

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Как грамотно составить бизнес план?

Прежде чем отказаться от какой бы то ни было идеи, найдите, по крайней мере, три резонных довода, почему это следует сделать.

Жвалев Л.В.

Любой бизнес будет постоянно испытывать нехватку ресурсов. Приведенная ниже информация дает представление о том, что и как следует учитывать при планировании и определении привлекательности проекта или бизнеса для инвестиций.

Без денег нет бизнеса. Также как и без идей. Любой бизнес, вне зависимости от размера и рода деятельности испытывает недостаток ресурсов. В особенности финансовых средств. Это происходит не столько из-за неумения бизнесменов оперировать финансами. Проблема в том, что в процессе жизнедеятельности фирмы приходится выбирать из нескольких проектов, и планировать вложения имеющихся средств в наиболее привлекательные. Кроме интуиции и здравого смысла необходимо обладать и некоторым багажом знаний, могущих оказать существенную помощь в выборе правильного объекта для инвестиций.

К сожалению, при планировании бизнеса большинство руководителей исходит из того, что любой проект можно оценить по тому, сколько в него вложили и сколько взамен получено прибыли. Увы, использование подобных методов планирования инвестиций - дорога в никуда, больше похожее на тыканье пальцем наугад, со стремлением попасть в переключатель.

По принципу "Авось попадем куда надо". Только куда? Скорее всего, в розетку. Поэтому без всестороннего анализа составление финансового плана не имеет смысла. Приведенная ниже информация, хотя и не является исчерпывающим руководством по оценке финансовых потоков наряду с инвестициями, дает представление о том, что и как следует учитывать при планировании и определении привлекательности проекта или бизнеса для инвестиций.

Шаг первый

В первую очередь необходимо сопоставить показатели прибыли после отчисления налогов и средней нормы прибыли на инвестиции.

Средняя норма прибыли на инвестиции = Среднегодовая балансовая прибыль/Объем чистых инвестиций.

Если показатель прибыли на инвестиции выше средней нормы прибыли, то проект можно считать привлекательным. Однако этот метод обладает наряду с таким достоинством, как простота и существенными недостатками. К сожалению, он не учитывает временной интервал, в течение которых происходит приток/отток денежных средств. Не учитывается также уровень инфляции. Кстати, весьма существенный показатель. Например, в США он равен 2 %. Сколько в России, похоже, точно не знает никто. Может 10, может 30.

Шаг второй

Следующий метод позволит более точно оценить привлекательность проекта при планировании инвестиции в него. Это оценка периода окупаемости проекта.

Период окупаемости проекта = Фиксированные расходы/ Годовой поток наличности за период возмещения

Достоинства данного метода - получение временного интервала, за который проект покроет расходы. Однако этот метод сам по себе может дать неверную оценку рентабельности проекта. Он скорее применяется для оценки уровня рисков и позволяет получить приблизительные данные по ликвидности проекта. Минус - не оценивается интенсивность и направление денежных потоков.

Шаг третий, он же и четвертый

Для более точного определения привлекательности проекта и включения его в инвестиционный план используются методы внутренней нормы прибыли (функция IRR в Excel) и метод чистой текущей стоимости (функция NPV в Excel).

Примечание 1: В связи с тем, что в справке Excel достаточно подробно описаны оба метода и формулы, нет смысла их приводить.

Примечание 2: Указанные два метода применяются и в оценке показателя доходности инвестиций (ROI).

Эти два метода позволяют с большой точностью оценить величину, распределение во времени ожидаемых финансовых потоков на всем протяжении проекта. И получить данные по инвестиционной привлекательности проекта. Например, если значение NPV выше нуля, то проект является привлекательным для инвестирования.

Кроме того, в сочетании с IRR применяется также ставка отсечения - показатель минимальной нормы прибыли на инвестиции в основные средства.

Шаг пятый

Оценка привлекательности по уровню рентабельности, или соотношение прибыли/затраты. Показатель выше единицы - проект привлекателен для инвестирования. Меньше, стоит подумать о поиске более интересного проекта. Минус - показывает ожидаемый экономический эффект в относительных величинах.

