

Методическое пособие по составлению бизнес-плана

2017 год

СОДЕРЖАНИЕ

1. Предисловие.

2. Методика работы с бизнес-планами

2.1. Работа с методическим пособием

2.2. Работа с программным продуктом

3. Типовой бизнес-план " _____ "

3.1. Краткое описание бизнеса (резюме).

3.2. Маркетинговый анализ.

3.2.1. Методические рекомендации.

- Цели и задачи анализа рынка
- Методы проведения анализа рынка
- Источники данных и информации

3.2.2. Состояние отрасли.

- Развитие отрасли в предыдущие годы
- Текущее состояние отрасли
- Тенденции развития отрасли

3.2.3. Характеристика целевого рынка.

- Состояние спроса и потребность в продукции
- Емкость и потенциал рынка
- Уровень цен
- Перспективы развития рынка

3.2.4. Изучение потребителей.

- Характеристика групп потребителей
- Удовлетворенность индивидуальных потребителей

3.2.5. Конкурентная ситуация.

- Факторы конкуренции
- Место размещения производства продукции

3.2.6. *Условия «внешней среды» на рынке.*

- Экономические аспекты
- Промышленность области
- Законодательные аспекты
- Технологические аспекты

3.3. Маркетинговая стратегия.

3.3.1. *Методические рекомендации.*

- Необходимость разработки стратегии маркетинга
- Составляющие стратегии маркетинга

3.3.2. *Производимая продукция*

3.3.3. *Ценообразование.*

3.3.4. *Реклама и продвижение продукции.*

3.3.5. *План сбыта.*

3.4. Организация производственно - эксплуатационного процесса.

3.4.1. *Методические рекомендации.*

3.4.2. *Выбор оборудования.*

- Технологический процесс производства
- Перечень необходимого оборудования
- Факторы, определяющие выбор технических параметров оборудования
- Поставщики оборудования

3.4.3. *Выбор помещения.*

- Требования к помещению и расчет арендной платы;
- Ремонт помещения

3.4.4. *Персонал.*

3.4.5. *Сырье и материалы.*

3.4.6. *Ввод производства в эксплуатацию.*

- Закупка и монтаж оборудования.
- Пуско-наладочные работы.
- Последние приготовления.

3.5. Финансы.

3.5.1. *Методические рекомендации.*

3.5.2. *Календарный план первоначальных вложений*

3.5.3. *Общие издержки*

3.5.4. *Затраты на персонал*

3.5.5. *Сбыт продукции*

3.5.6. *Прямые издержки*

3.5.7. *Финансирование Проекта*

3.5.8. *Налогообложение*

3.5.9. *План денежных потоков*

3.5.10. *План прибылей и убытков*

3.6. Оценка эффективности Проекта.

3.6.1. *Методические рекомендации.*

3.6.2. *Срок окупаемости Проекта*

3.6.3. *Средняя норма прибыли по инвестициям*

3.6.4. *Чистая величина дохода.*

1. Предисловие.

Организация нового бизнеса всегда требует серьезной и основательной подготовки. А в нашей стране предпринимателю, начинающему собственное дело, приходится особенно нелегко. Прежде, чем «запустить» практически любой бизнес предпринимателю нужно пройти через бесконечную череду согласований и разрешений, связанных с регистрацией предприятия, поиском помещения, приобретением оборудования, оформлением лицензий и т.д. При этом зачастую на вопросы планирования будущей хозяйственной деятельности предприятия просто не хватает ни сил, ни времени. Тем обиднее бывает предпринимателю, когда созданный с таким трудом бизнес не приносит ожидаемых результатов или просто оказывается убыточным.

Предлагаемый Вашему вниманию продукт призван помочь предпринимателю не только грамотно составить бизнес-план одного из предполагаемых предприятий, но и сделать это с минимальными затратами времени на сбор информации, необходимой для организации выбранного бизнеса.

Основная задача, которую ставили перед собой авторы проекта – разработка практических руководств по организации предприятий в различных областях производства и сферы услуг, содержащих реальную информацию, необходимую предпринимателю для подготовки собственного бизнес-плана.

В отличие от многочисленных пособий и учебников по бизнес-планированию, предлагаемый продукт содержит только необходимый минимум методических рекомендаций, позволяющих самостоятельно собрать необходимые данные и учесть индивидуальные особенности Вашего бизнес-плана.

2. Методика работы с модельными бизнес-планами

2.1. Работа с методическим пособием

Каждый раздел методического пособия, в свою очередь, структурирован таким образом, чтобы Вы могли получить ответы на следующие вопросы:

- **Какие задачи решаются в рассматриваемом разделе?**
- **Каким образом решаются поставленные задачи?**
- **Какой информацией нужно при этом пользоваться?**
- **Как найти необходимую информацию и в каком виде ее лучше представить?**
- **Как провести анализ собранных данных?**

2.2. Работа с программным продуктом

Для облегчения финансовых расчетов авторами был специально разработан программный продукт (в формате электронных таблиц MS Excel 97), позволяющий самостоятельно осуществить необходимые расчеты, не прибегая к помощи специалистов.

Программный продукт включает два основных модуля:

I модуль – “Исходные данные”, состоящий из следующих таблиц:

Таблица 1 – “Календарный план финансовых вложений”

Таблица 2 – “Общие издержки”

Таблица 3 – “Штатное расписание”

Таблица 4 – “Сбыт продукции/услуг”

Таблица 5 – “Прямые издержки”

Таблица 6 – “Источники финансовых средств”

Таблица 9 – “Налогообложение”

Таблица 10 – “Амортизация активов”

II модуль – “Результаты”, включающий две таблицы:

Таблица 7 – «Движение денежных средств»

Таблица 8 – «Прибыли и убытки»

Комментарии к работе с электронными таблицами.

Модуль I

Таблица 1 – “Календарный план финансовых вложений”

Инвестиционные затраты делятся на затраты на приобретение активов (закупка производственного оборудования, приобретение недвижимости и т.п.) и прочие издержки подготовительного периода (ремонт помещения, сертификация продукции и др.). Затраты заносятся автором проекта в таблицу, затем они автоматически переносятся в соответствующие графы “Движения денежных средств” (Таблица 7). Важно отразить все затраты именно в те периоды, в которые они будут реально производиться.

Таблица 2 – “Общие издержки”

Информация, занесенная в данную таблицу, автоматически переносится в соответствующие графы “Движения денежных средств” на протяжении всего периода проекта. Названия статей затрат можно изменять или добавлять.

Таблица 3 – “Штатное расписание”

Заработная плата персонала отражается без учета налогов с ФОТ. Итоговая сумма переносится в таблицу 7 (“Движение денежных средств”). Налоги начисляются автоматически.

Таблица 4 – “Сбыт продукции/услуг”

В верхнюю таблицу заносится количество продукции/услуг планируемое к ежемесячной реализации. Нижняя таблица отражает сбыт продукции в стоимостном выражении, Итоговые суммы строк этой таблицы переносятся в "План движения денежных средств (графа: "Поступления от сбыта продукции") на протяжении всего проекта. Если величина сбыта меняется от месяца к месяцу, изменения вносятся непосредственно в Таблицу 4.

Таблица 5 – “Прямые издержки”

Исходные данные по сырью и материалам приводятся на единицу продукта/услуги. Полученная итоговая сумма прямых затрат автоматически умножается на общее количество планируемого сбыта (Таблица 4) и переносится в таблицу "План движения денежных средств" в графу "Сырье и материалы".

Таблица 6 – “Источники финансовых средств”

Данные о собственном и заемном капитале, отраженные в соответствующих графах Таблицы 6 дублируются автором проекта в "Движении денежных средств" в периоды реального поступления денежных средств.

Таблица 9 – “Налогообложение”

В данную таблицу автоматически поступают статьи, подлежащие налогообложению. Ставки налогов указаны в разделе 3.5.8 бизнес-модели. В случае изменения налоговой ставки, поправки вносятся непосредственно в формулу. Все налоги рассчитываются автоматически и переносятся в соответствующие строки Таблицы 7 («Движение денежных средств») и Таблицы 8 («Прибыли и убытки»). Разница лишь в том, что в Таблице 7 налоги отражаются в периоды их непосредственной оплаты, в Таблице 8 – в периоды начисления.

Следует отдельно остановиться на налоге на добавленную стоимость. В связи с тем, что строка *НДС расчетный* (начисления в бюджет) не всегда имеет положительное значение, следующую строку «*Поквартальные выплаты*» в бюджет следует скорректировать на суммы с отрицательным значением (суммы, подлежащие возмещению из бюджета).

