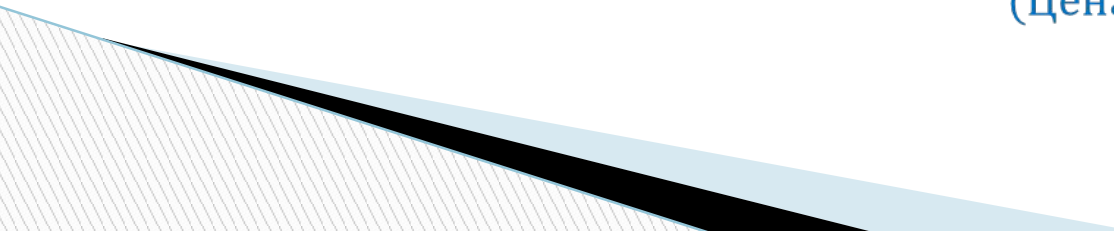


Анализ безубыточности («точка» безубыточности)

Формула расчета точки безубыточности предприятия
в денежном выражении

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Выручка} * \text{Постоянные затраты}}{(\text{Выручка} - \text{Переменные затраты})}$$

Формула расчета точки безубыточности предприятия
в натуральном выражении

$$\text{Точка безубыточности (натур. выраж.)} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{(\text{Цена} - \text{Средние переменные затраты})}$$


Расчет срока окупаемости

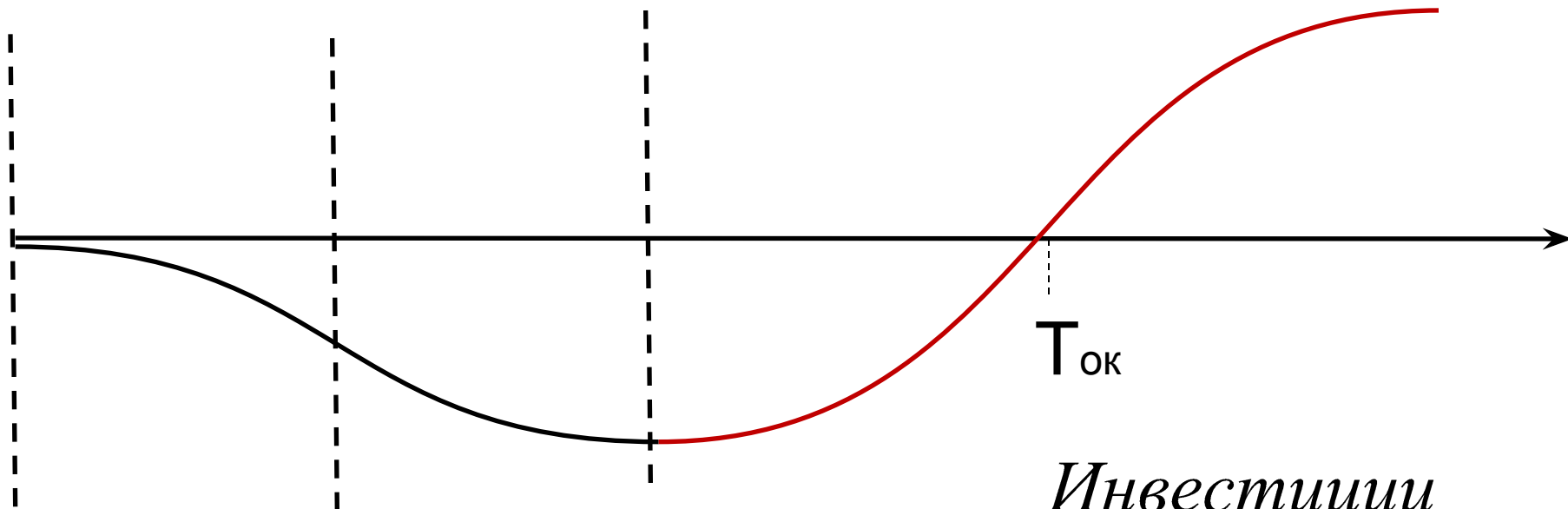
Показатель	Сумма
1. Потребность в средствах для реализации бизнес-проекта (инвестиционные затраты), тыс. руб.	...
2. Чистая прибыль по бизнес-проекту, тыс. руб.	...
3. Срок окупаемости бизнес-проекта, лет (1 / 2)	...

