

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА.

1.1 Содержание и структура бизнес плана.

Основными объектами бизнес-планирования в свободных экономических отношениях служат высокодоходные и конкурентоспособные инновационные проекты. Как известно, современный рынок, основанный на соблюдении всеми производителями и потребителями равновесия между спросом и предложением и соизмерении своих доходов и расходов, всегда будет отдавать предпочтение в кредитовании и финансировании тем производственным, предпринимательским или коммерческим предложениям, которые в будущем дадут наибольший социально-экономический результат. Бизнес-планы в основном предназначаются для того, чтобы способствовать выходу на рынок высококонкурентных новых видов товаров и услуг.

Следовательно, любой инновационный бизнес-проект должен иметь соответствующий бизнес-план обоснования оптимальных показателей производства и продажи товаров и услуг как на отечественном, так и на зарубежном рынке. В рыночных отношениях бизнес-план сам превращается в своеобразный товар, продвижение которого в окружающую предприятие внешнюю банковско-кредитную или финансово-инвестиционную среду должно принести максимальный доход разработчикам нового проекта.

Бизнес-планы являются для наших производителей новым видом внутрихозяйственного или внутрифирменного планирования, получившим наибольшее распространение на малых и средних предприятиях. Бизнес-планы разрабатываются на различные инновационные объекты или процессы, связанные с проектированием или созданием новых фирм и их подразделений, разработкой и поставкой на рынок требуемых товаров и услуг, реконструкцией предприятий и расширением выпуска продукции, совершенствованием технологии и организации производства, повышением качества товаров и производительности труда. В них обосновывается определенная социально-экономическая цель, как правило, имеющая завершенный созидательный результат: рост прибыли, увеличение доли рынка, удовлетворение требований покупателей, ускорение оборота продукции, создание новых рабочих мест и т.д. даже самый хороший план не дает гарантии успеха без его умелой реализации, эффективного управления имеющимися ресурсами, без учета ограничений и требований рынка. Тем не менее правильно составленный бизнес-план проекта дает возможность объективно оценить проект, понять замысел предпринимателя и создать основу для привлечения финансовых ресурсов.

Бизнес-план - это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств и принесут прибыль? Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько велико, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководитель лишь подписал. Включаясь в работу лично, он как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя на крепость и сам замысел, и себя.

Бизнес-планы составляют обычно по следующим причинам:

1. Для внешнего использования. Чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам.

2. Для внутреннего пользования. Здесь дело представляется со всеми сильными и слабыми сторонами. Этот бизнес-план используется постоянно как инструмент управления.

Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес-плана для внутреннего использования. В процессе его написания рассматриваются многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны во внешнем варианте бизнес-плана. Однако инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы "почувствовать" серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в невыгодном положении.

Итак, назначение бизнес плана в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

- изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта;
- оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела;
- обнаружить всевозможные "подводные" камни, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации;
- определить те показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

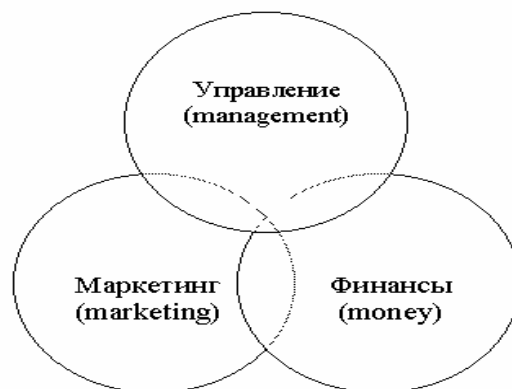
Бизнес-план обычно пишется на перспективу, и составляют его примерно на 3 года вперед, при этом для первого года основные показатели обычно делают в месячной разбивке, для второго – поквартально, и лишь начиная с 3-го года, ограничиваются годовыми показателями.

К сожалению, такое планирование в условиях нашей экономики пока не представляется возможным, поскольку экономическая ситуация очень быстро меняется. Многие сейчас ограничиваются написанием плана на год.

Методика разработки бизнес плана.

Любая предлагаемая форма дает лишь общее представление. Любой бизнес имеет свои особенности, следовательно, не может существовать некоего "стандартного" плана, приемлемого во всех случаях. Существует один испытанный принцип составления любого бизнес-плана: он должен быть кратким.