Если Вы захотите добавить местные налоги, не забудьте связать их с результирующими Таблицами 7,8.

Таблица 10 – “Амортизация активов”

Амортизационные отчисления основных фондов включаются в состав общих операционных издержек, приводят к уменьшению налогооблагаемой прибыли, являясь внутренним источником финансирования предприятия.

Основные фонды разбиваются по группам в зависимости от срока службы. Нормы амортизационных отчислений определяются с помощью единого классификатора.

Для упрощения расчетов приводится один из способов амортизации - линейная амортизация активов.

Модуль II

Таблица 7 – «Движение денежных средств» -

Принцип составления плана движения денежных средств подробно описан в разделе 3.5.9 бизнес-модели.

Данная таблица связана со всей исходной информацией по проекту, а также с другой результирующей Таблицей – *«Прибыль и убытки»*.

Строка *«Срок окупаемости проекта»* содержит информацию в двух колонках. В первой отражается сумма всех средств (собственных и заемных), вложенных в проект, другая (с цифрой 1) показывает в какой период Кэш-флоу от производственной деятельности нарастающим итогом покрывает первоначальные затраты. Месяц, в котором появится цифра 1, можно условно считать сроком окупаемости проекта.

Таблица 8 – «Прибыли и убытки»

«Прибыли и убытки» отражают результаты операционной деятельности по проекту (подробно см.3.5.10) и связаны с *«Движением денежных средств»* и другими таблицами.

3. Типовой бизнес-план "_____".

3.1. Краткое описание бизнеса.

В данном Модельном бизнес-плане рассматривается комплекс вопросов, связанных с организацией производства _____

Основными задачами при подготовке данного бизнес-плана являются:

- ✓ Ознакомление предпринимателей с особенностями рассматриваемого вида бизнеса;
- ✓ Представление практических подходов к организации;
- ✓ Сбор и представление предпринимателю практической информации, необходимой для составления собственного бизнес-плана;
- ✓ Обучение простым методикам составления финансового плана и расчета основных показателей эффективности проекта.

3.2. Маркетинговый анализ.

3.2.1. Методические рекомендации.

✓ Цели и задачи анализа рынка

Прежде, чем начинать действовать на рынке, предпринимателю необходимо иметь по возможности полное представление о том, что на нем происходит. Полная и достоверная информация о рынках, на которых действует фирма (внешние факторы), и самой компании (внутренние факторы) является основой эффективного планирования и управления. Анализ рынка является важнейшим компонентом маркетингового подхода в компании. В задачи исследования входит сбор, анализ и обработка информации о товарах, клиентах, конкурентах и рынках.

Сбор и обработка информации производятся в целях принятия решений в области стратегии маркетинга и разработки практических шагов компании.

Основными вопросами при изучении рынка являются следующие:

1. Состояние отрасли
2. Характеристика целевого рынка
3. Изучение потребителей
4. Конкурентная ситуация

✓ Методы проведения анализа рынка

План проведения исследования

Общая схема проведения маркетингового исследования состоит из нескольких этапов:

- Определение целей маркетингового исследования.
- Предварительное («зондажное») поисковое изучение. Перед началом выполнения работ, для уточнения задач и получения представления об изучаемой области необходимо провести предварительное изучение интересующей проблемы. Здесь возможен опрос специалистов и экспертов по данной области, изучение литературы, групповые дискуссии.
- Разработка общей концепции исследования. Основным моментом на этом этапе является выработка предположений относительно того, что происходит на рынке, их проверка на практике, выявление причинно-следственных связей.
- Детальное планирование исследования. Здесь необходимо определить, что должно служить основным источником информации – уже собранный кем-то материал, т.е. «вторичные» данные (например, статистические данные, обзоры рынка) или сбор новых данных, т.е. «первичные» данные (например, выборочные опросы потребителей). Преимущества вторичных данных – простота доступа к информации, относительно небольшая стоимость, быстрота применения. Недостатки использования вторичных данных заключаются в том, что они могут быть устаревшими, неточными, неполными, для них не всегда может быть известен метод сбора и обработки информации.
- Отбор источников информации и сбор вторичных данных. Если есть альтернатива, следует начинать со сбора вторичных данных, используя их преимущества перед первичными.
- Оценка полноты и точности полученных данных и решение насколько необходимы дополнительные сведения, которые могут быть получены через первичные данные.
- Планирование сбора первичных данных. Здесь необходимо определить, какой метод сбора сведений будет применен – опрос, наблюдение, эксперимент (см. далее об этом более подробно).
- Проведение сбора первичной информации.
- Анализ полученных данных.
- Представление результатов исследования (маркетинговый отчет).

Методы сбора данных

Для получения требуемых данных в ходе маркетингового исследования используются следующие методы:

- опрос (телефонный, личный, по почте) – выяснение мнений, представлений, знаний людей по различным вопросам
- наблюдение – изучение обстоятельств без воздействия на объект наблюдения

- эксперимент – исследование влияния одного фактора на другой при одновременном контроле всех прочих факторов

Источники данных и информации

К основным источникам информации по рынку и организации бизнеса можно отнести следующие:

- Статистические органы (Росстатагентство – бывший Госкомстат, региональные отделения статистики)
- Средства массовой информации (отраслевые и специализированные журналы, газеты)
- Отраслевая и справочная литература
- Российские и зарубежные отраслевые и исследовательские институты и организации
- Внутренняя отчетность изучаемых компаний (бухгалтерские балансы, финансовые и статистические отчеты)
- Торгово-промышленные палаты и организации содействия бизнесу (отчеты, исследования, адресная информация)
- Различные государственные органы (в области сертификации, лицензирования, налогообложения и др.)
- Данные маркетинговых исследований и опросов, выполненные различными информационными, консультационными и рекламными агентствами
- Отраслевые и специализированные выставки (проспекты, каталоги компаний)
- Адресные и адресно-профильные базы данных (телефонные справочники, специализированные справочники)
- Информация компаний – производителей и поставщиков оборудования
- Автоматизированные банки данных, собираемые специализированными компаниями (имеющие доступ в т.ч. через Интернет)
- Базы данных по законодательству («Гарант», «Консультант плюс» и др.)

3.2.2. Состояние отрасли

Анализ отрасли необходим для получения данных о состоянии и объемах производства, динамики предложения товаров/услуг, трудностях развития рассматриваемой отрасли и влияющих на нее факторов. Цель такого изучения – получение общего представления о рынке предложения продукции и использование данных для принятия дальнейших решений о вступлении или не вступлении в рассматриваемый бизнес.

Контрольные вопросы

- ✓ Как отрасль развивалась на протяжении последних нескольких лет?
- ✓ Каково текущее состояние отрасли?
- ✓ Какие тенденции существуют в развитии отрасли?

Для ответов на эти вопросы Вам необходимо собрать маркетинговую информацию об изучаемой отрасли с помощью описываемых в разделе «Методические рекомендации» приемов. В качестве информационных средств следует выбирать наиболее полные и доступные в Вашем регионе источники данных. При этом, для выбора наиболее эффективных источников информации по каждому из них, следует сопоставлять затраты времени и средств на получение данных с точностью и полнотой получаемых сведений.

3.2.3. Характеристика целевого рынка

Анализ рынка позволяет получить данные о конъюнктуре – спросе, уровне цен на продукцию, о перспективах развития рынка. Главная задача – выявить имеющийся неудовлетворенный спрос. Цель анализа рынка – получить количественные и качественные характеристики по исследуемым вопросам для дальнейшего использования этих данных в маркетинговом плане.

Контрольные вопросы

- ✓ Каково состояние спроса на _____ ?
- ✓ Какова обеспеченность потребителей?
- ✓ Насколько велик рынок?
- ✓ Каков потенциал рынка?
- ✓ Какова ценовая ситуация на рынке?
- ✓ Насколько перспективен рынок производства продукции?

Для ответов на эти вопросы Вам необходимо собрать маркетинговую информацию об изучаемом рынке. В качестве информационных средств следует выбирать наиболее полные и доступные в Вашем регионе источники данных. При этом, для выбора наиболее эффективных источников информации по каждому из них, следует сопоставлять затраты времени и средств на получение данных с точностью и полнотой получаемых сведений. Отметим, что как правило, информация по рынкам различных массовых товаров и услуг уже имеется и ее можно найти без значительных затрат и усилий.

В рассматриваемой ситуации подробно анализируются все основные составляющие рынка – спрос, цены, емкость рынка и его потенциал, а также перспективы развития.

