

# Бизнес- планирование

д.э.н., доцент Чекмарев О.П.

# Бизнес-План: понятие

- Бизнес-план – результат комплексного исследования различных сторон деятельности фирмы в виде прогноза и плана ее развития на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению
- Цель – обоснованная, целостная и системная оценка перспектив развития фирмы

# Бизнес-План: причины использования предпринимателями

Бизнес-план для предпринимателя – это

- всесторонний анализ бизнеса и разработанный путь реализации целей;
- инструмент контроля и управления фирмой;
- средство доведения идей бизнеса до аутсайдеров фирмы.

# Бизнес-План: случаи применения

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении таких актуальных задач, как:

- подготовка заявок существующих и вновь создаваемых фирм на получение кредита;
- открытие нового дела, определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности;
- репрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций;
- составление проспектов эмиссии ценных бумаг (акций, облигаций) приватизируемых и частных фирм;
- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

# Бизнес-План: требования к подаче материала



# Бизнес-План: требования к подаче материала

- Степень детализации должна соответствовать целям плана и быть минимальной по объему, но включать всю необходимую для принятия решений информацию
- Более детализированы должны быть первые этапы претворения бизнес-плана в жизнь (помесячные или поквартальные расчеты основных показателей)
- Привычная логика изложения (соблюдение стандартов)

# Бизнес-План: требования к подаче материала (продолжение)

- Текст и материалы должны быть просты в восприятии и интересны потенциальным читателям
- Четкая и детальная структурированность работы и наличие большого количества наглядных материалов (графики, диаграммы, таблицы)
- Подробное обоснование прогнозов и предложений



# Структура бизнес-плана

Стандартная структура бизнес-плана представляет собой следующее:

- Титульный лист
- оборот титула и оглавление
- Меморандум о конфиденциальности
- Основная часть
- Приложения



# Структура бизнес-плана

(продолжение)

## Основная часть:

- Раздел 1. Возможности фирмы (резюме)
- Раздел 2. Виды товаров (услуг)
- Раздел 3. Рынки сбыта товаров (услуг)
- Раздел 4. Конкуренция на рынках сбыта
- Раздел 5. План маркетинга
- Раздел 6. План производства

# Структура бизнес-плана

(продолжение)

## Основная часть (продолжение):

- Раздел 7. Организационный план
- Раздел 8. Правовое обеспечение деятельности фирмы
- Раздел 9. Оценка риска и страхование
- Раздел 10. Стратегия финансирования
- Раздел 11. Финансовый план

# Раздел 1. Возможности фирмы (резюме)

**Задача данного раздела изложить суть  
бизнес-плана и заинтересовать  
привлекаемых к его реализации лиц.**

Требования:

- Лаконичность  
и простота
- Объем не более  
5-6 страниц



"Укажи мне путь, по которому мне идти,  
ибо к Тебе возношу я душу мою"  
Пс. 142:8

# Раздел 1. Возможности фирмы (резюме)

В данном разделе раскрывается суть бизнес-плана.

Раздел складывается из следующих частей:

- Основные идентификационные и статистические данные о фирме
- Миссия фирмы и ее цели
- Основные характеристики фирмы (история, сфера деятельности, продукция, персонал, потребители, финансовое состояние)
- Цели бизнес-плана и программа действий

# Раздел 1. Возможности фирмы (резюме) (продолжение)

- Суть предполагаемого бизнеса, конкурентные преимущества при реализации и потенциальная эффективность
- Совокупная стоимость предполагаемого проекта и потребность в финансировании
- Планируемые формы финансирования и финансовые гарантии

# Раздел 1. Возможности фирмы (резюме) (продолжение)

- Прогноз объемов продаж и выручки
- Прогноз объемов издержек
- Ожидаемая прибыль
- Уровень прибыльности инвестиций и показатели эффективности проекта
- Гарантированный срок возврата заемных средств
- Перспективы развития бизнеса



# Раздел 2. Виды товаров (услуг)

Раздел посвящен описанию всех видов товаров, которые будут предложены покупателям и их конкурентоспособности

Оцениваются:

- Наименование, спецификация и области применения продукта
- Вид товара выводимого на рынок (новинка или субститут)
- Название и наглядное изображение товара



# Раздел 2. Виды товаров (услуг)

(продолжение)

- Основные технико-экономические и потребительские характеристики
- Виды удовлетворяемых продуктом потребностей (настоящих или потенциальных)
- Место товара среди ранее производимых (сходство или отличия имиджа, технологии и пр.)
- Требование по правоустанавливающим документам (лицензии, патенты, франшизы и пр.)

