

МОДЕЛЬ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Смирнова Наталья Дмитриевна,
кандидат экономических наук, доцент
кафедры БУиА

Семенова Ольга Юрьевна, кандидат
экономических наук, доцент кафедры БУиА



Планирование — важнейшее направление деятельности любого бизнеса. Оно основывается на определенных принципах и имеет два аспекта:

- ✓ общеэкономический, в основе которого общие интересы организации, ее сущность, специфика и функциональное предназначение;
- ✓ организационно-управленческий, обусловленный функциональным предназначением планирования в системе менеджмента.

Планирование — важнейшая функция менеджмента в организации



Бизнес-план — это основной документ, определяющий и регулирующий предпринимательскую деятельность организации (предприятия). Он разрабатывается и постоянно корректируется в процессе бизнес-планирования.

Главная цель разработки бизнес-плана — определить основные направления предпринимательской деятельности организации на отдаленные (стратегические бизнес-планы) и ближайшие периоды времени (текущие бизнес-планы) в соответствии с потребностями и возможностями приобретения необходимых ресурсов.



Бизнес-план предназначен для решения как минимум четырех основных задач:

- 1) проведение маркетинговых исследований по выявлению потенциальных потребителей продукции, намечаемой к изготовлению;
- 2) оценка ожидаемой прибыльности (рентабельности) организуемого бизнеса на основе сопоставления предполагаемых затрат на производство и продажу планируемой продукции с ценами на нее;
- 3) выявление возможных проблем и вызовов внешней среды, в которой функционирует организация, особенно в начальный период ее становления, разработка комплекса мер по минимизации рисков и их предотвращению;
- 4) обоснование критериев и показателей, характеризующих положительную или отрицательную динамику становления и развития бизнеса.

О

Выручка (оборот, объём продаж) — полная сумма денежных средств, полученная предприятием или предпринимателем от реализации произведённой продукции, услуг, работ за определённый период. Выручка является одним из видов доходов компании.

Валовая прибыль Валовая прибыль равняется разности между выручкой и расходами (издержками) по основному виду деятельности (себестоимостью проданных товаров или услуг). Выручка от реализации продукции (работ, услуг) включает в себя денежные средства либо иное имущество в денежном выражении, полученное или подлежащее получению в результате реализации товаров, готовой продукции, работ, услуг по ценам, тарифам в соответствии с договорами.

Нетто-выручка, в отличие от брутто-выручки, уменьшается на размер налогов.

При этом деятельность предприятия можно характеризовать по нескольким направлениям:

- ✓ выручка от основной деятельности, поступающая от реализации продукции (выполненных работ, оказанных услуг);
- ✓ выручка от инвестиционной деятельности, выраженная в виде финансового результата выручка от инвестиционной деятельности, выраженная в виде финансового результата от продажи внеоборотных активов выручка от инвестиционной деятельности, выраженная в виде финансового результата от продажи внеоборотных активов, реализации ценных бумаг;
- ✓ выручка от финансовой деятельности.

Общая выручка складывается из выручки по этим трём направлениям. Однако основное значение в ней отдаётся выручке от основной деятельности, определяющей весь смысл существования предприятия.

Прямой метод расчета выручки.

Выручка исчисляется путем учета объема продаж за данный период и цены.

Формула выручки от продаж имеет вид:

$V = P * C$, где

V – выручка, руб.;

P – объем реализованной продукции, нат. ед.;

C – цена каждого проданного изделия, руб./ед..



Выручка от реализации продукции — это товарооборот, который влияет на объем производства и на потребление.

Выручка зависит от количества продукции, качества, разнообразия ассортимента, удобства расчетов с покупателем и от цен.

Основной целью получения выручки является покрытие всех затрат предприятия, а именно денежных средств, которые были использованы для функционирования и проведения хозяйственной деятельности компании. Если выручка поступает в необходимый срок, то предприятию обеспечена непрерывность работы и денежные средства все время находятся в обороте.



Значение выручки от реализации продукции

Выручка предприятия играет большую роль в функционировании предприятия. Значение выручки определяется следующим:

- ✓ Определяет результативность и эффективность работы предприятия,
- ✓ Своевременное поступление выручки обеспечивает финансовую устойчивость компании, состояние ее оборотных средств, размеры прибыли и своевременность расчета по обязательствам (выплата заработной платы работникам, расчеты с банками по кредитам, с поставщиками за работы и услуги и др.),
- ✓ Выручкой предприятие покрывает свои затраты по производству и реализации продукции, формируя прибыль.



Фрагмент формы «Отчет о финансовых результатах»

Отчет о финансовых результатах

за _____ 20__ г.