3.2.4. Изучение потребителей

Анализ потребителей позволяет получить подробные сведения о существующих группах покупателей, мотивах совершения покупок. Цель такого изучения – определить для компании сегмент наиболее интересных из потенциальных потребителей и использовать эту информацию при разработке стратегии маркетинга.

Контрольные вопросы

- ✓ **Какие группы потребителей продукции существуют?**
- ✓ **Каковы характеристики основных групп потребителей?**
- ✓ **Какова удовлетворенность потребителей продукции?**

Для ответов на эти вопросы Вам необходимо собрать маркетинговую информацию о потребителях. В качестве информационных средств следует выбирать наиболее полные и доступные в Вашем регионе источники данных. Здесь целесообразно применить выборочные опросы потребителей, которые можно выполнить самостоятельно для минимизации расходов на их организацию и проведения. Возможно, что подобные опросы уже существуют в готовом виде – Вам нужно их только найти.

В рассматриваемой ситуации изучаются целевые группы потребителей, которые могут представлять собой потребителей. Здесь же выявляется удовлетворенность потребителей и мотивы. Полученные в этом разделе данные позволяют определить круг потенциальных потребителей и, при решении организации производства, определить ассортимент и стратегию продвижения продукции.

✓ Характеристики групп потребителей

Потребители делятся на две основные группы:

- индивидуальные потребители
- общественный сектор (организации и предприятия)

Индивидуальные потребители делятся в свою очередь на три группы потребителей:

- к первой группе относятся покупатели дорогого и престижного товара.,
- ко второй группе относятся те, кому, прежде всего важно функциональное назначение продукции и стремление приобрести ее как можно дешевле,
- к третьей группе относятся покупатели, которые готовы платить за функциональность несколько больше, но при этом обращают внимание на дизайн.

3.3.5. Конкурентная ситуация

Изучение конкурентов необходимо для получения данных о практике их деятельности на рынке, их сильных и слабых сторонах. Полученные данные должны быть «взяты на вооружение» компании при планировании бизнеса вообще и разработке стратегии маркетинга в частности.

Контрольные вопросы

- ✓ **Каковы основные факторы конкуренции?**
- ✓ **Какие фирмы являются Вашими основными конкурентами?**
- ✓ **Каковы особенности работы Ваших конкурентов?**

Для ответов на эти вопросы Вам необходимо собрать маркетинговую информацию по конкурентам с помощью описываемых методов и приемов "Методических рекомендаций". В качестве информационных средств следует выбирать наиболее полные и доступные в Вашем регионе источники данных. Много информации можно получить при посещении одного или нескольких из существующих конкурентов в Вашем регионе. Практика работы, уровень обслуживания, клиенты, интерьер, даже вид оборудования – все это можно узнать при минимальных затратах времени с Вашей стороны.

✓ Факторы конкуренции

Конкурентную ситуацию в сфере производства можно рассматривать применительно к конкретной географии размещения предприятия с анализом уже существующих там предприятий того же профиля.

Основными предметами конкуренции в секторе рынка производства являются:

- стоимость продукции
- качество
- ассортимент выпускаемой продукции
- осуществление сервисного обслуживания

3.2.6. Условия «внешней среды» на рынке

Анализ «внешней среды» позволяет более объективно рассмотреть условия работы на рынке с учетом существующих политических, экономических, законодательных, социальных, технологических аспектов, т.е. факторов «макросреды». Изучение состояния и прогноз этих сил позволяет правильно рассчитать силы компании и спланировать практические действия.

Контрольные вопросы

- ✓ **Какие политические факторы влияют на рыночную ситуацию?**
- ✓ **В чем проявляется влияние аспектов законодательства?**
- ✓ **Как воздействуют на рынок экономические факторы?**
- ✓ **Каким образом воздействуют на рынок социальные аспекты?**
- ✓ **Существенно ли влияние технологических аспектов на развитие рынка?**
- ✓ **Какие факторы окружающей среды оказывают непосредственное влияние на рынок?**

Для ответов на эти вопросы необходимо собрать маркетинговую информацию об условиях «внешней среды». В качестве информационных средств следует выбирать наиболее полные и доступные в Вашем регионе источники данных. Воздействие тех или иных факторов «макросреды» зависит от вида рынка и далеко не всегда нужно учитывать все эти элементы.

3.3. Маркетинговая стратегия.

3.3.1. Методические рекомендации.

После проведения анализа рынка и получения выводов относительно перспективности бизнеса в рассматриваемой области, компании необходимо разработать стратегию маркетинга и конкретизировать решения через составляющие маркетинга. Основными компонентами маркетинговых действий являются: товар (Product), цена (Price), место продаж, распределение (Place), реклама и продвижение (Promotion).

Стратегия маркетинга представляет собой программу, в которой отражены задачи маркетинга, а также конкретные действия по их выполнению с учетом необходимых для этого ресурсов. В современных условиях работы компаний необходимость выработки маркетинговых действий определяется конкурентной ситуацией и условиями «внешней среды».

Решения, принятые в стратегии маркетинга предназначены для указания последовательности осуществления задач, разработки финансового плана и донесения задач и действий до сотрудников компании

Основными компонентами стратегии маркетинга является принятие решений по следующим параметрам бизнеса:

1. Производимая продукция
2. Ценообразование
3. Организация сбыта
4. Реклама и продвижение продукции
5. План сбыта

3.3.2. Производимая продукция

Определение вида продукции, соответствующих потребностям конкретных сегментов потребителей, является основополагающим выбором предпринимателя. Разработка и определение ассортимента продукции – ключевой элемент маркетинга. Решение в этой области необходимо для разработки маркетинговой и сбытовой программы, определения конфигурации производственного оборудования и условий организации бизнеса, планирования рекламы.

В маркетинге обычно выделяют три основные типа товаров:

- товары длительного пользования – те товары, которые используются в течение продолжительного времени (производственное оборудование, бытовые приборы, например, холодильники, компьютеры и др.)
- товары кратковременного использования – те товары, которые расходуются за один или несколько циклов использования (комплектующие изделия, продукты питания, журналы и др.)
- услуги – нематериальные блага, которые не могут стать собственностью потребителей (консультационные услуги, бытовое обслуживание и др.)

Предпринимателю необходимо точно определить, какого типа товары или услуги он хочет предложить целевой группе потребителей. Товарный ассортимент компании зависит от стратегии ее деятельности и определяется рыночным спросом, практикой деятельности конкурентов и производственными возможностями.

Контрольные вопросы.

- ✓ На какую основную группу потребителей будет сориентировано производство
- ✓ Какой ассортимент будут производиться?
- ✓ Какие дополнительные услуги можно предложить потребителям, чтобы создать для компании конкурентные преимущества?

3.3.3. Ценообразование

Правильное определение цены товара самым прямым образом влияет на успешность бизнеса компании и, наряду с другими компонентами маркетинга, является чрезвычайно ответственным этапом маркетинговой программы. Определение цены обуславливает объем денежных доходов и является главным элементом для расчета точки безубыточности бизнеса, рентабельности, финансового плана проекта и планирования сбыта.

В зависимости от выбранной стратегии компания может по-разному формировать цены на свою продукцию. Основными факторами, влияющими на назначение цены, являются:

- уровень издержек производства
- степень конкуренции на рынке
- вид товара или услуги
- имидж компании
- соотношение спроса и предложения на рынке

В задачи ценообразования входит обеспечение необходимого объема реализации, достаточного для выполнения основных целей компании. Возможные варианты выбора «базовой» цены: Существуют три основных вида ценообразования для определения базового уровня цен на продукцию компании:

- с учетом издержек производства (постоянные и переменные издержки плюс наценка)
- на основе цен конкурентов (на уровне цен конкурентов, ниже, выше их цен)
- на основе платежеспособного спроса потребителей
- сочетание указанных видов

Контрольные вопросы

- ✓ Исходя, из каких основных факторов будет формироваться ценовая политика производства?
- ✓ Какие цены на конкретные виды продукции будут установлены?
- ✓ Какие дополнительные услуги и по каким ценам можно предложить клиентам?

3.3.4. Реклама и продвижение продукции

Реклама продукции необходима для информирования потенциальных клиентов. Данный раздел посвящен практическому планированию действий в области рекламы товара/услуг и определения требуемых затрат на эти цели. Определение бюджета на рекламу и распределение его во времени необходимо для расчета финансового плана.

Главная роль продвижения - стимулирование спроса покупателей и улучшение общего имиджа компании. Существуют следующие способы продвижения продукции и общения с клиентами:

- реклама
- стимулирование сбыта
- «паблисити»
- персональные продажи

Реклама как средство продвижения товара и услуг выполняет функции продвижения продукции и создания положительного образа компании для потребителей. Существует большое количество каналов рекламы, которые достаточно хорошо известны.