# Раздел 2. Виды товаров (услуг)

(продолжение 2)

- Соответствие товара законодательству (наличие напр. сертификационных требований), обычаям и традициям страны
- Особенности дизайна и упаковки товара
- Регулярность приобретения и изменчивость спроса, его эластичность по цене и возможные ценовые уровни
- Стадия жизненного цикла товара или группы товаров
- Оценка товаров конкурентов в сопоставлении с товаром фирмы

# Раздел 2. Виды товаров (услуг)

## (продолжение 3)

- Прибыль с единицы товара (валовая и от продаж)
- Деятельность по модификации реализуемых фирмой товаров и внедрении новых, наличие концепции (программы) развития продукта
- Организация предпродажного и послепродажного обслуживания
- Сопряженность сбыта продукта с другими товарами (программное обеспечение, доп. Принадлежности и пр.)
- Требования к уровню подготовки потребителя для использования продукта

# Раздел 3. Рынки сбыта товаров (услуг)

**Задача раздела определить потенциальных покупателей, «нишу» товара на рынке и потенциал сбыта продукта**



# Раздел 3. Рынки сбыта товаров (услуг)

## Оцениваются:

- Типы и наименования рынков на которые «нацелен» бизнес
- Наличие перспективных рынков
- Местоположение рынков и характеристика основных и вспомогательных рынков (размеры, емкость, тенденции)
- Способы проникновения на рынок
- Отношение властей к вхождению или продолжению работы на рынке (поддержка, ограничения и пр.)



# Раздел 3. Рынки сбыта товаров (услуг) (продолжение)

- Доля населения приобретающая аналогичные товары
- Оценка и отношение к аналогичной продукции с позиции населения
- Специфические требования к продуктам данной группы имеются у отдельных групп населения
- Социальные характеристики основных потребителей

# Раздел 3. Рынки сбыта товаров (услуг) (продолжение 2)

- Основные сегменты имеющихся рынков по каждой группе продуктов, их общая и импортная емкость
- Доля фирмы на рынках, перспективы ее изменения
- Факторы, влияющие на спрос продукта фирмы по каждому рынку и сегменту
- Прогнозы изменения потребностей покупателей и уровня насыщения рынка
- Уязвимость и стадия развития рынка



# Раздел 4. Конкуренция на рынках сбыта

- Задача – анализ рыночной конкуренции, основных конкурентов, их стратегий и тактики



# Раздел 4. Конкуренция на рынках сбыта

## Оцениваются:

- Новизна сферы деятельности фирмы
- Карта конкурентов (количество ассортимента и присутствие на отдельных рынках для каждого конкурента)
- Общая численность конкурентов с долями рынка и угрозами для фирмы
- Доля рынка, контролируемая крупными фирмами конкурентами и ее динамика

# Раздел 4. Конкуренция на рынках сбыта (продолжение)

- Факторы, определяющие конкуренцию на рынке в настоящем и будущем (доходы, цены, новации, качество, обслуживание клиентов, имидж фирм)
- Планы и стратегии отдельных конкурентов, их сильные и слабые стороны
- Действия возможные со стороны основных конкурентов в отношении фирмы

# Раздел 4. Конкуренция на рынках сбыта (продолжение 2)

- Уровень конкурентоспособности продукции на каждом сегменте рынков
- Влияние конкуренции на ассортиментную политику фирмы (введение, выведение продукта, расширение товарных линеек и пр.)
- Влияние конкуренции на сервисную политику фирмы
- Влияние конкуренции на политику продвижения и ценообразования

# Раздел 5. План маркетинга

- Задача раздела – разработка плана маркетинговой деятельности, т.е. доходной части деятельности фирмы





# Раздел 5. План маркетинга

## КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

*Комплекс маркетинга – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны потребителей*