Шаг заключительный

Интуиция и опыт. Да, именно так. Наличие в руках сильных инструментов для финансового анализа и планирования не всегда дает ожидаемый результат. Особенно в случаях, когда ведется или планируется вести сразу несколько проектов. С разными стартовыми датами, с взаимосвязанными ресурсами и разделенным управлением. В таком случае, куда большую роль играет умение анализировать нередко противоречивые данные и принимать правильное решение. Увы, статистика неумолима. Менее одного процента руководителей бизнесов, обладающих необходимыми данными в состоянии правильно принять решение. Поэтому более 70 процентов всех проектов, по оценке Gartner Group потенциально убыточны на стадии планирования и принятия решения об инвестировании.

Снижаем издержки, или да здравствует экономия

Вопрос весьма важный, позволяющий существенно облегчить жизнь предприятию. Задача любого бизнеса максимально быстро получить прибыль при минимальных издержках в максимально короткие сроки. Особенно это относится к предприятиям-новичкам и высокотехнологичным бизнесам. Быстрый выход на точку безубыточности означает возможность использования появившихся средств на что - то другое.

Например, на инвестирование в новый проект, сулящий большую прибыль. Поэтому борьба с излишними затратами не есть скупердйство. Это одно из самых необходимых требований бизнеса. Следующий пример наглядно демонстрирует, каков может быть эффект от борьбы с лишними расходами.

Предположим, предприятие выпускает некую продукцию, и испытывает проблемы с финансами. Проблема в том, что конкуренты выпускают похожую продукцию с практически идентичными характеристиками и сопутствующим пакетом услуг. И сопоставимой ценой. Увеличение заложенной прибыли даже на 5 процентов приведет к резкому оттоку клиентов. К счастливому конкуренту. Снижение издержек всего на те же 5 процентов позволит не только решить проблему с финансами, но и получить преимущества в конкурентной борьбе. Увы, такие случаи можно встретить скорее в теории, чем в действительности. В особенности российской. Где от конкурента пытаются оторваться либо ухудшая качество продукции, либо используя "бандитские" методы борьбы.

Данные, которые необходимо учитывать при анализе и планировании инвестиций:

Анализ рынка:

- размер рынка;
- темпы роста рынка;
- уровень продажных цен.

Анализ стоимости капиталовложений:

- Объем требуемых инвестиций.
- Остаточная стоимость капиталовложений.

Анализ постоянных и переменных издержек:

- переменные издержки;
- постоянные издержки;
- срок полезной службы необходимого оборудования.

Финансовая часть бизнес-плана: подробная инструкция

Прежде чем отказаться от какой бы то ни было идеи, найдите, по крайней мере, три резонных довода, почему это следует сделать.

Жвалев Л.В.

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях).

Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. Особое значение следует уделить описанию текущего и прогнозируемого состояния окружающей экономической среды. Должны быть отражены трудно прогнозируемые факторы, их альтернативные значения для различных вариантов развития событий.

Требуется четкая разбивка расходов по проекту и использования средств.

Должны быть описаны условия всех остальных относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов. Необходимо четко показать, как и кем (самим предприятием или независимым подрядчиком) составлялась смета расходов; предполагаемая степень четкости сметы. Должны быть описаны условия, оценки и предположения, базируясь на которых, рассчитывались финансовые результаты проекта.

Необходимо отразить (помесячно, поквартально, по годам):

изменение курса рубля к доллару;
перечень и ставки налогов;
рублевую инфляцию (возможен различный процент, в зависимости от объекта);
формирование капитала за счет собственных средств, кредитов выпуска акций и т.д.
порядок выплаты займов, процентов по ним и т.д.
Обычно финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами:

отчетом о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность предприятия по периодам);
планом движения денежных средств (Кэш-Фло);
балансовой ведомостью (финансовое состояние предприятия в определенный момент времени).
При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале с указанием изменений и исходных посылок в течение срока кредита; предполагаемый график уплаты налогов.

В дополнение к этому прилагаются расчеты основных показателей платежеспособности и ликвидности, а также прогнозируемые показатели эффективности проекта.

Сроки прогнозов должны совпадать (как минимум) со сроками кредита/инвестиций, которые запрашиваются по проекту.

Показатели эффективности проекта

Чистый дисконтированный доход (ЧДД); другие названия: чистая приведенная стоимость, чистый приведенный доход. Net Present Value (NPV).

Индекс доходности (ИД); другие названия: индекс прибыльности, Profitability Index (PI)
внутренняя норма доходности (ВНД); другие названия: внутренняя норма рентабельности, возврата инвестиций, Internal Rate of Return (IRR).

Срок окупаемости дисконтированный (Discounted payback period; (PBP) мес.)