Расчет срока окупаемости

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ
ЗАТРАТЫ

ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ = ЦЕНА * СБЫТ

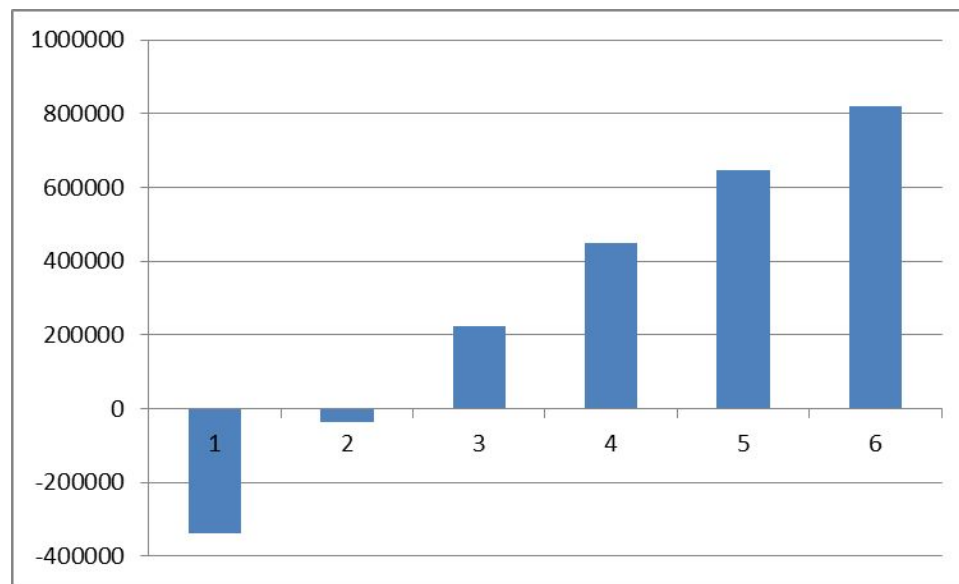
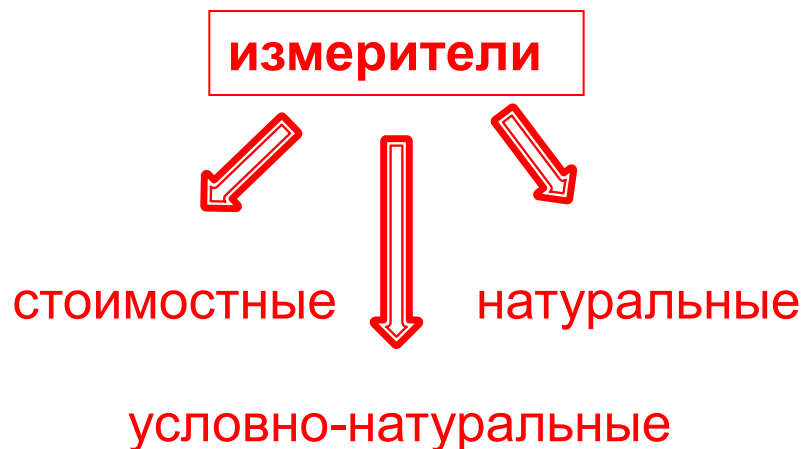
ПРИБЫЛЬ = ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ -
ЗАТРАТЫ



$$T_{ок} = \frac{\text{Инвестиции}}{\text{Эффект}}$$

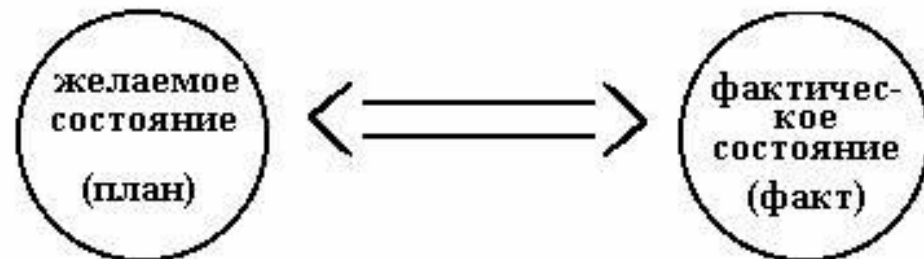
Эффективность бизнес-проекта

ЭФФЕКТ



ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ = ЦЕНА * СБЫТ

ПРИБЫЛЬ = ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ -
ЗАТРАТЫ



ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЕКТА

КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ:



$$\text{Эффективность} = \frac{\text{результат}}{\text{затраты}}$$

Показатели: $P_{\text{активов}}$, $P_{\text{продаж}}$, $P_{\text{производства}}$, . . .

