

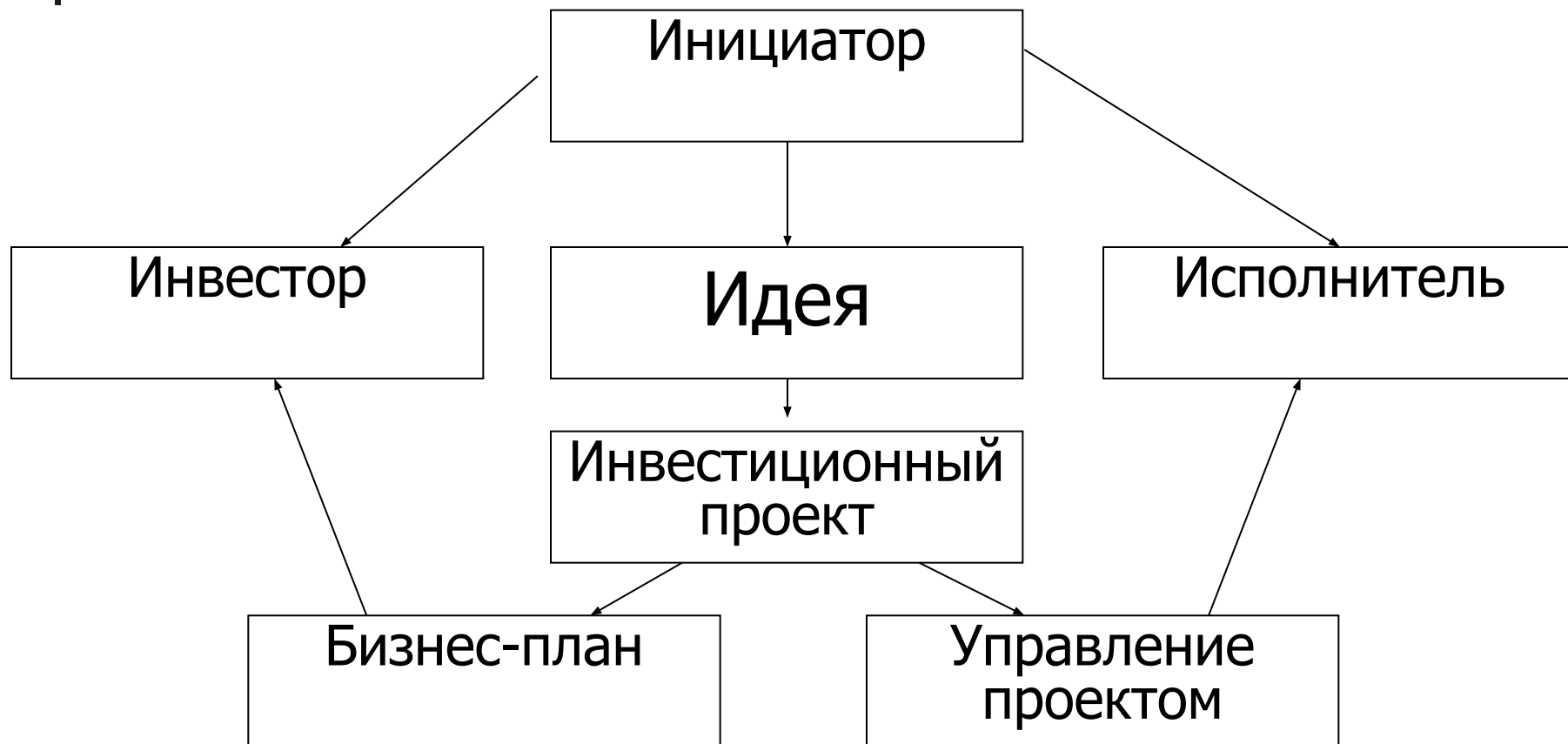


# Бизнес-планирование

## Содержание:

1. Идентифицировать процесс бизнес-планирования:
  - что такое бизнес-план
  - Чем бизнес-планирование отличается от плана управления проектом и бюджетирования
  - Каковы основные требования к содержанию бизнес-плана
2. Нарботать навыки обоснования для инвестора выгоды инвестиционного проекта:
  - Маркетинговое обоснование и планирование доходов
  - Производственное и организационное обоснование и планирование расходов;
  - Финансовое обоснование и планирование финансового результата
3. Обсудить механизм, необходимый в организации для обеспечения процесса инвестиционного развития:
  - Кто должен инициировать инвестиционные проекты;
  - Как выбирать наиболее выгодные проекты;
  - Что необходимо делать на предприятии, чтобы инвестиционный проект прошел путь от идеи до успешной эффективной реализации

# Бизнес-планирование





# Бизнес-планирование

---

- **Бизнес-планирование** – план, направленный на обоснование выгоды инвестиционного проекта для инвестора;
- **План управления проектом** – план, направленный на организацию работы по реализации инвестиционного проекта
- **Бюджетирование** – текущее финансовое планирование на предприятии



# Бизнес-планирование

---

- Бизнес-план – это документ, основной целью которого является обоснование выгоды инвестиционного проекта для инвестора.
- Обоснование осуществляется в области маркетинга, организации, технологии, финансов.



