

Оценка инвестиционной привлекательности инновационных проектов

С. Л. Еремина,
д.э.н., профессор ШИП

Томск 2020

План презентации

1. Выбор и критерии оценки осуществимости проектной идеи
2. Компоненты инновационного проекта (бизнес-плана)
3. Оценка емкости рынка. Сегментирование
4. Оценка переменных затрат на производство
5. Оценка постоянных затрат на производство
6. Оценка стоимости инновационного проекта. Расчет точки безубыточности проекта
7. Структура и анализ рисков

Оценка предпринимательских качеств

Качества предпринимателя	Баллы				
	5	10	15	20	25
Поиск возможностей					
Настойчивость					
Приверженность к выполнению контракта					
Требование качества и эффективности					
Готовность рисковать					
Постановка цели					
Поиск информации					
Системное планирование и контроль					
Убеждение и создание сети					
Уверенность в себе					

Окно Джохари (Джозефа Люфта и Харри Ингема)

	известно личности	неизвестно личности
известна другим людям	ПУБЛИЧНАЯ ЗОНА	СЛЕПАЯ ЗОНА
неизвестна другим людям	СЕКРЕТНАЯ ЗОНА	ТЕМНАЯ ЗОНА

Окно Джохари (Джозефа Люфта и Харри Ингема) - 2

Зоны:

- ▣ *публичная* - известна и самой личности, и окружающим людям. Поведение в этой зоне не скрывается личностью и понятно окружающим: социальные условности, обычаи, пр.
- ▣ *Секретная* - известна человеку, но не известна другим. Человек хранит секреты потому, что не знает реакцию других
- ▣ *Слепая* - известна окружающим, но не известна личности. Знающие о ней люди боятся оскорбить человека, и поэтому воздерживаются от сообщения о ней
- ▣ *Темная* - о ней не знают ни человек, ни окружающие, но в ней много нераскрытых или неизвестных возможностей и способностей - будущее или просто неизвестная зона

Мозговой штурм – метод, позволяющий получить множество идей за короткий период времени

необходимо:

- предложить и записать максимально большое число идей

можно:

- шуметь и смеяться
- высказывать самые безумные и глупые идеи
- записывать идеи на схеме
- не высказывать собственных суждений (если вы лидер)
- предлагать идеи о своеобразной продукции

нельзя:

- вести запись на гаджеты
- пользоваться доской и слайдовыми пленками
- выбирать исключительно пожилых или молодых членов групп
- позволять присутствовать наблюдателям
- уделять слишком много времени одной продукции
- позволять излишнюю детализацию

Критерии оценки осуществимости проектной идеи – фильтр 1

наличие:

1. рынка:

- объем поставок в настоящее время не адекватно удовлетворяет существующий спрос
- существующий спрос в настоящее время обеспечивается через импорт
- существующий спрос в настоящее время вообще не удовлетворяется
- продукция уникальна
- не надежны поставки товара / услуг
- ожидается значительное увеличение спроса на товар / услуги в будущем
- поставки продукции в настоящее время осуществляются контрабандным путем

Критерии оценки осуществимости проектной идеи – 2

наличие:

2. сырьё:

- местное сырьё имеется в достаточном количестве
- имеются надёжные поступления сырья (из местных и зарубежных источников)
- было изучено и найдено удовлетворительным положение дел с сезонностью, сроком хранения, качеством и разнообразием сырья
- цена сырья находится на разумном уровне
- предполагается, что увеличение цены на сырьё в будущем будет носить разумный и предсказуемый характер

Критерии оценки осуществимости проектной идеи - 3

наличие:

3. ТЕХНОЛОГИИ

- технология, которую предстоит использовать, апробирована
- имеется технология по разумной стоимости
- технология соответствует уровню производства, инвестиций и желаемому качеству продукции
- устаревшая технология не будет оказывать негативного влияния на проект

Критерии оценки осуществимости проектной идеи - 4

наличие:

4. рабочей силы необходимой квалификации
 - для проекта имеется различная необходимая квалификация (концептуальная, управленческая, техническая и рабочая)
 - имеется относительно устойчивое и стабильное предложение рабочей силы необходимой квалификации
 - прогнозируется достаточно стабильная и предсказуемая стоимость рабочей силы
5. наличие приоритетов правительства
 - в области содействия развитию и инвестициям
 - финансовая или другой вид помощи
 - импортозамещение, содействие экспорту, рост занятости индустриализации села, развитие или передача технологий и пр.