Правда, иногда, чтобы адекватно раскрыть суть проблемы, его делают достаточно пространным, но в то же время, чтобы учитывающего не ослабевал интерес, не чрезмерно перегружают его. Большинство проектов ограничиваются 10-20 страницами.



Ключевые составляющие бизнес-плана

По мнению автора Л.М.Макаревич «Бизнес план для иностранного инвестора» ключевыми составляющими каждого бизнес-плана являются три **M** - **management, marketing, money**. Разделы, связанные с управлением, маркетингом и финансированием проекта, обязательно присутствуют в любом бизнес-плане. Другие разделы могут меняться в зависимости от специфики деятельности фирмы и проекта.

Представленное содержание бизнес-плана является не более чем схемой. Тем не менее, оно содержит все главные моменты, которые необходимо предусмотреть.

1. Резюме

- Цель плана
- Потребность в финансах, их предназначение и для каких целей они необходимы
- Краткое описание бизнеса и его целевого клиента
- Что делает бизнес фирмы непохожим на бизнес конкурентов
- Что именно должно вызывать доверие к фирме и ее бизнесу (отчетные материалы, квалификация руководителя группы и т.д.)
- Выдержки из основных финансовых предложений

2. Цели и задачи

- Анализ идеи
- Основные направления и цели деятельности
- Характеристика отрасли промышленности

3. Продукт (услуга)

- Описание продукции/ услуги и их применение
- Отличительные качества или уникальность
- Технология и квалификация, необходимые в этом бизнесе
- Лицензии/патентные права
- Будущий потенциал

4. Анализ рынка

- Покупатели
- Конкуренты (их сильные и слабые стороны)
- Сегменты рынка
- Размер рынка и его рост
- Оценочная доля на рынке
- Состав клиентуры фирмы
- Влияние конкуренции

5. План маркетинга

- Маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции/услуг) - основные характеристики продукции/услуг в сравнении с конкурирующими
- Ценообразование

- Схема распространения товаров
- Методы стимулирования продаж

6. План производства

- Расположение помещений
- Оборудование
- Источники поставки основных материалов и оборудования
- Использование субподрядчиков

7. Управленческий персонал

- Основной руководящий состав
- Вознаграждение руководящего состава
- Краткие выводы по планированию количества и состава персонала

8. Источники и объем требуемых средств

- объем требуемых средств
- откуда планируется получить эти деньги, в какой форме и к каким срокам
- сроки возврата средств

9. Основные пункты финансового плана и оценка риска

- Объем продаж, прибыль, себестоимость и т.д.
- Риск, и каким образом его можно избежать

10. Детальный финансовый план (бюджет)

- прогноз объемов продаж
- оценки прибыли и убытков
- анализ движения наличности (ежемесячно на первый год, а затем поквартально)
- годовую балансовую ведомость

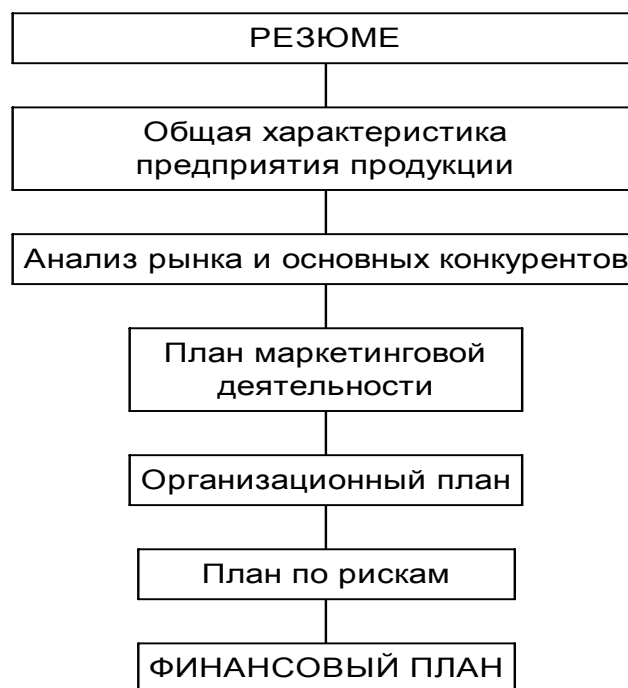
Описание проекта может включать следующую информацию.