Стимулирование сбыта включает стимулирование потребителей товара и стимулирование торговли. Формами стимулирования сбыта являются:

- скидки на определенный период времени
- различные купоны на льготное приобретение товара
- распродажа товаров по сниженным ценам
- различные игры и конкурсы
- предоставление премий и подарков
- бесплатное получение образцов товара на пробу

«Паблсити», имеющее целью формирование общественного мнения, предлагает ряд способов:

- краткие новости (пресс-релизы) о компании, ее деятельности для прессы
- статьи, представляющие более подробную информацию о компании
- спонсорская поддержка различных мероприятий и акций

Метод персональной продажи включает поиск потенциальных клиентов, выделение желающих и могущих приобрести товары потребителей, использование практики презентации товара, совершения продажи и осуществления послепродажных мероприятий.

Основные цели программы продвижения устанавливаются относительно трех характеристик:

- информирования потребителей о существовании Вашего товара, способе и месте его покупки, о Вашей компании вообще
- убеждение потребителей в выборе и покупке именно Вашей продукции
- напоминание о своей компании и предлагаемых ей товарах для их приобретения в будущем

Для реализации программы продвижения товара необходимо определить величину затрат на ее осуществление. На практике применяют различные **способы определения бюджета** на продвижение:

- на основе планируемого торгового оборота компании (процента от объема продаж) компании. При таком подходе продвижение следует за продажами, а не предшествует им.
- на уровне величины затрат конкурентов. Здесь не учитываются особенности Вашей компании в сравнении с конкурентами.
- в виде прироста по отношению к предыдущим расходам (если компания уже занималась этим видом бизнеса). При этом отсутствует связь с основными целями и задачами компании.
- на основании имеющегося опыта (другие районы, другие рынки)
- использование остаточных средств имеющихся в наличии. Здесь также отсутствует прямая связь с задачами фирмы.

- по методу соответствия целям и задачам компании («цель–средства»). При таком подходе средства продвижения планируются с учетом запланированных объемов продаж, после чего формируется необходимый уровень затрат.
- на основе «остаточного» принципа (сколько останется средств после других расходов)

Контрольные вопросы

- ✓ **Какими методами лучше воспользоваться для организации продвижения компании?**
- ✓ **Какие виды рекламы будут наиболее эффективными для организации рекламной кампании?**
- ✓ **Каким будет график рекламной кампании?**
- ✓ **Из чего будет складываться рекламный бюджет компании?**

3.3.5. План сбыта

Данный раздел определяет возможный объем сбыта продукции на выбранном рынке с учетом емкости рынка сбыта. По сути он закладывает величину прогнозируемого товарооборота компании. Прогноз сбыта необходим для расчета прибыли, финансовых показателей проекта, определения производственной и сбытовой программы компании.

При планировании сбыта продукции компании необходимо принять решения относительно каналов сбыта товара, географии сбыта и количества торговых предприятий.

В зависимости от вида, товары могут сбываться напрямую потребителям, либо через торговых посредников. Как правило, напрямую сбываются технически сложные товары, а также те, которые требуют монтажа и испытаний, использования специалистов, проведения переговоров для их поставок).

Использование различных каналов сбыта в практике маркетинга предполагает проведение постоянного контроля над их работой. При этом, критериями их работы могут быть: объем продаж, затраты на обеспечение продаж, перспективы роста, порядок расчетов с потребителями, долгосрочность отношений с посредником, наличие рекламаций.

Выбор канала сбыта зависит от следующих факторов:

- характеристика целевой группы потребителей (месторасположение, количество, мотивация)
- особенности товара
- степени конкуренции на рынке, реакцию конкурентов
- влияния факторов «внешней среды»
- ресурсов самой компании – производителя (финансовые, людские)

Возможные варианты расчета емкости рынка сбыта:

- учет конечного потребления (сколько нужно потребителю для удовлетворения нужд)
- экспертные оценки возможных объемов потребления

- метод аналогий (с конкурентами, по зарубежным рынкам)
- учет рекомендаций
- нормативный метод
- учет спросовых ограничений на приобретение продукции (ограниченность доходов)
- учет планирования доли компании на выбранном рынке

Емкость рынка сбыта, представляющая собой реальные объемы продаж единиц продукции на рассматриваемом рынке за год, можно оценить по формуле:

$$\text{ЕМКОСТЬ РЫНКА СБЫТА} = ((\text{ОЧН} \times \text{ДПН}) / \text{ППМ} \times \text{ДПУ} \times \text{СКМ}) + (\text{ОЧП} / \text{ППМ} \times \text{ДПЮ} \times \text{СКМ})$$

ОЧН – общая численность населения регионального рынка (чел.)

ДПН – доля платежеспособного населения в ОЧН (%)

ППМ – периодичность совершаемой покупки продукции (лет)

ДПУ – доля потребителей из числа платежеспособного населения (%)

СКМ – среднее количество покупаемых предметов продукции(шт.)

ОЧП – общая численность предприятий в регионе (шт.)

ДПЮ – доля потребителей среди юридических лиц (%)

Контрольные вопросы.

- ✓ На какие группы потребителей рассчитаны производимая продукция?
- ✓ Какие формы работы с приоритетными группами будут наиболее удобными?
- ✓ С какими организациями можно было бы заранее обсудить возможность реализации продукции?
- ✓ Как определить емкость рынка сбыта для производства?

3.4. Организация производственно - эксплуатационного процесса.

3.4.1. Методические рекомендации

В данном разделе необходимо дать подробное обоснование выбора оборудования, описание процесса производства и организации работ, уделяя внимание оценке всех факторов, так как производственные и эксплуатационные расходы появятся раньше, чем будет получен доход от бизнеса.

Этот раздел очень важен, поскольку он представляет основу для дальнейших финансовых расчетов. В разделе рассматриваются следующие основные вопросы:

- Подбор, приобретение и установка оборудования.

- Подбор и ремонт (реконструкция) производственного помещения
- Организация поставок сырья и материалов
- Оформление разрешительных документов
- Подбор и обучение персонала

3.4.2. Выбор оборудования

Определив, какое оборудование необходимо для производства, мы сможем оценить все остальные компоненты производственно-эксплуатационного процесса (помещение, персонал, сырье и др.). Прежде чем приступить к поиску оборудования, необходимо составить перечень вопросов, на которые нужно обратить внимание.

Контрольные вопросы

- ✓ **В чем заключаются особенности технологического процесса производства?**
- ✓ **Какое оборудование необходимо для производства?**
- ✓ **Какие факторы будут определяющими при выборе технологических параметров оборудования?**
- ✓ **Какое оборудование для производства представлено на рынке и кто его предлагает?**
- ✓ **Как правильно выбрать поставщиков оборудования?**
- ✓ **Сколько будет стоить необходимое оборудование?**
- ✓ **Каковы условия поставки и оплаты?**
- ✓ **Какие дополнительные услуги предлагают компании-поставщики (транспортировка, установка, гарантийное обслуживание, консультации и обучение персонала)?**
- ✓ **Технологический процесс производства продукции.**

Обратившись на рынок оборудования, мы столкнемся с огромным ассортиментом оборудования, каждый вид которого предназначен для выполнения одного конкретного вида операции при производстве продукции. Для того, чтобы определить какой вид оборудования нам нужен для производства продукции, необходимо рассмотреть осуществление технологического процесса производства продукции и определить какие факторы будут влиять на выбор оборудования. Кроме этого необходимо определить, из какого сырья будет изготавливаться продукция и следовательно какое оборудование работает с этим сырьем.

Теперь рассмотрим те факторы, которые будут оказывать влияние на выбор оборудования. Учитывая существующую конкуренцию на рынке продукции, мы решили делать упор на качество выпускаемой продукции. Поэтому в первую очередь мы будем обращать внимание на оборудование, которое позволит производить качественную продукцию. Приступая к рассмотрению каждого вида оборудования, мы должны ориентироваться на его производительность, которая обеспечит нам производство необходимого количества запланированной продукции. Причем подбор оборудования должен происходить с учетом запаса по производительности, что может пригодиться для расширения производства.

Также необходимо определить сколько тратиться материалов на производство одного вида продукции. Полученные данные нам пригодятся для определения затрат на производство одной единицы продукции. Зная, какое количество продукции мы собираемся производить в месяц, рассчитаем данные показатели за месяц и полученные результаты внесем в таблицу.