# Раздел 5. План маркетинга

**Основные параметры, отражаемые в плане маркетинга по каждому элементу комплекса:**

- **Время начала и период использования мероприятий**
- **Ресурсы необходимые для осуществления мероприятий**
- **Характеристика отдельных показателей эффективности маркетинга на каждом этапе реализации проекта (объемы сбыта, доля рынка, выручка, валовая прибыль и прибыль от продаж и пр.)**



# Раздел 6. План производства

**Задача раздела  
обосновать  
ВОЗМОЖНОСТИ  
производства по  
реализации плана  
маркетинга**

**(с учетом ценовых, ресурсных,  
технологических и пр.  
ограничений)**



# Раздел 6. План производства

Оцениваются:

- Соответствие производственного потенциала фирмы маркетинговым требованиям
- Место изготовления продукта (новое или старое)
- Местоположение производства по отношению к рынкам сбыта
- Потребность в производственных мощностях по времени и график ввода их в эксплуатацию
- Потребность в основных средствах по периодам

# Раздел 6. План производства

## (продолжение)

- Потребность в материальных ресурсах и запасах
- Возможные затруднения при организации производства
- Схема организации производственного процесса
- Условия закупки сырья и расходных материалов (репутация поставщиков, цены, возможность соблюдения условий поставок и пр.)
- Потребность в производственной кооперации

# Раздел 6. План производства

## (продолжение 2)

- Планирование производства, процедура составления производственных планов и расписаний
- Схема производственных потоков
- Система контроля качества и наличие стандартов качества
- Система охраны окружающей среды
- Уровень прямых производственных издержек и накладных расходов в производственной части

# Раздел 6. План производства

## (продолжение 3)

- Наличие потенциала роста производственных мощностей (незавершенное строительство, пустующие площади)
- Гибкость производства (переориентация производства и затраты на нее)
- Научно-технический уровень производства и нотационный потенциал в этой области
- Степень износа оборудования
- Политика фирмы в области производственного потенциала

# Раздел 7. Организационный план

Задача раздела –  
оценка:

- системы управления фирмой;
- кадровой политики





# Раздел 7. Организационный план

## Формирование организационной структуры:

- Организационная схема и структура управления фирмой;
- Взаимосвязи с дочерними компаниями и филиалами
- Состав подразделений и их функции (положения о подразделениях)



# Раздел 7. Организационный план

## Формирование организационной структуры (продолжение):

- Координация и взаимодействие подразделений;
- Автоматизация системы управления;
- Соответствие оргструктуры целям и стратегиям фирмы

# Раздел 7. Организационный план

## Оценка рабочей силы, не связанной с управлением:

- Потребность в кадрах по должностям и профессиям;
- Квалификационные требования;
- Форма привлечения работников;
- Размер заработной платы по должностям
- Наличие рабочей силы в месте нахождения предприятия

# Раздел 7. Организационный план

## Оценка рабочей силы, не связанной с управлением (продолжение):

- Виды специальной подготовки и особые требования к работникам;
- Режим труда, сменность;
- Степень текучести кадров и уровень прогулов;
- Соотношение основных работников к вспомогательным;
- Социальный пакет для отдельных категорий работников с оценкой конкуренции в этой области;
- Система стимулирования работников

# Раздел 7. Организационный план

## Оценка административно-управленческого персонала (АУП):

- Соотношение число АУП/число рабочих;
- Общие сведения об отдельном АУП (стаж, возраст, образование, права, обязанности, достоинства и недостатки);
- Система персональной ответственности;
- Система стимулирования труда;
- Текучесть АУП и ее анализ.

# Раздел 7. Организационный план

## Кадровая политика:

- Принципы отбора сотрудников;
- Принципы найма (контракт, испытательный срок и пр.);
- Система проф. переподготовки и повышения квалификации;
- Оценка качества рабочей силы и ее периодичность;
- Система продвижения по службе.