Организация _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____
 Вид экономической деятельности _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____

Дата (число, месяц, год) _____
 Форма по ОКУД _____
 по ОКПО _____
 ИНН _____
 по _____
 ОКВЭД _____
 по ОКОПФ/ОКФС _____
 по ОКЕИ _____

Коды	
0710002	
384 (385)	

Единица измерения: тыс. руб. (тыс.)

$V = P * Ц$, где
V – выручка;
P – объем реализованной продукции;
Ц – цена каждого проданного изделия.

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ 20__ г. ³	За _____ 20__ г. ⁴
	Выручка ⁵	2110		
	Себестоимость продаж	2120	()	()
	Валовая прибыль (убыток)	2100		
	Коммерческие расходы	2210	()	()
	Управленческие расходы	2220	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	2200		

Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Приложение 10 - Выручка от реализации

Показатели	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6	7
транспортные услуги на сторону	тыс. руб.	405,0	405,0	405,0	405,0	405,0	405,0	405,0
прочие транспортные услуги на сторону (планируемые)	тыс. руб.	3 003,5	3 003,5	3 003,5	3 003,5	3 003,5	3 003,5	3 003,5
Итого с НДС	тыс. руб.	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5
в том числе НДС	тыс. руб.	519,9	519,9	519,9	519,9	519,9	519,9	519,9
Выручка-нетто	тыс. руб.	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5

Продолжение приложения 10 - Динамика выручки организации

Показатели	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации транспортных услуг	т.руб.	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5
Итого выручка	т.руб.	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5
в том числе НДС	т.руб.	519,9	519,9	519,9	519,9	519,9	519,9	519,9
Выручка от реализации транспортных услуг - нетто	т.руб.	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5

Планирование деятельности предприятия в рыночных условиях начинается с оценки реального экономического состояния предприятия, с планирования сбыта продукции, хотя реализация продукции является завершающим этапом деятельности предприятия.

План сбыта продукции содержит номенклатуру и ассортимент продукции, объем продаж по каждому виду продукции в натуральных единицах, цены предприятия (планово-расчетные), стоимость продаж (выручка от реализации).

Ассортимент продукции уточняется на основе анализа конъюнктуры рынков сбыта соответствующих товаров и конкуренции на них.



Объем продаж каждого вида продукции устанавливают исходя из оценки реальной емкости рынка и производственных возможностей предприятия. Взаимосвязь производственной и сбытовой деятельности предприятия можно представить в виде формулы:

$$ОП = ТВ + ОНП - КП,$$

где ОП – объем продаж каждого вида продукции в планируемом периоде (месяц, квартал, год), нат. ед.;

ТВ – объем производства продукции (товарный выпуск) в планируемом периоде, нат. ед.;

ОНП, ОКП – остатки нереализованной продукции каждого вида на складе соответственно на начало и конец планируемого года, нат. ед.



Размер остатков готовой продукции на складе нормируется предприятием и устанавливается в виде нормы запаса остатков готовой продукции в днях.

Чтобы определить размер остатков готовой продукции в натуральных единицах на складе предприятия, можно применить следующую формулу:

$$O_{\text{гп}} = \frac{TВ}{T_n} Н_3,$$

где $O_{\text{гп}}$ – остатки готовой продукции на складе на начало или конец планируемого периода, нат. ед.;

$TВ$ – объем производства (товарный выпуск) продукции по плану, нат. ед.;

T_n – продолжительность планируемого периода, дни (год – 360 дней, квартал – 90, месяц – 30);

$Н_3$ – норма запаса (остатка) готовой продукции на складе, дн.

Модель ведения бизнеса

к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Остатки готовой продукции (ОГП) на складе учитываются по производственной себестоимости и рассчитываются по каждому виду продукции как произведение производственной себестоимости единицы продукции по плану $C_{\text{ед}}^{\text{ПП}}$ на нормативный запас этого вида продукции на складе $O_{\text{ГП}}$:

$$\text{ОГП} = C_{\text{ед}}^{\text{ПП}} O_{\text{ГП}}$$

План производства разрабатывается на основе плана сбыта продукции.

План производства продукции включает в себя:

- ✓ ассортимент выпускаемой продукции;
- ✓ объем производства продукции каждого вида, нат. ед.;
- ✓ планово-отпускные цены предприятия, руб.;
- ✓ стоимость товарной продукции, тыс. р.