Вид продукции	Кол-во произведенной продукции в мес., шт.	Расход материалов на единицу продукции			
Всего					

Теперь определим, сколько нам потребуется каждого вида материала для производства запланированного количества продукции в месяц. Для этого мы будем использовать рассчитанный выше результат по расходам материала приходящийся на один вид продукции.

Вид продукции	Кол-во произведенной продукции в мес., шт.	Необходимое количество материалов для производства продукции в мес., по каждому виду.			
					Итого
Всего					

Полученные данные мы будем использовать для выбора оборудования в последующих разделах.

Также следует помнить, что выбором оборудования должен заниматься специалист в данной области или в крайнем случае человек имеющий соответствующее образование, которое позволит ему разобраться в принципе работы оборудования и данного технологического процесса. Теперь для определения необходимого вида оборудования подробно рассмотрим производственный процесс, с учетом вышеизложенных требований при выборе оборудования.

✓ **Факторы, определяющие выбор технологических параметров оборудования**

В целом, на выбор оборудования будут влиять различные факторы – его цена, качество, срок службы, условия работы с поставщиками, удобство в обращении и многое другое. Тем не менее, начать выбор лучше всего с уточнения базовых технологических параметров оборудования. В нашем случае таких параметров три:

- **технические параметры влияющие на качество выполняемых операций**
- **максимальный размер обрабатываемых деталей**
- **производительность оборудования.**

✓ **Поставщики оборудования**

Учитывая, что производственное и технологическое оборудование – основа бизнеса компании, к выбору его поставщика необходимо относиться чрезвычайно тщательно. Помимо самого оборудования, в комплекс необходимых для компании услуг входит доставка, наладка, сервис, техническое обслуживание станков и механизмов. Кроме того, сам поставщик может подсказать какое оборудование выбрать и что нужно для организации практического бизнеса.

Для производства продукции на рынке представлено оборудование как российского, так и зарубежного производства. Если среди импортных машин можно найти машины с любыми техническими параметрами, то отечественные машины имеют ряд технических ограничений. Приступая к окончательному выбору оборудования, отвечающего условиям технологического процесса Вашего производства, необходимо еще раз обратить внимание на следующие моменты:

- **Стоимость оборудования.** Определяется, прежде всего Вашими финансовыми возможностями. Здесь есть над чем подумать, так как существует большая разница в цене между импортным и отечественным оборудованием. Кроме этого на цену будут влиять технические параметры станков.
- **Производительность оборудования.** Это расчетное количество обработанных деталей за одну смену.
- **Габариты оборудования** влияют на размер занимаемой площади. Габариты необходимо учитывать при выборе помещения для размещения производства.
- **Технические параметры.** Для производства это расход электроэнергии за одну смену.
- **Условия поставки оборудования.** Оборудование может находиться на складе или его нужно будет заказывать. Если его нужно заказывать, то это удлиняет срок проекта.
- **Гарантийное обслуживание и ремонт.** Большинство поставщиков предлагает услуги по гарантийному обслуживанию поставляемого оборудования. По окончании гарантии, оборудованию может понадобиться текущий ремонт. Кроме самой фирмы-поставщика такой ремонт может осуществлять один из специализированных центров технического обслуживания. Обратите внимание на то, какие центры есть в Вашем регионе.
- **Дополнительные услуги.** Многие поставщики оборудования выполняют монтаж, проведение пуско-наладочных работ и обучение персонала. Если фирма-поставщик не предлагает перечисленные услуги, тогда необходимо найти другую фирму или привлечь специалиста для выполнения данного вида работ.

Необходимую информацию о поставщиках оборудования можно получить из справочников и рекламы, размещаемой в средствах массовой информации. Кроме того, существует специализированная литература по оборудованию (например, журнал "Оборудование"), в которой можно найти необходимое оборудование с телефоном и адресом поставщика.

3.4.3. Выбор помещения.

После того как выбрано оборудование, нужно подумать о помещении. Выбор подходящего помещения является главным моментом начала собственного дела и одной из острейших проблем для частного бизнеса.

Для организации производства возможны два основных варианта выбора помещения:

- аренда помещения
- покупка помещения

По какому пути пойти, зависит от Вашего желания и финансовых возможностей. Выбирая помещение для размещения производства, необходимо сравнить размер арендной платы с затратами на ремонт помещения и подведение коммуникаций. Может быть выгоднее ежемесячно платить арендную плату на 20\$ больше, но затратить при ремонте этого помещения на 2000\$ меньше.

Если Вы решили купить помещение и для этого есть средства - это наилучший вариант, но, если придется влезать в долги, советуем все хорошенько обдумать еще раз. Если Вам предстоит занять крупную сумму денег, лучше всего сначала попробовать взять в краткосрочную аренду помещение, которое Вы собираетесь купить. В этом случае Вы сможете понять, как будет развиваться бизнес. Нет смысла платить крупную сумму, если эта покупка не оправдана. Но еще хуже - заплатить крупную сумму, если Вы потом не сможете эти деньги вернуть.

Контрольные вопросы.

- ✓ Где расположено помещение (местоположение, тип здания, наличие подъездных путей, коммуникации)?
- ✓ Каков общий метраж помещения?
- ✓ Приспособлено ли помещения для организации производства?
- ✓ Какова стоимость аренды или покупки?
- ✓ Какие дополнительные расходы возникнут при размещении производства в выбранном помещении (юридическое оформление, получение разрешительных документов, ремонт и др.)?
- ✓ Требования к помещению и расчет арендной платы.

Остановимся более подробно на основных подходах к выбору помещения. Все выбранное оборудование для производства является профессиональным оборудованием, которое работает от 3-х фазной сети 380 вольт, что исключает возможность использования их в жилых домах. Поэтому производство необходимо размещать в отдельно стоящих зданиях и в нежилых помещениях.

Размер помещения будет зависеть от количества оборудования и от финансовых возможностей арендатора. Помещение должно быть максимально приближено к потребителям продукции, подходить по техническим и эксплуатационным параметрам

для выбранного оборудования, а также соответствовать требованиям, предъявляемым к такому типу помещения.

Это необходимо сделать, чтобы не было проблем при согласовании проекта в СЭС и пожарной инспекцией, а также при получении разрешения на мощность от Горэнерго. За получением согласования проекта нужно будет обращаться после монтажа оборудования.

По функциональному назначению помещение должно быть разделено на три части. Первая часть - это производство, вторая - административно-бытовое помещение и третья часть – складские помещения.

✓ **Ремонт помещения.**

Прежде чем приступить к ремонту, необходимо составить проектную документацию на размещение оборудования и подвод коммуникаций.

Необходимо найти подрядную организацию, которая сможет осуществить запланированный ремонт в кратчайшие сроки. Нужно будет согласовать с теми нормами, которые предъявляются к производству продукции.

Найдя подрядную организацию, которая сможет выполнить все необходимые работы по ремонту помещения, необходимо проверить качество выполненных работ. Все инженерные коммуникации должны соответствовать составленной проектной документации по подключению оборудования. Отклонение от требований может привести к преждевременному выходу оборудования из строя.

Перед началом ремонтных работ необходимо еще раз проверить сметную документацию, проанализировать схему и принципы планировки помещений, а также компоновки оборудования с учетом требований СЭС, пожарной инспекции и организаций энергоснабжения. Ремонт помещения должна заниматься специализированная фирма, которая имеет соответствующую лицензию, опыт практических работ, а также содержит в своём штате квалифицированных рабочих. Кроме покрасочных работ необходимо выполнить работу, связанную с укреплением фундамента для размещения на нем станков. Необходимо поинтересоваться, сколько времени фирма занимается данным видом деятельности, в каких организациях эта фирма выполняла работу и постараться получить отзывы от клиентов.

Ремонтные работы необходимо начинать с производственного помещения, чтобы было куда устанавливать оборудование, не дожидаясь окончания ремонтных работ в остальных помещениях. Вместе с ремонтными работами должны параллельно проводиться монтаж вспомогательных систем с учетом требований СНиП (санитарных норм и требований, предъявляемых к вспомогательным системам).

Окончанием ремонтных работ является подписание приема-сдаточного акта о выполненных работах.

3.4.4. Персонал.

Важную роль в успехе любого бизнеса играет профессиональная команда исполнителей проекта от управляющего до рабочего. В самом начале необходимо сформировать оптимальный штат сотрудников и четко определить обязанности каждого. Персонал должен стать важнейшим активом Вашего производства. Необходимо определить, какие именно задачи Вам предстоит решить. В данном случае речь идет о тех видах работ, которые регулярно должны выполняться на производстве. Определив самые необходимые из них, можно перейти к более конкретным вопросам. Имеются в виду:

- место работы;
- требуемый уровень квалификации;
- частота выполнения данного вида работы.