Показатели различных видов эффективности относятся к различным экономическим субъектам:

показатели общественной эффективности - к обществу в целом;
показатели коммерческой эффективности проекта - к реальному или абстрактному юридическому или физическому лицу, осуществляющему проект целиком за свой счет;
показатели эффективности участия предприятия в проекте - к этому предприятию;
показатели эффективности инвестирования в акции предприятия - к акционерам предприятий - участников проекта;
показатели эффективности для структур более высокого уровня - к этим структурам;
показатели бюджетной эффективности - к бюджетам всех уровней.
Для оценки эффективности ИП используются следующие основные показатели, определяемые на основе денежных потоков проекта и его участника: чистый доход, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, потребность в дополнительном финансировании, индексы доходности затрат и инвестиций, срок окупаемости.

Чистым доходом (ЧД; Net Value - NV) называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период:

$$\text{ЧД} = \sum \text{Фт}$$

где Фт - эффект (сальдо) денежного потока на т-м шаге, а сумма распространяется на все шаги в расчетном периоде.

Важнейшим показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (ЧДД; интегральный эффект; Net Present Value - NPV) - накопленный дисконтированный эффект за расчетный период. ЧДД зависит от нормы дисконта Е и рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum \text{Фт} \cdot ?$$

где ? - коэффициент дисконтирования.

ЧД и ЧДД характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта соответственно без учета и с учетом неравноценности их разновременности. Их разность (ЧД - ЧДД), которая, как правило, положительна, нередко называют дисконтом проекта, но ее не надо смешивать с нормой дисконта.

Для признания проекта эффективным, с точки зрения инвестора, необходимо, чтобы его ЧДД был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением ЧДД (при условии, что он положителен).

Следующий показатель возникает, когда ЧДД проекта рассматривается как функция от нормы дисконта E .

Внутренней нормой доходности (ВНД, внутренней нормой дисконта; внутренней нормой рентабельности; Internal Rate of Return - IRR) обычно называют такое положительное число E' , что при норме дисконта $E = E'$ чистый дисконтированный доход проекта обращается в 0.

Недостаток определенной таким образом ВНД заключается в том, что уравнение $ЧДД(E) = 0$ необязательно имеет один положительный корень. Оно может вообще не иметь корней или иметь несколько положительных корней. Тогда внутренней нормы доходности не существует.

Для того чтобы избежать этих трудностей, лучше определять ВНД иначе:

ВНД - это положительное число E' такое, что $ЧДД$:

при норме дисконта $E = E'$ обращается в 0;

при всех $E > E'$ отрицателен;

при всех $0 < E' < E$ положителен.

Определенная таким образом ВНД, если только она существует, всегда единственна.

Для оценки эффективности проекта значение ВНД необходимо сопоставлять с нормой дисконта E . Проекты, у которых $ВНД > E$, имеют положительное ЧДД и поэтому эффективны, те, у которых $ВНД < E$, имеют отрицательное ЧДД и потому неэффективны.

Сроком окупаемости ("простым" сроком окупаемости; payback period) называется продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый доход в текущих или дефлированных ценах становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Срок окупаемости в соответствии с заданием на расчет эффективности может исчисляться либо от базового момента времени, либо от начала осуществления инвестиций, либо от момента ввода в эксплуатацию основных фондов создаваемого предприятия. При оценке эффективности он, как правило, выступает только в качестве ограничения.

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования называется продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Потребность в дополнительном финансировании (ПФ) - максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Данный показатель отражает минимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости. Поэтому ПФ называется еще капиталом риска.

Потребность в дополнительном финансировании с учетом дисконта (ДПФ) - максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного дисконтированного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности (см. ниже). Величина ДПФ показывает минимальный дисконтированный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его финансовой реализуемости.

Индексы доходности (profitability indexes) характеризуют (относительную) "отдачу проекта" на вложенные в него средства. Они могут вычисляться как для дисконтированных, так и для недисконтированных денежных потоков. При оценке эффективности часто используются:

индекс доходности затрат - отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным затратам);

индекс доходности дисконтированных затрат - отношение суммы дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков;

индекс доходности инвестиций (ИД) - увеличенное на 1 единицу отношение ЧД к накопленному объему инвестиций;

индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДЦ) - увеличенное на единицу отношение ЧДД к накопленному дисконтированному объему инвестиций.

При расчете ИД и ИДЦ могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капиталовложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию (соответствующие показатели будут, конечно, иметь различные значения).