Критерии оценки осуществимости проектной идеи - 5

6. стратегическая пригодность
 - соответствие компетентности предпринимателя и ведущих сотрудников
 - соответствие существующим производственным линиям, технологии, структуре маркетинга, производственной системы, мощностям и ресурсам предпринимателя или фирмы
 - дополнение и усиление существующей структуре, осуществимости или возможности роста фирмы
7. простота осуществления
 - имеются в наличии средства
 - короткий период становления или подготовки (например, от трех месяцев до одного года)
 - возможность охранения контроля над непредвиденными трудностями

Критерии оценки осуществимости проектной идеи - 6

8. подверженность риску
 - продукцию или услуги можно легко скопировать или повторить
 - конкуренты, располагающие большими ресурсами и экспертизой, могут эффективно обороняться, если ощутят угрозу со стороны проекта
 - проект может пострадать от непредвиденных обстоятельств, например погодные условия, наличие сырья, устаревшая технология, изменение политики, приоритетов или программ правительства
 - зависимость проекта от импортируемых средств: сырье, технология, рабочая сила или другие ресурсы

Критерии оценки осуществимости проектной идеи - 7

9. прибыльность - восприятие или предшествующие знания участников, основанные на прочитанных книгах, опыте, наблюдениях и обратной связи от других (конкуренты, поставщики, консультанты и пр.)

10. затраты / выгода

- стоят ли преимущества прибыльности, риска, инвестиционных требований, наличия средств, всех усилий по разработке концепции, организации и осуществления проекта
- проект предоставляет ощутимые преимущества обществу через увеличение занятости, создание связей с другими отраслями промышленности или другими видами экономической деятельности, предоставление необходимой продукции и услуг и пр.
- проект экономически осуществим сам по себе, а не благодаря искусственному вмешательству правительства

SWOT (Strong, Weakness, Opportunity, Threat) – анализ – фильтр 2

Сила – контролируется предпринимателем, настоящее время. Необходимо усиливать и использовать ее, чтобы устранить слабые стороны

дешевое сырье	относительно низкая цена
технологическая экспертиза	усовершенствование продукта
хорошая сеть потребителей	хорошая упаковка
управленческий опыт	более совершенная технология
система сбыта	характеристики/свойства продукта

Слабость - контролируется предпринимателем, настоящее время, «отсутствие», «недостаток» чего-либо. Необходимо как можно больше устранять слабые стороны

нет контроля над поступлениями сырья	отсутствие рекламной стратегии
технологическая отсталость	ограниченный срок службы товара
неопытность управляющих, владельцев	плохой дизайн товара
нехватка рабочего капитала	слабая работа по реализации
низкий уровень запасов в момент пика продаж	высокая цена продукта
	отсутствие технической экспертизы
	высокие цены на сырье

SWOT (Strong, Weakness, Opportunity, Threat) - анализ

Возможности - положительные или благоприятные факторы, которые должен использовать предприниматель или которые дают возможность осуществить проектную идею

немногочисленность и слабость конкурентов	отсутствие данных продуктов на рынке
рост доходов целевого рынка	продукт редко встречается в данной местности
растущий спрос	благоприятная политика правительства
подобные продукты приносят прибыль	благоприятные программы и сотрудничество с правительством
имеются связи	
низкие процентные ставки кредитования	

Угрозы

растут затраты на сырье	слишком высокий уровень конкуренции
государственная бюрократия	нехватка сырья
неподвижность рабочей силы	стихийные бедствия
переманивание квалифицированной рабочей силы	взяточничество и коррупция
изменения государственных положений	недостаточность власти
слаборазвитая инфраструктура	контрабанда

КОМПОНЕНТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА (<https://www.sba.gov/writing-business-plan>)

Бизнес-план – дорожная карта на 3-5 лет для увеличения дохода компании - включает:

- Executive Summary – моментальное «фото» компании, профиль, цель и задачи
- Company Description - что делается? что отличает бизнес компании от других?
- Market Analysis - исследование рынка (отрасль, конкуренция)
- Organization & Management - определение наилучшей организационной и управленческой структуры компании
- Service or Product Line - что продается? История продукта / услуги. Какую выгоду это приносит клиентам? Что такое жизненный цикл продукта / услуги?

КОМПОНЕНТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

(<https://www.sba.gov/writing-business-plan>) -

2

- Marketing & Sales - как планируются продажи продукта / услуги? Какова стратегия продаж?
- Funding Request – источники финансирования бизнеса
- Financial Projections – финансовый прогноз и описание резервов при необходимости финансирования
- Appendix - резюме, лицензии, договор аренды, другая дополнительная информации. Не обязателен, но полезен
- How to Make Your Business Plan Stand Out – в чем уникальность бизнеса? Каковы преимущества по сравнению с конкурентами?