# Раздел 8. Правовое обеспечение деятельности фирмы

**Задача раздела –  
характеристика  
правовых  
аспектов  
обеспечения  
процессов  
создания и  
функционирова  
ния фирмы**





# Раздел 8. Правовое обеспечение деятельности фирмы

## Раскрываются и оцениваются:

- Дата создания и орган регистрации фирмы;
- Учредительные документы и документы по офису;
- Форма собственности;
- Распределение собственности (акций или паев);

# Раздел 8. Правовое обеспечение деятельности фирмы

## Раскрываются и оцениваются (продолжение):

- Особенности эмиссии и обращения акций (номинальная и рыночная стоимость, количество выпущенных и свободно обращающихся акций, динамика стоимости акций);
- Деятельность фирмы, подлежащая госрегулированию и контролю (копии лицензий, патентов, договора на торговые марки и пр.);
- Наличие заключенных договоров и прочих соглашений;
- Государственная и общественная система контроля качества продукции;

# Раздел 8. Правовое обеспечение деятельности фирмы

**Раскрываются и оцениваются (продолжение 2):**

➤ Особенности правовой системы на рынках сбыта или стране производства по направлениям:

- налоговая система;
- законы по охране окружающей среды;
- патентная защита, регистрация торговых марок и рекламная деятельность;
- права потребителей и их защита.

# Раздел 9. Оценка риска и страхование

## Оцениваются:

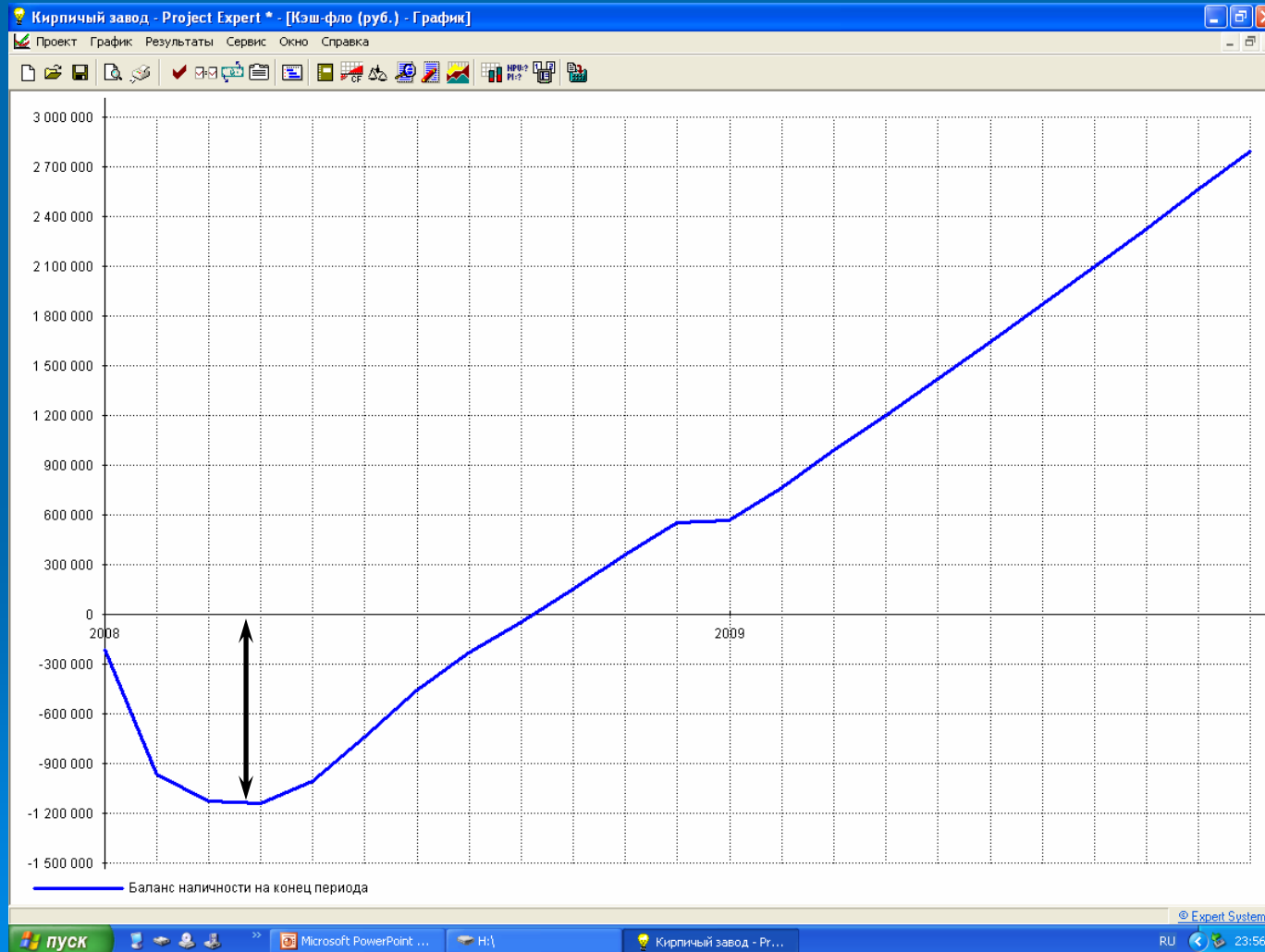
- Перечень возможных рисков с указанием их вероятности;
- Система организационных мер по предотвращению рисков;
- Программа страхования от рисков;
- Страховые компании и условия страхования (ставки, суммы и пр.);
- Наличие страховых полюсов.