# Бизнес-планирование

---

- Содержание бизнес-плана:
- Резюме
- План маркетинга (анализ рынка и мероприятия по продвижению)
- План производства (технология, затраты)
- Организационный план (кадры, налоги, оргформа)
- Финансовый план (риски, прибыль, срок окупаемости и др.)



# План маркетинга

---

- Концепция маркетинга – только тот бизнес добьется наибольшего успеха, который будет наиболее полно удовлетворять нужды и потребности потребителя.



# План маркетинга

---

- Что предлагаем рынку (потребителю)?
- Для кого предлагаем?
- Чем отличаемся от конкурентов (предыдущего процесса)?

# План маркетинга







# План маркетинга

- Критерии конкурентоспособности:

Пользователь	Покупатель	Индивид
-Качество -Удобство использования -Безопасность -Возможность вторичного использования	-Цена -Доступность -Условия оплаты	-Мода -Вкус -Стиль



# План маркетинга

- Критерии оптимизации:

Пользователь (потребитель результатов процесса)	Пользователь (предприятие)	Пользователь (бизнес)
Как есть:	Как есть:	Как есть:
Как будет:	Как будет:	Как будет:



# Бюджет продаж

Рост цен  
составляет  
5% в месяц

Показатели	Месяц				Всего
	1	2	3	4	
Планируемый объем продаж (тыс. штук)	1200	1300	1300	1250	5050
Цена реализации, руб.	130,00	136,50	143,33	150,49	
Выручка, тыс. руб.	156 000	177 450	186 323	188 114	



# Обоснование доходов

---

- 1. Рассматриваются только дополнительные доходы в виде получение дополнительных денежных потоков по основному виду деятельности.
- 2. Если проект не предполагает дополнительных денежных поступлений, но считаем только амортизацию от нового оборудования.



# План производства

---

**Инвестиционные затраты** - единовременные затраты рассчитанные на долгосрочный эффект. Существуют специальные методы расчета эффективности инвестиций.

**Эксплуатационные расходы** - текущие расходы, необходимые для поддержания работоспособного состояния бизнеса.



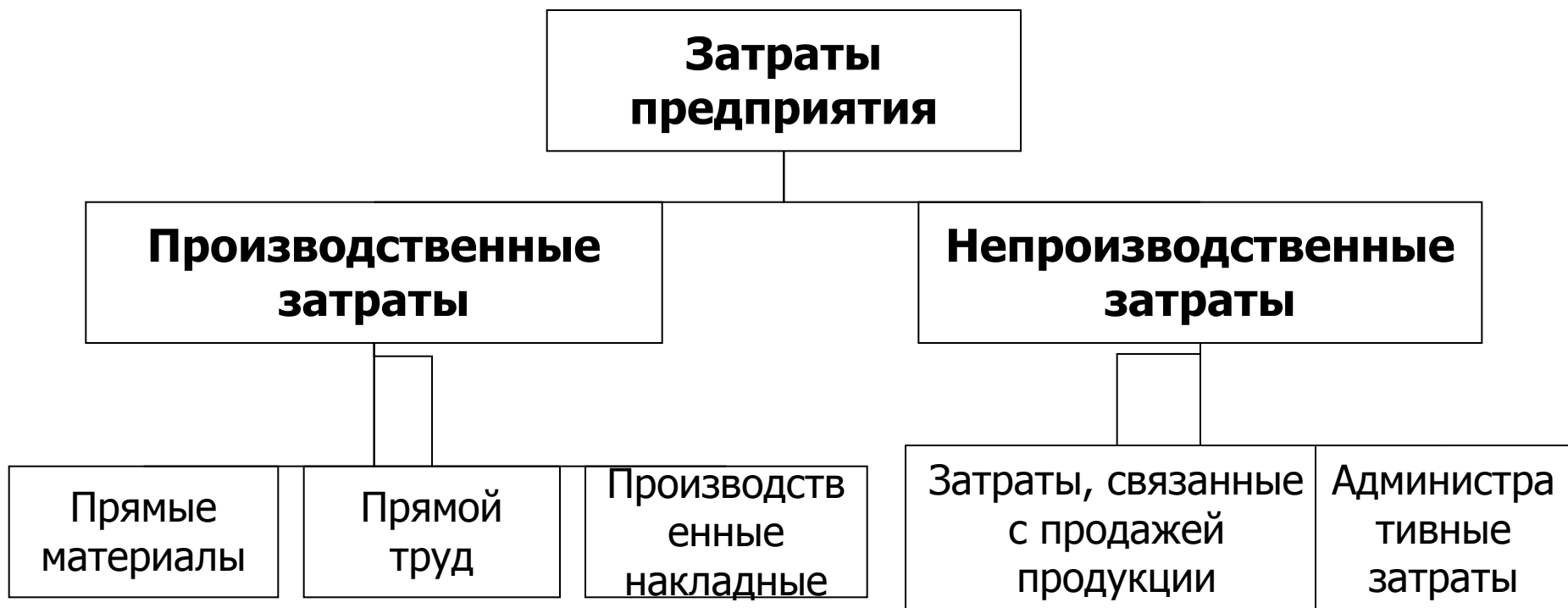
# Производственный план

## Бюджет инвестиционных затрат

Вид инвестиций	Срок	Стоимость (руб)
Станок CP4X	Апрель 2007	100 000
Автомобиль – ВАЗ 2114	Май 2007	200 000
Рекламный щит	Июнь 2007	50 000

# КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

Первым признаком разделения эксплуатационных затрат для общей классификации является место появления затрат и отношение затрат к различным сферам деятельности предприятия.





# КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

Вторым признаком разделения эксплуатационных затрат является принцип отнесения затрат на единицу учета – объект затрат (единица продукции, бизнес-единица и др.)

**Прямые затраты** – затраты, которые напрямую относятся на объект учета и возникают именно при эксплуатации данного объекта

**Косвенные затраты**- затраты связанные с поддержанием процесса эксплуатации и не могут быть напрямую отнесены на объект учета.





# КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

---

**Чтобы определить какие издержки являются ПРЯМЫМИ, а какие КОСВЕННЫМИ, нужно задать себе следующие вопросы:**

- 1.** Косвенные и прямые по отношению к чему? Т.е. следует определить объект затрат. Чаще всего таким объектом является конкретная продукция (услуга) или деятельность.
- 2.** Можно ли отнести издержки (привязать) к объекту со всей очевидностью и в определенном размере?





# КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

---

**Третьим признаком разделения эксплуатационных затрат является выявление их зависимости от объемов производства (продаж)**

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

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

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

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

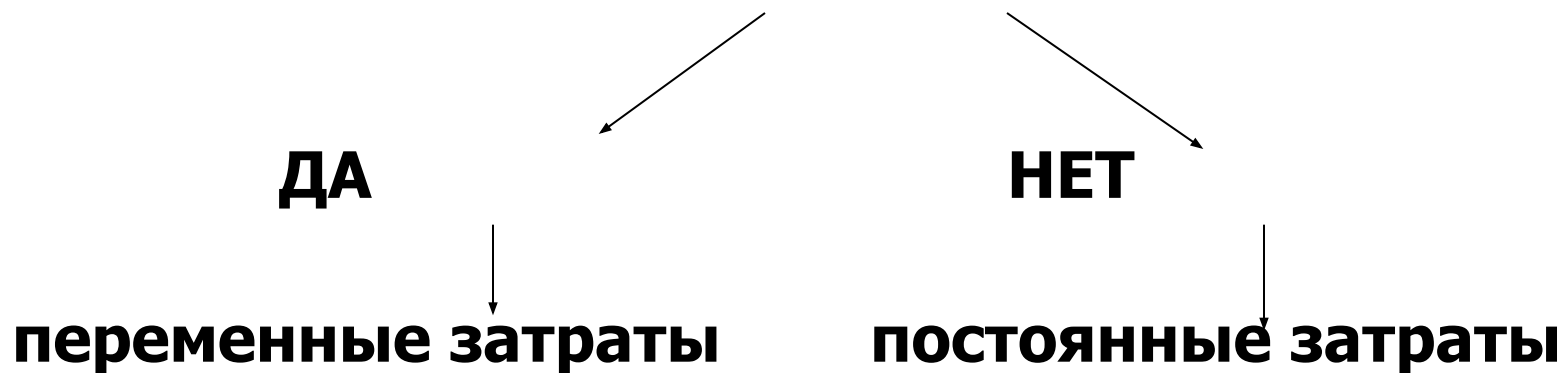


# КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

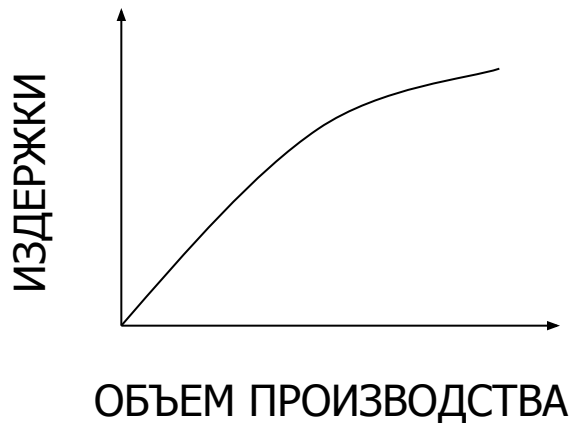
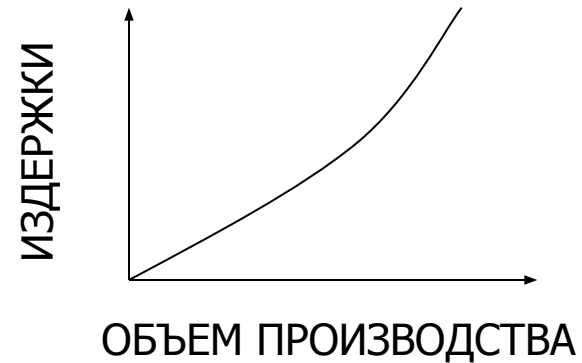
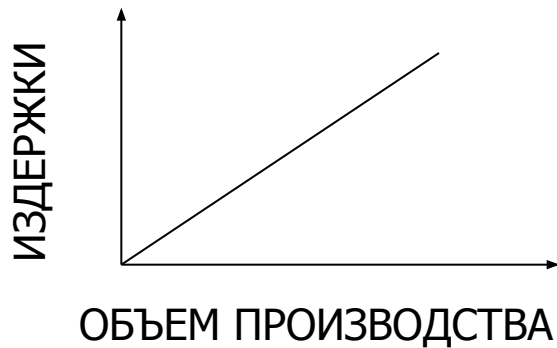
---