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ЦЕЛИ БИЗНЕС-ПЛАНА (МБ)

Бизнес-план – документ, где в письменной форме излагаются цель, задачи и основные направления развития компании

Цели:

▣ Внутренние:

- *убедить самого себя*
- *инструмент мотивации и ориентации руководства компании*

▣ Внешние:

- *получение банковского кредита или инвестиций*
- *создание стратегических союзов*
- *получение большого контракта*

КОМПОНЕНТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

- **ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ:** *название компании, временной период, ответственные лица, их должность, почтовый адрес, полный номер телефона и факс, дата составления*
- **Резюме:** *создать интерес читателя, указать цели и задачи плана, изложить основные положения плана, в особенности условия оплаты кредита, информацию о прибыли по инвестированному капиталу*
- **досье компании:** *наименование и адрес, перечень регистрационных документов и лицензий; перечень акционеров и их доля (%) участия в капитале компании; краткая история компании; положение компании на момент разработки бизнес-плана*

КОМПОНЕНТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА - 2

- **план маркетинга:** *что и как продвигается на рынок. Оpozнание и конкретизация клиента, определение потребности и желания клиента, способы их удовлетворения*
- **план производства:** описание зданий и ресурсов для деятельности компании
- **план организации и менеджмента:** *организация и подчинение персонала компании*
- **финансовый план:** *стоимость проекта, потребность в кредите, прогноз объема продаж, отчет о прибылях и убытках, поток наличности (кэш - флоу), построение «точки безубыточности», риски и меры их предупреждения*

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Цель – оценка емкости рынка

Структура плана маркетинга:

1. анализ конкурентоспособности компании
2. анализ конкурентной среды
3. анализ рынка: выбор сегмента
4. разработка плана продвижения продукта / услуги
5. предоставление достоверной информации используемой для последующих разделов бизнес-плана

Анализ конкурентоспособности на основе ключевых факторов успеха (КФУ)
 - «лучше» (знак +), «хуже» (знак -) или одинаково (знак 0)

Ключевые факторы успеха	Вес	Конкуренты			
		A	B	C	D
Качество	5	+	0	-	0
Эффективность средств продажи	3	+	-	-	0
Разработка новых продуктов	2	+	+	+	-
Техническое обслуживание	5	+	+	+	+
Своевременная доставка	4	0	-	+	-
Репутация	1	0	0	0	+
Реклама	1	-	-	+	0
Издержки	5	+	+	-	0
Цена	5	+	+	+	-
Место положения	2	+	+	-	+
Финансовая стабильность	2	+	+	-	-
Всего	35	28	13	2	-5

Анализ конкурентной среды Информационная программа для анализа рынка

1. Количественные параметры рынка: размер, рост, доля, стабильность спроса
2. Качественные параметры рынка: структура потребностей, мотивы покупки, процесс покупки, информационные отношения
3. Анализ конкуренции: оборот/доля рынка, сила и слабость, видимая стратегия, финансовая сила, качество менеджмента

Анализ конкурентной среды Информационная программа для анализа рынка - 2

4. Структура покупателей: количество покупателей, виды покупателей/размеры, региональные акценты, специфические отраслевые акценты
5. Отраслевая структура: количество продавцов, вид продавцов, организации/союзы, загрузка мощностей, менталитет соревнования
6. Дистрибутивная структура: географическая, по каналам сбыта

Анализ конкурентной среды Концепция действующей (полной) конкуренции

Структура рынка:

- ▣ количество продавцов/покупателей
- ▣ сложность доступа на рынок
- ▣ вид технологии (напр., рентабельность в зависимости от размера предприятия)
- ▣ связь с предыдущими и последующими стадиями
- ▣ масштаб дифференциации продукции

Поведение на рынке:

- ▣ ценовая и количественная политика
- ▣ политика по продукции
- ▣ маркетинговая стратегия
- ▣ тенденции к коллективному поведению на рынке

Анализ рынка: выбор сегмента

1. географический
2. Фирменно-демографический
3. Отраслевая ориентация
4. Технологический
5. Социально-демографический
6. Социально-экономический
7. Психологический
8. Ориентированный на стиль жизни
9. Продуктовый
10. Ценовой
11. Качества
12. Сбыта

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Цель – расчет производственной себестоимости (сделаем это в программе Project Expert на практических занятиях)

Посмотрим ролик о выращивании грибов:

<https://www.youtube.com/watch?v=9EmvgVoexY4>

Это позволит вам

- понять, что этот раздел бизнес-плана требует консультации технологов
- Убедит вас в том, что не все так просто

Есть и другие интересные варианты:

How It's Made – Kitchen Accessories, Vacuums, Papier-maché, Hydraulic Cylinders // <https://www.youtube.com/watch?v=G-N5-NHYKr4>

how it's made mushrooms // <https://www.youtube.com/watch?v=wdPe1bhVFuU>

how it's made snickers chocolate // https://www.youtube.com/watch?v=Qkc_2_ZiF9M

How It's Made – Hot Dogs // <https://www.youtube.com/watch?v=2NzUm7UEEIY>

How It's Made – McDonald's Fries // <https://www.youtube.com/watch?v=ImQfmo820Qw>

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА. Описание основных операций. Схема, последовательность

- основной капитал. Точная оценка стоимости основных фондов
- срок службы. Размер ежегодных амортизационных отчислений
- техническое обслуживание (запасные части)
- источники оборудования (поставщики). Точное время поставки, транспортные расходы, пошлины на импорт, страховка, установочные расходы

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА. Описание основных операций. Схема, последовательность - 2

- запланированная мощность. Уровень использования мощностей: часов в день, дней в неделю, месяц
- мощность производства в будущем. Другие работы: совершенствование и разработка продукции в период низкого использования мощностей
- оборудование (финансирование), условия и возможности приобретения. Условия оплаты
- размещение и схема предприятия: площадь, необходимые здания и оборудование. Юридический адрес

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА. Описание

- ▣ **Здания:** *основные производственные помещения и офисы компаний: аренда или собственность, размещение стационарное или другое, соответствие текущим и будущим потребностям*
- ▣ **Оборудование** *производственных помещений и офисов компании. Характеристика существующего и будущего.*
- ▣ **Потребности в сырье:** *источники, наименование (перечень) будущих поставщиков, количество, цикличность заказов и доставки, условия и сроки покупки, наименование (перечень) «запасных» поставщиков при необходимости удовлетворения резкого роста спроса*

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА. Описание

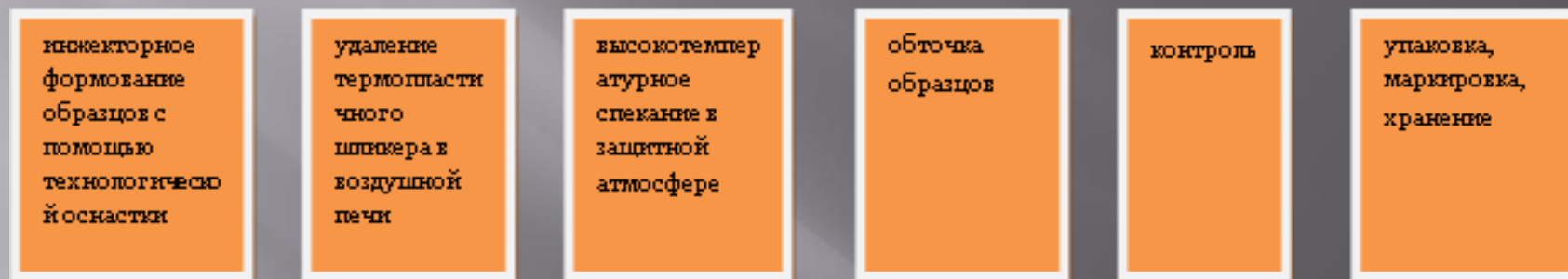
Затраты на сырье: стоимость единицы сырья, все виды среднемесячная потребность. Коэффициент затрат / выпуск на месяц

Рабочая сила, ее квалификация: наличие и категории квалификации. Шкала зарплаты. Стоимость рабочей силы. Расходы на зарплату, дополнительные выплаты, отпускные, социальное и медицинское страхование. Производительность труда, мотивация, стимулирование. Условия работы, ответственность, пособия

Общезаводские расходы, накладные: не меняющиеся или меняющиеся незначительно в зависимости от уровня производства.