# Раздел 10. Стратегия финансирования

- Задача раздела – оценить объем нехватки денежных средств для реализации проекта и пути финансирования проекта.

# Раздел 10. Стратегия финансирования

## Определение потребности в денежных средствах





# Раздел 10. Стратегия финансирования

## Определение источников финансирования

### Основные источники финансирования:

- Эмиссия акций или вложения в уставной капитал новых собственников
- Кредиты и займы у финансовых организаций
- Товарные кредиты
- Лизинг

# Раздел 11. Финансовый план

Задача раздела – оценка финансового состояния предприятия в период осуществления проекта.

## Подразделы:

- Финансовые отчеты
- Финансовые коэффициенты и показатели

# Раздел 11. Финансовый план

## Финансовые отчеты

(ПБУ 4/99 Бухгалтерская отчетность организаций):

- Отчет о прибылях и убытках;
- Отчет о движении денежных средств (кэш-фло);
- Баланс предприятия

# Раздел 11. Финансовый план

**Отчет о прибылях и убытках**  
**характеризует финансовые результаты**  
**деятельности организации за отчетный**  
**период.**

# Раздел 11. Финансовый план

Кирпичный завод - Project Expert \* - [Прибыли-убытки (руб.)]

Проект Обмен Редактор Результаты Сервис Окно Справка

	5.2008	6.2008	7.2008	8.2008	9.2008	10.2008	11.2008	12.2008
Валовый объем продаж	1 584 150,74	2 132 243,23	2 152 475,64	2 172 900,04	2 193 518,24	2 214 332,08	2 235 343,42	2 256 554,13
Потери								
Налоги с продаж								
Чистый объем продаж	1 584 150,74	2 132 243,23	2 152 475,64	2 172 900,04	2 193 518,24	2 214 332,08	2 235 343,42	2 256 554,13
Материалы и комплектующие	1 226 947,49	1 651 323,55	1 666 600,61	1 682 414,64	1 698 378,72	1 714 494,29	1 730 762,77	1 747 185,62
Сдельная зарплата								
Суммарные прямые издержки	1 226 947,49	1 651 323,55	1 666 600,61	1 682 414,64	1 698 378,72	1 714 494,29	1 730 762,77	1 747 185,62
Валовая прибыль	357 203,25	480 919,68	485 875,03	490 485,40	495 139,51	499 837,79	504 580,65	509 368,51
Налог на имущество	1 131,55	1 189,28	1 172,02	1 154,77	1 137,56	1 120,37	1 103,21	1 086,08
Административные издержки	3 936,66	3 968,05	3 999,69	4 031,59	4 063,74	4 096,14	4 128,81	4 161,73
Производственные издержки	19 128,13	19 102,22	19 076,86	19 052,06	19 027,82	19 004,13	18 981,01	18 958,44
Маркетинговые издержки		6 221,53			6 142,26			6 064,00
Зарплата административного персонала	48 665,06	48 863,33	49 062,40	49 262,29	49 462,99	49 664,51	49 866,84	50 070,01
Зарплата производственного персонала	147 275,83	147 875,85	148 478,32	149 083,24	149 690,62	150 300,48	150 912,82	151 527,66
Зарплата маркетингового персонала	19 209,89	19 288,15	19 366,74	19 445,64	19 524,86	19 604,41	19 684,28	19 764,48
Суммарные постоянные издержки	238 215,57	245 319,13	239 984,01	240 874,81	247 912,29	242 669,67	243 573,76	250 546,32
Амортизация	10 987,54	10 987,54	10 987,54	10 987,54	10 987,54	10 987,54	10 987,54	10 987,54
Проценты по кредитам								
Суммарные непроизводственные издержки	10 987,54	10 987,54	10 987,54	10 987,54	10 987,54	10 987,54	10 987,54	10 987,54
Другие доходы								
Другие издержки								
Убытки предыдущих периодов								
Прибыль до выплаты налога	106 868,59	223 423,72	233 731,47	237 468,28	235 102,13	245 060,21	248 916,14	246 748,57
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль								
Прибыль от курсовой разницы								
Налогооблагаемая прибыль			87 833,00	237 468,28	235 102,13	245 060,21	248 916,14	246 748,57
▶ Налог на прибыль			21 079,92	56 992,39	56 424,51	58 814,45	59 739,87	59 219,66
Чистая прибыль	106 868,59	223 423,72	212 651,55	180 475,89	178 677,62	186 245,76	189 176,26	187 528,91

