

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

У9(2)23
Б158

Л.А. Баев, М.Г. Литке

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Под редакцией Л.А. Баева

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2017

УДК 658.1(075.8)
ББК У9(2)232.я7
Б158

*Одобрено
учебно-методической комиссией
высшей школы экономики и управления*

*Рецензенты:
Кузьмина А.Л., Калмакова Н.А.*

Баев, Л.А.
Б158 Бизнес-планирование: учебное пособие / Л.А. Баев, М.Г. Литке;
под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ,
2017. – 70 с.

Учебное пособие предназначено для изучения студентами направления подготовки 380302 «Менеджмент»; направления подготовки 380301 «Экономика»; профиля «Управление проектами»; профиля «Финансовый менеджмент»; профиля «Экономика предприятий и организаций» теоретических и прикладных основ по дисциплине «Бизнес-планирование».

В учебном пособии рассмотрены общетеоретические основы бизнес-планирования и вопросы практического использования методологии проектного управления для построения бизнес-модели проекта.

Материал в учебном пособии изложен доступно и проиллюстрирован для наглядности рисунками и таблицами.

УДК 658.1(075.8)
ББК У9(2)232.я7

© Издательский центр ЮУрГУ, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
1 Цели и задачи бизнес-плана.....	6
Контрольные вопросы	7
2 Теоретические основы разработки бизнес-плана проекта.....	7
Контрольные вопросы	9
3 Разработка бизнес-плана проекта	
3.1 Краткая характеристика объекта исследования.....	9
3.2 Стратегический анализ (оценка общего положения)	
3.2.1 Анализ внешней среды.....	10
3.2.2 Анализ внутренней среды.....	14
3.2.3 SWOT-анализ.....	17
3.3 Бизнес-план проекта.	
3.3.1 Резюме проекта.....	20
3.3.2 Организационный план.....	21
3.3.3 План маркетинга.....	25
3.3.4 План производства.....	29
3.3.5 Финансовый план.....	32
3.3.6 Анализ рисков проекта.....	37
Контрольные вопросы	40
Заключение.....	41
Библиографический список.....	42
Приложения	
Приложение А Краткая характеристика объекта исследования.....	44
Приложение Б Результаты анализа внешней среды ООО «СМАЙЛ».....	47
Приложение В Качественная оценка факторов внешней среды.....	48
Приложение Г Определение доминирующих факторов внешней среды.....	49
Приложение Д Определение факторов внутренней среды.....	50
Приложение Е Качественная оценка факторов внутренней среды.....	51
Приложение Ж Количественная оценка факторов внутренней среды.....	52
Приложение И SWOT-анализ ООО «СМАЙЛ».....	53
Приложение К Резюме проекта.....	58
Приложение Л Календарное планирование проекта.....	58
Приложение М График погашения кредита.....	60
Приложение Н План продаж по проекту, сформированный в результате опроса потенциальных потребителей.....	61

Приложение П Последовательность выполнения производственных операций (производственная модель).....	62
Приложение Р Удельная потребность в оборотных средствах.....	64
Приложение С Определение цены продукции проекта.....	65
Приложение Т План продаж по проекту.....	66
Приложение У Формирование финансовой отчетности.....	67
Приложение Ф Оценка экономической эффективности проекта.....	69
Приложение Х Анализ рисков проекта.....	70

ВВЕДЕНИЕ

В учебном пособии представлен комплекс вопросов, относящихся к разработке важнейшего документа в системе стратегического управления предприятием – бизнес-плана. Рассмотрено понятие бизнес-плана, методы бизнес-планирования, раскрыта структура, порядок и содержание работ по его составлению, а также даны комментарии к разделам бизнес-плана, раскрывающие суть рассматриваемых в них вопросов. Указываются формы финансирования инвестиционных проектов: приведена принципиальная схема и методы оценки эффективности бизнес-проектов

Учебное пособие дает пояснения для разработки бизнес-плана инвестиционного проекта по курсу «Бизнес-планирование». В процессе разработки бизнес-плана проекта студент закрепляет теоретические аспекты курса и приобретает практические навыки с обоснованием актуальности идеи и решения, конкурентоспособности, коммерциализуемости и экономической эффективности проекта. Это позволит студентам получить практические навыки разработки и принятия управленческих решений по развитию предприятия как объекта проектного управления.

1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Главной целью составления бизнес-плана, с точки зрения работы со студентом, является закрепление теоретического материала по курсу «Бизнес-планирование», а поскольку бизнес-план является значимой частью прединвестиционной стадии проектного управления, навыки бизнес-планирования позволят студентам проработать основные разделы будущей выпускной квалификационной работы. Предполагается, что разработчик формирует бизнес-план проекта на основе собственной идеи. Допускается два возможных варианта: создание нового или развитие существующего предприятия

В процессе составления бизнес-плана разработчику необходимо решить следующие задачи:

- а) дать краткую характеристику объекта исследования;
- б) провести стратегический анализ среды с целью обоснования актуальности выбранного проекта.
- в) разработать следующие разделы бизнес-плана:
 - 1) резюме:
 - название предприятия;
 - краткое изложение сути проекта;
 - предполагаемые результаты проекта;
 - горизонт расчета проекта;
 - источник и условия финансирования проекта;
 - наличие интеллектуальной собственности (лицензии, патенты, Ноу-Хау, авторские права и т.п.)
 - интегральные показатели экономической эффективности проекта;
 - риски проекта;
 - перспективы проекта.
 - 2) организационный план:
 - подробное описание существа проекта (проблема, решение, модель);
 - описание продуктов (товаров, услуг) проекта;
 - описание команды проекта (организационная структура управления проектом);
 - календарный график работ (диаграмма Ганта);
 - расчет потребности в финансировании проекта (смета затрат на проект);
 - определение источника и условий финансирования проекта.
 - 3) план маркетинга:
 - описание методов продвижения продукта (товара, услуги) на рынке;
 - анализ конкурентов;

- обоснование рыночной цены продуктов проекта (товаров, работ, услуг);
- анализ покупателей (обоснование коммерциализуемости результатов проекта, формирование плана продаж).
- 4) план производства:
 - описание технологии производства продуктов (услуг);
 - обоснование потребности в основных средствах;
 - обоснование потребности в оборотных средствах;
 - обоснование цены товара (на основании расчета себестоимости);
- 5) финансовый план:
 - формирование формы № 2 (План прибылей и убытков по проекту);
 - формирование отчета о движении денежных средств;
 - обоснование экономической эффективности проекта;
- 6) анализ рисков проекта:
 - оценка безубыточности проекта;
 - оценка чувствительности проекта;
 - описание вероятных рисков (социальных, технических, экономических, экологических).

Каждая из задач выполняется как отдельная самостоятельная часть. При этом каждый раздел бизнес-плана должен сопровождаться комментариями и лаконичными выводами. Резюме проекта оформляется после разработки бизнес-плана в целом.

Контрольные вопросы

1. Опишите типовую структуру бизнес-плана.
2. Перечислите порядок выполнения ключевых разделов бизнес-плана.

2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА

Бизнес-план является инструментом осмысления и обоснования тех хозяйственных мероприятий, которые направлены на развитие предприятия и требуют вложения заметных инвестиционных ресурсов. Бизнес-план – концептуальный документ, который используется для внутрифирменного планирования и обоснования целесообразности финансирования проекта, а также с целью привлечения внешних инвестиций.

Основной целью бизнес-планирования является проработка наиболее рациональных проектов создания и развития предприятий. К таким проектам прежде всего следует отнести:

- создание нового предприятия, организации;
- осуществление проектов, связанных с развитием существующего бизнеса (внедрение новой техники, технологии, продукции; освоение новых рынков);
- реорганизацию предприятия, смену формы собственности и/или системы управления;
- антикризисное управление и финансовое оздоровление предприятия – банкротства;
- проекты инновационного развития;
- и др.

Значимость бизнес-плана определяется следующим:

- он конкретизирует план действий по достижению поставленной цели и заставляет более детально разобраться в задачах реализации бизнес-идеи;
- он дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- он содержит ориентиры развития проекта (предприятия);
- он служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Структура бизнес-плана не регламентируется законодательно, и, следовательно, данный документ можно составлять в произвольной форме, в зависимости от поставленной цели, тем не менее, существует ряд рекомендаций, которыми руководствуются в процессе бизнес-планирования:

- методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов [13];
- TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – программа Европейского союза по содействию ускорению процесса экономических реформ СНГ. Программа представляет гранты для передачи ноу-хау странам СНГ [3, 6];
- EBRD (European Bank for Reconstruction and Development) – программа Европейского Банка Реконструкции и Развития [4, 6];
- UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) – программа Организации Объединенных Наций по промышленному развитию [5, 6];
- рекомендации Российского фонда технологического развития [14];
- рекомендации Федерального фонда поддержки малого предпринимательства [15];
- постановление Правительства РФ от 22.11.97 №1470 [2, 6].

Все разделы бизнес-плана должны корреспондироваться между собой. Разработка каждого последующего раздела может привести к корректировке предыдущих. Каждый руководитель должен составлять бизнес-план в зависимости от особенностей развития его предприятия и исходя из личной оценки достаточности представляемого материала, чтобы убедиться самому и убедить инвестора в целесообразности вложения денег именно в данный проект.

Контрольные вопросы

1. Как звучит основная цель бизнес-планирования?
2. В чем заключается значимость процесса бизнес-планирования для объекта?
3. Какие Вы знаете рекомендации, регламентирующие структуру бизнес-плана?

3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА

3.1 Краткая характеристика объекта исследования

В случае если объектом исследования является действующее предприятие, в самом начале работы необходимо дать его описательный разрез в рамках следующего плана:

- наименование и организационно-правовая форма объекта исследования;
- место нахождения;
- краткая история развития объекта исследования;
- виды деятельности, осуществляемые объектом исследования, согласно учредительных документов;
- организационно-управленческая структура;
- имеющиеся ресурсы.

Основными источниками информации для этого раздела являются Устав предприятия; информация, размещенная на официальных сайтах объекта исследований и в СМИ; а также результаты общения с руководством предприятия.

С примером краткой характеристики действующего предприятия вы можете ознакомиться в приложении А.

3.2 Стратегический анализ среды (оценка общего положения)

Студентами формируется бизнес-план произвольного проекта. Студент самостоятельно определяет вид проекта: открытие нового предприятия или проект развития существующего предприятия.

Для определения целесообразности и актуальности предпринимательской идеи ставится задача провести стратегический анализ взаимодействия предприятия и среды. Поскольку именно во взаимодействии со средой можно оценить сильные и слабые стороны бизнеса, оценить роль и место проекта в его развитии, конкретизировать существо проекта, оценить его жизнеспособность и наиболее значимые шаги реализации. Детальная структура стратегического анализа представлена на рисунке 1.