- цель и задачи бизнес-плана (описание предприятия, его специализацию и предысторию развития предприятия)
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала.
- преимущества продукции (услуг) предприятия на рынке и в отрасли
- ресурсы предприятия, его текущее финансовое состояние
- долгосрочную и краткосрочную стратегии предприятия, возможности роста производства и доходов, какие доходы предполагается получить и за какой период
- описание ситуации на рынке и в отрасли применительно к исследуемому производству.
- потребности в инвестициях, направления их использования, предполагаемые источники финансирования, порядок возврата заемных средств
- какие риски могут ожидать предприятия и каков их уровень
- экономическое обоснование и эффективность проекта

Таким образом, резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана.

Его объем не должен превышать трех страниц машинописного текста.

Задача резюме - в сжатой форме представить основные идеи бизнес - плана , а также при необходимости привлечь внимание и заинтересовать потенциального партнера, инвестора или кредитора.



Структура бизнес-плана.

Цели и задачи

В этом разделе приводится анализ идеи. Не следует забывать об иерархии планирования. План должен раскрывать заявленные цели и задачи предприятия.

Анализ перспективности идеи. (SWOT-АНАЛИЗ)

- SWOT - аббревиатура английских слов:
- Strength - сила
- Weakness - слабость
- Opportunities - возможности
- Troubles - угрозы

Этот анализ также называют ситуационным анализом. *Сильные и слабые* стороны идеи - это те характеристики идеи, которые могут быть проконтролированы предпринимателем, на которые он может оказать воздействие. Они обычно относятся к настоящему времени.



Анализ перспективности.

Здесь рассматриваются следующие факторы:

- организационные (организационно-правовая форма, наличие собственных или арендованных помещений);
- маркетинговые (место расположения, маркетинговый комплекс, рынок, его сегмент; конкуренты, чем продукт (услуга) будет отличаться от конкурентных);
- технические (производственные фонды: состояние и ресурсы);
- финансовые (наличие собственных средств);
- кадровые (профессиональные навыки и недостатки, насколько идея отвечает знаниям и умениям предпринимателя).

Возможности и угрозы - это те характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем. Здесь необходимо учесть следующие факторы:

- экономическая среда (государственная поддержка малых форм, налоговое законодательство);
- политическая среда;

- социально-культурная среда;
- технологическая среда;
- демографическая среда.

Анализируются факторы, вызвавшие появление идеи, и их привлекательность. Как они будут развиваться в дальнейшем?

Возможности:

- повысить профессиональный уровень;
- есть вероятность получить новый продукт;
- использование новых материалов, нового сырья;
- благоприятная налоговая и кредитная политика.

Угрозы:

- таможенное оформление;
- появление конкурентов (но может быть и сильной стороной). Характеристика предприятия включает следующие сведения
 - полное и сокращенное наименование предприятия, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический адрес предприятия, банковские реквизиты.
 - инициатора проекта
 - организационно-правовую форму предприятия
 - размер уставного капитала
 - учредителей предприятия с указанием их доли в уставном капитале
 - характеристика менеджеров высшего звена
 - основной вид деятельности предприятия
 - формулировку миссии предприятия
 - оценку сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия

1.2 Анализ рынка и план маркетинга

В этом разделе бизнес - плана следует уделить внимание определению размеров рынка, степени насыщенности рынка, тенденциям изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшую перспективу, выявлению наиболее перспективных рынков сбыта и причин их предпочтения, оценке основных конкурентов.

План маркетинга

В этом разделе бизнес - плана описывается стратегия маркетинга, заключающаяся в приведении возможностей предприятия в соответствии с ситуацией на рынке.

В стратегии проникновения на рынок предприятие описывает последовательность своих действий по - проникновению на новый рынок, введению нового товара на старый рынок, проникновению с товаром рыночной новизны на новые сегменты рынка

План маркетинга предусматривает следующие разделы:

1. Выбор системы распространения товара

2. Анализ ценовой политики
3. Реклама
4. Методы стимулирования продаж, формирования спроса и организация послепродажного сервиса.