Индексы доходности затрат и инвестиций превышают 1, если для этого потока ЧД положителен. Индексы доходности дисконтированных затрат и инвестиций превышают 1, если для этого потока ЧДД положителен.

Необходимые условия эффективности инвестиционных проектов.

Для того чтобы проект мог быть признан эффективным, необходимо выполнение какого-нибудь из следующих условий:

$ЧДД > 0$.

$ВНД > E$ при условии, что ВНД этого проекта существует.

$ИД > 1,0$.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования $T_d < T$.

При этом если выполнено условие 2, остальные условия также будут выполняться, если же выполнено любое из

условий 1, 3, 4, то будут выполнены и другие из этих условий (хотя ВНД проекта может и не существовать).

Расчеты показателей эффективности проекта.

Все расчеты показателей эффективности рекомендуется выполнять с денежных средств $[П(t)]$ и оттоки или выплаты денежных средств $[O(t)]$ в каждом периоде (t) реализации проекта.

Дисконтирование служит для приведения разновременных экономических показателей к какому-либо одному моменту времени; обычно к начальному периоду.

Сумма поступлений $(I(t))$, используемая в процессе расчетов по критериям КЭШ-ФЛО, формируется путем суммирования следующих статей:

Поступления от сбыта продукции (услуг)
Поступления от других видов деятельности
Поступления от реализации активов
Доходы по банковским вкладам
Сумма выплат $(O(t))$, формируется аналогичным образом и включает в себя:

Прямые производственные издержки, кроме амортизации
Затраты на заработную плату
Выплаты на другие виды деятельности
Общие издержки
Налоги
Затраты на приобретение активов
Другие некапитализируемые издержки подготовительного периода
Выплаты % по займам
Банковские вклады
Разница между притоком и оттоком денежных средств в каждом периоде (t) называется потоком реальных денег $Ф(t)$ или Кэш Фло (Cash Flow). Значения $I(t)$ и $O(t)$ для каждого месяца делятся на соответствующий коэффициент дисконтирования $Емес$:

$$Емес = v(1 + Eгод/100)$$

где $Eгод$ - годовая ставка дисконтирования в %.

Продисконтированные $П(t)$ ($ДП(t)$) и $O(t)$ ($ДО(t)$) для конкретного периода (месяца) вычисляются по формулам:

$$ДП(t) = П(t) * 1/Емес$$
$$ДО(t) = O(t) * 1/Емес$$

где t - порядковый номер месяца проекта.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Величина ЧДД для постоянной нормы дисконта вычисляется по формуле:

$$ЧДД = \sum_{t=1}^T ДП(t) - \sum_{t=1}^T ДО(t)$$

где $ДПt$ - продисконтированные поступления, получаемые на t -ом шаге расчета,
 $ДОt$ - продисконтированные затраты, осуществляемые на том же шаге
 T - горизонт расчета (число прогнозов)

Эффект достигаемый на t -ом шаге:

$$Фt = Пt - Ot$$

Если ЧДД проекта положителен, проект является эффективным (при данной норме дисконта). Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений. Если $ИД > 1$, проект эффективен, если $ИД < 1$ - неэффективен.

$$PI = \sum_{t=1}^T ДП(t) / \sum_{t=1}^T ДО(t)$$

где $ДПit$ - продисконтированные поступления, получаемые на t -ом шаге расчета,
 $ДОt$ - затраты, осуществляемые на том же шаге
 T - горизонт расчета (число прогнозов)

Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой ту норму дисконта ($Eвн$), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Полученная в процессе расчета ВНД сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на капитал. Она должна быть больше, чем в случае

безрискового вложения капитала.

Срок окупаемости - минимальный временной интервал, за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Иначе, - это период (в месяцах, кв-лах, годах), начиная с которого вложения и затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования рассчитывается при условии выполнения равенства:

$$\sum DP(t) - \sum DO(t) = 0$$

Ставка дисконтирования обычно принимается на уровне доходов, которые могут быть получены в результате практически безрискового вложения капитала.

Материал подготовлен Федеральным Фондом поддержки малого предпринимательства.

Подробный план работы компании – как ничего не забыть?

Прежде чем отказаться от какой бы то ни было идеи, найдите, по крайней мере, три резонных довода, почему это следует сделать.

Жвалев Л.В.

Прежде чем начать собственное дело, надо быть уверенным, что оно будет приносить доход, достаточный для оплаты кредитов, расширения производства и, конечно же, для обеспечения нормальной жизни.