# Раздел 11. Финансовый план

Кирпичный завод - Project Expert \* - [Кэш-фло (руб.)]

Проект Обмен Редактор Результаты Сервис Окно Справка

	1.2008	2.2008	3.2008	4.2008	5.2008	6.2008	7.2008	8.2008	9.2008	10.2008	11.2008	12.2008
Поступления от продаж			611 440,57	1 234 484,81	1 869 297,88	2 516 047,01	2 539 921,26	2 564 022,05	2 588 351,52	2 612 911,85	2 637 705,23	2 662 733,87
Затраты на материалы и комплектующие			521 253,09	1 004 562,02	1 496 996,05	1 998 684,84	1 968 438,98	1 987 117,09	2 005 972,43	2 025 006,68	2 044 221,55	2 063 618,75
Затраты на сдельную заработную плату												
Суммарные прямые издержки			521 253,09	1 004 562,02	1 496 996,05	1 998 684,84	1 968 438,98	1 987 117,09	2 005 972,43	2 025 006,68	2 044 221,55	2 063 618,75
Общие издержки	25 700,00	25 690,74	34 642,50	27 210,93	27 216,45	34 564,33	27 230,34	27 238,71	34 495,90	27 258,33	27 269,58	34 437,32
Затраты на персонал	68 000,00	68 277,04	169 371,69	170 061,74	170 754,59	171 450,26	172 148,77	172 850,13	173 554,34	174 261,42	174 971,39	175 684,24
Суммарные постоянные издержки	93 700,00	93 967,79	204 014,20	197 272,66	197 971,04	206 014,59	199 379,11	200 088,84	208 050,25	201 519,75	202 240,97	210 121,56
Вложения в краткосрочные ценные бумаги												
Доходы по краткосрочным ценным бумагам												
Другие поступления												
Другие выплаты												
Налоги	17 680,00	17 752,03	44 036,64	46 203,34	44 396,19	44 577,07	91 599,16	149 042,44	185 963,91	188 772,23	189 829,41	191 789,42
Кэш-фло от операционной деятельности	-111 380,00	-111 719,82	-157 863,35	-13 553,20	129 934,60	266 770,51	280 504,01	227 773,69	188 364,94	197 613,19	201 413,30	197 204,14
Затраты на приобретение активов		622 334,18										
Другие издержки подготовительного периода	107 500,00	20 113,08										
Поступления от реализации активов												
Приобретение прав собственности (акций)												
Продажа прав собственности												
Доходы от инвестиционной деятельности												
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-107 500,00	-642 447,26										
Собственный (акционерный) капитал												
Займы												
Выплаты в погашение займов												
Выплаты процентов по займам												
Лизинговые платежи												
Выплаты дивидендов												
Кэш-фло от финансовой деятельности												
Баланс наличности на начало периода		-218 880,00	-973 047,07	-1 130 910,43	-1 144 463,63	-1 014 529,04	-747 758,53	-467 254,51	-239 480,83	-51 115,89	146 497,30	347 910,60
Баланс наличности на конец периода	-218 880,00	-973 047,07	-1 130 910,43	-1 144 463,63	-1 014 529,04	-747 758,53	-467 254,51	-239 480,83	-51 115,89	146 497,30	347 910,60	545 114,74