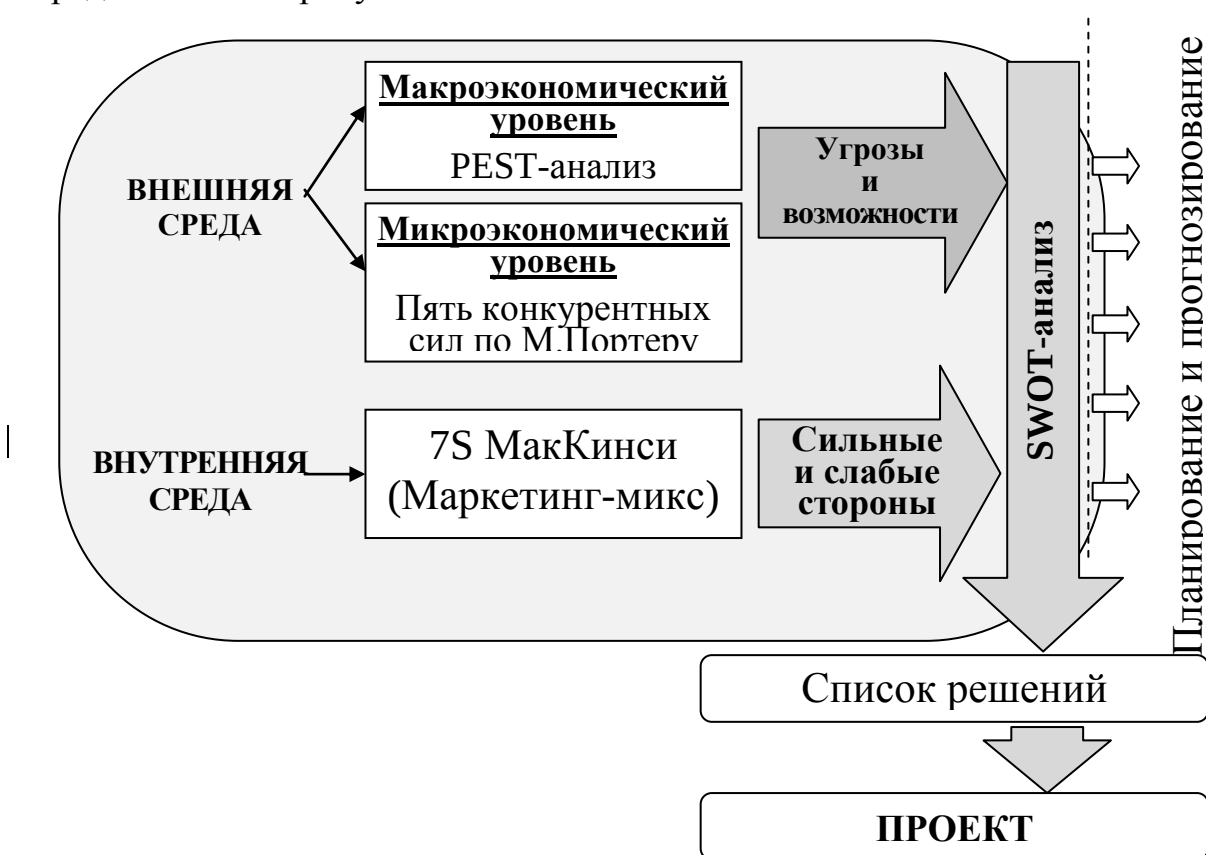


Рисунок 1 – Структура стратегического анализа

3.2.1 Анализ внешней среды

3.2.1.1 Оценка макроэкономической среды объекта исследования

Одним из популярных методов оценки макроэкономического окружения является PEST-анализ. Это инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic),

социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Существует несколько разновидностей PEST-анализа (таблица 1). PESTLE-анализ является расширенной двумя факторами (Legal — закон) и (Environmental — экология) версией PEST-анализа. Иногда применяются и другие форматы, например, SLEPT-анализ (плюс правовой фактор) или STEEPLE-анализ: социально-демографический, технологический, экономический, природный (окружающая среда), политический, правовой и этнический факторы. Также может учитываться и географический фактор.

Состав группируемых факторов анализа зависит от специфики проекта. Представляется целесообразным ограничиться PEST (STEER) — группировкой факторов.

Таблица 1 – Расширенные варианты PEST-анализа

Варианты PEST-анализа	Расшифровка
PEST	Political + Economical + Social + Technological (политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы)
PESTEL	PEST + Environmental / Ecological + Legal (PEST + природные (экологические) + правовые факторы)
PESTELI	PESTEL + Industry analysis (PESTEL анализ, дополненный отраслевым анализом рынка)
STEER	PEST + Ethical (PEST + факторы этического характера)/или Ecological (PEST + природные (экологические) факторы)
LONGPEST	PEST + Local + National + Global factors (PEST анализ с оценкой факторов на местном, национальном и глобальном уровне)

В результате подробного анализа макроэкономического окружения формируется PEST-матрица, в которой указываются основные факторы макросреды, оказывающие воздействие на предприятие, идею, проект (таблица 2).

Таблица 2 – PEST-матрица

Политические факторы (Political)	Экономические факторы (Economic)
- ...	- ...
- ...	- ...

Окончание таблицы 2

Социальные факторы (Social)	Технологические факторы (Technological)
- ...	- ...
- ...	- ...

Пример полученной в результате анализа макроэкономической среды матрицы представлен в приложении Б (рисунок Б.1).

3.2.1.2 Анализ микроэкономической среды объекта исследования

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил по Портеру. Структура использования указанного выше метода представлена на рисунке 2.

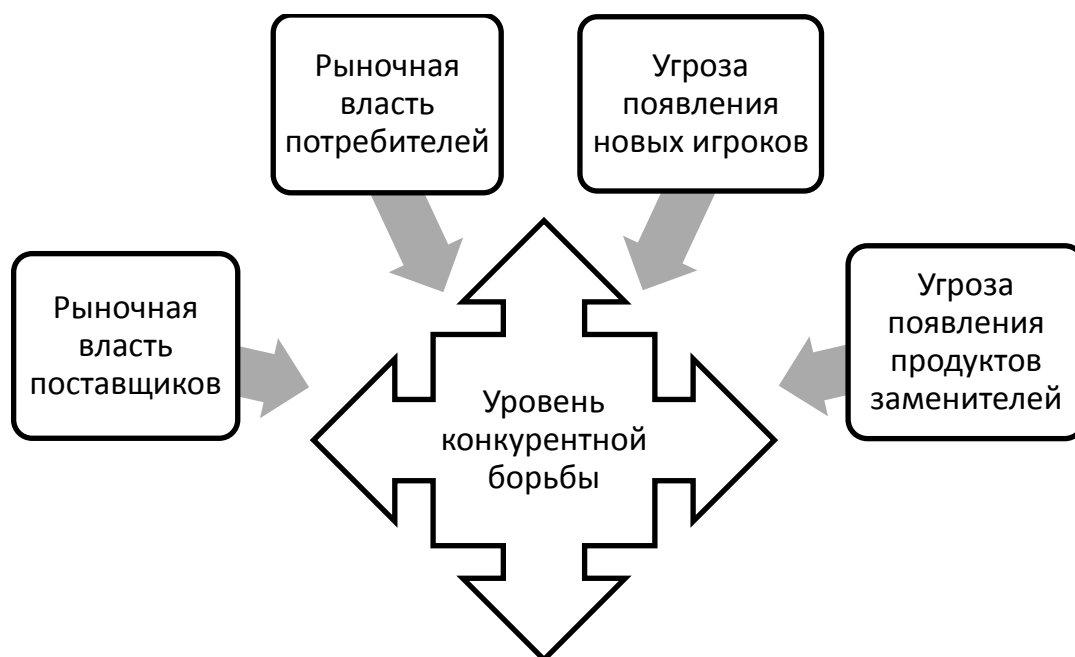


Рисунок 2 – Структура метода оценки пяти конкурентных сил по Портеру

На данном этапе подробно анализируются каждая из пяти представленных сил, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли. В результате чего формируется матрица факторов микросреды, оказывающих ключевое воздействие на предприятие (идею, проект) (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица факторов микросреды среды

Рыночная власть потребителей - ... - ...	Рыночная власть поставщиков - ... - ...
Угроза появления новых игроков - ... - ...	Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов) - ... - ...
Уровень конкурентной борьбы - ... - ...	

Пример полученной в результате анализа микроэкономической среды матрицы представлен в приложении Б (рисунок Б.2).

3.2.1.3 Оценка факторов внешней среды

Следующим этапом оценки является определение доминирующих факторов внешней среды, оказывающих наиболее сильное воздействие на предприятие (идею, проект). Факторы внешней среды могут представлять для предприятия (идеи, проекта) угрозы либо возможности.

Всю совокупность факторов, представленных в таблицах 1 и 2, вносим в таблицу качественной оценки (таблица 3), определяем вектор воздействия фактора («-» – отрицательное воздействие, УГРОЗА; «+» – положительное воздействие, ВОЗМОЖНОСТЬ), даем пояснения своего решения.

Таблица 3 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
1.		
2.		
...		
N		

Пример качественной оценки факторов внешней среды представлен в приложении В.

Следующим шагом является выделение наиболее значимых факторов для дальнейшего анализа. Это делается с помощью составления матриц возможностей и угроз, представленных на рисунках (3 и 4).

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая			
Средняя			
Низкая			

Работаем	
Наблюдаем	
Отбрасываем	

Рисунок 3 – Матрица возможностей

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая				
Средняя				
Низкая				

Работаем	
Работаем при наличии ресурсов	
Наблюдаем	
Отбрасываем	

Рисунок 4 – Матрица угроз

Для выделения наиболее важных факторов определяется соотношение вероятности наступления события (возможности или угрозы) и его влияния на анализируемую организацию (проект).

С примером заполнения представленных выше матриц можно ознакомиться в приложении Г.

По результатам представленного анализа определяются факторы внешней среды, на которые необходимо обратить особое внимание, те факторы, с которыми работаем и работаем при наличии ресурсов.

Наиболее значимые факторы в дальнейшем отображаются в SWOT-матрице (таблица 7).

3.2.2 Анализ внутренней среды

3.2.2.1 Определение факторов внутренней среды

Одним из распространенных методов анализа внутренней среды является 7S МакКинси. Согласно данному методу, внутренняя среда организации состоит из семи факторов (элементов управления), которые классифицируются как «жесткие» и «мягкие».

«Жесткие» элементы управления – это те составляющие системы управления в организации, которые отражают ее формальную сторону.

«Мягкие» элементы управления – касаются корпоративных коммуникаций. Они получили свое название по той причине, что многие компании предпочитают организовывать собственное управление, не считаясь с наличием или отсутствием этих составляющих.

В таблице 4 представлен перечень факторов внутренней среды сгруппированных по методу 7S.

Таблица 4 – Факторы внутренней среды

Жесткие факторы	Мягкие факторы
— стратегия	— совместные разделяемые ценности
— организационная структура	— способности
— системы и процедуры	— стиль управления
	— состав персонала

У каждого из указанных выше элементов есть своя область распространения, воздействия и эффективности, поэтому они могут взаимно дополнять друг-друга.

Данный метод наиболее эффективен, когда используется для анализа действующей организации. В случае разработки бизнес-плана проекта открытия нового предприятия рекомендуются методы, основанные на теории «Marketing mix» [7, 8], наиболее распространенной формой которой, является Теория 4Р — базирующаяся на основных координатах маркетингового планирования:

- product — товар или услуга, ассортимент, качество, свойства товара, дизайн и эргономика;
- place — месторасположения торговой точки;
- price — цена, наценки, скидки;
- promotion — продвижение, реклама, пиар, стимулирование сбыта;

В различных ситуациях и отраслях допускаются следующие расширения этого метода:

- Модель 5Р: добавлены *People* (люди, персонал);
- Модель 6Р: Модель 5Р + *Image*;
- Модель 7Р (к классической модели добавлены *people*, *process* и *physical evidence* — персонал, процесс и физическое свидетельство (в рамках данной концепции также можно перевести как подтверждение) соответственно;
- Модель 10Р [7, 8].

В зависимости от используемого метода формируем матрицу с перечнем ключевых факторов внутренней среды, аналогичные матрицам

(таблицы 2 и 3). Пример заполненной в результате оценки внутренней среды методом 7S, представлен в приложении Д.

3.2.2.2 Оценка факторов внутренней среды

Следующим этапом оценки внутренней среды является определение доминирующих факторов, значимых для предприятия (идеи, проекта).

Качественная оценка факторов внутренней среды.

Факторы внутренней среды могут демонстрировать сильные или слабые стороны предприятия (идеи, проекта).

Одним из методов качественной оценки факторов внутренней среды является SNW-анализ (Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), Weakness (слабая сторона) (таблица 5).

Таблица 5 – Качественная оценка факторов внутренней среды (SNV-анализ)

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
1.			
2.			
...			
N			

Пример заполнения таблицы 5 представлен в приложении Е.

После выявления сильных и слабых сторон предприятия целесообразно провести количественную оценку факторов внутренней среды для определения степени их значимости (таблица 6).

Таблица 6 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешен- ная оценка
1	2	3	4=2x3
Слабая сторона			
1.			
2.			
...			
N			
Итого слабые стороны	1	-	СУММ(1-n)
Сильная сторона			
1.			

Окончание таблицы 6

1	2	3	4=2x3
2.			
...			
М			
Итого сильные стороны	1	-	СУММ(1-м)

По результатам анализа факторов внутренней среды (таблица 6) определяем степень значимости слабых и сильных сторон предприятия (идеи, проекта), а также выделяем доминирующие слабые и сильные стороны, оказывающие воздействие на объект исследования (приложение Ж).

Доминирующие факторы в дальнейшем отображаются в SWOT-матрице (таблица 7).