**Чтобы определить какие издержки являются ПОСТОЯННЫМИ, а какие ПЕРЕМЕННЫМИ, нужно задать себе следующие вопросы:**

**1. Изменится ли определенный вид затрат, если выручка увеличится (уменьшится)?**



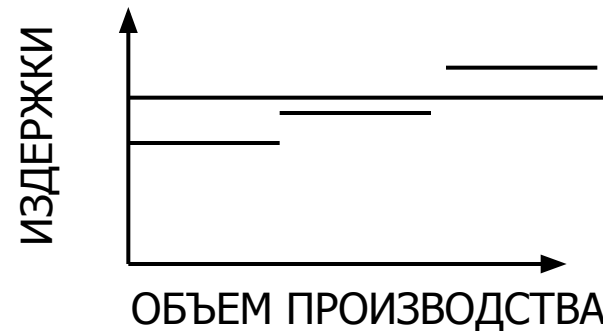
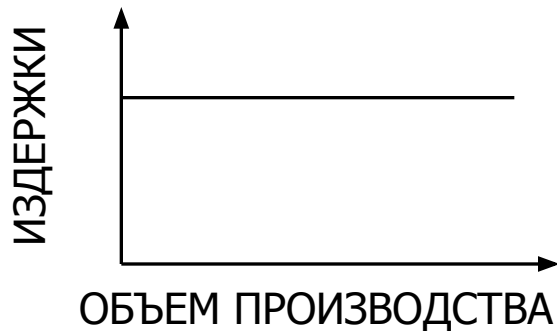
# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРЕМЕННЫХ ИЗДЕРЖЕК



-линейные переменные  
затраты

-нелинейные  
переменные затраты

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОСТОЯННЫХ ИЗДЕРЖЕК



Условно постоянные издержки зависят от произведенного (проданного) количества, но меняются ступенчато с изменением объема производства(продаж)



# ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ

---

**Общие затраты =**

**Переменные затраты на единицу  
товара или услуги × Количество**

**+ Постоянные затраты за период**



# Производственный план

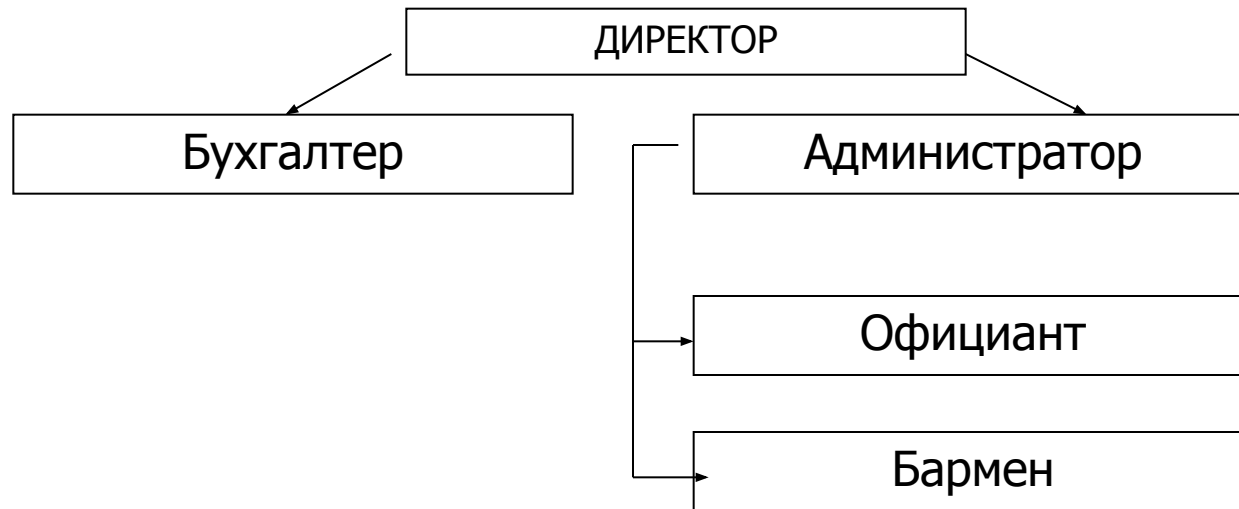
## Бюджет эксплуатационных затрат

Статья затрат	Сумма в 1-й месяц (руб.)	Сумма во 2-й месяц	Сумма в год (руб.)
Сырье и материалы	100 000	110 000	1 700 000
Полуфабрикаты	30 000	33 000	520 000
Сдельная заработная плата (с налогом)	70 000	77 000	890 000
Всего переменных затрат	200 000	220 000	3 110 000
Заработная плата (оклады)	50 000	50 000	600 000
Амортизация	20 000	20 000	240 000
Аренда	30 000	30 000	360 000
Всего постоянных затрат	100 000	100 000	1 200 000
Всего затрат	300 000	320 000	4 310 000

Кафедра «Финансов и кредита»

УлГУ г.Ульяновск

# Организационный план







# Организационный план

## Штатное расписание

Должность	Кол-во человек	Требования	Функции	Заработная плата
Директор	1	Выс. Обр., опыт рук. работы	Стратегич. Управление, маркетинг	Оклад 10 000 + премия 10% от прибыли
Администратор	1	Выс. Обр., опыт раб.	Оперативно е управление	Оклад 7000 + премия от прибыли
Официант	2	Сред обр.	Обслуживан ие посетителей	Оклад 4000 + 2% от выручки



# Финансовый план

---

- Финансовые показатели:

Выручка

- Затраты

= Прибыль



# РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

---

- **Финансовые показатели:**

Выручка от реализации товаров или услуг – это поступления от продажи товаров (работ, услуг).

$$\text{Выручка} = \text{Цена} \times \text{Количество}$$

Цена – денежное выражение стоимости единицы товара или услуги

Количество – объем товара или услуг в натуральном выражении



# РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

---

- Финансовые показатели:

**Прибыль – это результат хозяйственной деятельности предприятия**

**Прибыль = Выручка – Общие затраты**

**Общие затраты- сумма затрат на производство и продажу товаров или услуг.**



# Виды прибыли

---

- **Валовая прибыль** – от продаж (реализации), Валовые продажи за минусом производственной себестоимости(стоимости закупки) продукции
- **Операционная прибыль** – валовая прибыль за минусом управленческих и коммерческих расходов
- **Прибыль до налогообложения** – Операционная прибыль за минусом разницы внереализационных доходов-расходов и расходов по оплате %
- **Чистая прибыль** – Прибыль до налогообложения за минусом налогов и обязательных платежей
- **Нераспределенная прибыль** – Чистая прибыль после оплаты дивидендов и расходов на социальные нужды

# Бюджет доходов и расходов

классический вариант

№	Наименование	Сумма, руб.
1	Валовые продажи	+
2	Скидки	-
3	Итого чистые продажи	1-2
4	Себестоимость реализованной продукции	-
5	Валовая прибыль от продаж	3-4
6	Управленческие и коммерческие расходы	-
7	Амортизация	-
8	Операционная прибыль	5-6-7
9	Разница от внереализационных доходов расходов	+ -
10	Расходы от оплаты процентов	-
11	Прибыль до налогов	8+ -9-10
12	Налоги и обязательные платежи	-
13	Чистая прибыль	11-12



# Бюджет доходов и расходов

с расчетом маржинального дохода



# Бюджет планирования ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫГОД

№	Наименование	Сумма, руб.
1	Амортизация нового оборудования или др. имущества	+
2	Амортизация списываемого оборудования или др. имущества	-
3	Дополнительная амортизация	1-2
4	<b>Дополнительные эксплуатационные затраты</b>	-
5	<b>Экономия затрат</b>	+
6	<b>Общая экономическая выгода</b>	3-4+5





# ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Основная (операционная) деятельность предполагает поступление и использование денежных средств, обеспечивающих выполнение основных производственно-коммерческих функций предприятия.

## Притоки по основной деятельности:

- Реальная выручка (денежная выручка от реализации продукции в текущем периоде)
- Погашение дебиторской задолженности
- Авансы, полученные от покупателей
- Поступления от продажи бартера
- Погашение векселей

## Оттоки по основной деятельности:

- Реальные платежи по счетам поставщиков и подрядчиков в текущем периоде
- Погашение кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками
- Авансовые платежи
- Выплата заработной платы
- Налоговые платежи и платежи во внебюджетные фонды
- Отчисления на социальную сферу



# ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

- Инвестиционная деятельность содержит в себе поступление и использование денежных средств, связанных с приобретением, продажей долгосрочных активов.