Уровень планируемой предприятием цены на продукцию означает выработку им ценовой стратегии. Возможны ценовые стратегии:

1. Вытеснение конкурентов.
2. Получение сверхприбыли путем "снятия сливок" с рынка
3. Сохранения стабильного положения на рынке при умеренной рентабельности
4. Освоение и удержание свободной доли рынка и др.

В части рекламы описываются тип и средства распространения применяемой рекламы.

Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать именно продукцию этой фирмы. Если при оценке объемов сбыта не приводятся все мельчайшие подробности того, как он будет достигнут, то это неизбежно вызовет недоверие со стороны потенциального инвестора.

Здесь фирма продумывает и объясняет потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга: *ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа*. Если у фирмы нет специалистов этого профиля, то обращаются за консультацией к внешнему специалисту.

Ценообразование.

Основные принципы ценообразования:

- цена товара должна быть выше его себестоимости.
- цена определяется возможностями рынка.

Ценообразование не сводится к простому выяснению вопроса о себестоимости товара, чтобы потом просто добавить прибыль. Калькуляция издержек производства это нечто само собой разумеющееся, а ценообразование - это вопрос политики. Чтобы привлечь покупателя, совсем не обязательно делать товар или услугу дешевыми. Дешевизна товара часто бывает основным мотивом покупки, но далеко не всегда. Если товар стоит слишком дешево, это может очень негативно сказаться на объемах реализации. Цены можно легко сбросить, а поднять их затем будет гораздо труднее.

Издержки производства. Вообще говоря, издержки производства распадаются на две категории: постоянные и переменные.

К постоянным относятся издержки, остающиеся неизменными относительно объемов реализации продукции. Например, такие как арендная плата, плата за телефон, административные и прочие накладные расходы.

К переменным относятся издержки, непосредственно связанные с производством продукции. К ним относятся затраты на сырье и материалы, издержки на упаковку и доставку, заработная плата. С увеличением объемов реализации эти издержки также возрастают.

Методы ценообразования. "Издержки плюс прибыль". Применяют его только в том случае, если нет конкурентов. В противном случае у конкурента может оказаться

уровень издержек ниже, чем у фирмы. Тогда ему не составит труда вытеснить ее с рынка.

Другой метод - "Глупое следование за конкурентом". Выбирается конкурент - лидер продаж по этому продукту и устанавливается такой же уровень цен, как у него. У него большие объемы, он тратится на маркетинг и ему виднее. И, тем не менее, в названии этого метода не зря присутствует слово "глупое". Дело в том, что фирма, таким образом, теряет самостоятельность и контроль над ситуацией. Конкурент-лидер может провести модернизацию и уменьшить цены. Фирма может оказаться к этому не готова.

Самым надежным является метод ценообразования, который можно назвать затратно-маркетинговым, так как он сочетает в себе анализ себестоимости и формирование цен с учетом избранной маркетинговой тактики. Этот метод невозможно свести к набору формул - он требует творчества, но зато и результаты может приносить исключительно высокие.

Этап установления окончательных цен реализуется уже в ходе конкретных переговоров с клиентами, но готовятся к этому заранее. Здесь нужно решить следующие задачи:

- создать собственную систему скидок и научиться ею пользоваться.
- определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни товара и инфляционных процессов.

Все скидки с цен предложения преследуют цель привлечь клиента. Самая простая скидка - за платеж наличными. Причина - ускорение оборота денег.

Что касается корректировки цен во времени с учетом этапов жизни товаров, то здесь пользуются теорией жизненного цикла товара. Смысл ее в том, что любой товар подобно человеку проживает на рынке свою жизнь, включающую молодость, зрелость, старение и смерть. И на каждом из этих этапов вопросы ценообразования решаются по-своему.

Стимулирование сбыта. Прежде чем планировать кампанию по стимулированию сбыта, необходимо четко определиться, какие средства будут выделены для этого. Самое лучшее в такой ситуации - проводить подобного рода расходы по статье "постоянные издержки". Хорошая реклама и стимулирование сбыта - это не издержки, а инвестиции, причем такие, которые приносят дивиденды в виде расширения производства. Для давно и устойчиво работающего предприятия средства по стимулированию сбыта выделяются в виде доли от оборота. Если предприятие только открылось, то средства по продвижению товаров выделяются специально.

Исключительно важно определить на кого будут направлены мероприятия, и кто это будет выполнять: склонять потенциального покупателя воспользоваться услугами данного предприятия.