3.2.3 SWOT-анализ

Результирующим этапом стратегического анализа является SWOT-анализ [10]. В результате проведенного в п.п. 3.1.1 и 3.1.2 анализа внешней и внутренней сред формируем SWOT-матрицу, в которую вносим соответствующие доминирующие факторы (таблица 7). Пример заполнения SWOT-матрицы представлен в приложении И (таблица И.1)

Таблица 7 – SWOT- матрица

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
– S1	– W1
– S2	– W2
– ...	– ...
– Sn	– Wn
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
– O1	– T1
– O2	– T2
– ...	– ...
– On	– Tn

Далее проводится количественная оценка взаимовлияния факторов внутренней и внешней сред (таблица 8). В проекте рекомендуется использовать следующую бальную шкалу:

- 1 балл – факторы не влияют друг на друга;
- 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное;
- 5 баллов – взаимовлияние факторов высокое;

2 и 4 балла – компромиссные значения.

Для оценки взаимовлияния факторов необходимо поочередно сравнить каждый фактор внешней среды с фактором внутренней среды. На пересечении факторов проставляется соответствующая экспертная оценка их взаимного влияния в баллах: если взаимовлияние факторов высокое - проставляется максимальная оценка, если факторы не оказывают влияние друг на друга - проставляется 1 балл.

Таблица 8 – Количественная оценка взаимовлияния факторов внешней и внутренней сред

		Возможности (Opportunities)				Угрозы (Threats)				Итого
		O1	O2	...	On	T1	T2	...	Tn	
Сильные стороны (Strengths)	S1									
	S2									
	...									
	Sn									
Слабые стороны (Weaknesses)	W1									
	W2									
	...									
	Wn									
Итого										

Итоговые столбцы и строки позволяют оценить степень значимости факторов. При этом итоговая строка позволяет выделить наиболее значимые возможности и угрозы, на которые при формировании стратегии развития следует обратить первоочередное внимание, а итоговый столбец – наиболее значимые сильные и слабые стороны предприятия (проекта), с которыми в первую очередь необходимо работать. Пример заполнения таблицы 8 в приложении И (таблицы И.2 и И.3)

Далее на основании таблицы 8 формируются проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и формулируются решения (мероприятия), позволяющие через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды. Для этого последовательно рассматриваем различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств

компании. Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии (таблица 9).

Таблица 9 – Формирования проблемных полей

		Возможности (Opportunities)				Угрозы (Threats)			
		O1	O2	O1	O2	O1	O2	O1	O2
Сильные стороны (Strengths)	S1	СИВ				СИУ			
	S2								
	...								
	Sn								
Слабые стороны (Weakness)	W1	СЛВ				СЛУ			
	W2								
	...								
	Wn								

Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.

Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости, либо работа с какими слабостями требуется для дополнительного использования возможностей.

Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.

Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Наглядно формирование проблемных полей представлено в приложении И (таблица И.4)

Далее, суммируя оценки полей, на пересечении которых были сформированы решения, получаем рейтинг решений, связанных с задачей развития объекта исследования.

При анализе таким образом предприятия, наиболее значимые решения (мероприятия) формируют проект, принимаемый к реализации.

Если же анализируется уже выбранный проект (например, открытие нового предприятия), то построение проблемных полей решений позволяет

выделить наиболее важные мероприятия (комплексы работ) проекта, требующие повышенного внимания (таблица 10).

Таблица 10 – Рейтинг решений

Ранг	Решение	Сумма баллов
1		
...		
N		

В качестве примера рейтинг решений для действующего предприятия, полученных в результате проведенного стратегического анализа представлен в приложении И (таблица И.5).

После определения стратегических решений приступаем к формированию бизнес-плана проекта.

3.3 Бизнес план проекта

Следующим шагом, после обоснования актуальности идеи и выбора проекта является непосредственно формирование его бизнес-плана.

3.3.1 Резюме проекта

Визитная карточка проекта. Цель этого раздела заинтересовать читающего (инвестора, эксперта, члена жюри и т.п.), привлечь внимание к проекту.

Резюме – важнейшая часть бизнес-плана, т.к. в нем отражен весь проект в концентрированном виде. Если вам не удастся этим разделом заинтересовать потенциального инвестора, то дальнейшее содержание работы он читать не будет.

Резюме проекта оформляется после разработки бизнес-плана в целом, а размещается в самом начале бизнес-плана.

Резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана и может включать следующую информацию:

- наименование предприятия
- краткая характеристика предприятия:
 - количество разработчиков/ количество сотрудников,
 - уставной фонд,
 - оборот за последний год (для действующих компаний),
 - контактные данные, реквизиты;
- краткое изложение сути проекта:
 - особо выделяя, идет ли речь о «start-up» проекте;

- или о расширении действующего бизнеса (фрагментарная форма);
- предполагаемые результаты проекта;
- горизонт расчета проекта;
- источники и условия финансирования проекта;
- наличие интеллектуальной собственности (лицензии, патенты, Ноу-Хау, авторские права и т.п.)
- интегральные показатели экономической эффективности проекта (NPV, IRR, PI, PP, DPP);
- риски проекта:
- основные риски проекта,
- вероятность наступления рисков событий,
- меры предотвращения;
- перспективы проекта.

Пример резюме представлен в приложении К.

3.3.2 Организационный план

Цель данного раздела бизнес-плана познакомить читающего с организацией, представляющей проект, а также представить подробную характеристику проекта: его суть, планирование, расчет потребности в финансировании и определение условий финансирования.

3.3.2.1 Краткая характеристика предприятия

В данном разделе необходимо описать объект, на котором планируется реализовать предлагаемый проект:

- а) для действующего предприятия необходимо описать следующее:
 - краткая история развития компании;
 - основные виды деятельности;
 - конкурентные преимущества;
 - основные достижения компании (награды, патенты, лицензии, ноу-хау);
- б) для start-up проекта необходимо описать следующее:
 - профессиональный опыт членов команды в избранной отрасли;
 - профильные профессиональные достижения членов команды.

3.3.2.2 Подробное описание сути проекта (идея, решение, модель)

В рамках данного пункта необходимо подробно описать предполагаемое к реализации решение:

- суть проекта (идеи, решения, модели);

- описание продуктов (товаров, услуг) проекта:
 - качественные характеристики;
 - на какой стадии разработки в настоящее время находится;
 - функциональное назначение;
 - новизна товара;
 - соответствие принятым стандартам и ГОСТам;
 - сравнение с аналогичными товарами, присутствующими на рынке;
- организационная структура управления проектом.

3.3.2.3 Планирование проекта

На данном этапе необходимо составить подробный план реализации проекта с поэтапным распределением временных и финансовых затрат.

Календарное планирование проекта – это ключевой и важный процесс, результатом которого является утвержденный руководством компании календарный план проекта, который служит основой его реализации. Цель календарного плана – получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимого ресурсного обеспечения.

Календарное планирование включает в себя:

- определение последовательности работ;
- планирование сроков, длительностей и логических связей работ;
- определение потребностей в ресурсах и составление ресурсного плана проекта;
- расчет финансовых и временных затрат по проекту.

Календарное планирование проекта предполагает планирование трех фаз жизненного цикла проекта:

- 1) прединвестиционная фаза;
- 2) инвестиционная фаза;
- 3) эксплуатационная фаза [17].

Прединвестиционная фаза включает все виды работ, связанные с технико-экономическим обоснованием проекта, вплоть до проведения переговоров и заключения контрактов на технологическое проектирование и поставку оборудования.

Инвестиционная фаза включает в себя работы, связанные с собственно реализацией проекта, вплоть до запуска его в эксплуатацию.

Эксплуатационная фаза – это фаза эксплуатации проекта, то есть производства и реализации продукции и услуг, для которого и создавался проект.

Оценивая затраты проекта важно правильно разделять их на инвестиционные (единовременные) и эксплуатационные (текущие или операционные) [13]. К инвестиционным затратам относятся все расходы, связанные с прединвестиционной и инвестиционной фазами проекта,

включая затраты на запуск проекта. Сюда же относятся и затраты, связанные с приращениями оборотного капитала на всех фазах жизненного цикла проекта (включая эксплуатационную фазу).

К эксплуатационным (операционным) затратам относятся все затраты, связанные с производством и реализацией продукции.

Важно понимать, что неточное разделение инвестиционных и операционных затрат (и, соответственно, денежных потоков) приведет к ошибкам в оценке эффективности проекта.

В упрощенном варианте, в целях календарного планирования работ, и определения потребностей в финансировании, можно выделить и рассмотреть этапы разработки и реализации проекта.

Для начала составляется табличная форма календарного графика (таблица 11), в которой указываются сроки начала и окончания этапов (работ) проекта, а также их длительности. Таким образом, мы получаем информацию о длительности подготовительного этапа и планируемой дате запуска проекта в реализацию.

Таблица 11 – Календарный график проекта

№ этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
Преинвестиционная и инвестиционная фаза				
1				
2				
...				
N				
Эксплуатационный этап				
	Запуск проекта в реализацию		-	-
Итого длительность преинвестиционной и инвестиционной фаз				

Пример сформированного календарного графика представлен в приложении Л (таблица Л.1).

Следующим этапом планирования является определение потребности в финансировании проекта на каждом из этапов проект, расчет которой составляется с учетом потребности в первоначальных (единовременных) средствах проекта и затрат на приращение оборотного капитала) (таблица 12).

Таблица 12 – Расчет потребности в финансировании, с учетом календарного графика

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость	Поставщик
Единовременные затраты проекта			
1.	...		

Окончание таблицы 12

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость	Поставщик
2.			
...			
N			
Итого единовременные затраты проекта			
Затраты на приращение оборотного капитала			
1.	...		
2.			
...			
M			
Итого затрат на приращение оборотного капитала			
Итого потребность в финансировании			

Графически календарный график проекта с учетом потребности в финансировании на каждом этапе проекта можно представить в виде диаграммы Ганта (приложение Л, рисунок Л.1). Итоговая таблица с расчетом полной потребности в финансировании представлена в приложении Л (таблица Л.2).

3.3.2.4 Определение источника и условий финансирования проекта

После того, как определились с потребностью в финансировании проекта, возникает вопрос: из каких источников покрываем данную потребность? В качестве источников финансирования можно выделить следующие:

- собственные средства – это средства собственников бизнеса, вкладываемые в его развитие, либо средства самого предприятия, имеющиеся у него на балансе. Следует обратить внимание на структуру баланса объекта исследования (формы № 1), а именно на Актив (статья «денежные средства») и Пассив (статья «нераспределенная прибыль»);
- заемные средства – банковский кредит или займ на условиях договора займа у частного кредитора;
- средства регионального или государственного бюджета;
- средства частного, регионального или государственного фонда поддержки проектов (например, Венчурного фонда или фонда Бортника, финансирующих высокотехнологичные инновационные проекты).

После фиксации источника финансирования необходимо определить следующие моменты:

- условия получения средств;
- условия возврата средств;

— структуру финансирования (если используется смешанная форма финансирования) (таблица 13).

Таблица 13 – Структура финансирования проекта

Источник	Сумма, в руб.	Доля, в %	Условия
Итого		100	

В случае, если предполагается финансирование проекта из заемных источников, необходимо представить календарный график погашения кредита по следующей форме (таблица 14). Пример заполнения данной таблицы представлен в приложении М.

Таблица 14 – График погашения кредита

Дата	Остаток по кредиту	Погашение долга	Проценты	Ежемесячный платеж
Итого				

3.3.3 План маркетинга

Цель маркетингового раздела бизнес – плана разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается взаимодействовать с рынком и реагировать на обстановку, складывающуюся на нём, чтобы обеспечить сбыт товаров и услуг. При составлении данного плана необходимо отобразить следующую информацию:

- описание методов продвижения продукта (товара, работы, услуги) на рынке: упаковка, каталоги, участие в выставках, реклама в СМИ и т.п.;
- анализ конкурентов;
- обоснование цены продуктов проекта (товаров, работ, услуг);
- анализ покупателей (обоснование коммерциализуемости результатов проекта).

3.3.3.1 Описание методов продвижения продуктов проекта на рынке

Данный пункт составляется, если сутью проекта является производство и продажа новой продукции.

Методы продвижения товаров на рынке представляют собой определенные мероприятия, которые ориентируются на повышение эффективности продаж при помощи коммуникативного воздействия на

партнеров, потребителей и персонал. Продвижение имеет двоякую цель: поддержание положительного отношения к организации и активизацию потребительского спроса. При этом продвижение имеет ряд важных функций:

- формирование образа престижности, инновации и низких цен;
- информирование клиента о товаре;
- изменение стандартов восприятия товара;
- поддержание популярности товаров и услуг;
- стимулирование системы сбыта и ее участников;
- благоприятная информация о компании.