Прежде чем начать собственное дело, надо быть уверенным, что оно будет приносить доход, достаточный для оплаты кредитов, расширения производства и, конечно же, для обеспечения нормальной жизни.

По-видимому, на первых этапах придется занять некоторую сумму денег, и ваши кредиторы, вероятно, захотят ознакомиться с планом работы вашей компании. Подобный план поможет вам решить, сколько вам потребуется денег, и будет той точкой отсчета, относительно которой Вы будете оценивать свою деятельность. Если Вы никогда раньше не составляли план работы, вам поможет в этом бухгалтер, но очень важно, чтобы Вы сами исчерпывающе поняли ключевые финансовые моменты вашего бизнеса, а этого можно достичь только в том случае, если Вы сами составляете план работы.

Конечно, Вы должны привязать ваш план работы к тому виду деятельности, которым Вы предполагаете заняться. Стандартные схемы планов работы для этих целей неприменимы. Однако важнейшими разделами любого плана являются: отчет о прибылях и убытках, баланс предприятия и прогноз кассовой выручки. Хотя детали этих разделов могут быть различны, их наличие обязательно в любом плане. Пример составления плана работы в приложении 1.

Обратите внимание

Финансовый аспект

По содержанию план в целом можно разбить на два подраздела:

- оценочные показатели;
- предпосылки.

Оценочные показатели - это ваша оценка таких параметров, как объем продаж, стоимость продаж, административные расходы.

Предпосылки составляют основу бизнес-плана, и их следует рассмотреть подробнее. Предпосылки могут содержать следующую информацию:

- ожидаемый уровень инфляции;
- ожидаемый уровень налога;
- ожидаемая тенденция изменения уровня процентной ставки;
- капитальные затраты и их распределение во времени;
- оборачиваемость капитала;
- срок получения платы за предоставленные вами кредиты;
- срок погашения кредита.

При составлении плана работы не следует проявлять чрезмерный оптимизм.

От такого оптимизма следует отказаться и подойти к вопросу как можно более осторожно. Несмотря на все ваши усилия по оценке рынка и необходимых затрат, объемы продаж зачастую растут медленнее, чем ожидалось, а затраты - гораздо быстрее.

Приняли ли Вы во внимание тот факт, что ваш бизнес может быть подвержен сезонным колебаниям? Не забудьте учесть это при составлении ваших прогнозов.

Вы подумали о первоначальных затратах? В начале вашей деятельности будут такие моменты, когда затраты денежных средств не будут компенсироваться какими-либо поступлениями. И этот период может затянуться.

Определяя характер и сумму необходимого финансирования, вам следует иметь в виду более крупные суммы. Финансисты не будут очень довольны, если вскоре после получения денег Вы вновь придете к ним, но уже за новой ссудой. Помните, что в бизнесе дела могут идти не так хорошо, как хотелось бы. Поэтому вам следует определять размер финансирования "с запасом".

Банк или иная организация, финансирующая ваш бизнес, будет требовать обоснования ваших расчетов, по крайней мере, на год вперед, и если вам удастся, то следует сделать обоснование и на более длительный срок.

Примером удачного бизнес-плана может быть такой, в котором:

- в течение первого года были бы даны расчеты на месячной основе;
- в течение второго года - ежеквартальные прогнозы;
- в течение третьего года - прогноз на год.

Ваши прогнозы должны содержать не только прогноз кассовой выручки, но и баланс, и декларацию о доходах. Это не только показывает, сколь прибыльную организацию Вы создали, но и свидетельствует о достоверности приводимых вами данных. Баланс предприятия покажет и вам, и вашему финансисту, насколько ваши ходатайства о предоставлении вам наличности подкреплены должными имущественными гарантиями.

Использование персонального или микрокомпьютера может существенно облегчить задачу составления плана работы, особенно в случае, если вам будет необходимо менять свои расчеты в процессе ведения с банком переговоров о предоставлении вам финансовых средств. Вы увидите, что с помощью компьютера легко уточнить сумму расходов, а также те или иные ваши предположения и посмотреть, как все это скажется на общем бизнес-плане.

Другие аспекты

Резюме ваших действий объемом в 1-2 страницы позволит получить общие представления о том, как Вы хотите построить свой бизнес. Тем самым можно будет оценить ту базу, которая существует для развития вашего дела, отдельные свойства выпускаемого продукта, для каких именно целей вам требуются финансовые средства, в каких суммах и каких результатов Вы планируете при этом достичь.