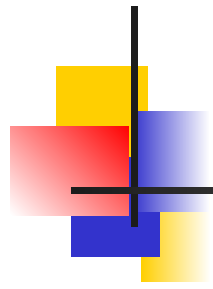
<p><b><u>Притоки по инвестиционной деятельности:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Продажа основных средств, нематериальных активов</li><li>-Поступление средств на инвестиции от вышестоящей организации</li><li>-Продажа другого имущества</li></ul>	<p><b><u>Оттоки по инвестиционной деятельности:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Приобретение основных средств, нематериальных вложений</li><li>- Прямые инвестиции в дочерние организации</li></ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



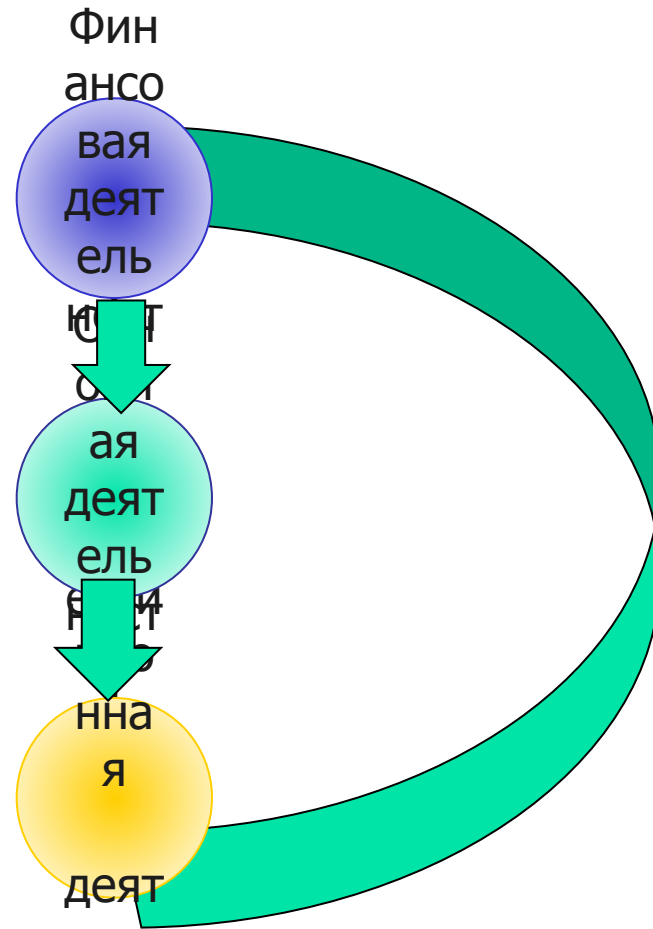
# ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Финансовая деятельность предполагает поступление денежных средств в результате получения кредитов, эмиссии ценных бумаг, других видов финансовой деятельности, а также оттоки, связанные с погашением задолженности по ранее полученным кредитам и выплату дивидендов.

<u>Притоки по финансовой деятельности:</u>	<u>Оттоки по финансовой деятельности:</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Получение кредитов и займов</li><li>-Поступления от эмиссии акций и других ценных бумаг</li><li>-Продажа акций и облигаций</li><li>-Получение дивидендов и др.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Возврат основного долга по кредитам и займам и проценты по ним</li><li>-Выплата дивидендов</li><li>-Приобретение ценных бумаг и др.</li></ul>



# ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ



Кафедра «Финансов и кредита»  
УлГУ Улановск



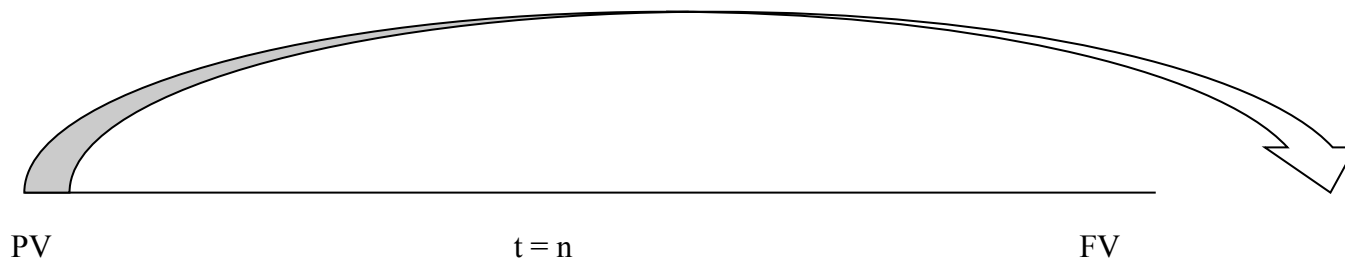
# ДЕНЬГИ

---



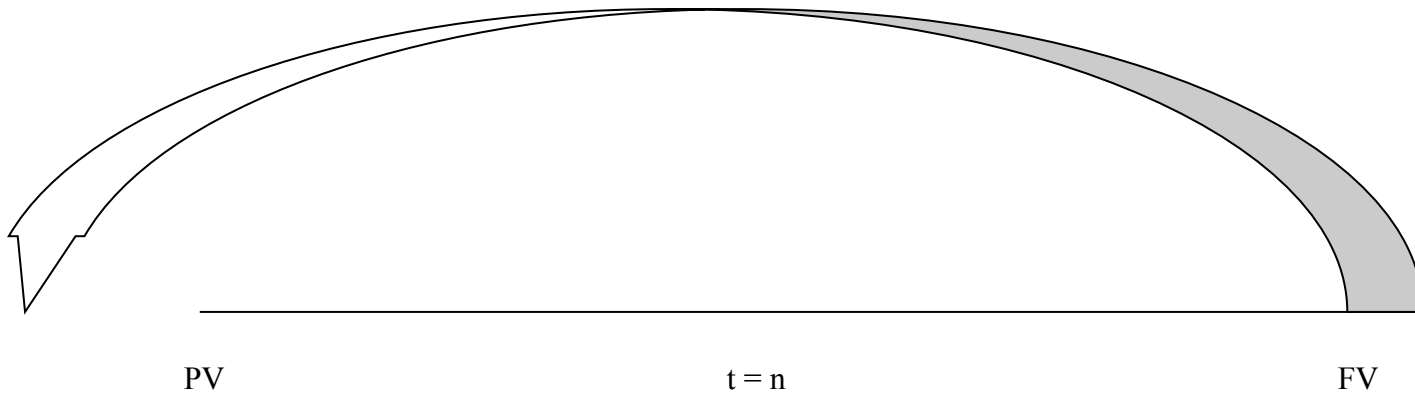
- Концепция стоимости денег во времени
  - приведенная (текущая) стоимость (PV)
  - будущая стоимость (FV)
  - коэффициентом будущей стоимости
  - коэффициент дисконтирования

# ДЕНЬГИ



Процесс наращивания  
 $r$  – ставка доходности или наращивания

# ДЕНЬГИ



Процесс дисконтирования  
 $r$  – ставка учета или дисконтирования



# ДЕНЬГИ

---



$$FV = PV \times (1 + r)^n$$

Вы решили дать в долг \$ 1000 под 20% годовых на 2 года с ежегодным начислением процентов. Сколько Вы планируете вернуть денег?

Решение:

$$1000 \times (1 + 0,2)^2 = 1440$$





# ДЕНЬГИ



$$PV = FV \frac{1}{(1 + r)^n} \text{ или } PV = FV \times (1 + r)^{-n}$$

Отец обещал Пете, что он получит \$50 000 в конце 4-го года, начиная с сегодняшнего дня. Предполагаемая годовая ставка дохода 8%. Оцените сегодняшнюю ценность этих пятидесяти тысяч.

Дано:  $FV = 50\,000$ ,  $n=4$ ,  $r=0,08$ ,  $PV=?$

Решение:

$$PV = \frac{FV}{(1 + r)^n} = \frac{50000}{(1 + 0,08)^4} = 36751,19$$



# Чистая текущая стоимость (NPV - Net Present Value)

- если инвестиции разовые

$$NPV = \sum \frac{CF_n}{(1+k)^n} - I_0$$

- где  $CF_n$  – поступления от инвестиций (прибыль + амортизация)
- $k$ - коэффициент дисконтирования
- $I_0$  – инвестиции
- $n$  - период
- если инвестиции разновременные, то необходимо дисконтировать и инвестиционные вложения

$$NPV = \sum \frac{CF_n}{(1+k)^n} - \sum \frac{I}{(1+k)^n}$$



## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ

---

- Для отдельного проекта: **если NPV больше или равно нулю, то проект принимается;**
- Для нескольких альтернативных проектов: **принимается тот проект, который имеет большее значение NPV, если только оно положительное.**
- При увеличении нормы доходности инвестиций (стоимости капитала инвестиционного проекта -  $k$ ) значение критерия NPV уменьшается.

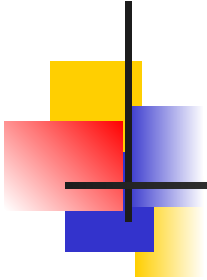


# Расчет ставки дисконтирования

---

(k)

- Существуют различные научные методы расчета ставки дисконтирования. Напомним, что размер ставки дисконтирования определяет инвестор, который увязывает ее с максимальной альтернативной возможностью вложения капитала.



# Основные модели оценки ставки дисконтирования

- Метод кумулятивного построения – модель экспертной оценки рисков
- CAPM (Capital Assets Price Model) модель оценки финансовых активов
- WACC – модель средневзвешенной стоимости капитала
- Методика Минфина



# Метод кумулятивного построения

---

- Данный метод основан на экспертной оценке индивидуальных рисков проекта, поправка на которые делается по отношению к безрисковой ставке ссудного процента.
- $k = i + s + \sum_{j=1}^J g_j$ , где:
- $i$  – реальная (без учета компенсации за инфляцию) безрисковая ставка ссудного процента;
- $s$  – инфляционные ожидания;
- $j = 1 \dots J$  – множество учитываемых в данном инвестиционном проекте факторов риска;
- $g$  – премия за отдельный риск.



# Метод кумулятивного построения

- Данный метод является методом экспертной оценки с вытекающими отсюда достоинствами и недостатками.