В маркетинге существуют следующие методы продвижения товара:

- прямые (личные) продажи – данный метод основывается на устной беседе с покупателем, с целью помочь потребителю принять решение в сторону покупки;
- реклама – это информирование потребителя о деятельности объекта исследования и потребительских свойствах продукта (товара, работы, услуг) проекта;
- стимулирование продаж – совокупность разных мероприятий, которые призваны содействовать продвижению товара;
- пропаганда – стимулирование спроса при помощи распространения имиджевой и коммерческой информации как через посредников, так и самостоятельно.

Следует учитывать то, что некоторые методы продвижения требуют дополнительных финансовых затрат, которые необходимо учесть при расчете потребности в финансировании проекта.

3.3.3.2 Анализ конкурентов

Необходимо определить потенциальных конкурентов (прямых, косвенных), описать и провести их сравнение по ряду признаков (критериев) (таблица 15). Основная цель — выявить наиболее важные признаки сравнения.

Таблица 15 – Анализ конкурентов

Конкурент	А	Б	(мы)	...	п
Критерии					
Качество					
Цена					
Репутация					
Организация продаж					
Срок поставки					
Выполнение договорных обязательств					

Окончание таблицы 15

Конкурент	А	Б	(мы)	...	п
Критерии					
Техническое сопровождение продукции					
Инновационность продукции					
Географический охват					
Объем производства					
И т.п.					
Итого					

По результатам анализа конкурентов нужно сделать конструктивный вывод.

3.3.3.3 Обоснование рыночной цены продуктов проекта

Один из рыночных методов определения цены товара проекта – с ориентацией на конкурентов. Цены на товары (продукты, работы и услуги) устанавливаются через анализ и сравнение силы дифференциации товаров объекта исследования с фирмами-конкурентами на конкретном рынке. При этом во внимание принимается сложившийся уровень цен. Таким образом, данный метод состоит в определении цены с учетом конкурентной ситуации. Существуют следующие методы установления цен с ориентацией на конкурентов:

- 1) метод ориентации на текущие цены;
- 2) метод следования за ценовым лидером;
- 3) тендерное ценообразование (метод запечатанного конверта);
- 4) метод анализа ценового позиционирования;
- 5) метод установления цены на основе коэффициента рыночной силы;
- 6) ценообразование с учетом реакции конкурентов на изменение цены;
- 7) метод установления цены с учетом ценовых классов [16].

В рамках разработки бизнес-плана проекта мы предлагаем использовать метод ориентации на текущие цены, который состоит в том, что каждый продавец устанавливает цену исходя из уровня рыночных цен [16]. Пример использования данного метода представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Определение среднерыночной цены продукта проекта с ориентацией на конкурента

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта			
	А	Б	...	Средняя рыночная цена
Продукт (А)				

Окончание таблицы 16

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта			
	А	Б	...	Средняя рыночная цена
Продукт (Б)				

Пример определения среднерыночной цены представлен в приложении Н (таблица Н.1)

3.3.3.4 Анализ покупателей **(обоснование коммерциализуемости результатов проекта)**

Основная цель данного этапа спрогнозировать выручку от реализации продукции (товаров, услуг) проекта. Существует ряд методов определения выручки:

- используя метод AID (Automatic interaction detection) определить портрет потенциального покупателя – данный метод предполагает выбор системообразующего критерия, на основании которого формируется генеральная совокупность. Далее проводится последовательная разбивка рынка (полной выборки) на подгруппы в соответствии с набором заранее заданных признаков (демографические, географические, социально-экономические и прочее) и выбор наиболее привлекательного сегмента (рисунок 5). Таким образом, сокращается количество потенциальных покупателей до допустимого предела;

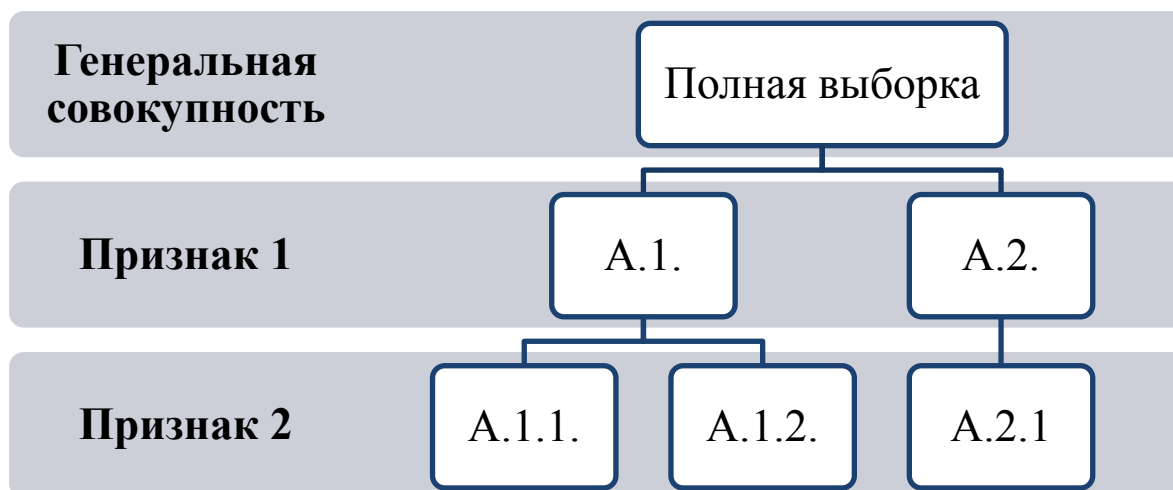


Рисунок 5 – Схема классификаций по методу AID

- используя метод опроса (интервьюирования), статистические данные и пр. – определить объем потребности покупателей;

- ориентируясь на предварительные заказы: имеющиеся договоры, протоколы о намерениях прочее определить потенциальных покупателей и их потребности на период проекта;
- ориентируясь на аналогичный объект – сравнить основные признаки объекта исследования с учетом проекта с аналогичным предприятием и определить объема выручки на примере аналогичного объекта.

После определения потенциального спроса на продукцию необходимо спрогнозировать потенциальный объем реализации продукции (товара, услуг) проекта (таблица 17).

Таблица 17 – План продаж, с учетом среднерыночной цены

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по месяцам)								Итого за год
		1	2	3	4	5		11	12	
1. Продукт (услуга) А:										
объем продаж	ед.									
2. Продукт (услуга) В:										
.....										

Пример сформированного плана продаж представлен в приложении Н.

3.3.4 План производства

Цель этого раздела – представить технологический процесс. Подробно описать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю.

3.3.4.1 Описание технологии производства продуктов (работ, услуг)

Данный раздел бизнес-плана предполагает наполнение следующей информацией:

- последовательность выполнения операций (приложение П);
- режим обработки изделий;
- тип производства;
- метод организации производства;
- структура производственного цикла;
- схема технологического процесса;
- график производственного процесса от сырья до конечной продукции.

3.3.4.2 Обоснование потребности в основных средствах

В случае, если проект предполагает приобретение основных средств, необходимо представить их перечень (таблица 18). Пример составления таблицы представлен в приложении П, таблица П.1.

Таблица 18 – Потребность в основных средствах

Наименование	Цена	Количество	Сумма	Поставщик	Срок амортизации	Итого амортизация (в год)
...						
...						
Итого			Σ	-	-	Σ

3.3.4.3 Обоснование потребности в оборотных средствах

Форма расчета удельной потребности в оборотных средствах представлена в таблице 19 (пример см. в приложении Р) .

Таблица 19 – Удельная потребность в оборотных средствах (на ед. продукции)

Наименование продукции	Сырье, материалы, комплектующие	Цена	Удельная потребность (в натур. величинах)	Стоимость	Поставщик
1	2	3	4	5=3*4	6
Продукт А					
	Итого потребность			Σ	-
Продукт Б					
	Итого потребность			Σ	-
....					
	Итого потребность			Σ	-

3.3.4.4 Обоснование цены продукта (товара, работы, услуги) проекта

Рациональная цена продукции лежит в диапазоне между среднерыночной ценой подобных товаров и услуг (таблица 16) и себестоимостью ее производства (таблица 21).

Для расчета себестоимости используем величину доли товара в общем объеме производства (продажи). Расчет данной переменной представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет доли постоянных затрат продукции проекта в общем объеме продаж с учетом среднерыночных цен

Товар А		Товар Б	
1. Валовая выручка предприятия с учетом выручки проекта, рассчитанной по среднерыночным ценам (4А + 4Б) (в руб.) (соответствует 100 %)			
2. Среднерыночная цена товара (А)	(таблица 16)	Среднерыночная цена товара (Б)	(таблица 16)
3. Объем продаж товара (А) (в нат. ед.)	(таблица 17)	Объем продаж товара (Б) (в нат. ед.)	(таблица 17)
4. Выручка по товару (А) (в ден. ед.)	(4)=(2)×(3)	Выручка по товару (Б) (в ден. ед.)	(4)=(2)×(3)
5. Доля товара (А) в общем объеме продаж (в %)	$(5)=\frac{(4) \times 100}{(1)}$	Доля товара (Б) в общем объеме продаж (в %)	$(5)=\frac{(4) \times 100}{(1)}$

Таблица 21 – Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат)

Наименование	Стоимость, руб.	Наименование	Стоимость, руб.
Товар А		Товар Б	
1. Удельные переменные затраты (VC)	<i>(таблица 18)</i>	Удельные переменные затраты (VC)	<i>(таблица 18)</i>
2. Общие постоянные затраты (TFC) (в ден.ед.) (общепроизводственные, управленческие, коммерческие) <i>(Общая сумма постоянных затрат соответствует 100%)</i>			
3. Количество товара А (в натур. ед.)	А	Количество товара Б (в натур. ед.)	Б
4. Доля товара А в общем объеме производства (продаж)	Х% <i>(таблица 20)</i>	Доля товара Б в общем объеме производства (продаж)	У% <i>(таблица 20)</i>
5. Общие постоянные затраты (по товару А)	$4 = (2) \times X\%$ (В ден.ед.)	Общие постоянные затраты (по товару Б)	$4 = (2) \times Y\%$ (В ден.ед.)
6. Удельные постоянные затраты (FC)	$6=5/3$ (в натур ед.) (В руб. на 1 руб. продукции)	Удельные постоянные затраты (FC)	$6=5/3$ (в натур ед.) (В руб. на 1 руб. продукции)
Итого себестоимость товара А	= 1 + 6 (в руб.)	Итого себестоимость товара Б	= 1 + 6 (в руб.)

Сопоставляя расчетную величину себестоимости (таблица 21) и среднерыночную цену (таблица 16), предприниматель самостоятельно определяет конечную цену продажи. В рамках бизнес-планирования предлагается принять цену продаж на уровне среднерыночной, но не ниже удельной себестоимости продукции.

Пример расчета себестоимости и определения цены продукции проекта представлен в приложении С.

После определения цены реализации продукции определяется валовая выручка проекта (таблица 22). Расчет валовой выручки представлен в приложении Т (таблица Т.1)

Таблица 22 – План продаж, с учетом среднерыночной цены

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по месяцам)								Итого за год
		1	2	3	4	5		11	12	
1. Продукт (услуга) А:										
объем продаж	ед.									
Среднерыночная цена за ед.	тыс. руб.									
выручка от продаж	тыс. руб.									
2. Продукт (услуга) В:										
.....										
Всего: выручка от продаж	тыс. руб.									

3.3.5 Финансовый план

Ключевой раздел бизнес-плана. Цель – дать ясное представление полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта.

3.3.5.1 Отчет о финансовом результате проекта

Используя расчетные данные, полученные в плане маркетинга и плане производства (п.п 3.3.3.4 и 3.3.4.4) сформируем форму № 2 (отчет о финансовом результате по проекту) (таблица 23).

Таблица 23 – Отчет о финансовом результате по проекту (год/месяц)

Статья	1- период	2- период	...	n-период
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов)				
Производственная себестоимость проданных продукции, товаров, работ, услуг				

Окончание таблицы 23

Статья	1- период	2- период	...	n-период
Валовая прибыль				
Коммерческие расходы				
Управленческие расходы				
Прибыль (убыток) от продаж				
Прочие доходы и расходы				
Прибыль (убыток) до налогообложения				
Текущий налог на прибыль				
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода				

Пример формирования отчета о финансовом результате по проекту представлен в приложении У (таблица У.1).