Приложение 3 - План оказания транспортных услуг

Показатели	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6	7
Общий пробег	км	82 944	82 944	82 944	82 944	82 944	82 944	82 944
в том числе для перевозки дверей	км	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200
транспортные услуги на сторону	км	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
прочие транспортные услуги на сторону	км	66 744	66 744	66 744	66 744	66 744	66 744	66 744
Всего	км	82 944	82 944	82 944	82 944	82 944	82 944	82 944

Продолжение приложения 3 - План продаж транспортных услуг

Показатели	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6	7
транспортные услуги на сторону	км	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
прочие транспортные услуги на сторону	км	66744	66744	66744	66744	66744	66744	66744
Итого	км	75744	75744	75744	75744	75744	75744	75744



Модель ведения бизнеса

к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Приложение 3 - План производства и продаж продукции

Производственные показатели деятельности ООО "Сущево"

Показатели	Ед. изм.	окт.11	ноя.11	дек.11	янв.12	фев.12	мар.12	апр.12	ма
		1	2	3	4	5	6	7	
Животноводство									
КРС (Животные на выращивании и откорме, молодняк)	голов	1614	1638	1642	1645	1648	1651	1652	1
КРС (Животные на выращивании и откорме, молодняк)	ц	564900	565123,5	565246,2	565368,8	565491,5	565614,2	565726,8	5658:
Привес	ц	641	641	641	641	641	641	641	
Приплод	голов	85	85	85	85	85	85	85	
Приплод	ц	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8
Убой	голов	60	80	80	80	80	82	82	
Убой	ц	302,5	403,33333	403,3333	403,3333	403,3333	413,4167	413,4167	413,4
Падеж	голов	1	1	2	2	2	2	2	
Падеж	ц	200	200	200	200	200	200	200	
Коровы молочного стада	голова	800	800	800	800	800	800	800	
Среднемесячный надой	ц/1 голова	5,426	5,426	5,426	5,426	5,426	5,426	5,426	5
Сезонная динамика надоя молока	коэфф.	1	1	1	1	1	1	1	
Надоено молока коровья	ц	4340,8	4340,8	4340,8	4340,8	4340,8	4340,8	4340,8	43:

План продаж

Показатели	Ед. изм.	окт.11	ноя.11	дек.11	янв.12	фев.12	мар.12	апр.1
		1	2	3	4	5	6	
КРС на убой в живом весе	ц	302,5	403,3	403,3	403,3	403,3	413,4	413,
Молоко коровье	ц	4340,8	4340,8	4340,8	4340,8	4340,8	4340,8	4340,

Приложение 10 - Выручка от реализации продукции

Показатели	Ед. изм.	окт.11	ноя.11	дек.11	янв.12	фев.12	мар.12	апр.1
		1	2	3	4	5	6	
КРС на убой в живом весе	т.руб.	2 268,8	3 025,0	3 025,0	3 025,0	3 025,0	3 100,6	3 100,
Молоко коровье	т.руб.	6 728,2	6 728,2	6 728,2	6 728,2	6 728,2	6 728,2	6 728,
Итого	т.руб.	8 997,0	9 753,2	9 753,2	9 753,2	9 753,2	9 828,9	9 828,
в том числе НДС	т.руб.	817,9	886,7	886,7	886,7	886,7	893,5	893,
Выручка-нетто	т.руб.	8 179,1	8 866,6	8 866,6	8 866,6	8 866,6	8 935,3	8 935,

План производства продукции в натуральном выражении содержит задание по объему выпуска продукции, по номенклатуре, ассортименту и качеству изделий в физических единицах. Он дает возможность согласовать выпуск конкретных видов продукции с потребностями рынка.

Номенклатура - это укрупненный перечень продукции, выпускаемой предприятием, а ассортимент - характеризует ее состав по видам, типам, сортам, фасонам и т.д.. Например, номенклатура мужских пальто может состоять из пальто зимних и демисезонных. В то же время каждая из этих групп изделий подразделяется по фасонам, ростам, тканям, расцветкам и т.д..



Для обоснования производственной программы в практике планирования производства продукции на предприятиях используют величину производственной мощности. Для этого плановые объемы продукции по всему ассортименту производственной программы необходимо сопоставить с производственной мощностью предприятия, чтобы соизмерить потребности рынка и возможности предприятия.

Производственная мощность характеризует потенциальную возможность предприятия по выпуску максимального количества продукции при оптимальном режиме работы в единицу времени (год, месяц, час).



Основным фактором расчета производственной мощности могут являться либо оборудование, либо производственные площади, либо и то и другое. Выбор способа расчета производственной мощности в каждом случае определяется конкретными условиями.

Производственная мощность предприятия на год, исходя из мощности ведущего оборудования, определяется по формуле

$$ПМ = M_R \cdot a \cdot T_{\text{эф}},$$

где ПМ – годовая производственная мощность предприятия, нат. ед.;
 M_R – часовая максимальная производительность единицы ведущего оборудования, нат. ед.;

a – количество единиц ведущего оборудования;

$T_{\text{эф}}$ – годовой эффективный фонд времени работы единицы оборудования, ч.



Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Производственная мощность		
Показатели	Ед. изм.	Значение
Скорость движения	км/ч	90
Количество дней в месяце	дн	24
Количество часов работы	час/дн	16
Машинное время	час	384
Технологическое время (остановки, техосмотры, отдых, ремонт и т.п.)	%	40
Технологическое время (остановки, техосмотры, отдых, ремонт и т.п.)	час	154
Производственная мощность	час	230
Пробег	км	20736
Количество автомобилей	Ед. изм.	4
Общий пробег	км	82944



Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Приложение 3 - Динамика объема продаж в натуральном выражении

Показатели	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6
Производственная мощность (максимальная численность клиентов)	чел.	18180,00	24240,00	24240,00	24240,00	24240,00	24240,00
Процент использования мощности (зависит от сезонности, популярности)	коэф.	0,13	0,20	0,24	0,24	0,24	0,24
Количество клиентов	чел.	2400,00	4860,00	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00



Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Годовые производственные показатели деятельности медицинского центра

Показатели	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6
Количество рабочих дней в году	дней	234,00	312,00	312,00	312,00	312,00	312,00
Рабочее время центра (с учетом санитарных перерывов), в день	час	10	10	10	10	10	10
Полезный фонд рабочего времени мед. Центра	час	2340	3120	3120	3120	3120	3120
Время на медосмотр, отводимое на одного клиента у одного врача	час	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Количество кабинетов	ед.	12	12	12	12	12	12
Время на медосмотр, отводимое на одного клиента у всех врачей	час/чел.	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Количество заходов (по 12 человек) в месяц	ед.	1170	1560	1560	1560	1560	1560
Количество одновременно обслуживаемых клиентов	чел.	12	12	12	12	12	12
Производственная мощность центра (расчетная, без учета работы кабинета гинеколога)	чел.	14040	18720	18720	18720	18720	18720

Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.



Фрагмент формы «Бухгалтерский баланс»

Основные средства	1150			
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100			
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230			
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250			
Прочие оборотные активы	1260			
Итого по разделу II	1200			
БАЛАНС	1600			

Остатки готовой
продукции в составе
запасов
Сальдо счета 43

По данной строке отражаются также остатки НЗП, товаров, материалов, неиспользованных в процессе производства (Сальдо счетов 20, 10, 41)

Себестоимость — это стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на её производство и реализацию. Нормы прибыли производства продукции по ее реальной стоимости (на сегодняшний, завтрашний, вчерашний день), климатических условий.

В экономической науке и для прикладных задач выделяется несколько типов себестоимости:

Полная себестоимость (средняя) — совокупность полных издержек (с включением коммерческих затрат);

Предельная себестоимость — это себестоимость каждой последующей произведенной единицы продукции;



Себестоимость готовой продукции изменяется в зависимости от объема затрат при её изготовлении. Таким образом, существуют следующие виды себестоимости:

Технологическая — определяется затратами на сырье и материалы, комплектующие, возвратные отходы, з/п рабочим, налоги и отчисления от з/п, а также расходы на оборудование;

Цеховая — представлена затратами всех цехов и других производственных структур, которые непосредственно участвовали в процессе изготовления определенного набора товаров и услуг;

Производственная себестоимость — определяется путём прибавления общезаводских и целевых расходов к цеховой себестоимости;

Полная себестоимость — включает затраты организации не только на выпуск продукции и организацию производственного процесса, но и на её реализацию, то есть поставку на рынок конечных товаров и услуг.

Структура себестоимости по статьям калькуляции

- 1) Материалы, прочее (комплектующие, полуфабрикаты, агрегаты, узлы и т. д.)
- 2) Топливо, энергия, идущая на производство
- 3) Амортизация основных производственных фондов (ОПФ, или 2-я группа основных средств: оборудование, станки, техника и т. п.)
- 4) Основная заработная плата основного персонала (оклад, тариф)
- 5) Дополнительная заработная плата основного персонала (надбавки, доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам в размерах, предусмотренных действующим законодательством; калькулируются как процент от п.4)
- 6) Отчисления во внебюджетные фонды (страховые взносы; начисляется процентом от основной заработной платы)
- 7) Общепроизводственные расходы (ОПР: расходы на сбыт, внутрипроизводственные затраты, ФОТ служащих и прочее (например, ремонт: закупка паркета, клея, ламината, штукатурки и т. д.); калькулируется как процент от п.4)
- 8) Командировочные расходы — стоимость билетов, суточные, оплата жилья
- 9) Работы сторонних организаций (контрагентов)
- 10) Административные расходы — расходы на содержание аппарата управления



Структура себестоимости по элементам затрат

I Материальные затраты:

- 1) Сырье, материалы, комплектующие изделия и т. д.;
- 2) Топливо, энергия;
- 3) Общепроизводственные затраты.