Эффективность бизнес-проекта

Экономическая
эффективность

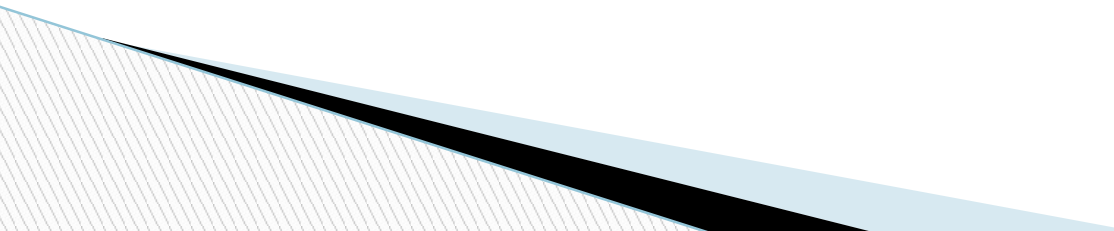
Социальная
эффективность

Бюджетная
эффективность

Экономическая Эффективность бизнес-проекта

Показатель	Ед. изм.	Сумма
Ставка дисконтирования	%	
Период окупаемости	лет	PBP
Дисконтированный период окупаемости	лет	DPBP
Чистый приведенный доход	руб.	NPV
Индекс прибыльности		PI
Внутренняя норма рентабельности	%	IRR
Длительность проекта	лет	

Оценка рисков

1. Оценить производственные риски
 2. Оценить коммерческие риски, возникающие в процессе закупки товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем
 3. Оценить финансовые риски, вызванные инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр.
 4. Оценить риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами
- 

ТИПЫ РИСКОВ

Спекулятивный риск – допускает шанс как выигрыша, так и потери.

Чистый риск – предполагающий только потерю.

Риск спроса – связан со спросом на продукцию или услуги фирмы. (Поскольку реализация – существенный показатель любого бизнеса, то риск спроса – один из самых значимых).

Риск затрат – связан с увеличением или уменьшением стоимости сырья, материалов, комплектующих, оплаты труда и т.д.

Имущественный риск – связан с возможностью разрушения производственной базы компании.

Личностный риск – проистекает из действий персонала.

Риск загрязнения окружающей среды – все мероприятия влияющие на загрязнение воздуха, воды, почвы и т.д.

ТИПЫ РИСКОВ

Финансовый риск – связан со всеми финансовыми сделками и операциями проводимыми компаниями.

Риск потерь в связи с ответственностью – имеет отношение к ответственности за качество продукции, услуг и действия наемных работников.

Страхуемый риск – тот который в типичном случае может быть покрыт путем страхования в страховой компании. (В общем случае риски, связанные с собственностью, действиями персонала, ответственностью производителя, защитой окружающей среды, могут быть полностью или частично переведены на страховые компании).

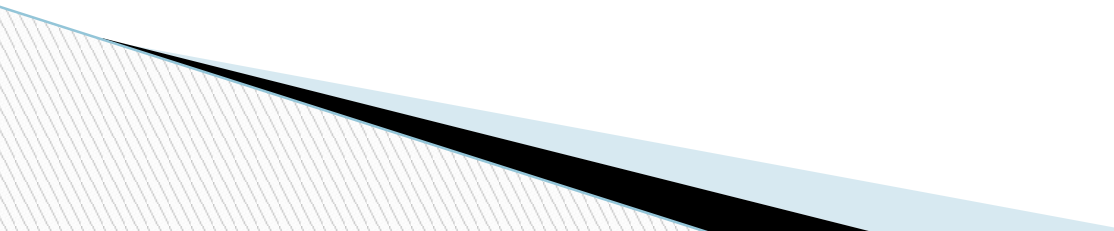
ПРИЕМЫ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

- Перевод риска на страховую компанию.
- Перевод функции, порождающей этот риск на третью сторону.
- Снижение вероятности наступления неблагоприятного события.
- Снижение величины потерь, связанных с неблагоприятным событием.
- Абсолютный запрет на деятельность, которая порождает риск.

Оценка рисков

Наименование риска	Причины возникновения	Последствия для проекта	Механизм минимизации воздействия на проект
Производственные риски			
1			
2			
...			
Коммерческие риски			
1			
2			
...			
Финансовые риски			
1			
2			
...			
Риски форс-мажорных обстоятельств			
1			
2			
...			

Приложения

1. Таблицы, графики, рисунки, схемы
 2. Письма поддержки
 3. Предварительные соглашения о поставках продукции (оказании услуг)
 4. Соглашения о намерениях
 5. Техническая документация (ПСД, акты, разрешения и т.д.)
 6. Меморандум о конфиденциальности
- 

Ошибки бизнес-планирования

Типичные ошибки:

- занижение затратной части
 - завышение доходной части
 - ошибки временных расчетов
 - недостаточная проработка юридических вопросов
 - «анализ рисков придумали трусы»
 - проведение маркетинговых исследований только «кабинетным способом»
- 

Спасибо за внимание!