3.3.5.2 Формирование отчета о движении денежных средств

Денежные потоки, из которых состоит проект, а также источники получения информации для заполнения, представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Виды потоков денежных средств [12,13]

Поток	Элементы	Значения
Операционный	Приток	Выручка от реализации (по проекту) (таблица 22)
	Отток	Себестоимость (без амортизации) (таблицы 19, 20, 21)
Инвестиционный	Приток	Поступления денежных средств от реализации основных средств (таблица 13)
	Отток	Инвестиционные (единовременные) затраты проекта и прирост чистого оборотного капитала (таблица 12)
Финансовый	Приток	Поступления денежных средств, обеспечивающих потребность в финансировании (таблица 14)
	Отток	Выплаты по кредиту (выплаты дивидендов) и пр. (таблица 14)

Самостоятельно составляем отчет о движении денежных средств по проекту (таблица 25).

Таблица 25 – Отчет о движении денежных средств (Cash-flow)

Статья	Подготовительный Период	Этап реализации (месяц, квартал, год)			
	0	1	2	...	n
Сальдо на начало периода					

Окончание таблицы 25

Статья	Подготовительный Период	Этап реализации (месяц, квартал, год)			
	0	1	2	3	4
Операционный поток					
Выручка по проекту					
Себестоимость без амортизации					
Налоговые выплаты					
Итого условный операционный денежный поток					
Инвестиционный поток					
Оттоки в прирост чистого оборотного капитала					
Поступления от реализации активов					
Затраты на приобретение активов					
Другие затраты подготовительного периода					
Итого инвестиционный денежный поток					
Итого сальдо денежных потоков проекта					
Финансовый поток					
Поступление денежных средств на проект					
Выплаты процентов					
Выплаты основного долга					
Итого денежный поток от финансовой деятельности					
Сальдо денежных потоков на конец периода					

Величина сальдо денежных потоков на конец периода показывает наличие/ отсутствие кассового разрыва.

Если сальдо на конец периода отрицательное в какой-либо из периодов, значит, имеет место кассовый разрыв, следовательно, планирование денежных потоков было проведено неверно (в этот период не хватило денежной наличности для покрытия текущих затрат).

В случае правильного планирования движения денежных средств сальдо на конец периода является положительным в каждом расчетном периоде проекта.

Отсутствие кассовых разрывов на всем периоде проекта является необходимым условием его реализации.

3.3.5.3 Обоснование экономической эффективности проекта

Для обоснования целесообразности внедрения проекта в реализацию ставится задача расчета интегральных показателей экономической эффективности.

Так как финансовые результаты проекта будут получены через некоторое время после его планирования и запуска, целесообразным будет проведение процедуры дисконтирования денежных потоков проекта, а именно – приведение стоимости будущих (ожидаемых) денежных потоков к текущему моменту времени.

3.3.5.3.1 Расчет ставки дисконтирования

Метод расчета ставки дисконтирования (r) выбирается в зависимости от источника финансирования (таблица 26)

Таблица 26 – Расчет ставки дисконтирования

Источник финансирования	Метод расчета	Формула расчета
Собственные средства	CAPM (Capital Asset Pricing Model) – метод расчета стоимости капитальных активов	$r = R_f + \beta_i(R_m - R_f) [11],$ где R_f – безрисковая ставка доходности R_m – доходность эффективного рыночного портфеля β_i – коэффициент чувствительности доходности актива (бизнеса проекта) к изменениям рыночной доходности R_m – мера рыночного риска.
Заемные средства	Ставка по кредиту (когда проценты относятся на себестоимость)	$r = K_d$ где K_d – стоимость заемного капитала (%)
Заемные средства	Ставка по кредиту с корректировкой на налог на прибыль (когда проценты выплачиваются из чистой прибыли)	$r = K_d \times (1 - T)$ где T – ставка налога на прибыль
Собственные средства + заемные средства	WACC (weighted average cost of capital) – метод оценки средневзвешенной стоимости капитальных активов	$r = K_s \times W_s + K_d \times W_d \times (1 - T) = \sum W_i \times K_i$ где K_i – стоимость i-го источника K_s – стоимость собственного капитала (%) W_i – доля i-го источника в общей сумме инвестиций W_s – доля собственного капитала в общей сумме инвестиций W_d – доля заемного капитала в общей сумме инвестиций

3.3.5.3.2 Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта

Формулы для расчета интегральных показателей экономической эффективности проекта, характеризующих целесообразность реализации проекта, представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Интегральные показатели экономической эффективности [12]

Наименование показателя	Формула расчета	Критерий
Чистый приведенный доход	$NPV = \sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t - \sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t =$ $= \sum_{t=0}^n C_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t$ где t – расчетный период (0...n) I_t – сальдо денежных потоков по инвестиционной деятельности S_t – сальдо денежных потоков по операционной деятельности $\frac{1}{1+r}$ – коэффициент дисконтирования C_t – сальдо потока денежных средств проекта (без финансовых потоков) в период t.	> 0
Индекс доходности	$PI = \frac{\sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}{\sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}$	> 1
Внутренняя норма рентабельности	$NPV = \sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+IRR}\right)^t - \sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+IRR}\right)^t = 0$	$> r$
Срок окупаемости (простой)	$PBP = \frac{I_0}{\overline{NP}}$ где $\overline{NP}$ – чистая прибыль	-
Срок окупаемости (дисконтированный)	$DPP: t \Rightarrow \sum S_t = \sum I_t$	-

Чистый приведенный доход (NPV) – показывает экономический эффект проекта с учетом упущенной выгоды и рисков, и равен разнице продисконтированных притоков и оттоков денежных средств проекта.

Индекс доходности (PI) – показывает эффективность проекта, отражая величину сальдо (остатка) денежных потоков от операционной деятельности, приходящегося на единицу продисконтированных инвестиций.

Внутренняя норма рентабельности (IRR), рассчитывается как решение уравнения $NPV(IRR) = 0$, и демонстрирует максимально допустимую для безубыточности проекта средневзвешенную стоимость капитала.

Срок окупаемости (простой (PBP) и дисконтированный (DPP) – это показатели ликвидности проекта, они отражают период времени, который необходим, чтобы покрыть чистыми поступлениями требуемые инвестиции. PBP – период за который чистая прибыль от проекта покроет первоначальные инвестиции. DPP – Период за который дисконтированные притоки от проекта покроют дисконтированные инвестиции.

Соответствие показателей критериальным соотношениям говорят о целесообразности вложения средств (при заданных условиях финансирования) в проект и запуска проекта в реализацию. При этом, следует понимать, что доказательно нормируются лишь показатели эффекта и эффективности, а сроки окупаемости экономически доказанных нормативов не имеют.

Пример расчета интегральных показателей экономической эффективности, а также выводов по результатам расчета представлен в приложении Т.

3.3.6 Анализ рисков проекта

Так как проект основывается на предположениях о будущем и связан с неопределенностью, следует оценить его риски. Основной задачей анализа риска является определение вероятности наступления и возможного ущерба от наступления рискового события.

3.3.6.1 Оценка безубыточности проекта

Точка безубыточности показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли.

Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом.

Если рассчитываем безубыточность (в натуральном выражении) по каждому отдельному продукту, то используется формула (1)

$$BEP_{ед} = \frac{TFC}{(P - VC)} \quad (1)$$

где TFC– общие постоянные затраты;

P – цена продукции;

VC – переменные затраты в единице продукции;

(P-VC) – маржинальная прибыль единицы продукции.

Точка безубыточности показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли.

Данные для расчета точки безубыточности представлены в таблицах 17 и 19.

Помимо точки безубыточности в данном пункте необходимо также рассчитать запас финансовой прочности (формула 2), который показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния:

$$ЗФП = \frac{(BB - BEP)}{BB} \times 100\% \quad (2)$$

Графическая модель оценки безубыточности представлена на рисунке 6.

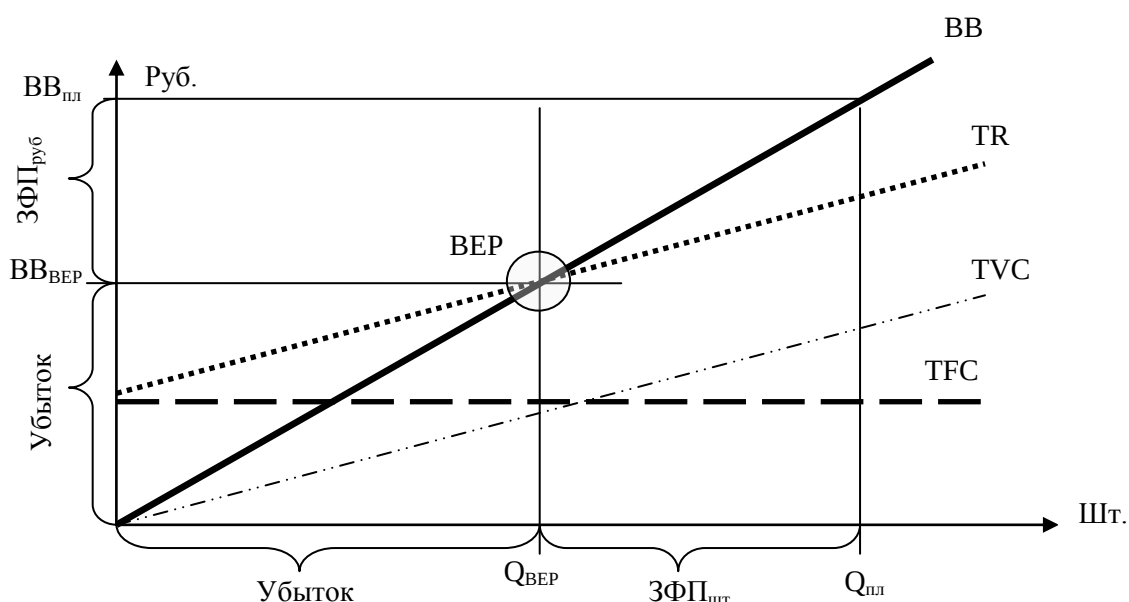


Рисунок 6 – Графическая модель оценки безубыточности проекта по общему объему продаж

(Q_{BEP} – безубыточный объем продаж в шт., $Q_{пл}$ – плановый объем продаж в шт., BB_{BEP} – безубыточная валовая выручка в руб., $BB_{пл}$ – плановая валовая выручка в руб., TR – совокупные затраты)

Пример оценки безубыточности представлен в приложении У (таблица У.1)

3.3.6.2 Оценка чувствительности проекта

Цель анализа чувствительности определить степень влияния отдельных изменяющихся факторов на финансовые показатели проекта. Обычно рассматривают следующие факторы:

— объем продаж;

- цена реализации;
- темп инфляции;
- объем капитальных вложений;
- переменные издержки;
- постоянные издержки;
- ставка процента по кредиту;
- потребность в оборотном капитале и т.д.

Пример результата анализа чувствительности NPV к изменяющимся параметрам (объема сбыта, цены сбыта и прямых издержек), представлен в приложении У (рисунок У.1)

Проводя анализ чувствительности, следует оценить к каким их факторов проект наиболее чувствителен и на сколько высока вероятность наступления заданного события, соответствующая изменению заданного фактора. При этом важно оценить вероятный интервал изменения учитываемых факторов влияния. То есть, в итоге, следует оценивать не относительную чувствительность (проценты изменения NPV, на процент изменения фактора влияния), а «интервальную» чувствительность, отражающую возможные интервалы изменения NPV, с учетом вероятных интервалов изменения факторов влияния.

3.3.6.3 Описательный метод оценки рисков

Еще один метод оценки рисков – описательный. Для этого составляется и заполняется таблица 28:

Таблица 28 – Описательный анализ рисков

Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Экономические		
Технические		
Коммерческие		
Социальные		
Экологические		

По результатам анализа рисков необходимо сделать конструктивные выводы и предложить мероприятия по компенсации наиболее вероятных рисков.