Подбирая персонал для производства, Вам предстоит ответить на следующие вопросы.

Контрольные вопросы.

- ✓ **Какие виды работ связаны с деятельностью производства?**
- ✓ **В чем специфика каждого вида работы?**
- ✓ **Каковы конкретные нормативы и обязанности для каждого вида работы?**
- ✓ **Какие индивидуальные требования будут предъявляться к сотрудникам?**

На производстве продукции должны работать квалифицированные специалисты, которые имеют достаточный опыт в данной области. Так как в состав оборудования входят современные машины, то предусмотрено обучение обслуживающего персонала работе на этом оборудовании.

Подбор персонала можно начинать сразу после начала ремонтных работ. Персонал должен быть уже подобран к моменту пуско-наладочных работ, чтобы хватило времени на обучение. Желательно подбирать персонал, имеющий определенные навыки работы на станках. Весь персонал должен уметь работать на всех машинах. Это связано с тем, что на небольших производствах должна существовать взаимозаменяемость.

Процесс обучения технического персонала должна осуществлять фирма - поставщик оборудования, так как она заинтересована в правильной эксплуатации оборудования, если конечно в договоре предусмотрено гарантийное обслуживание. Непосредственное обучение может проходить как на территории производства, так и на территории фирмы поставщика. Обучение персонала проводится по специальной программе, которая ориентируется на организацию грамотной работы на устанавливаемом оборудовании и с использованием применяемых передовых технологий. Отрабатываются оптимальные технологии на каждом станке, а также последовательность их действий.

Все взаимоотношения между работодателем и рабочим определены законодательством (КЗОТ РФ) и должны быть закреплены в контракте.

3.4.5. Сырье и материалы.

В процессе производства будут использоваться несколько видов материала, это

<i>Наименование материала</i>	<i>Ед. изм.</i>	<i>Цена (руб.)</i>

3.4.6. Ввод производства в эксплуатацию.

Приняв решение об организации производства на выбранных условиях, необходимо приступить к организации производства. Практические действия следует начать с заключения договоров на аренду помещения, ремонт помещения и на поставку оборудования. Сроки окончания ремонта помещения должны приходиться на начало поставки всего оборудования, так как мы покупаем оборудование у разных фирм. Необходимо начать с ремонта помещения и подведения коммуникаций для монтирования оборудования, согласно разработанной сметной документации.

✓ **Закупка и монтаж оборудования.**

Этот этап необходимо начинать с согласования сроков с организациями об окончании ремонтных работ и начале монтажа оборудования. После того как помещение будет готово, можно приступить к завозу и монтажу оборудования. Выбранное нами оборудование не нуждается в специальном монтаже, поэтому установку оборудования можно провести собственными силами или доверить эту работу специалистам.

Если необходимого Вам оборудования в данный момент нет на складе, оговорите с поставщиком срок поставки таким образом, чтобы он совпал со сроком окончания ремонтных работ. Покупая оборудование, убедитесь, что оно полностью соответствует Вашему заказу. Вам будет удобнее, если поставку и монтаж оборудования осуществляет одна и та же фирма, так как в этом случае она будет нести всю ответственность за выявленные в ходе пуско-наладочных работ неисправности.

✓ **Получение необходимых согласований для работы производства.**

После того как закончен монтаж оборудования, можно обращаться за получением согласований в СЭС и пожарную инспекцию.

✓ **Пуско-наладочные работы.**

После завершения отделочных работ и окончания монтажа оборудования проводятся пуско-наладочные работы. Эту работу также должна выполнять фирма поставщик оборудования. Пуско-наладочные работы являются завершающим этапом в технологической подготовке оборудования к работе производства. После завершения

пуско-наладочных работ, производство может приступить к изготовлению конкретной продукции.

✓ **Последние приготовления.**

Результат достигнут, производство готово к работе. Для оптимального расходования средств необходимо закупить сырье и материалы из расчета непрерывной работы производства в течение 10 дней. Мы еще не знаем, какой будет реальная загруженность оборудования в первые дни работы производства. Поэтому сырье необходимо закупать из расчета максимальной загруженности оборудования. Это позволит нам без перебоев осуществлять процесс производства продукции.

Задача рекламной кампании будет состоять в том, чтобы оповестить потенциальных клиентов о том, что открылось производство конкретной продукции, которое готово предоставить качественную и недорогую продукцию своим потенциальным клиентам. Для привлечения дополнительных клиентов желательно сразу осуществить ряд рекламных мероприятий (провести презентацию, дать рекламу в СМИ, предоставить значительные скидки первым 100 клиентам и т.д.). Для того чтобы рекламная кампания проходила более эффективно, необходимо проводить анкетирование клиентов, пришедших по рекламе, с целью выявления наиболее эффективной рекламы.

Для создания имиджа выпускаемой продукции необходимо использовать фирменное название, а также устранять возникающие недостатки на начальной стадии работы производства.

3.5. Финансы.

3.5.1. Методические рекомендации.

В настоящем разделе рассматриваются все затраты, связанные с Проектом организации производства конкретной продукции и предполагаемые доходы от ее деятельности. Он связан с предыдущими разделами, т.к. использует информацию, рассмотренную ранее.

Последовательное заполнение представленных таблиц позволит обобщить всю необходимую информацию для дальнейших финансовых расчетов. В то же самое время таблицы: **Календарный план финансовых вложений, Общие издержки, Персонал, Сбыт продукции, Объем продаж, Сырье и материалы, Источники финансовых средств**, являются частью финансового плана.

Таблицы исходных данных дублируют соответствующие формы компьютерной программы. Таким образом, собранная информация по Проекту переносится в программу, после чего автоматически производится расчет. Методика интерпретации полученных результатов рассматривается в разделе «Методика составления финансового плана».

Составление финансового плана включает использование всей полученной ранее информации для проведения расчетов с целью получения финансовых результатов, за которым следует принятие конкретных решений.

В финансовом разделе бизнес – плана необходимо продемонстрировать следующие основные моменты:

Прогнозируемый поток наличности - позволяет оценить, являются ли инвестиции в данный бизнес безопасными и будут ли все запланированные платежи осуществляться в соответствии с обязательствами.

Прибыльность - позволяет оценить, является ли деятельность компании эффективной и доходной.

Основные интегральные показатели эффективности Проекта - позволяют определить соотношение будущих доходов к первоначальным инвестициям.

Очень важно понять, что не существует автоматической зависимости между прибыльностью бизнеса и его способностью генерировать наличные средства. Какой – либо бизнес может быть высоко прибыльным, но привести к банкротству из-за нехватки денежных средств. В другом случае, компания может показывать убытки в бухгалтерской отчетности и при этом генерировать денежные средства в счет долгосрочной перспективы развития бизнеса.

3.5.2. Календарный план первоначальных вложений

На основе трех предыдущих разделов составим календарный план первоначальных вложений. Календарный план включает перечень основных этапов реализации проекта и потребности в финансовых ресурсах для осуществления каждого из них.

Календарный план финансовых вложений.

<i>№</i>	<i>Этапы проекта</i>	<i>Стоимость, руб.</i>	<i>Длительность этапа</i>	<i>Период оплаты</i>
1	Ремонт помещения			
2	Закупка и монтаж оборудования			
3	Согласования в гос. органах			
4	Сертификация			
	Итого:			

При заполнении данной таблицы важным является не только стоимость каждого этапа, но и месяц осуществления конкретных выплат. Например, если ремонт помещения длится несколько месяцев, а оплата при этом производится в начале работ, ее необходимо отразить в соответствующий период для корректности финансового расчета.

Составление календарного плана понадобится Вам для дальнейших финансовых расчетов.

3.5.3. Общие издержки.

Под общими (постоянными) издержками понимаются те затраты, которые не связаны напрямую с количеством произведенной продукции/услуг. Например, арендная плата за использование помещения вносится независимо от количества произведенной продукции и т. д. Затраты на электроэнергию не учитываются в прямых затратах, так очень трудно определить сколько будет затрачено электроэнергии на производство единицы продукции, а также станки могут изготавливать продукцию на заказ.

Проект создания производства конкретной продукции предусматривает включение в расчет таких издержек, как арендная плата, техническое обслуживание и ремонт оборудования, электроэнергия, коммунальные платежи, рекламу. Не обойтись и без общехозяйственных затрат, хотя они занимают незначительную долю в общей себестоимости.

Общие издержки.