# Раздел 11. Финансовый план

**Баланс фирмы характеризует источники финансовых средств предприятия и их размещение.**

**Состав:**

**Активы (внеоборотные и оборотные)**

**Пассивы (капитал и резервы, долгосрочные и краткосрочные обязательства)**

# Раздел 11. Финансовый план

## Учетная политика предприятий

При отпуске материально -

производственных запасов (кроме товаров, учитываемых по продажной стоимости) в производство и ином выбытии их оценка производится одним из следующих способов (учет материально-производственных запасов ПБУ 5/01):

- по себестоимости каждой единицы;
- по средней себестоимости;

# Раздел 11. Финансовый план

## Учетная политика предприятий

- по себестоимости первых по времени приобретения материально - производственных запасов (способ ФИФО), при этом учет запасов производится по фактической себестоимости последних по времени приобретений;
- по себестоимости последних по времени приобретения материально - производственных запасов (способ ЛИФО), при этом учет запасов производится по фактической себестоимости первых по времени приобретений

# Раздел 11. Финансовый план

## Финансовые показатели эффективности проекта:

- Период окупаемости, РВ (Payback period).

Период окупаемости - это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Для расчета периода окупаемости используется следующее соотношение:

$$\text{Investments} = \sum CF_t$$

где:

Investments - начальные инвестиции,

CF<sub>t</sub> - чистый денежный поток месяца t.

Обязательное условие реализации проекта: период окупаемости должен быть меньше длительности проекта.

# Раздел 11. Финансовый план

## Финансовые показатели эффективности проекта:

- Дисконтированный период окупаемости, DPB (Discounted payback period)

Дисконтированный период окупаемости, рассчитывается аналогично РВ, однако, в этом случае чистый денежный поток дисконтируется. Используемое для расчета соотношение выглядит следующим образом:

$$\text{Investments} = \sum (CF_t / (1+r)^{t-1})$$

где:

Investments - начальные инвестиции,  
CF<sub>t</sub> - чистый денежный поток месяца t,  
r - месячная ставка дисконтирования.

Этот показатель дает более реалистичную оценку периода окупаемости, чем РВ, при условии корректного выбора ставки дисконтирования.

# Раздел 11. Финансовый план

## Финансовые показатели эффективности проекта:

- Средняя норма рентабельности, ARR (Average rate of return)

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Он рассчитывается по формуле:

$$ARR = (\sum CF_t / (N/12)) / Investments$$

где:

Investments - начальные инвестиции,  
CF<sub>t</sub> - чистый денежный поток месяца t,  
N - длительность проекта в месяцах.

- Показатель ARR интерпретируется как средний годовой доход, который можно получить от реализации проекта



# Раздел 11. Финансовый план

## Финансовые показатели эффективности проекта:

- Чистый приведенный доход, NPV (Net present value) определяется по формуле:

$$NPV = \sum (CF_t / (1+r)^{t-1}) - Investments$$

где:

Investments - начальные инвестиции,

CF<sub>t</sub> - чистый денежный поток месяца t,

N - длительность проекта в месяцах,

r - месячная ставка дисконтирования.

Показатель NPV представляет абсолютную величину дохода от реализации проекта с учетом ожидаемого изменения стоимости денег. Обязательное условие реализации проекта: чистый приведенный доход должен быть неотрицательным.

# Раздел 11. Финансовый план

## Финансовые показатели эффективности проекта:

- Индекс прибыльности, PI (Profitability index).

Индекс прибыльности рассчитывается по формуле:

$$PI = (NPV + \text{Investments}) / \text{Investments}$$

где:

Investments - начальные инвестиции,

NPV - чистый приведенный доход

Показатель PI демонстрирует относительную величину доходности проекта. Он определяет сумму прибыли на единицу инвестированных средств. Обязательное условие реализации проекта: индекс прибыльности должен быть больше 1.

# Раздел 11. Финансовый план

## Финансовые показатели эффективности проекта:

- Внутренняя норма рентабельности, IRR (Internal rate of return).

Внутренняя норма рентабельности определяется из следующего соотношения:

$$\sum (CF_t / (1 + \text{IRR})^{t-1}) - \text{Investments} = 0$$

где:

Investments - начальные инвестиции,  
CF<sub>t</sub> - чистый денежный поток месяца t,  
N - длительность проекта в месяцах,  
IRR - внутренняя норма рентабельности.

Проект считается приемлемым, если рассчитанное значение IRR не ниже требуемой нормы рентабельности, которая определяется инвестиционной политикой компании.