Контрольные вопросы

1. С какой целью приводится краткая характеристика объекта исследования (идеи проекта)?
2. В чем заключается ценность стратегического анализа в процессе выбора предмета бизнес-плана?
3. Какой является структура организационного плана и плана производства в бизнес-плане проекта? Какие ставятся цели и задачи составления?
4. Какой является структура плана маркетинга в бизнес-плане проекта? Какие ставятся цели и задачи составления?
5. Какой является структура финансового плана в бизнес-плане проекта? Какие ставятся цели и задачи составления?
6. Какой является структура плана анализа рисков в бизнес-плане проекта? Какие ставятся цели и задачи составления?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как уже отмечалось ранее, процесс написания бизнес-плана – это итеративный процесс в полной мере соответствующий принципу цикличности проектного управления. То есть, довольно часто, результаты полученные в процессе написания последующих разделов приводят к необходимости ввести коррективы в разделы предшествующие. Поэтому, по окончании написания бизнес-плана, его следует внимательно перечитать, внести целесообразные изменения, и только после этого приступить к написанию резюме.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Преддипломная практика и выпускная квалификационная работа (проект): методические указания / составители: В.Л. Зонов, Е.Ж. Васильев, Л.А. Баев, А.С. Камалова, А.В. Маркина; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 77 с.
2. Постановление Правительства РФ от 22.11.1997 N 1470 (ред. от 03.09.1998) "Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации";
3. Rosbeez Челябинская область: <http://rosbeez.ru/your-business/create/868-868.html>
4. European Bank for Reconstruction and Development: <http://www.ebrd.com/russian/pages/homepage.shtml>
5. Организация объединенных наций по промышленному развитию. Центр международного промышленного сотрудничества ЮНИДО в Российской Федерации: <http://www.unido.ru/>
6. Global reach consulting: <http://www.globalreach.ru/standarty-biznes-planirovania.htm>
7. Kerin, Hartley and Rudelius Marketing, The Core 4th Edition, McGraw Hill Publishing, — 2001.
8. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. Бугаев М. и др. 2 изд-е. - СПб: Питер, 2002.
9. Котлер, Ф. Основы маркетинга - М.: "Бизнес-книга", "ИМА-Кросс. Плюс" , 2002.
10. Мазур, И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Экономика, 2001. – 456 с.
11. Высшая Школа Финансов и Менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ. <http://shfm.rane.ru/students/beta>
12. Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: Учебное пособие/ Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2007. – 272 с.
13. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция)/ М-во эконом. РФ; М-во финан. РФ; ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. колл.: В.В. Колосов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров - М: ОАО "НПО "Изд-во "Экономика", 2000. - 421 с.
14. Российский гуманитарный научный фонд. <http://www.rfh.ru>
15. Рекомендации по составлению бизнес-плана Федерального фонда поддержки малого предпринимательства. <http://www.bportal.ru/articles/article.asp?id=320&type=analytic>

16. Мазур, О.Э.. Рыночное ценообразование. – М: НГУ, 2005 – 610 с.
17. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д., Ольдерогге, Н.Г. Управление проектами: учебное пособие для вузов/И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Олдерогге; Под общей редакцией И.И. Мазира, М.: ЗАО «Издательство» Экономика», 2001. – 574 с.
18. Стандарты организации. Курсовое и дипломное проектирование. Общие требования к содержанию и оформлению: СТО ЮУрГУ 04-2008: взамен СТП ЮУрГУ 04-2001: введ. В действие с 01.09.08 [Текст] / Н. В. Сырейщикова и др.; Юж.-Урал. гос. ун-т; ЮУрГУ, Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2008

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А
Краткая характеристика объекта исследования

Полное официальное наименование объекта исследования: Общество с ограниченной ответственностью «СМАЙЛ» (далее ООО «СМАЙЛ»).

Место нахождения Общества: 459081, Российская Федерация, г. Челябинск, ул. Горького, 62.

Рекламно-производственная фирма «СМАЙЛ» образована в 2006 году. Параллельно развивалось производство - внедрялись технологии печати и наружная реклама. На сегодняшний день фирма имеет собственную производственную базу и занимается выпуском печатной продукции высокого качества для наружной рекламы, в кратчайшие сроки по приемлемым ценам.

Согласно Уставу, основной целью создания и деятельности ООО «СМАЙЛ» является извлечение прибыли путем осуществления предпринимательской деятельности.

Миссия компании: рекламные работы должны приносить пользу не только тем, кто их заказал, но и всем, кто их видит или слышит. Она должна делать нестандартную, творческую и, в тоже время, эффективную рекламу, резко повышающую конкурентоспособность клиентов компании.

Основными видами деятельности Общества в соответствии с Уставом являются:

- рекламная деятельность;
- полиграфическая деятельность и предоставление услуг в этой области;
- отделка тканей и текстильных изделий;
- производство изделий из бумаги и картона;
- издательская деятельность;
- оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- прочая оптовая торговля.

Все виды деятельности осуществляются Обществом на территории Российской Федерации в соответствии с действующим законодательством.

Организация оказывает следующие виды услуг:

- наружная реклама (установка и монтаж торгового и паркового оборудования; изготовление штендеров; брендинг автотранспорта; брендинг торговых павильонов; изготовление вывесок);
- оформление воздушными шарами (шары с печатью; оформление входных групп; оформление свадебного торжества; композиции из воздушных шаров; запуск и сброс воздушных шаров; доставка

Продолжение приложения А

воздушных шаров; светодиодные шары);

- полиграфическая деятельность (листовки, плоттерная резка, буклеты);
- каталоги, билеты, визитки, журналы, бланки, печать на чехлах, печать на кружках, сублимация на футболках и одежде.

Для ООО «СМАЙЛ» характерна линейная структура управления, представленная на рисунке А.1.

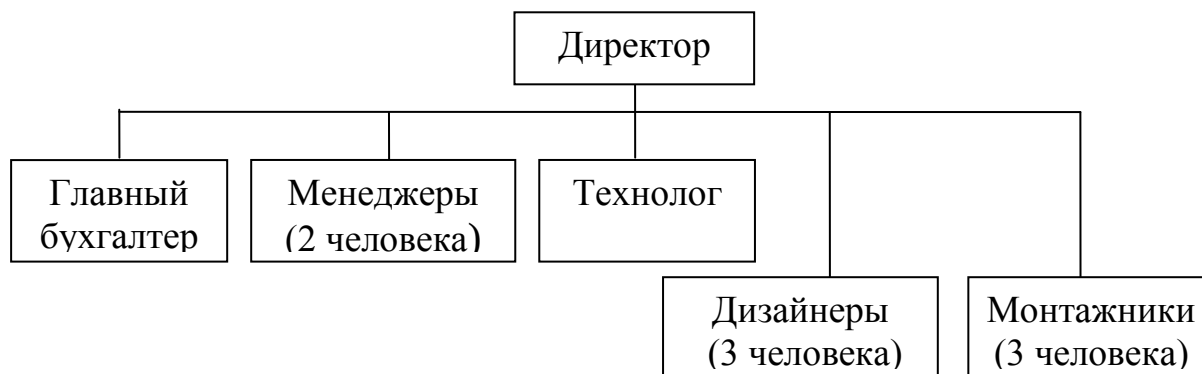


Рисунок А.1 – Организационная структура

На предприятии четко распределены полномочия и меры ответственности по каждой должности.

Директор координирует деятельность предприятия (выбирает направления движения в рынке), контролирует работы специалистов предприятия, работает с поставщиками, привлекает разовых рабочих, встречается с потенциальными крупными клиентами, работает с дебиторской задолженностью, ведет документооборот на предприятии, ведет кассовые операции.

Главный бухгалтер составляет формы бухгалтерской отчетности, работает с банками и налоговой службой, проводит инвентаризацию, начисляет заработную плату.

Менеджеры обеспечивают предприятие заказами, контролируют и управляют дебиторской задолженности, выдают готовые заказы, ищут новых клиентов, оформляют заявки на печать, выдают готовую продукцию заказчикам.

Технолог контролирует процесс создания рекламной продукции, делает расчет и проект, выезжает с монтажниками на объект, где делает замеры, фотографии объекта. Осуществляет контроль по технике безопасности всего цеха и монтажных работ.

Монтажники осуществляют монтаж по четкому плану технолога.

Дизайнеры создают эскизы рекламного проекта, ведут тесную работу с

Окончание приложения А

технологом производства, разрабатывают фирменные стили, создают дизайн -макеты всей рекламной продукции.

В некоторых случаях для полноценной работы количества штатных работников не хватает, и фирма прибегает к временному найму дополнительных сотрудников. В основном это промоутеры и монтажники. Найм временных работников связан с проведением рекламных акций и отсутствием необходимости держать большой штат сотрудников.

В собственности организации имеется необходимое для производства оборудование. Офисное и производственное помещения получены в аренду.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Результат анализа внешней среды
ООО «СМАЙЛ»

Таблица Б.1 – PEST-матрица

Политические факторы:	Экономические факторы:
— ужесточение законодательства; — отсутствие пошлин на ввоз полиграфической продукции в Российскую Федерацию.	— увеличение уровня инфляции; — повышение цен на энергоресурсы.
Социальные факторы:	Технологические факторы:
— увеличение уровня безработицы в регионе; — падение реальных зарплат; — дефицит квалифицированных специалистов в данной отрасли.	— появление новых печатных технологий на рынке; — развитие интернет-рекламы и технологий ее создания.

Таблица Б.2 – матрица пяти конкурентных сил по М.Портеру

Фактор	Содержание фактора
Угроза появления новых игроков	Низкие входные барьеры в отрасль.
Рыночная власть потребителей	Наличие постоянных потребителей. Рост спроса на рекламную продукцию.
Рыночная власть поставщиков	Надежные поставщики.
Уровень конкурентной борьбы	Высокий уровень конкуренции.
Угроза появления субститутов	Воздействие товаров заменителей низкое.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Качественная оценка факторов внешней среды

Таблица В.1 – Качественная оценка факторов внешней среды ООО «СМАЙЛ»

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
Ужесточение законодательства	+	Ведет к закрытию конкурентов, осуществляющих деятельность с нарушением закона.
Отсутствие пошлин на ввоз полиграфической продукции в Российскую Федерацию	–	Крупным покупателям выгоднее размещать свои заказы за рубежом
Увеличение уровня инфляции	–	Рост уровня инфляции влечет за собой вынужденное повышение цен
Повышение цен на энергоресурсы	–	Влечет за собой повышение себестоимости продукции, так как производство энергоемкое
Увеличение уровня безработицы в регионе	+	На рынке труда появляется дешевая рабочая сила
Падение реальных зарплат	–	Снижение покупательской способности физических лиц
Дефицит квалифицированных специалистов в данной отрасли	–	Отсутствие необходимых специалистов на рынке труда
Появление новых печатных технологий на рынке	+	Возможность использовать новые технологии в своей деятельности
Развитие интернет-рекламы и технологий ее создания	–	Появление конкурентов, занимающихся непечатными видами рекламы
Низкие входные барьеры в отрасль	–	Высокая вероятность появления новых конкурентов
Наличие постоянных потребителей	+	Обеспечение стабильного спроса
Рост спроса на рекламную продукцию	+	Перспективы роста спроса на продукцию организации
Надежные поставщики	+	Отсутствие перебоев с поставками и стихийного повышения цен
Высокий уровень конкуренции.	–	Необходимость постоянно применять меры для повышения своей конкурентоспособности, что не всегда совпадает с потенциалом организации
Воздействие товаров заменителей низкое	+	Низкая вероятность оттягивания спроса в сторону товаров субститутов

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Определение доминирующих факторов внешней среды

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	— появление новых печатных технологий на рынке	— надежные поставщики	
Средняя	— наличие постоянных потребителей	— рост спроса на продукцию	
Низкая	— ужесточение законодательства	— низкая вероятность появления товаров-субститутов	— увеличение уровня безработицы в регионе

Рисунок Г.1 – Матрица возможностей

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	— низкие входные барьеры в отрасль; — высокий уровень конкуренции в отрасли.		— отсутствие пошлин на ввоз полиграфической продукции в Российскую Федерацию	— повышение цен на энергоресурсы
Средняя	— дефицит квалифицированных специалистов в данной отрасли		— падение реальных зарплат; — увеличение уровня инфляции	
Низкая		— развитие интернет-рекламы и технологий ее создания		

Рисунок Г.2 – Матрица угроз

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Определение факторов внутренней среды

Таблица Д.1 – Матрица факторов внутренней среды ООО «СМАЙЛ»

Стратегия	Структура
— разработанная система мотивация персонала; — не достаточная известность на рынке; — индивидуальный подход к каждому клиенту	-
Система	Совместные ценности
— высокая трудоемкость работы; — современное высокотехнологичное оборудование; — высокие производственные издержки	— не проводятся корпоративные мероприятия
Способности	Стиль
— высокое качество продукции	— недостаточно удачное расположение фирмы
Сотрудники	
— высокая квалификация персонала	

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Качественная оценка факторов внутренней среды

Таблица Е.1 – SNV-анализ ООО «СМАРТ»

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Разработанная система мотивация персонала		+	
Не достаточная известность на рынке;			–
Индивидуальный подход к каждому клиенту	+		
Высокая трудоемкость работы;			–
Современное высокотехнологичное оборудование;	+		
Высокие производственные издержки			–
Не проводятся корпоративные мероприятия		+	
Высокое качество продукции	+		
Недостаточно удачное расположение фирмы			–
Высокая квалификация персонала	+		

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Количественная оценка факторов внутренней среды

В баллах

Таблица Ж.1 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
— индивидуальный подход к каждому клиенту;	0,3	5	1,5
— высокая квалификация персонала;	0,2	5	1,0
— высокое качество продукции;	0,3	5	1,5
— современное высокотехнологичное оборудование.	0,2	4	0,8
Итого:	1	—	4,8
Слабые стороны			
— недостаточно удачное расположение фирмы;	0,24	4	0,96
— высокая трудоемкость работы;	0,25	5	1,25
— недостаточная известность на рынке;	0,26	5	1,30
— высокие производственные издержки.	0,25	5	1,25
Итого:	1	—	4,76

ПРИЛОЖЕНИЕ И

SWOT-анализ ООО «СМАЙЛ»

Таблица И.1 – Результирующая SWOT-матрица

Сильные стороны:	Слабые стороны:
— индивидуальный подход к каждому клиенту;	— высокая трудоемкость работы;
— высокая квалификация персонала;	— недостаточная известность на рынке;
— высокое качество продукции.	— высокие производственные издержки.
Возможности:	Угрозы:
— появление современных печатных технологий на рынке;	— дефицит квалифицированных специалистов в данной отрасли;
— наличие постоянных потребителей;	— низкие входные барьеры в отрасль;
— надёжные поставщики.	— высокий уровень конкуренции в отрасли.