Вид риска	Средняя оценка экспертов	Вес (значимость) риска	Оценка риска
Снижение спроса на продукцию	10%	0,2	2%
Некачественный менеджмент	20%	0,3	6%
Банкротство единственного поставщика	30%	0,5	15%
Кумулятивный риск	-	1	23%
Кумулятивный риск с учетом инфляции	17%	1	40%

# Метод средневзвешенной стоимости капитала (Модель WACC):

- собственный капитал (обыкновенные акции, привилегированные акции, прибыль)
- кредиты
- облигации
- кредиторская задолженность

$$WACC = \sum_{i=1}^n d_i \times k_i$$

- где  $d$ — доля  $i$ -го пассива
- $k$ — доходность (стоимость)  $i$ -го пассива





# Методы оценки

---

- Пример:
- 50% Собственного капитала по цене 20%
- 30% кредит по цене 15%
- 10% облигации по цене 10%
- 10% Товарный кредит по цене 5%

$$WACC = \frac{50 \times 20 + 30 \times 15 + 10 \times 10 + 10 \times 5}{100\%} = 1000 + 450 + 100 + 50 = 1600 = 16\%$$



# МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО АКТИВА



**Модель CAPM**, где:

$r_e$  - ожидаемая рыночная стоимость актива;

$r_f$  - безрисковая ставка доходности;

$E(r_m)$  - ожидаемая рыночная доходность, рост портфеля ценных бумаг;

$\beta$  - коэффициент, характеризующий систематический риск акций для инвестора

При этом могут использоваться поправочные коэффициенты – страновой риск, отраслевой риск и т.п.

$$r_e = r_f + (E(r_m) - r_f) \beta_e$$


$$6\% + (22\% - 6\%) * 1,1 * 1,5 = 32,4\%$$



# МЕТОДИКА МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ

- Согласно Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования, утвержденные Госстроем России, Министерством экономики РФ, Министерством финансов, Госкомпромом Росси 31 марта 1994 г., №7-12/47:
  - $1 + r = (1 + j/100) / (1 + i/100)$ , где:
  - $r$  – коэффициент дисконтирования;
  - $j$  – ставка рефинансирования Центрального банка;
  - $i$  – прогнозный темп инфляции.
- Поправка на риск (смотрите Методические рекомендации или определяется экспертным путем):

Величина риска	Пример цели проекта	R, %
Низкий	Вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3 – 5
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции на новые рынки	8 - 10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13 – 15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18 - 20



# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ

---

- Определение периода окупаемости –  $T_0$

- $$\underline{T_0} = \sum \frac{CF}{(1+k)^n}$$

- Период возврата (срок окупаемости) проекта - срок, в течение которого мы возмещаем сумму первоначальных инвестиций, т.е. это тот срок, где накопленные доходы сравниваются с инвестициями. При этом инвестиции не перестают существовать после срока окупаемости.
- Если рассчитанный период окупаемости больше максимально допустимого для фирмы, то проект отвергается, в противном случае он должен быть исследован по другим критериям.



# Индекс доходности (PI - Profitability Index)

- Определяется как относительный показатель, характеризующий соотношение дисконтированных денежных потоков и величины начальных инвестиций в проект:
- Экономический смысл: в какой степени возрастет ценность фирмы (инвестора) в расчете на 1 рубль инвестиций.

$$PI = \frac{\sum_1^T \frac{CF}{(1+k)^n}}{I_0}$$

- Правило принятия решений об экономической привлекательности проекта:
- если PI больше 1, то проект считается экономически выгодным;
- если PI меньше 1, проект следует отклонить.



# Внутренняя норма окупаемости (IRR)

- По определению, внутренняя норма прибыльности (доходности) (IRR) - это такое значение показателя дисконта, при котором современное значение инвестиции равно современному значению потоков денежных средств за счет инвестиций, или значение показателя дисконта, при котором обеспечивается нулевое значение чистого настоящего значения инвестиционных вложений.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \times (r_1 - r_2)$$

- Экономический смысл внутренней нормы прибыльности состоит в том, что это такая норма доходности инвестиций, при которой предприятию одинаково эффективно инвестировать свой капитал под IRR процентов в какие-либо финансовые инструменты или произвести реальные инвестиции, которые генерируют денежный поток, каждый элемент которого в свою очередь инвестируется по IRR процентов.



# Комплексный пример

---

- АО рассматривает вариант приобретения нового производственного оборудования по цене 320 000 рублей каждый. По расчетам, каждый станок ежегодно экономит 120 000 рублей. Срок службы 6 лет. Барьерный уровень рентабельности для данной отрасли – 15%. Уровень рентабельности фирмы до оплаты за кредит – 18%. Определить, выгодно или нет данное приобретение?



# Процесс инвестиционного развития

---

- Инвестиции должны осуществляться в инновации:
- Новые продукты и услуги;
- Качество (продукта, менеджмента)
- Снижение затрат





# Процесс инвестиционного развития

---

- Процесс маркетинговых исследований
- Банк идей (сбор информации)
- Техническая экспертиза проектов
- Процесс оценки экономической эффективности инвестиций
- Процесс планирование бюджета инвестиционных вложений