Список издержек на управление, производство, маркетинг	Сумма в месяц, руб.	Разовые выплаты, руб.
<i>Арендные платежи</i>		
<i>Электроэнергия</i>		
<i>Коммунальные платежи</i>		
<i>Текущая реклама (2% от объема)</i>		
<i>Разовые рекламные мероприятия</i>		
<i>Общехозяйственные расходы</i>		
Итого:		

Величина **арендной платы** определялась из расчета площади помещения и ставки арендной платы выбранного помещения.

Статья **Коммунальные платежи** не включает в себя производственную электроэнергию, которая учитывается в прямых издержках.

В Вашем расчете статьи издержек могут быть дополнены или изменены в зависимости от конкретных условий бизнеса.

Следует понимать, что не существует абсолютно неизменных издержек. Их величина может изменяться со временем в силу разных причин. Например, может возрасти стоимость аренды, измениться величина других затрат, поэтому, по возможности, нужно прогнозировать изменения и вносить их в финансовые расчеты.

3.5.4. Затраты на персонал

Сформировав штатное расписание, необходимо определить величину заработной платы каждого работника. Это зависит от уровня заработка специалистов аналогичных предприятий, степени квалификации персонала. Для привлечения высококвалифицированных специалистов, заработная плата должна быть выше среднего уровня. Форма оплаты может быть сдельной, т.е. зависеть от объема выполненной работы, повременной и комбинированной. Выбор оптимальной формы оплаты труда зависит от специфики конкретного бизнеса. В случае сдельной формы оплаты затраты на зарплату относятся на прямые издержки.

. Затраты на персонал.

Список должностей	Количество работников	Месячный оклад, руб.	Период использования работников	ФЗП по должностям (в месяц)
<i>Директор</i>				
<i>Бухгалтер-кассир</i>				
<i>Уборщица</i>				
<i>Мастер-технолог</i>				
<i>Рабочий</i>				
<i>Менеджер по работе с клиентами</i>				

<i>Продавец</i>				
<i>Упаковщик</i>				
Итого:				

3.5.5. Сбыт продукции

Продукция производства и политика ценообразования были определены в разделе Стратегия маркетинга. В финансовых расчетах не всегда имеет смысл перечислять весь перечень производимой продукции, т.к. этот список может быть слишком длинным и меняться в зависимости от спроса. Вы же не будете отказываться от производства нового вида продукции, которое пользуется спросом, но отсутствует в Вашем бизнес-плане. Поэтому здесь следует выделить основные виды продукции.

Сбыт продукции.

<i>Наименование продукта</i>	<i>Ед. изм.</i>	<i>Объем сбыта в месяц, шт.</i>	<i>Цена с учетом НДС, руб.</i>	<i>Поступление от сбыта в месяц, руб. (3)X(4)</i>
1	2	3	4	5
Итого				

При заполнении своего варианта планируемого сбыта, Вы можете учесть колебания сбыта в разные временные периоды, например сезонность продаж и т.д.

3.5.6. Прямые издержки

К прямым (переменным) издержкам относятся те статьи затрат, величина которых непосредственно зависит от производимого объема продукции / услуг.

Исходя из расценок на сырье и материалы, приведенных в п. 3.4.5., можно составить перечень прямых издержек по Проекту с указанием их общей стоимости и расхода на единицу каждого продукта.

Прямые издержки на каждый вид продукции.

<i>Продукт</i>	<i>Наименование сырья</i>	<i>Ед. изм.</i>	<i>Цена сырья за единицу измерения, руб.</i>	<i>Расход</i>	<i>Итого (4)x(5)</i>
1	2	3	4	5	6
Продукт 1					

Продукт 2					
Продукт 3					
					383,05
Продукт 4					
Итого прямые издержки					1832,91

Теперь заполните таблицу прямых издержек, используя информацию о ценах на сырье в Вашем регионе и полученные результаты о расходе сырья в соответствии с тем оборудованием, которое Вы выбрали.

3.5.7. Финансирование Проекта

Определив затратную часть Проекта, включая инвестиционные и текущие платежи, закупку сырья и материалов, Вам необходимо определить источники финансовых ресурсов.

Первоначальный капитал, необходимый для создания бизнеса, может быть собственным и заемным. К заемным источникам финансирования относятся всякого рода ссуды, кредиты, частные инвестиции и др., собственные средства формируются за счет взносов учредителей, чистой прибыли предприятия (для работающих компаний).

Большая часть проектов реализуется за счет комбинированного финансирования. Далеко не всегда малое предприятие имеет достаточно свободных денежных средств для организации нового бизнеса. В тоже время вероятность привлечения заемных ресурсов существует, в первую очередь, у компаний, вкладывающих в проект собственный капитал.

Следует понимать, что величина первоначального капитала превышает итоговую сумму затрат согласно календарному плану первоначальных инвестиций. Уже с первого месяца проекта возникают текущие (общие) издержки, такие как аренда помещения, заработная плата и т.д.. Кроме этого, еще до начала производства необходимо приобрести сырье и материалы на первое время работы. Поскольку мы уже определили прямые издержки для каждого вида продукции то тогда мы сможем определить, сколько нам понадобится средств чтобы приобрести сырье и материалы для первой недели работы

предприятия. Для этого, планируемый объем продаж в первом месяце разделим на количество недель в месяце.

Вид продукции	Прямые издержки на ед. продукции, руб.	Производство продукции за 1-ую неделю, шт.	Сумма затрат, руб.
Всего			

Формирование источников финансирования в рассматриваемом Примере создания производства согласно статьям затрат выглядит следующим образом.

Затраты на реализацию Проекта (по месяцам)

<i>Наименование затрат</i>	<i>1-й месяц</i>	<i>2-й месяц</i>	<i>Общая стоимость, руб.</i>
<i>Ремонт помещения</i>			
<i>Аренда помещения</i>			
<i>Коммунальные платежи</i>			
<i>Заработная плата, включая налоги</i>			
<i>Организационные расходы</i>			
<i>Реклама</i>			
<i>Закупка и монтаж оборудования</i>			
<i>Закупка сырья и материалов</i>			
<i>Итого:</i>			

Источники финансовых средств.

<i>Источник финансирования</i>	<i>Сумма, руб.</i>	<i>Дата</i>	<i>Срок, мес.</i>	<i>Проц. ставка, %</i>	<i>Периодичность выплат процентов</i>	<i>Порядок возврата основной суммы</i>
<i>Кредит</i>						
<i>Собственный капитал</i>						

3.5.8. Налогообложение

Результаты финансовых расчетов во многом зависят от правильного учета всех налоговых выплат. Рассматривая малые предприятия, не следует пренебрегать существующими льготами, отсрочкой платежей и т.д.

Учитывая сегодняшнюю ситуацию регионов, имеющих различия в налогообложении предприятий (ставки местных налогов, налоговые освобождения и проч.), следует скорректировать расчетные формулы в электронной таблице (Расчет налогов).

Ниже приведен перечень налоговых статей с указанием ставки, периодичности выплат и налогооблагаемой базы применительно к рассматриваемому примеру создания производства.

Налоговые выплаты.

<i>Наименование налога</i>	<i>Ставка, %</i>	<i>Периодичность выплат</i>	<i>Налогооблагаемая база</i>
<i>НДС</i>	18	<i>ежеквартально</i>	<i>Добавленная стоимость</i>
<i>Налог на прибыль</i>	24	<i>ежеквартально</i>	<i>Прибыль</i>
<i>Налоги с ФОТ</i>	35,6%	<i>ежемесячно</i>	<i>ФОТ</i>
<i>Транспортный налог</i>	2,5	<i>ежеквартально</i>	<i>Мощность двигателя автотранспорта</i>
<i>Отчисления ФСС</i>	1,5	<i>ежемесячно</i>	<i>ФОТ</i>
<i>Налог на имущество</i>	2,2	<i>ежеквартально</i>	<i>Имущество</i>

Рассматривая малые предприятия, не следует пренебрегать существующими льготами, отсрочкой платежей и т.д.

К льготам, предоставляемым малым предприятиям: относятся:

- ежеквартальная уплата и предоставление расчетов по НДС независимо от размеров ежемесячных платежей.
- освобождение от уплаты НДС платежей малых предприятий (упрощенная и вмененная система налогообложения)
- освобождение от уплаты авансовых платежей налога на прибыль, ежеквартального предоставления расчетов и уплаты налога по факту;
- введение ускоренной амортизации с увеличением установленных нормативов в 2 раза.

Теперь более подробно остановимся на основных финансовых результатах, характеризующих Проект.

3.5.9. План движения денежных средств.