Таблица И.2 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов
В баллах

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		Индивидуальный подход к каждому клиенту	Высокая квалификация персонала	Высокое качество продукции	Высокая трудоемкость работы	Недостаточная известность на рынке	Высокие производственные издержки	
Угрозы	Дефицит квалифицированных специалистов на рынке труда	3	5	3	5	5	3	24
	Низкие входные барьеры в отрасль	4	2	3	5	2	4	20
	Высокий уровень конкуренции в отрасли	5	5	5	5	5	3	28
Возможности	Появление современных печатных технологий на рынке	1	5	4	3	3	4	20
	Наличие постоянных потребителей	5	4	5	4	4	2	24
	Надёжные поставщики	2	1	3	1	2	3	12
Итого		20	22	23	23	21	19	

Продолжение приложения И

Таблица И.3 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов

В баллах

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Индивидуальный подход к каждому клиенту	20	Высокая трудоемкость работы	23
Высокая квалификация персонала	22	Недостаточная известность на рынке	21
Высокое качество продукции	23	Высокие производственные издержки	19
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Появление современных печатных технологий на рынке	20	Дефицит квалифицированных специалистов на рынке труда	24
Наличие постоянных потребителей	24	Низкие входные барьеры в отрасль	20
Надёжные поставщики	12	Высокий уровень конкуренции в отрасли	28

Таблица И.4 – Формирование проблемных полей

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Индивидуальный подход к каждому клиенту	Высокая квалификация персонала	Высокое качество продукции	Высокая трудоемкость работы	Недостаточная известность на рынке	Высокие производствен- ные издержки
Угрозы	Дефицит квалифицированных специалистов на рынке труда	Разработка новых креативных предложений для привлечения клиентов (3+5+4+2 = 14)			Освоение новых технологий		
	Низкие входные барьеры в отрасль						
	Высокий уровень конкуренции в отрасли						
Возможности	Появление современных печатных технологий на рынке	Расширение ассортимента производимой продукции (3+5+5+3+5+2+5+5+5+5+5+1+5+4+ +3+3+5+4+5+4+4 = 86)					
	Наличие постоянных потребителей						
	Надёжные поставщики	(2+1+3+1+2+3+4+3+4+2+3 = 28)					

Окончание приложения И

Таблица И.5 – Рейтинг решений

		В баллах
Ранг	Наименование решения	Сумма
1	Расширение ассортимента производимой продукции	86
2	Освоение новых технологий	28
3	Разработка новых креативных предложений для привлечения клиентов	14

ПРИЛОЖЕНИЕ К Резюме проекта

Наименование предприятия: ООО «СМАЙЛ».

Суть проекта: внедрение оборудования для производства ультрафиолетовой печати.

Продуктами проекта являются:

- фотообои;
- жалюзи;
- картины;
- натяжные потолки;
- печать на стекле.

Цель проекта (предполагаемые результаты): диверсифицировать производства компании и повысить экономическую эффективность ООО «Смайл».

Горизонт расчета: 3 года.

Потребность в финансировании: 1 300 000 руб.

Источник финансирования: кредит, СБ РФ на 3 года под 16% годовых.

Интегральные показатели эффективности проекта (таблица К.1).

Таблица К.1 – Интегральные показатели экономической эффективности проекта, при $r = 16\%$

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый приведенный доход (NPV), в тыс. руб.	2 190	>0
Индекс доходности (PI)	2,68	>1
Внутренняя норма рентабельности (IRR), в %	103	$>r$
Срок окупаемости (PP), в годах	0,9	-
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), в годах	1	-

Вывод: таким образом:

- NPV положительная и указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на 2 190 тыс. руб;
- PI больше единицы характеризует получение 1 руб. 68 коп. дисконтированного дохода не 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
- IRR значительно превышает ставку дисконтирования и указывает высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;
- срок окупаемости, как простой, так и дисконтированный – 1 календарный год.

Окончание приложения К

Риски проекта:

- оценка безубыточности проекта показала достаточно высокий запас финансовой прочности. При снижении валовой выручки более чем на 20% проект становится неэффективным;
- анализ чувствительности показал высокую чувствительность чистого приведенного дохода к изменению валовой выручки, снижение которой на 20% делает проект неэффективным. Вероятность наступления такого события низкая, так как выручка была спрогнозирована на основании сплошного опроса имеющихся потребителей с использованием пессимистического сценария.

Таким образом, предлагаемый проект является высокоэффективным, экономически выгодным и имеющиеся риски носят низкий характер. Следовательно, проект рекомендуется к реализации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Календарное планирование проекта

Таблица Л.1 – Календарный график проекта

В днях

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность
		Начало этапа	Окончание этапа	
Подготовительный этап	Разработка технического задания на проектирование	01.11.15	07.11.15	6
	Маркетинговые исследования для выбора новой продукции	07.11.15	21.11.15	14
	Переговоры с поставщиком оборудования	21.11.15	01.12.15	10
	Покупка оборудования и его сборка	01.12.15	16.12.15	15
	Монтаж нового оборудования	16.12.15	20.12.15	5
	Найм персонала	21.12.15	25.12.15	5
	Обучение персонала	26.12.15	31.12.16	5
Эсплуатационный этап	Выпуск новой продукции	01.01.16	—	—
Итого длительность подготовительного этапа		—	—	60

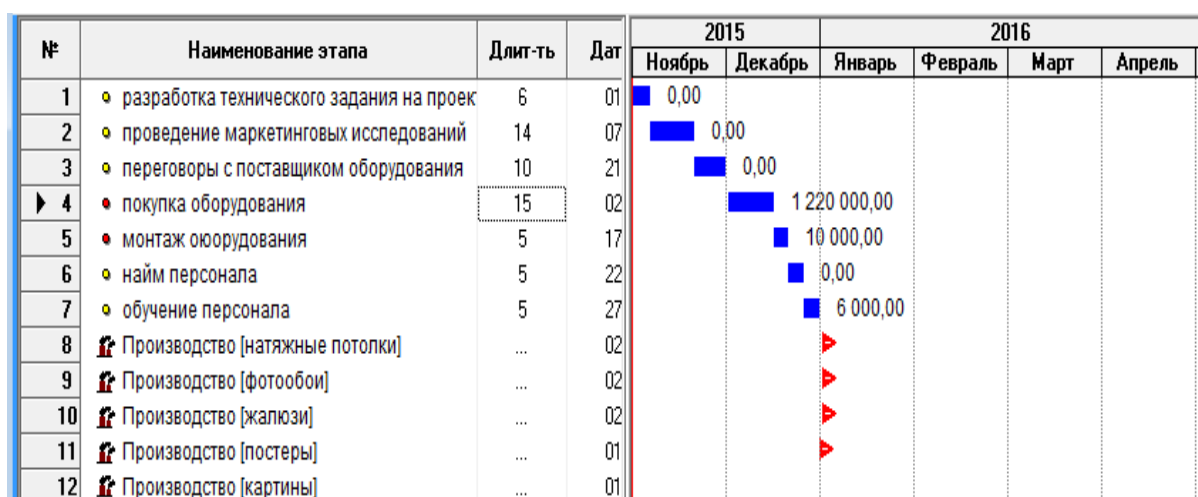


Рисунок Л.1 – Диаграмма Гантта проекта

Окончание приложения Л

Таблица Л.2 – Потребность в финансировании проекта

В руб.

Наименование	Сумма	Поставщик
Единовременные затраты		
Принтер «BigPrinter UV3206 RKM»	1 220 000	ООО Широкоформатная компания «Времена года».
Монтаж оборудования	10 000	
Обучение персонала	6 000	
Итого единовременные затраты	1 236 000	
Затраты на приращение оборотного капитала		
Расходные материалы на месяц	64 000	ООО АКП «Техно»
Итого затрат на приращение оборотного капитала	64 000	
ИТОГО ПОТРЕБНОСТЬ В ФИНАНСИРОВАНИИ	1 300 000	

ПРИЛОЖЕНИЕ М
График погашения кредита
(1 300 тыс. руб., в СБ РФ, на 3 года под 16% годовых)

Таблица М.1 – График погашения кредита

В руб.

Дата	Остаток по кредиту	Погашение долга	Проценты	Ежемесячный платеж
01.2016	1 300 000,00	28 235,58	17 665,75	45 901,33
02.2016	1 271 764,42	28 619,27	17 282,06	45 901,33
03.2016	1 243 145,15	29 008,18	16 893,15	45 901,33
04.2016	1 214 136,97	29 402,37	16 498,96	45 901,33
05.2016	1 184 734,59	29 801,92	16 099,41	45 901,33
06.2016	1 154 932,68	30 206,90	15 694,43	45 901,33
07.2016	1 124 725,78	30 617,39	15 283,94	45 901,33
08.2016	1 094 108,39	31 033,45	14 867,88	45 901,33
09.2016	1 063 074,94	31 455,16	14 446,17	45 901,33
10.2016	1 031 619,78	31 882,61	14 018,72	45 901,33
11.2016	999 737,17	32 315,86	13 585,47	45 901,33
12.2016	967 421,31	32 755,00	13 858,47	45 901,33
Итого 2016 г.		365 333,69	185 482,27	
01.2017	934 666,31	33 200,11	12 701,22	45 901,33
02.2017	901 466,20	33 651,27	12 250,06	45 901,33
03.2017	867 814,93	34 108,56	11 792,77	45 901,33
04.2017	833 706,37	34 572,06	11 329,27	45 901,33
05.2017	799 134,31	35 041,86	10 859,47	45 901,33
06.2017	764 092,45	35 518,05	10 383,28	45 901,33
07.2017	728 574,40	36 000,70	9 900,63	45 901,33
08.2017	692 573,70	36 489,92	9 411,41	45 901,33
09.2017	656 083,78	36 985,78	8 915,55	45 901,33
10.2017	619 098,00	37 488,38	8 412,95	45 901,33
11.2017	581 609,62	37 997,81	7 903,52	45 901,33
12.2017	543 611,81	38 514,17	7 387,16	45 901,33
Итого 2017 г.		429 568,67	121 247,29	
01.2018	505 097,64	39 037,54	6 863,79	45 901,33
02.2018	466 060,10	39 568,02	6 333,31	45 901,33
03.2018	426 292,08	40 105,71	5 795,62	45 901,33
04.2018	386 386,37	40 650,71	5 250,61	45 901,33
05.2018	345 735,66	41 203,11	4 698,22	45 901,33
06.2018	304 532,55	41 763,02	4 138,31	45 901,33
07.2018	262 769,53	42 330,54	3 570,79	45 901,33
08.2018	220 438,99	42 905,78	2 995,55	45 901,33
09.2018	177 533,21	43 488,82	2 412,51	45 901,33
10.2018	134 044,39	44 079,80	1 821,53	45 901,33
11.2018	89 964,59	44 678,80	1 222,53	45 901,33
12.2018	45 285,79	45 285,79	615,39	45 901,18
Итого 2018 г.		505 097,64	45 718,17	
Итого	1 300 000,00		352 447,73	1 652 447,73

ПРИЛОЖЕНИЕ Н
План продаж по проекту,
сформированный в результате опроса
потенциальных потребителей

Таблица Н.1 – Определение среднерыночной цены

В руб./ м²

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта			
	НЕОТЕК	ФОРТЕКС	Аксиома печати	Средняя рыночная цена
Фотообои	520	600	560	560
Печать на стекле	750	690	660	700
Картины	720	770	760	750
Натяжные потолки	790	710	750	750
Жалюзи	1100	1150	1000	1 100

Таблица Н.2 – Прогноз годовой выручки от реализации результатов
проекта с учетом среднерыночной цены

В руб.