План должен содержать детали, упомянутые выше, но не должен быть слишком подробным. Потенциальному кредитору не требуется очень длинный отчет. Если ваш план превышает 1-2 страниц, попробуйте сделать его более компактным. Трудно сказать, что конкретно Вы должны включить в свой бизнес-план, но вам необходимо осветить следующие вопросы:

- ваша продукция;
- производственная площадь, в рамках которой Вы собираетесь ее производить;
- информация обо всех управляющих вашего предприятия;
- стратегия маркетинга, которой Вы собираетесь придерживаться;
- ваши конкуренты;
- предыдущая деятельность (если таковая была);
- финансовые прогнозы и относящиеся к ним предпосылки;
- требуемые финансовые ресурсы и какие изменения потребуется внести в случае, если ваши предпосылки окажутся либо слишком оптимистичными, либо слишком пессимистичными;
- ваша оценка риска, с которым связана реализация проекта.

Необходимо еще раз подчеркнуть, что, несмотря на то, что при составлении бизнес-плана вам будет необходим совет профессионала, составить свой план Вы должны самостоятельно. Это - план вашей работы. Вас будут спрашивать о том, что Вы собираетесь делать, и Вы должны быть готовы дать исчерпывающие ответы на все вопросы. Одной из наиболее часто встречающихся причин отказа в кредитах является некачественно составленный бизнес-план.

Источники дополнительной информации и советов

Управляющий местным отделением Государственного банка.
Ваш бухгалтер.

Приложение 1
Финансовый прогноз - рабочий пример

Отчет о доходах компании с ограниченной ответственностью "Дадендейв"

Этап
Апрель
Май
Июнь
Всего за год

Продажа 1-й

Минус: стоимость использованных материалов

19800
26700
25500
447300

2-й

7722
10947
9690
178920

Зарплата основного персонала 3-й

9244
9244
9244
110925

16966

20191
18934
289845

Валовой доход - "А"

2834
6509
6566
157455

Накладные расходы на продажу

Реклама 4-й

375
375
375
4500

Безнадежные долги 13-й

375
375
375
4500

Комиссионные 4-й

200
200
200
2400

950

950
950
11400

Накладные расходы на управление и т.п.

Заработная плата директоров 4-й

3900
3900
3900
46800

Взносы в пенсионные фонды 4-й

125
125
125
1500

Заработная плата управленческого персонала 4-й
875
875
875
10500

Телефон и почта 4-й
300
300
300
3600

Поездки 4-й
550
550
550
6600

Печать и канцелярские расходы 4-й
425
425
425
5100

Юридические услуги и бухгалтерия 4-й
575
575
575
6900

Прочие
250
250
250
3000

7000
7000
7000
84000

Накладные расходы на производство

Рента и налоги на недвижимость 4-й
1925
1925
1925
23100

Электроэнергия и водоснабжение 4-й
700
700
700
8400

Страховка 4-й
300
300
300
3600

Амортизации: Оборудования 5-й
375
375
375
4500

автотранспорта 5-й
100

100
100
1200

Прочее 5-й
50
50
50
600

Арендные платежи 4-й
175
175
175
2100

Ремонт 4-й
125
125
125
1500

накладные расходы -финансы

Банковские проценты(задолженность банку и срочные ссуды) 10-й
350
350
350
89125

Банковская комиссия 10-й
50
50
50
600

Накладные расходы -всего - "В"
12100
12100
12100
149915

Прибыль/убытки до удержания налога - "А"- "В"
9266
5591
5534
7540

Этап 1

Вычислите ожидаемый месячный объем продаж исходя из имеющихся заказов на продукцию и тщательного анализа рыночной ситуации. Для компании "Дадендейв" расчет проводится следующим образом.