Особое внимание при планировании кампании по стимулированию сбыта уделяют четырем факторам:

- найти потенциальных клиентов
- заинтересовать и стимулировать их
- удовлетворить их потребности
- продать!

1.3 План производства

В этом разделе бизнес-плана определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание производственного процесса с указанием узких с технологической и организационной точек зрения мест и путей их преодоления. Важным аспектом этого раздела является точное определение себестоимости производимого продукта.

В описании технологического процесса указываются.

- требуемые производственные мощности
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования
- потребность в сырье, материалах, контроль качества и дисциплин поставок
- требования к источникам энергии и их доступность
- подготовка производства
- контроль качества продукции

В требованиях к квалификации и наличию необходимого персонала дается характеристика

- производственного персонала
- инженерно-технического персонала
- административного персонала
- условий труда
- формы и оплаты стимулирования труда

Таким образом, структура этого раздела бизнес-плана следующая

1. Производственная программа предприятия
2. Схема технологического процесса
3. Потребность в основных фондах
4. План производства
5. Потребность в персонале и зарплате
6. Калькуляция себестоимости

Размер переходящего запаса (норматив оборотных средств) зависит от величины потребности в различных видах материалов, сезонности их поставок и определяется по формуле:

$$T = \frac{Q \cdot M}{D},$$

где

Q - стоимость сырья,

M - норма переходящего запаса, дней

D - число дней планируемого периода

Норматив оборотных средств на топливо, и энергию исчисляется также, как на сырье и материалы, при условии, что это не газообразное топливо и не электроэнергия.

Норматив по запасным частям устанавливается исходя из сроков их поставки и времени, необходимого для ремонта.

Норматив оборотных средств на готовую продукцию (H_r):

$$H_r = P \cdot Д,$$

где

P - однодневный выпуск товарной продукции по себестоимости,

$Д$ - норма запаса в днях, складывающаяся из времени комплектования и накопления продукции до необходимых размеров, времени их хранения на складе и упаковки и времени со дня выписки счетов и платежных документов до дня зачисления сумм на счет предприятия.

Общая потребность в оборотных средствах совокупный норматив средств определяется суммированием частных нормативов по их элементам.

Разница между нормативами по годам составляет прирост оборотных средств, который учитывается в финансовом разделе бизнес - плана.

Отдельные статьи себестоимости заполняются на основе результатов расчетов, полученных в предыдущих таблицах

Стоимость воды на технологические цели и прием сточных вод определяется исходя из общей потребности воды на технологические цели в кв. м. и расценки за 1 м .куб., установленный местными органами власти.

сумма амортизационных отчислений (AO) определяется по формуле:

$$AO = \frac{C_{оф} \cdot Н}{100\%},$$

где

$C_{оф}$ - среднегодовая стоимость основных фондов, грн.

$Н$ - норма амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов, % к их балансовой стоимости.

Расходы на рекламу определяются в зависимости от установленных расценок на нее в средствах массовой информации

Налоги в дорожные фонды складываются из налога на пользователей автодорог, налога на приобретение транспортных средств, налога с владельцев автотранспортных средств.

Налог на пользователей дорог определяется в размере 0,4 % от выручки.

Налог на приобретение транспортных средств ($H_{нт}$) определяется по формуле:

$$H_{нт} = \frac{(C_m - НДС) \cdot C_n}{100\%}$$

где

C_t - стоимость транспортного средства, грн

C_n - ставка налога на приобретение транспортных средств, %

НДС - налог на добавленную стоимость

Налог с владельцев автотранспортных средств определяется из мощности мотора и ставки налога за единицу мощности, устанавливаемой местными властями

Сумма арендной платы (АП) за здания, сооружения и нежилые помещения в жилых домах, находящиеся в муниципальной собственности определяется по формуле:

$$АП = S \cdot A_c,$$

где

S - размер арендуемой площади, кв. м

A_c - ставка арендной платы за 1 м.кв, грн.

Плата за воду определяется исходя из необходимого объема воды на технологические цели в м.кв. м тарифной ставки платы за воду, грн./м.куб., установленной местными властями.

К прочим затратам относятся затраты на отопление производственного помещения, на освещение помещения, топливо для автомобиля, обязательные страховые платежи за имущество предприятия.