Наименование	Потребность в год (м ²)	Среднеры- ночная цена	Сумма
Фотообои	1 724	560	965 440
Печать на стекле	775	700	525 500
Картины	18	750	13 500
Натяжные потолки	14 590	750	10 942 500
Жалюзи	499	1 100	547 800
Итого	-	-	12 994 740

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Последовательность выполнения производственных операций (производственная модель)



Рисунок П.1 – Приобретаемое оборудование
(УФ-принтер «BigPrinter UV3206 RKM»)

Данный способ предполагает нанесение на поверхность специальных красок, которые затвердевают при облучении ультрафиолетом. Методом струйной печати краски наносятся на поверхность, и облучаются UV-лампами. Печать осуществляется при помощи специальной программы RIP, готовый файл можно напечатать почти сразу, без длительной доречатной подготовки.

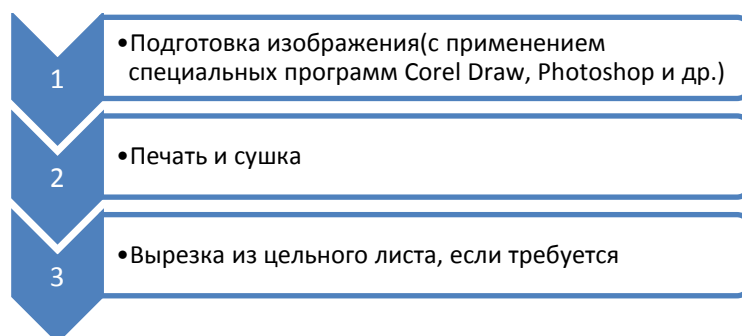


Рисунок П.2 – Описание технологии производства

Окончание приложения П

Таблица П.1 – Потребность в основных средствах

В тыс. руб.

Наименование	Цена	Количество	Сумма	Поставщик	Срок амортизации	Итого амортизация (в год)
Принтер «BigPrinter UV3206 RKM», в т.ч. монтаж	1 230,0	1	1 230,0	ООО ШК «Времена года»	5 лет.	246,0
Итого			1 230,0	-	-	246,0

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Удельная потребность в оборотных средствах

Таблица Р.1 – Удельная потребность в оборотных средствах

В руб./ кв. м.

Наименование продукции	Сырье, материалы, комплектующие	Цена	Удельная потребность	Стоимость	Поставщик
Фотообои	Краска, чернила, в гр.	30,0	4	120,0	ЗАО «ИТРАКО»
	Фотобумага, в кв.м.	150,0	1	150,0	Картридж ПРО
	Итого потребность			270,0	–
Жалюзи	Краска, чернила, в гр.	30,0	8	240,0	ЗАО «ИТРАКО»
	Ткань, в кв.м.	120,0	1	120,0	ЗАО «Акварель»
	Итого потребность			360,0	–
Картины	Краска, чернила, в гр.	30,0	6	180,0	ЗАО «ИТРАКО»
	Бумага для постеров и картин, в кв.м.	180,0	1	180,0	Картридж ПРО
	Итого потребность			360,0	–
Печать на стекле	Краска, чернила, в гр.	30,0	6	180,0	ЗАО «ИТРАКО»
	Стекло, в кв.м.	180,0	1	180,0	ООО «Стекло-Витраж»
	Итого потребность			360,0	–
Натяжные потолки	Краска, чернила, в гр.	30,0	5	150,0	ЗАО «ИТРАКО»
	Пленка ПВХ, в кв.м.	215,0	1	215,0	Skylittle
	Итого потребность			365,0	–

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Определение цены продукции проекта

В данном примере представлен отрывок расчета себестоимости по 2-м продуктам проекта из 5-ти. Следует понимать, что общий объем постоянных затрат, приходящий на всю номенклатуру проекта составляет 5 020 387,0 руб.

Таблица С.1 – Расчет себестоимости единицы продукции (пример по двум продуктам)

Наименование	Стоимость, руб.	Наименование	Стоимость, руб.
Фотообои		Жалюзи	
1. Удельные переменные затраты (VC)	270,0	Удельные переменные затраты (VC)	360,0
2. Общие постоянные затраты (в руб.) 697 170,0			
3. Количество товара (в натур. ед.)	1 724 кв.м.	Количество товара (в натур. ед.)	775 кв.м.
4. Доля товара в общем объеме производства (продаж)	70%	Доля товара в общем объеме производства (продаж)	30%
5. Общие постоянные затраты	488 019,0	Общие постоянные затраты	209 151,0
6. Удельные постоянные затраты (FC)	283,0	Удельные постоянные затраты (FC)	270,0
Итого себестоимость товара	553,0	Итого себестоимость товара	630,0

Таблица С.2 – Определение цен на продукцию проекта

В руб.

Наименование	Себестоимость продукции	Среднерыночная цена	Цена реализации
Фотообои	553	560	560
Жалюзи	630	700	700
Картины	700	750	750
Печать на стекле	670	750	750
Натяжные потолки	790	1 100	1 100

ПРИЛОЖЕНИЕ Т
План продаж по проекту

Таблица Т.1 – Прогноз годовой выручки от реализации результатов
проекта

В руб.

Наименование	Объем реализации (м ²)	Цена реализации	Сумма
Фотообои	1 724	560	965 440
Печать на стекле	750	700	525 000
Картины	18	750	13 500
Натяжные потолки	14 591	750	10 943 000
Жалюзи	499	1 100	547 800
Итого	-	-	12 994 740

ПРИЛОЖЕНИЕ У

Формирование финансовой отчетности

Таблица У.1 – Отчет о финансовом результате по проекту

В тыс. руб.

Статья	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Выручка от <i>продажи товаров, продукции, работ, услуг</i> (за минусом НДС, акцизов)	0	12 995	12 995	12 995
Производственная себестоимость проданных продукции, товаров, работ, услуг	64	6 185	6 185	6 185
Валовая прибыль	- 64	6 810	6 810	6 810
Коммерческие расходы	0	0	0	0
Управленческие расходы	0	5 020	5 020	5 020
Прибыль (убыток) от продаж	- 64	1 790	1 790	1 790
Прочие доходы и расходы	0	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	- 64	1 790	1 790	1 790
Текущий налог на прибыль (20%)	0	358	358	358
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	- 64	1 432	1 432	1 432

Окончание приложения У

Таблица У.2 – Отчет о движении денежных средств (Cash-flow)

	Подготовит. Период	Этап реализации		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Сальдо на начало периода	0	0	1 128	2 255
Операционный поток				
Выручка по проекту	0	12 995	12 995	12 995
Себестоимость без амортизации	0	(10 959)	(10 959)	(10 959)
Налоговые выплаты	0	(358)	(358)	(358)
<i>Итого условный операционный денежный поток</i>	0	1 678	1 678	1 678
Инвестиционный поток				
Поступления от реализации активов	0	0	0	0
Денежный поток от операционной деятельности с учетом изменения чистого оборотного капитала	(64)			
Затраты на приобретение активов	(1 230)	0	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(6 000)	0	0	0
<i>Итого инвестиционный денежный поток</i>	(1 300)	0	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(1 300)	0	0	0
Финансовый поток				
Поступление денежных средств на проект	1 300			
Выплаты процентов		(185)	(121)	(46)
Выплаты основного долга		(365)	(430)	(505)
<i>Итого денежный поток от финансовой деятельности</i>	1 300	(550)	(551)	(551)
Сальдо денежных потоков на конец периода	0	1 128	2 255	3 382

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Оценка экономической эффективности проекта

Так как финансирование проекта планируется из заемных средств (Приложение Л), а по решению ООО «СМАЙЛ» проценты по кредиту будут выплачиваться из чистой прибыли, ставка дисконтирования, согласно таблице 23 будет приравнена к проценту по кредиту.

Таблица Ф.1 – Интегральные показатели экономической эффективности проекта, при $r = 16\%$

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый приведенный доход (NPV), в тыс. руб.	2 190	>0
Индекс доходности (PI)	2,68	>1
Внутренняя норма рентабельности (IRR), в %	103	$>r$
Срок окупаемости (PP), в годах	0,9	–
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), в годах	1	–

Вывод: таким образом:

- NPV положительный и указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на 2 190 тыс. руб;
- PI больше единицы характеризует получение 1 руб. 68 коп. дисконтированного дохода не 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
- IRR значительно превышает ставку дисконтирования и указывает высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;
- срок окупаемости, как простой, так и дисконтированный – 1 календарный год.

ПРИЛОЖЕНИЕ X

Анализ рисков проекта

Таблица X.1 – Расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки
В тыс. руб.

Параметр	Фотообои	Печать на стекле	Картины	Натяжные потолки	Жалюзи
Удельные переменные затраты (VC)	270	360	360	365	360
Совокупные постоянные затраты (TFC)	488 019	242 312	5 216	4 075 690	209 151
Цена (P)	560	700	750	750	1 100
Объем продаж (в натур. величинах)	1 724	750	18	14 591	499
Точка безубыточности (BEP), в шт.	1 683	713	13	10 586	283
Точка безубыточности (BEP), в руб.	942 480	499 100	9 750	7 939 500	311 300
Выручка (B)	965 440	525 000	13 500	10 943 250	548 900
Запас финансовой прочности (ЗФП), в %	2	5	28	28	43

Точка безубыточности от валовой выручки составляет 3 293 960 руб. Запас финансовой прочности от общего объема продаж составляет 25%. Это говорит о возможности снижения валовой выручки до 25%, при этом сохраняя проект в зоне безопасности.

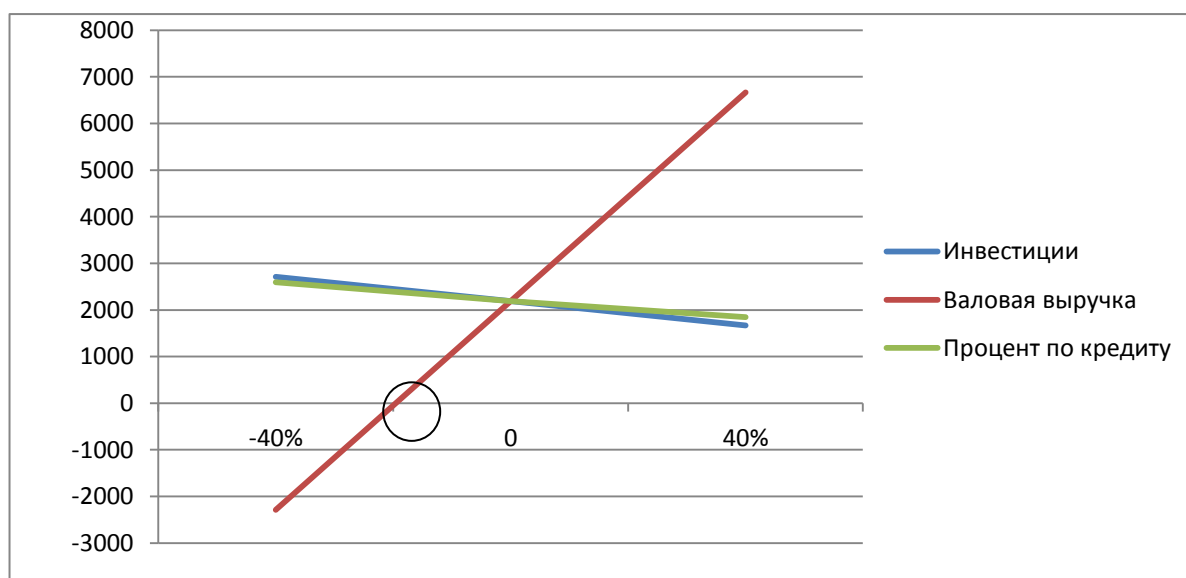


Рисунок X.1 – Анализ чувствительности NPV проекта