II Оплата труда — заработная плата:

- 1) основного производственного персонала;
- 2) вспомогательного производственного персонала (обслуживание оборудования и т. п.);
- 3) интеллектуального персонала;
- 4) служащих (руководство, менеджеры, бухгалтеры и т. п.);
- 5) младшего обслуживающего персонала.

III Отчисления страховых взносов.

IV Амортизация (средств и НМА).

V Прочее (накладные расходы, непосредственно связанные с производством и реализацией; маркетинговые расходы и т. п.)



Общехозяйственные расходы (счет 26) – косвенные (непрямые) расходы организации, связанные с административно-управленческими, организационными функциями предприятия.

Они включают расходы для нужд управления, не связанные непосредственно с производственным процессом:

- административно-управленческие расходы;
- расходы на содержание общехозяйственного персонала, не связанного с производственным процессом;
- амортизационные отчисления и расходы на ремонт основных средств управленческого и общехозяйственного назначения;
- арендная плата за помещения общехозяйственного назначения;
- расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных и других услуг;
- иные аналогичные по назначению управленческие расходы.



Сбытовые расходы

К затратам на **сбыт** (Счет 44), в частности, принадлежит стоимость упаковочных материалов, транспортировка продукции, товаров согласно условиям договора, затраты на маркетинг и рекламу, затраты на оплату труда и комиссионные продавцам, торговым агентам, работникам отдела **сбыта**, амортизация, ремонт и содержание основных средств, прочих материальных необоротных активов, которые используются для обеспечения **сбыта** продукции, товаров, работ и услуг.





■ Схема формирования финансового результата



БП Транспортные услуги

Приложение 9 - Свод затрат (без учета процентов по кредиту)

Показатели	Ед.измер.	1	2	3	4	5	6	7
Материальные	тыс.руб.	611,5	611,5	611,5	611,5	611,5	611,5	611,5
Заработная плата	тыс.руб.	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0
Страховые взносы	тыс.руб.	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4
Амортизация ОС	тыс.руб.	0,0	0,0	222,2	222,2	222,2	222,2	222,2
Накладные расходы	тыс.руб.	1 208,0	1 208,0	1 208,0	1 208,0	1 208,0	1 208,0	1 208,0
Налоговые платежи (плата за землю, транспортный налог, налог на имущество)	тыс.руб.	0,7	34,9	34,5	34,1	33,7	33,3	32,9
Итого	тыс.руб.	1 984,6	2 018,8	2 240,7	2 240,3	2 239,8	2 239,4	2 239,0
Итого себестоимость 1 км пробега	тыс.руб.	0,023927	0,02434	0,027014	0,027009	0,027004	0,026999	0,026995
себестоимость км для внутренних услуг	тыс.руб.	172,2746	175,2455	194,5022	194,4668	194,4314	194,396	194,3607
себестоимость транспортных услуг на сторону (пл)	тыс.руб.	215,3432	219,0569	243,1277	243,0835	243,0393	242,9951	242,9508
себестоимость прочих транспортных услуг на сторону	тыс.руб.	1 597,0	1 624,5	1 803,0	1 802,7	1 802,4	1 802,1	1 801,7



БП Медицинский центр

Приложение 8 - Свод текущих затрат медицинского центра							
Показатели	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6
Амортизация основных средств	т.руб.	0,00	0,00	0,00	207,05	207,05	207,05
Списание расходов будущих периодов	т.руб.	0,00	0,00	0,00	14,79	14,79	14,79
Накладные затраты	т.руб.	14,00	17,35	13,35	13,35	18,35	36,35
Заработная плата	т.руб.	110,00	110,00	110,00	1374,00	1374,00	1374,00
Материальные затраты	т.руб.	0,00	0,00	200,61	868,13	868,13	868,13
Налоги, включ. В затраты	т.руб.	33,22	33,22	33,22	414,95	414,95	414,95
Итого	т.руб.	157,22	160,57	357,18	2892,27	2897,27	2915,27
Приложение 8 - Свод текущих затрат медицинского центра							
Показатели	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6
Амортизация основных средств	т.руб.	1863,45	2484,60	2484,60	2484,60	2484,60	2484,60
Списание расходов будущих периодов	т.руб.	133,13	147,50	137,50	137,50	137,50	137,50
Накладные затраты	т.руб.	326,95	471,20	496,20	496,20	496,20	496,20
Заработная плата	т.руб.	12696,00	16488,00	16488,00	16488,00	16488,00	16488,00
Материальные затраты	т.руб.	8482,24	14282,13	16038,73	16038,73	16038,73	16038,73
Налоги, включ. В затраты	т.руб.	3834,19	4979,38	4979,38	4979,38	4979,38	4979,38
Итого	т.руб.	27335,96	38852,80	40624,41	40624,41	40624,41	40624,41



БП КРС (мясо-молочное направление)