апрель
19800

май
26700

июнь
25500

июль
27000

август

18900

сентябрь
40500

октябрь
48600

ноябрь
38100

декабрь
24300

январь
58800

февраль
60000

март
59100

Этап 2

Вычислите объем покупки материалов и запасов, необходимых вам для того, чтобы достичь определенного выше объема продаж. Затем определите объем использованных материалов, для чего к объему первоначальных запасов (а) (которые обычно при начале собственного бизнеса равны нулю) прибавьте покупку материалов (б) и вычтите запас на конец периода (в). Для компании "Дадендейв" это выглядит следующим образом:

(а) Запас на начало периода (б) Покупка (в) Запас на конец периода (г) использованные материалы
 $(г) = (а) + (б) - (в)$

Апрель
22722
15000
7722

Май
15000
12447
16500
10947

Июнь
16500
11790
18600
9690

Июль
18600
13740
21000
11340

Август
21000
9060
22500
7560

Сентябрь
22500
17394
24300
15594

Октябрь
24300
22869

27000
20169

Ноябрь
27000
21429
33000
15429

Декабрь
33000
16497
39900
9597

Январь
39900
30720
47100
23520

Февраль
47100
29400
51900
24600

Март
51900
23352
52500
22752

231 420
178920

Политика компании "Даленлейв" направлена на повышение к концу года уровня первоначальных запасов с 15000 до 52000 долл. Здесь присутствует элемент избыточного расходования материалов, который компания собирается преодолеть в течение второго года работы.

Этап 3

Вычислите заработную плату всех работников, занятых в производстве продукции. Для компании "Дадендейв" этот расчет выглядит следующим образом (в долл.):

Общий объем заработка 4 работников
100431

Прочие затраты на работников(в пенсионные фонды и т.п.)
10494

110925

Этап 4

Оцените ваши накладные расходы (как правило, следует предусматривать максимальный размер накладных расходов). Не забудьте про сезонные накладные расходы или расходы, возникающие только в определенные месяцы, такие, как годовые страховые премии и т.п.

Этап 5

Вычислите объем затрат, требуемых для покупки оборотных средств, и объем их амортизации в первом году работы исходя из среднего срока их службы. Этот расчет для компании "Дадендейв" выглядит следующим образом:

Стоимость оборотных средств
Срок службы лет

Среднегодовая норма амортизации

Оборудование 18000

4

4500

Автотранспорт 4800

4

1200

Прочие 1200

2

600

24000

6300

Обратите внимание, что к стоимости оборотных средств следует добавить объем налога на продажу.

Этап 6

Убедитесь, что уровень капитальных затрат достаточен для обеспечения прогнозируемого уровня производства и соответствует вашим финансовым возможностям.

Этап 7

Рассчитайте сроки, в которые будут погашаться долги вашими дебиторами. В большинстве случаев не следует предполагать, что Вы получите долг ранее 60 дней.

Компания "Дадендейв" предполагает, что она будет получать долги по выставленным счетам на 60-й день после выставления счета, т.е. в среднем через два месяца.

Помните, что вам, может быть, понадобится собирать с ваших покупателей налог на продажу, который необходимо впоследствии выплачивать налоговой комиссии.

Этап 8

Вам следует учесть все другие формы поступлений от продажи имущества, передачи права на имущество, займов и кассовые поступления от продажи акций.

Компания "Дадендейв" осуществила срочный заем в 24000 долл. для финансирования приобретения оборудования и автотранспорта.

Этап 9

Обычно по соглашению с поставщиком можно определить срок оплаты покупных материалов. Компания "Дадендейв" производит оплату материалов в месяце, следующем за получением счета.

Этап 10

Следует определить вероятное распределение всех прочих платежей во времени для завершения прогноза поступления наличности.

Помните

В рассматриваемом примере Вы должны обратить внимание на следующее:

- выплата заработной платы в апреле производится с учетом налога на заработок (1850 долл.), перечисляемого в комиссию по налогам в мае; месячные вычеты должны быть равными, увеличение заработка и количества работников не допускается;
- пенсионный взнос - это взнос директора, и он вносится в частный пенсионный фонд;
- рента и налог на собственность платятся землевладельцу в размере 1925 долл. в месяц, а выплата производится авансом;
- электричество и водоснабжение оплачиваются в месяце, следующем за тем, в котором начислена оплата, составляющая 700 долл. в месяц;
- почтовые услуги оплачиваются ежемесячно, и оплата составляет 60 долл. в месяц, а телефон оплачивается в месяц, следующий за тем, на который начислена оплата, и оплата составляет 240 долл. в месяц;
- страховка и ежегодные премии оплачиваются авансом, они составляют 3600 долл.; приобретения оборотных средств, ремонт, передвижение, печать и канцелярские товары, реклама, юридические и бухгалтерские услуги оплачиваются в течение того месяца, когда они были сделаны;
- счета за поездки оцениваются в 550 долл. и должны быть оплачены в течение месяца, следующего за получением счета; реклама оплачивается ежеквартально авансом в размере 1125 долл.; сумма погашения долга банку зависит от срока кредита размером 24000 долл. и включает оплату процентов в размере 4000 долл. в год;
- банковская комиссия (плата за кредит) рассчитывается исходя из предполагаемого уровня процентной ставки, равного 21% в среднем за месячное превышение остатка на текущем счете, и дополнительно банк взимает ежемесячно 50 долл.