# Project Expert 7

## Основные цели программы:

- помощь при формировании финансовой составляющей бизнес-плана;
- структурирование информации бизнес-плана в соответствии с международными стандартами UNIDO



# Возможности Project Expert 7

Project Expert 7 позволяет решить следующие задачи:

- разработать детальный финансовый план и определить потребность в денежных средствах на перспективу;
- определить схему финансирования предприятия, оценить возможность и эффективность привлечения денежных средств из различных источников;
- разработать план развития предприятия или реализации инвестиционного проекта, определив наиболее эффективную стратегию маркетинга, а также стратегию производства, обеспечивающую рациональное использование материальных, людских и финансовых ресурсов;

# Возможности Project Expert 7

продолжение

- проиграть различные сценарии развития предприятия, варьируя значения факторов, способных повлиять на его финансовые результаты;
- сформировать стандартные финансовые документы, рассчитать наиболее распространенные финансовые показатели, провести анализ эффективности текущей и перспективной деятельности предприятия;
- подготовить безупречно оформленный бизнес-план инвестиционного проекта, полностью соответствующий международным требованиям на русском и нескольких европейских языках.



# Последовательность действий при разработке проекта

Работа с Project Expert 7 состоит из ряда шагов, выполняемых обычно в следующей последовательности:

- построение модели;
- определение потребности в финансировании;
- разработка стратегии финансирования;
- анализ эффективности проекта;
- формирование и печать отчетов;
- ввод и анализ данных о текущем состоянии проекта в процессе его реализации.

# Построение модели

Независимо от того, разрабатывается ли детальный финансовый план или производится предварительный экспресс-анализ проекта, необходимо, в первую очередь, ввести следующие исходные данные:

- дату начала и длительность проекта;
- перечень продуктов и/или услуг, производство и сбыт которых будет осуществляться в рамках проекта;
- две валюты расчета для платежных операций на внутреннем и внешнем рынках, а также их обменный курс и прогноз его изменения;
- перечень, ставки и условия выплат основных налогов;
- для действующего предприятия также следует описать состояние баланса, включая структуру и состав имеющихся в наличие активов, обязательств и капитала предприятия на дату начала проекта.

# Построение модели

Следующим этапом процесса построения модели является описание плана развития предприятия (проекта). Для этого необходимо ввести следующие исходные данные:

- инвестиционный план, включающий календарный план работ с указанием затрат и используемых ресурсов;
- операционный план, включающий план сбыта продукции или оказания услуг, план производства и план персонала.

# Определение потребности в финансировании.

- Для определения потребности в финансировании следует произвести предварительный расчет проекта.
- В результате предварительного расчета определяется:
  - эффективность проекта без учета стоимости капитала,
  - объем денежных средств, необходимый и достаточный для покрытия дефицита капитала в каждом месяце реализации проекта.

# Разработка стратегии финансирования

После определения потребности в финансировании разрабатывается план финансирования. Пользователь имеет возможность описать следующие способы финансирования:

- привлечение акционерного капитала;
- привлечение заемных денежных средств;
- заключение лизинговых сделок.

# Анализ эффективности проекта

В процессе расчетов Project Expert 7 автоматически генерирует стандартные отчетные бухгалтерские документы:

- отчет о прибылях и убытках;
- бухгалтерский баланс;
- отчет о движении денежных средств;
- отчет об использовании прибыли.

На основе данных отчетных бухгалтерских документов осуществляется расчет основных показателей эффективности и финансовых коэффициентов, а так же чувствительность проекта



# Формирование отчета

После завершения анализа проекта формируется отчет.

В Project Expert 7 предусмотрен специальный генератор отчетов, который обеспечивает компоновку и редактирование отчетов по желанию пользователя. В отчеты могут встраиваться не только стандартные графики и таблицы, но также таблицы и графики, построенные пользователем при помощи специального редактора.

Также имеется возможность встраивания в отчет комментариев в виде текста.

# Контроль реализации проекта

В Project Expert 7 предусмотрены средства для ввода фактической информации о ходе реализации проекта.

Актуальная информация может вводиться в программу ежемесячно. На основе введенных данных и плана формируется отчет о рассогласовании плановой и фактической информации, который может быть использован в процессе управления проектом.