Приложение 9 - Свод затрат								
Показатели	Ед. изм.	окт.11	ноя.11	дек.11	январ.12	февр.12	мар.12	апр.
		1	2	3	4	5	6	7
Производственные затраты		7 406,8	7 469,6	7 493,5	7 501,4	7 509,2	7 517,1	7 525,0
Сырье и материалы	т.руб.	6 315,6	6 378,4	6 388,8	6 396,7	6 404,5	6 412,4	6 420,3
Зарплата	т.руб.	263,0	263,0	273,1	273,1	273,1	273,1	273,1
Страховые взносы	т.руб.	90,5	90,5	93,9	93,9	93,9	93,9	93,9
Амортизация	т.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Накладные расходы	т.руб.	737,7	737,7	737,7	737,7	737,7	737,7	737,7
Управленческие расходы	т.руб.	138,6	138,6	198,5	138,6	138,6	138,6	138,6
Зарплата	т.руб.	102,5	102,5	102,5	102,5	102,5	102,5	102,5
Страховые взносы	т.руб.	35,3	35,3	35,3	35,3	35,3	35,3	35,3
Амортизация	т.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Налог на имущество, транспортный	т.руб.	0,0	0,0	59,9	0,0	0,0	59,9	0,0
Накладные расходы	т.руб.	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Итого затраты за период	т.руб.	7 545,4	7 608,2	7 692,0	7 640,0	7 647,8	7 715,6	7 783,4



Планирование потребности в ресурсах
Пример БП Транспортные услуги

Цены на основные материалы на единицу, руб.						
Наименование сырья и материалов	Ед.измер.	Цена без НДС, руб.	Акциз	Таможенная пошлина	НДС, 18%	Итого цена, руб. за ед.изм.
Дизельное топливо	л	24,58			4,42	29
динамика цен						
Дизельное топливо	руб/л	24,58	24,58	24,58	24,58	24,58
Калькуляция прямых материальных затрат						
Наименование статей прямых материальных затрат	Ед.изм. статьи затрат/ ед.изм.го т.прод.	Норма расхода ед.изм. статьи затрат	Цена един. Изм. Без НДС, руб. за л	Стоимость статьи затрат, руб. на 100км		
Дизельное топливо	л/100км	30	24,58	737,3		



Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

План потребления ресурсов по интервалам планирования								
Наименование сырья и материалов	Ед.измер.	1	2	3	4	5	6	7
Дизельное топливо	л	24883,2	24883,2	24883,2	24883,2	24883,2	24883,2	24883,2
Индекс цен на основные материалы (базисный коэффициент)	коэфф.	1	1	1	1	1	1	1

Приложение 4 - Материальные затраты

Наименование сырья и материалов	Ед.измер.	1	2	3	4	5	6	7
Дизельное топливо	г.руб.	611,54	611,54	611,54	611,54	611,54	611,54	611,54

Расчет закупок материалов

Показатель	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6	7
Дизельное топливо	г. руб.	611,54	611,54	611,54	611,54	611,54	611,54	611,54
Итого (укрупненно)	г. руб.	611,5	611,5	611,5	611,5	611,5	611,5	611,5
кроме того НДС	г. руб.	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1
Закупка материалов с НДС	г. руб.	721,6	721,6	721,6	721,6	721,6	721,6	721,6



Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Приложение 6 - Численность персонала

Подразделение, должность	Ед.изм.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Основной производственный персонал</i>								
Водитель	чел.	4	4	4	4	4	4	4
Итого	чел.	4	4	4	4	4	4	4

Продолжение приложения 6 - Средняя заработная плата персонала

Подразделение, должность	ед.изм.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Основной производственный персонал</i>								
Водитель	т.руб.	30	30	30	30	30	30	30

Продолжение приложения 6 - Фонд заработной платы

Подразделение, должность	ед.изм.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Основной производственный персонал</i>								
Водитель	т.руб.	120	120	120	120	120	120	120
Итого	т.руб.	120	120	120	120	120	120	120



Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Приложение 7 - Динамика накладных расходов (без амортизации и налогов), тыс.руб.

Наименование статей	Ед.измер.	1	2	3	4	5	6	7
Всего накладные, в том числе	т.руб.	1 208,0						
Страховка водителя	т.руб.	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	
ОСАГО	т.руб.	48,0	48,0	48,0	48,0	48,0	48,0	
КАСКО	т.руб.	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	800,0	8
Расходные материалы	т.руб.	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	2
ТО	т.руб.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1
Командировочные расходы	т.руб.	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	
ремонт оборудования	т.руб.	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	
Реклама	т.руб.	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	
Сумма НДС по накладным расходам	т.руб.	217,4	217,4	217,4	217,4	217,4	217,4	2
Оплата накладных расходов	т.руб.	1 425,4	1 4					