Этап 11

Расчет балансовой стоимости основных фондов путем вычитания общей суммы амортизации из общей стоимости основных фондов. В рассматриваемом примере общая стоимость составляет 24000 долл., а сумма амортизации - 6300 долл., следовательно, балансовая стоимость основных фондов - 17700долл.

Этап 12

Запасы следует показывать в балансе по их стоимости, но необходимо иметь в виду, что они могут оказаться дешевле вследствие их возраста, медленной оборачиваемости, устаревания или в случае, если продажа осуществляется по более низким ценам.

В рассматриваемом примере никаких вычетов из стоимости запасов не предусматривается, и их величина равна определенной на этапе 2.

Компания "Дадендейв"

Прогнозный баланс по состоянию на конец первого года

Этап

Баланс

Акционерный капитал и резервы

Объявленный капитал

19-й

75000

Резервы

19-й

7540

82540

Основные средства
стоимость

24000

амортизация

63000

балансовая стоимость

11-й

17700

Оборотные средства

Запасы

12-й

52500

Должники

13-й

114600

Текущие обязательства

Торговые кредиторы

14-й

23352

Прочие кредиторы

15-й

3465

Превышение кредита банка

16-й

52843

Банковский срочный кредит
17-й
22600

102260

Нетто - текущие активы
18-й
64840

Нетто - активы
18-й
82540

Обратите внимание: срочный кредит банка является текущим обязательством с точки зрения сумм, выплачиваемых в течение второго года, а баланс строго показывает сумму, остающуюся после первого года. Представленный пример, однако, имеет то преимущество, что он весьма прост и может быть использован для составления плана вашей работы.

Этап 13

Дебиторская задолженность представляет собой суммы, не оплаченные в текущем периоде вашими покупателями. В рассматриваемом примере продажи февраля и марта не оплачены, что дает следующую сумму дебиторской задолженности (в долл.):

Февраль
60000

Март
59100

Итого
119100

Минус сумма оценки долга, который по тем или иным причинам не будет погашен (4500)
114600

Этап 14

Торговые кредиты это не оплаченные вами суммы долга вашим поставщикам.
В рассматриваемом примере покупки одного месяца не оплачены в сумме 23352 долл. (см. этап 2).

Этап 15

Прочие кредиты - это другие суммы, которые Вы должны (и поэтому они указаны как часть расходов в отчете о доходах), но еще не заплатили. Накопления - это начисленные, но не оплаченные издержки (например, оплата топлива, телефона и юридических услуг).
В рассматриваемом примере расчет ведется таким образом (в долл.):

Начисленные или использованные оплаченные объем долга

Заработная плата производственного персонала
110925
109075
1850

Заработная плата управленческого персонала
10500
10375
125

Телефон и почтовые услуги
3600
3360
240

Поездки
6600
6050
550

Электричество и водоснабжение
8400
7700
700

140 025
136560
3460

Этап 16
Превышение кредита банка показывается в конце отчета о кассовых поступлениях; в нашем примере оно равно 52843 долл.

Этап 17
Сумма долга банку по срочному кредиту в примере составляет 24000 долл плюс проценты за один год - 4000 долл. минус погашение, включающее 5400 долл. в счет выплаты процентов, итого осталось долга 22600 долл.

Этап 18
"Текущие активы" - это активы, которые можно реализовать в течение 12 месяцев со дня составления баланса.
"Оборотный капитал" равен текущим активам минус текущие обязательства (если текущие обязательства превышают текущие активы, то используется термин "дефицит оборотного капитала").
"Нетто - активы" равны основному капиталу плюс текущие активы минус текущие и долгосрочные обязательства.

Этап 19
"Акционерный капитал и резервы" равны сумме, которая могла бы быть распределена, в случае если корпорация должна была бы ликвидироваться, а активы и обязательства были бы распределены, как показано в балансе.
"Резервы" равны оставшемуся доходу.
В рассматриваемом примере в данных не учтены налоги. Во многих случаях налоговые обязательства могут быть существенными, поэтому стоит попросить вашего бухгалтера сделать их оценку.