Размер страховых платежей устанавливается из среднегодовой стоимости имущества и страховой ставки.

Налоги, относящиеся финансовым результатам деятельности, включают налог на имущество, на рекламу, целевые сборы на содержание правоохранительных органов, благоустройство, нужды образования и другие цели, сбор на нужды образовательных учреждений.

Налог на нужды образовательных учреждений определяется исходя из фонда оплаты труда, ставки налога в процентах к фонду оплаты труда.

Налог на прибыль исчисляется умножением суммы налогооблагаемой прибыли на ставку налога на прибыль.

Организационный план

В этом разделе бизнес - план раскрывается организационно-правовая форма хозяйствования предприятия.

Обосновывается организационная структура предприятия (линейная, функциональная, штабная, матричная), производится оценка организационной структуры.

Одним из показателей оценки эффективности организационной структуры является интегрированный показатель эффективности организационной структуры (K_{эфy}) определяется по формуле:

$$K_{эфy} = 1 - \frac{Z_y \cdot K_{yn}}{\Phi_o \cdot \Phi_v}$$

где,

Z_y - затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления

K_{yn} - удельный вес численности управленческих работников в общей численности

Φ_v - фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника)

F_o – фондоотдача (объем производственной (реализованной) продукции) приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов.

План по рискам

Значение раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, не могут быть достигнуты полностью или частично.

Составляется перечень простых рисков, из которых выбираются наиболее важные для данного проекта. Особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам

Риск из-за потери прибыли (падения рентабельности) в результате неустойчивости спроса на планируемую продукцию может быть с использованием статистических методов.

После оценки степени риска разрабатывается перечень мер, позволяющих его уменьшить.

1.4 Финансовый план и оценка риска

В этом разделе бизнес-плана обобщают все предшествующие материалы бизнес-плана и представляют их в стоимостном варианте.

Он включает выполнение следующих расчетов -

- распределение чистой прибыли
- баланс денежных средств
- денежный поток (Cash-Flow)
- доходы и затраты
- финансовый план предприятия на первый планируемый год
- расчет безубыточности и график безубыточности
- расчет даты, когда проект начнет приносить прибыль
- прогнозный баланс активов и пассивов предприятия
- показатели планируемой финансово-экономической деятельности предприятия.

Прогноз потока наличности

Прогноз потока наличности достаточно прост. Он состоит из перечисления всех оттоков наличных средств (платежей) и всех притоков наличности с разноской по месяцам и служит для расчета баланса. Отрицательный баланс означает недостаток оборотного капитала и необходимость организации дополнительного финансирования.

Возможность выполнения проекта

После того, как составлена вся отчетность, ее необходимо прокомментировать. Вы не можете давать необработанные результаты для их оценки потенциальными инвесторами или банками, которые могут предоставить займы.

Комментарии могут быть сделаны на основе следующих расчетов:

специфических подсчетов с использованием некоторых показателей отчетности
подсчета общей прибыльности проекта

К устойчивым пассивам относятся минимальные задолженности по заработной плате с начислениями, бюджету, временно свободные остатки фонда потребления и пр.

Кредиторская задолженность по оплате труда ($K_{зп}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{зп} = \frac{\text{ФОТ} \cdot Д}{360},$$

где

ФОТ - расходы на оплату труда с начислениями, грн.

Д- число дней с начала месяца до установленного дня выплаты заработной платы.

Кредиторская задолженность бюджету определяется аналогично задолженности по заработной плате.

Прирост устойчивых пассивов определяется разницей между их размерами по годам.

Уплата процентов за использование кредитом ($C_{кр}$) рассчитывается по формуле:

$$C_{кр} = \frac{P_k \cdot H_{кр}}{100\%},$$

где

P_k - среднегодовой размер кредита, грн

$H_{кр}$ - процентная ставка банка за кредит.

С тем чтобы определить, достаточно ли денежных средств у предприятия для осуществления нормального бесперебойного процесса производства в каждый момент времени, составляется баланс денежных средств.

Сумма денежных средств на начало планируемого периода берется из отчетных балансов активов и пассивов предприятия, а на последующие планируемые периоды из предшествующего периода.

Планирование выручки осуществляется с учетом времени поступления денежных средств на счет предприятия за отгруженную продукцию.