Пример «Отчет о финансовых результатах»
БП Транспортные услуги

Приложение 11 - Отчет о финансовых результатах

Показатели	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6	7
Выручка-нетто	т.руб.	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5	2 888,5
Производственная себестоимость услуг	т.руб.	1 984,6	2 018,8	2 240,7	2 240,3	2 239,8	2 239,4	2 239,4
Валовая прибыль	т.руб.	903,9	869,7	647,9	648,3	648,7	649,1	649,1
Управленческие расходы	т.руб.							
Коммерческие (сбытовые) расходы	т.руб.							
Прибыль от реализации продукции	т.руб.	903,9	869,7	647,9	648,3	648,7	649,1	649,1
Прочие доходы и расходы	т.руб.							
Прочие доходы	т.руб.							
Проценты по долгосрочному кредиту 0 периода	т.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
проценты по долгоср. Кредиту РСХБ	т.руб.	257,0	257,0	257,0	257,0	257,0	257,0	257,0
комиссия по долгоср. Кредиту РСХБ	т.руб.	626,0	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2
Прибыль до налогообложения	т.руб.	21,0	603,5	381,7	382,1	382,5	382,9	382,9
налог на прибыль	т.руб.	43,3	159,8	115,4	115,5	115,6	115,7	115,7
Чистая прибыль	т.руб.	-22,3	443,7	266,3	266,6	266,9	267,2	267,2



В плане ДДС поступление денежных средств и их списание отражается с учетом графиков оплаты дебиторской задолженности. План ДДС – это план движения денежных средств на расчетном счете и в кассе предприятия и его структурного подразделения, отражающий все прогнозируемые поступления и снятия денежных средств в результате финансово – хозяйственной деятельности предприятия.

Он учитывает денежные притоки и оттоки по трем направлениям деятельности предприятия:

- ✓ Операционно-производственной деятельности;
- ✓ Инвестиционной деятельности;
- ✓ Финансовой деятельности.



Операционная деятельность связана с производством и реализацией продукции, работ, услуг. Главный приток денежных средств по текущей деятельности связан с операциями по продажам за наличные.

Основными статья оттока денежных средств по производственной деятельности являются:

- ✓ Оплата счетов поставщиков материалов;
- ✓ Выплата заработной платы;
- ✓ Налоги, сборы;
- ✓ Другие текущие расходы.

Разница между притоком и оттоком денежных средств определяет чистый денежный поток по операционной деятельности.

Инвестиционная деятельность предприятия связана с куплей продажей основных средств и нематериальных активов, приобретением и реализацией долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля. Следовательно, операциям с активами складывается приток и отток денежных средств. Сравнение притоков и оттоков денег определяется конечный результат инвестиционной деятельности предприятия.

Денежные потоки по **финансовой** деятельности связаны с привлечением дополнительного или паевого капитала, получения кредитов и займов, уплатой дивидендов, погашение долгов.

Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Пример «Отчет о движении денежных средств»
БП Транспортные услуги

Приложение 12 - Отчет о движении денежных средств							
Показатели	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6
Остаток денежных средств на нач. периода	тыс.руб.	0,0	1,0	444,7	933,2	1 422,1	1 911,2
<i>Операционная деятельность</i>							
ПРИТОК	тыс.руб.	2 726,8	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5	6 768,8
поступление выручки от реализации	тыс.руб.	2 726,8	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5	3 408,5
поступление дебиторской задолженности 0 периода	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
возврат НДС из бюджета	тыс.руб.						3 360,3
ОТТОК	тыс.руб.	3 430,8	2 964,7	2 920,0	2 919,6	2 919,3	2 919,0
материальные затраты	тыс.руб.	721,6	721,6	721,6	721,6	721,6	721,6
зарботная плата	тыс.руб.	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0
накладные расходы	тыс.руб.	1 425,4	1 425,4	1 425,4	1 425,4	1 425,4	1 425,4
налоги (в том числе страховые взносы)	тыс.руб.	280,8	431,5	386,7	386,4	386,1	385,8
проценты по долгоср.кредиту	тыс.руб.	257,0	257,0	257,0	257,0	257,0	257,0
комиссия банку по долгоср.кредиту	тыс.руб.	626,0	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2
проценты по долгоср. Кредиту 0 периода	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
погашение задолженности поставщикам 0 периода	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Сальдо денежного потока по операционной деятельности	тыс.руб.	-704,0	443,7	488,5	488,8	489,2	3 849,8



Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Инвестиционная деятельность							
ПРИТОК	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ОТТОК	тыс.руб.	22 028,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
капитальные затраты	тыс.руб.	22 028,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Сальдо денежного потока по инвестиционной деятельности	тыс.руб.	-22 028,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Финансовая деятельность							
ПРИТОК	тыс.руб.	22 733,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
получение долгоср.кредита	тыс.руб.	22 028,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
собственные средства на инвестиции в оборудование (от другого вида деятельности и займ собственника)	тыс.руб.	705	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
собственные средства на оборотные средства	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ОТТОК	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
погашение долгосроч.кредита	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
погашение долгосрочного кредита 0 периода	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
погашение краткосрочного кредита 0 периода	тыс.руб.	0,0					
дивиденды	тыс.руб.						
погашение займа собственников	тыс.руб.						
Сальдо денежного потока по финансовой деятельности	тыс.руб.	22 733,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Сальдо суммарного денежного потока	тыс.руб.	1,0	443,7	488,5	488,8	489,2	3 849,8	81,9
Чистый доход	тыс.руб.	1,0	444,7	933,2	1 422,1	1 911,2	5 761,0	5 842,9
в том числе собственные денежные средства	тыс.руб.	1,0	444,7	933,2	1 422,1	1 911,2	5 761,0	5 842,9
кредит РСХБ	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

Годовые показатели балансового отчета							
Показатели	Ед. измер.	0	1	2	3	4	5
Актив							
1. Внеоборотные активы							
Основные средства по ост.ст-ти	тыс.руб.	0,00	16 446,0	13 779,1	11 112,2	8 445,3	5 778,3
Вложен. Во внеоборот. Активы	тыс.руб.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого по разделу 1	тыс.руб.	0	16 446,0	13 779,1	11 112,2	8 445,3	5 778,3
2. Оборотные активы							
Сырье, материалы	тыс.руб.	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
НДС по приобретен. Ценностям	тыс.руб.	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
НДС по внеоборот. активам	тыс.руб.	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Дебиторская задолженность 0 периода	тыс.руб.	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Дебиторская задолженность по проекту	тыс.руб.		681,7	681,7	681,7	681,7	681,7
Денежные средства	тыс.руб.	0	6 321,6	7 237,0	9 523,2	12 475,0	16 092,5
Итого по разделу 2	тыс.руб.	0	7 003,3	7 918,7	10 204,9	13 158,7	18 774,2
ИТОГО Актив	тыс.руб.	0	23 449,3	21 697,8	21 317,1	21 602,0	22 552,6
Пассив							
3. Капитал и резервы							
Уставный капитал	тыс.руб.	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нераспределенная прибыль	тыс.руб.	0	3 163,2	7 012,0	11 526,5	16 706,7	22 552,6
Итого по разделу 3	тыс.руб.	0	3 163,2	7 012,0	11 526,5	16 708,7	22 552,6
4. Долгосрочные обязательства							
Кредит РСХБ	тыс.руб.		19 581,2	14 685,9	9 790,6	4 895,3	0,0
Кредиты и займы 0 периода	тыс.руб.	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого по 4 разделу	тыс.руб.	0	19 581,2	14 685,9	9 790,6	4 895,3	0,0
5. Краткосрочные обязательства							
Кредиты и займы 0 периода	тыс.руб.	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Задолженность поставщикам 0 периода	тыс.руб.	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Займ собственников	тыс.руб.	0	705,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого по 5 разделу	тыс.руб.	0,0	705,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого Пассив	тыс.руб.	0,0	23 449,3	21 697,8	21 317,1	21 602,0	22 552,6

Основные факторы влияющие на денежный поток

Все факторы, влияющие на формирование денежных потоков, можно разделить на внешние и внутренние. К внешним факторам относятся: конъюнктура товарного и финансового рынков, система налогообложения предприятий, сложившаяся практика кредитования поставщиков и покупателей продукции (правила делового оборота), система осуществления расчетных операций хозяйствующих субъектов, доступность внешних источников финансирования (кредитов, займов, целевого финансирования).

Среди внутренних факторов следует выделить стадию жизненного цикла, на которой находится предприятие, продолжительность операционного и производственного циклов, сезонность производства и реализации продукции, амортизационную политику предприятия, неотложность инвестиционных программ, личные качества и профессионализм руководящего звена предприятия.



Тренинг по теме: «Модель ведения бизнеса»

Построить логическую цепочку (формулу), характеризующую взаимосвязь показателей расчета чистой прибыли предприятия.

Команды получают набор карточек с показателями и знаками арифметического действия.

Сложив формулу, рассчитать показатель чистой прибыли предприятия.



Задание по теме: «Модель ведения бизнеса»

Командам построить финансовую модель своего бизнеса. Разрешается использовать укрупненные показатели (без детализации).

В портфолио включить анализ факторов (налоговых, производственных, правовых), влияющих на деятельность по проекту и определить их влияние на модель бизнеса.



Модель ведения бизнеса
к.э.н., доцент Семенова О.Ю., к.э.н., Смирнова Н.Д.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



Костромской Государственный Университет