В основе «Плана денежных потоков» (или "Плана движения денежных средств") лежит метод анализа денежных потоков, используемый во всех наиболее известных методиках планирования и оценки эффективности инвестиционных проектов (например, в "COMFAR" UNIDO). Составление данного документа используется для определения текущего остатка имеющихся в распоряжении предприятия денежных средств. Этот остаток формируется за счет притока (доходов от реализации продукции и услуг, взносов в уставной фонд, займов и т.д.) и оттока (затрат на производство продукции и услуг, общих издержек предприятия, затрат на инвестиции, затрат на обслуживание и погашение займов, выплаты дивидендов, налоговых и других выплат) денежных средств.

Все поступления и платежи отображаются в "Плане движения денежных средств" в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей, т.е. с учетом времени задержки оплаты за реализованную продукцию или услуги, времени задержки платежей за поставку сырья, условий реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом). Таким образом, ***"План движения денежных средств" демонстрирует движение денежных средств и отражает деятельность предприятия в динамике от периода к периоду.***

Отрицательное значение баланса денежных средств в каком-либо периоде свидетельствует о том, что предприятие не в состоянии оплачивать текущие затраты или задолженности.

Ниже представлена общая структура плана денежных потоков. Она может быть более или менее детализирована, главное, чтобы сохранялся принцип отражения реальных поступлений и выплат. План денежных потоков для расчетного примера приведен ниже. Собственный расчет можно провести, воспользовавшись прилагаемой программой.

План денежных потоков (Кэш-флоу)

	Наименование статьи
1	Поступления от сбыта продукции
2	Прямые производственные издержки
3	Затраты на сдельную зарплату
4	Поступления от других видов деятельности
5	Выплаты на другие виды деятельности
6	Операционные (общие) издержки
7	Налоги
8=1-2-3+4-5-6-7	<i>Кэш-Флоу от производственной деятельности</i>
9	Затраты на приобретение активов
10	Другие издержки подготовительного периода
11	Поступления от реализации активов

12=11-10-9	<i>Кэш-Флоу от инвестиционной деятельности</i>
13	Собственный (акционерный) капитал
14	Заемный капитал
15	Выплаты в погашение займов
16	Выплаты процентов по займам
17	Банковские вклады
18	Доходы по банковским вкладам
19	Выплаты дивидендов
20=13+14-15-16-17+18-19	<i>Кэш-Флоу от финансовой деятельности</i>
21=22(для предш. Периода)	<i>Баланс денежных средств на начало периода</i>
22=8+12+20+21	<i>Баланс денежных средств на конец периода</i>

3.5.10. План прибылей и убытков.

План прибылей и убытков отражает операционную деятельность предприятия (под операционной деятельностью понимается процесс производства и сбыта продукции и услуг) в определенные периоды времени (месяц, квартал, год). Из “Плана прибылей и убытков” можно определить прибыльность предприятия, реализующего Проект.

План прибылей и убытков.

	Наименование статьи
+	Валовый объем продаж
-	Потери и налоги с продаж
=	Чистый объем продаж
-	Переменные издержки (в т.ч. сырье и материалы, комплектующие изделия, сдельная заработная плата, другие прямые издержки)
=	Валовая прибыль
-	Налоги с дохода и на активы
-	Операционные издержки
-	Торгово-административные издержки
-	Амортизация

-	Проценты по кредитам
-	Другие затраты
+	Другие доходы
=	Прибыль до выплаты налога
-	Налог на прибыль
=	Чистая прибыль

Таким образом, в «Плане прибылей и убытков» отражаются расчетные величины прибыли или доходов от продаж, а в «Плане денежных потоков» - фактические поступления выручки от продаж.

Что касается затрат, то в «Плане прибылей и убытков» отражаются затраты, понесенные за период, в «Плане движения денежных средств» - фактическая оплата этих затрат.

В «Плане прибылей и убытков» отражается амортизация активов, поскольку это расход, но так как амортизация не представляет собой денежное обязательство, она не включается в «План движения денежных средств».

И наоборот, погашение кредита не является расходом и поэтому не включается в «План прибылей и убытков». Однако, оно представляет собой денежное обязательство и влияет на денежные потоки.

Приобретение оборудования, недвижимости, то есть инвестиционные затраты, влияя на денежные потоки, на прямую не оказывают влияния на прибыль, находя отражение в «Плане прибылей и убытков» через амортизационные отчисления. Как известно, предприятие не может работать без капитала. *Достаточным можно считать такое количество собственного и привлеченного (заемного) капитала, при котором величина баланса денежных средств во все периоды деятельности предприятия будет положительной.* Наличие отрицательной величины в какой-либо из периодов времени означает, что предприятие не в состоянии покрывать свои расходы, т.е. фактически является банкротом. Вместе с тем величина получаемой предприятием чистой прибыли в течение определенных промежутков времени (как правило, на начальной стадии реализации проекта) может быть отрицательной, что само по себе не свидетельствует о неэффективности проекта и невозможности его реализации и не может быть причиной его отклонения.

3.6. Оценка эффективности проекта.

3.6.1. Методические рекомендации.

Показатели эффективности бизнес – проектов в той или иной степени характеризуют соотношение предполагаемых доходов к инвестиционным затратам. На этот счет существует большое количество финансовой литературы подробно излагающей методики расчета этих показателей. Для того чтобы понять экономическое значение некоторых из них, необходимо обладать специальными знаниями. Кроме того, рассматриваемый Проект создания производства относится к малому бизнесу и инвестиции в него не являются капиталоемкими.

Приведенная в данном разделе методика расчета позволяет начинающим предпринимателям ответить на следующие вопросы.

Контрольные вопросы

- ✓ **Как быстро окупится начальный капитал?**
- ✓ **Что можно заработать за этот период?**
- ✓ **Насколько эффективен результат при данных вложениях?**

3.6.2.Срок окупаемости Проекта.

Срок окупаемости проекта - это время, за которое доходы от деятельности предприятия покроют инвестиции в проект. Срок окупаемости обычно измеряется в годах или месяцах.

В классическом экономическом анализе под инвестициями понимаются долгосрочные финансовые вложения в здания, оборудование и т. п. Для представителей малого бизнеса имеет смысл определить срок окупаемости всех первоначальных вложений, в том числе не являющихся инвестиционными.

Срок окупаемости данных вложений наступит в тот период, когда общая сумма доходов предприятия (сумма строк «Кэш-фло от производственной деятельности») достигнет этой величины.

Однако проверка периода окупаемости не является достаточно точным показателем качества вложений, особенно если предприятие производит не только капитальные вложения в основные средства, но и осуществляет другие направления инвестирования.

В этих случаях более приемлемым является определение эффективности инвестиций методом последовательного дисконтирования текущих затрат путем сравнения размера будущего дохода по ним (или годовой экономии в затратах) с величиной инвестиций.

Этот метод оценки предполагает использование коэффициентов дисконтирования для приведения будущих денежных потоков к текущему моменту. Данная методика подробно описана в экономической литературе.

Показатель периода окупаемости достаточно хорошо характеризует риск Проекта, однако он не отражает эффективность Проекта после периода окупаемости и не может

быть использован для определения прибыльности Проекта. Данный метод позволяет дать лишь грубую оценку ликвидности Проекта.

3.6.3. Средняя норма прибыли по инвестициям

Этот метод оценки инвестиционных проектов базируется на расчете отношения среднегодовой прибыли и средней величины вложений в проект. Например, средняя величина вложений в проект - 600 тыс.руб., среднегодовая прибыль составит 430165 руб., следовательно, средняя норма прибыли равна

$$430165 \text{ руб.} / 660 \text{ тыс.руб} = 65,2 \, \%$$

Этот показатель сопоставляется с годовой эффективностью альтернативных проектов, чтобы решить целесообразность реализации данного проекта. Основным достоинством этого метода является простота, доступность информации, используемой при его применении. К недостаткам относится то, что он базируется на бухгалтерском определении дохода, а не денежных потоках, при этом не учитывается время притока и оттока средств, инфляция.

3.6.4. Чистая величина дохода

Чистая величина дохода равна стоимости будущих денежных потоков за вычетом стоимости инвестиционных затрат. Если чистая величина доходов за определенный период имеет положительное значение, то это означает, что инвестиция приумножит богатство фирмы и ее можно осуществить. Отрицательная величина чистой величины доходов указывает на то, что доходы от инвестиции недостаточно высоки, чтобы компенсировать риск, присущий данному проекту.

Например, сложим ежемесячные результаты производственной деятельности предприятия (сумма строк «Кэш-фло от производственной деятельности»). Получим, например, 1339153 рубля.

Тогда чистая величина дохода по Проекту составит:

$$1339153 - 660000 = 679153 \text{ руб.}$$