Платежи на сторону складываются из - затрат на производство продукции без амортизации, уплаты налогов, относимых на финансовый результат, затрат на приобретение основных фондов, уплаты процентов за кредит, норматива оборотных средств, прироста оборотных средств, погашения кредита, уплаты НДС, уплаты налога на прибыль.

При планировании этих затрат следует учитывать как поступления денежных средств, так и время их уплаты предприятием (продолжительность нормальной кредиторской задолженности поставщикам, бюджету).

С тем чтобы проверить правильность учета источников средств и их распределения, составляется финансовый план или баланс доходов и расходов - "шахматка", в которой по горизонтали отражаются возможные источники средств (прибыль, амортизация и др.), а по вертикали - направления средств (платежи в бюджет, арендная плата, уплата процента за кредит и др.)

Таким образом, столбики по вертикали показывают распределение средств в каждой статье доходной части финансового плана, а строчки по горизонтали - величину поступления средств из различных источников, направленных на покрытие отдельных статей расходов.

Финансовый план составлен правильно, если общий итог по горизонтали равен общему итогу по вертикали.

Запас финансовой прочности определяется как разница между планируемым размером выручки и размером пороговой выручки и отражает размер, до которого можно снижать объем производства или цену продукции с тем, чтобы производство не оказалось убыточным.

Сопоставлением критического объема производства с планируемым выпуском продукции, определяется дата, с которой проект начнет приносить прибыль. Для построения графика безубыточности следует составить уравнения следующего вида:

$$Y_1 = AX$$
$$Y_2 = A_0 + A_1X$$

где Y_1 - выручка, грн

Y_2 - затраты на производство продукции, грн

A - цена единицы продукции без НДС, грн\ед

X - планируемый объем реализации продукции, ед

A_0 - сумма условно - постоянных затрат (УПЗ), грн

A_1 - сумма условно - переменных затрат на единицу продукции (УППЗ), грн\ед.

С целью оценки финансово - экономических результатов проекта составляется прогнозный баланс активов и пассивов предприятий

Для вновь проектируемого предприятия прогнозный баланс может быть составлен методом прямого счета с использованием метода " пробки " (для балансирования сумм по активу и пассиву баланса)

Размер дебиторской задолженности (D_z) рассчитывается по формуле:

$$D_z = \frac{N \cdot D}{360}$$

где N - выручка от реализации продукта, грн.

D - планируемая продолжительность задолженности покупателей, грн.

Размер денежных средств в кассе в прогнозируемого баланса может быть определен в сумме, установленной для данного предприятия по согласованию с банком.

Показатели финансово-экономической целесообразности реализации плана.

Обоснование финансово-экономической целесообразности реализации планируемого производства, можно дать на основе анализа показателей. по которым определяется ликвидность, платежеспособность, финансовая независимость, устойчивость и стабильность предприятия, а главное - ожидаемый срок окупаемости проекта.

Расчет коэффициентов производится по данным прогнозного баланса активов и пассивов предприятия

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{a.l.}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{a.l.} = \frac{\text{Денежные средства}}{\text{Короткосрочные пассивы}}$$

Рекомендуемое значение $K_{a.l.}=0.2$

Рентабельность авансированного капитала ($R_{a.k.}$) рассчитывается по формуле:

$$R_{a.k.} = \frac{\Pi}{AK} \cdot 100\%$$

Срок окупаемости проекта (Т) рассчитывается по формуле:

$$T = \frac{\text{Уставной капитал} + \text{Долгосрочный кредит}}{\text{Балансовая прибыль } (\Pi)}$$

Если планируется осуществление проекта за счет кредита, то нормативный срок окупаемости проекта равен сроку, на который предоставляется кредит.

Исходя из изучения и оценки разработанного бизнес-плана, можно предусмотреть ряд мероприятий, обеспечивающих в конечном итоге улучшение планируемых финансово - экономических результатов деятельности предприятия, например, с тем, чтобы сократить срок предоставления банковского кредита.

Возможные мероприятия:

- Повышение эффективности организационного планирования (может быть достигнута за счет сокращения численности персонала)
- Повышение эффективности планирования производства

Экономический эффект от предлагаемых мероприятий выразится в получении дополнительной чистой прибыли и сокращении срока самоокупаемости проекта.