Себестоимость единицы изделия: количество изделий в месяц, трудовые, производственные и накладные расходы

Пример графической схемы технологического процесса Производство керамических композиционных материалов методом инжекционного формования



Необходимо ответить на 3 вопроса:

- 1.Какие необходимы ресурсы для реализации каждого этапа
- 2.Кто будет поставщиком
- 3.Каковы условия приобретения (оплата, доставка)

Пример представления в бизнес-плане затрат. Производство запорной арматуры с нанокерамическим покрытием

Наименование статей	Количество, шт.	Цена, руб./шт.	Итого затраты, руб.	Фирма-поставщик	Интернет-сайт
листы аналитические	1	109 740	109 740	ОКБ Веста	http://www.okbvesta.ru/analytical.htm
мельница шаровая барабанного типа	1	65000	65000	ПП «Промстроймаш»	http://psmash.ru
шкаф сушильный лабораторный, ШС 2000	1	80 000	80 000	ОАО «Смоленское СКТБ СТУ	http://www.sktb-spu.ru/katalog/shkafy-sushilnye/shs-200/shs-200-72/
плита электрическая Iterma ПКЭ-6ПР-1475/850/860-24	1	42 590	42 590	ООО «ТЕРМА»	http://trust-holod.ru/product/plita-elektricheskaya-iterma-pke-6pr-1475850860-24/
станок инжекционного формования в кольцевую трубку	1	130 000	130 000	ООО «Сибирские Технологии»	http://www.plastmto.ru
компрессор поршневой	2	290000	580000	ООО «ЭНЕРГ ОНПРОФ»	http://www.compressory.ru/stanciya-komp-pressivnyye-vozdushnye/atlas-copco/fix-1-0-d-1phi-na-resivere24-1-s-osushitelem-sdp/
пресс гидравлический ПНГ-200	1	2 000 000	2 000 000	ООО «ТехноСиликс»	http://www.technosilix.ru/
высокотемпературная печь ИТМ 57.1200	1	500 000	500 000	ООО «Компания ИСКРА»	http://www.iskraten.ru
высокотемпературная печь ЛНТ, в т.ч. панель управления	1	925800	925800	IscoPoint	http://www.epsci.ru/catalog/labware/ovens/ovens-nabertherm/
насос форвакуумный «ВАКМА» 2НВР-5ДМ-УХЛ42ТУ 26-04-604-79	2	60 000	120 000	АО «Вакууммаш»	http://vacma.ru/products/oil_sealed/plastinchato_rotorni/nvr/374/
ионизационно-термопарный вакуумметр ВИТ19ИТ2	1	58 331	58 331	ООО «МЕРАДАТ»	http://meradat.ru/
рентгеновский дифрактометр типа ДРОН	1	750 000	750 000	ЦКП «Нанотех» ИФПМ СО РАН	
рентгенофлуоресцентный спектрометр волнодисперсионный последовательного действия Shimadzu XRF 1800	1	100 000	100 000	Томский региональный ЦКП	
Итого затрат					

Пример. Условия для расчета себестоимости (пошив рубашек)

Материалы ед. в местной валюте/1 изделие :	валюте/мес./30 рубашек/день
▣ ткань: 1,5 м. по 40	аренда – 450
▣ нитки: 10 м. Цена 1 юрка (50 м.) - 10	вода – 100
▣ пуговицы : 7 шт. по 10	связь – 100
▣ прочее: 10	канцелярия – 50
Время производства, час./1 этап:	амортизация – 100
▣ мерка – ¼	реклама – 100
▣ кройка – ½	техобслуживание и ремонт – 200
▣ сметывание – ¼	энергия – 200
▣ шитье – 1	зарплата предпринимателя – 2000
▣ глажение/упаковка – ½	зарплата контролера (2 чел.) – по 500

Примечание:

- ▣ Зарплата швей – 500
- ▣ В месяце 22 раб. Дня
- ▣ Рабочий день 8 час
- ▣ Сверхурочные запрещены

Накладные расходы, ед. в местной

План организации и менеджмента. Фазы

Менеджмент – формулирование и перечень мероприятий по достижению цели путем «использования» людей – состоит из:

1. Планирование – уточнение и реализация мероприятий, ведущих к достижению цели

2. Организация, в т.ч.:

- формирование структурных подразделений (см. слайд типы оргструктур)
- трудового процесса: куда, как, сколько, чем, какие материалы будут использовать люди

3. Контроллинг – сравнение фактического и планового состояний. В случае отклонения - разработка рекомендаций по достижению запланированной цели

План организации и менеджмента. Фазы - 2

«Использование» людей:

- мотивация - способность побудить человека сделать ... (Эйзенхауэр, 1944 г.)
- личное обращение: денежное, неденежное, делегирование полномочий (*см. след слайд!!!*), учет возможностей, признание
- стиль руководства: авторитарный, основанный на сотрудничестве
- инструменты руководства: смена и расширение сферы деятельности, обогащение содержания обязанностей – должностные инструкции

«Золотые» правила делегирования полномочий (ответственных поручений)

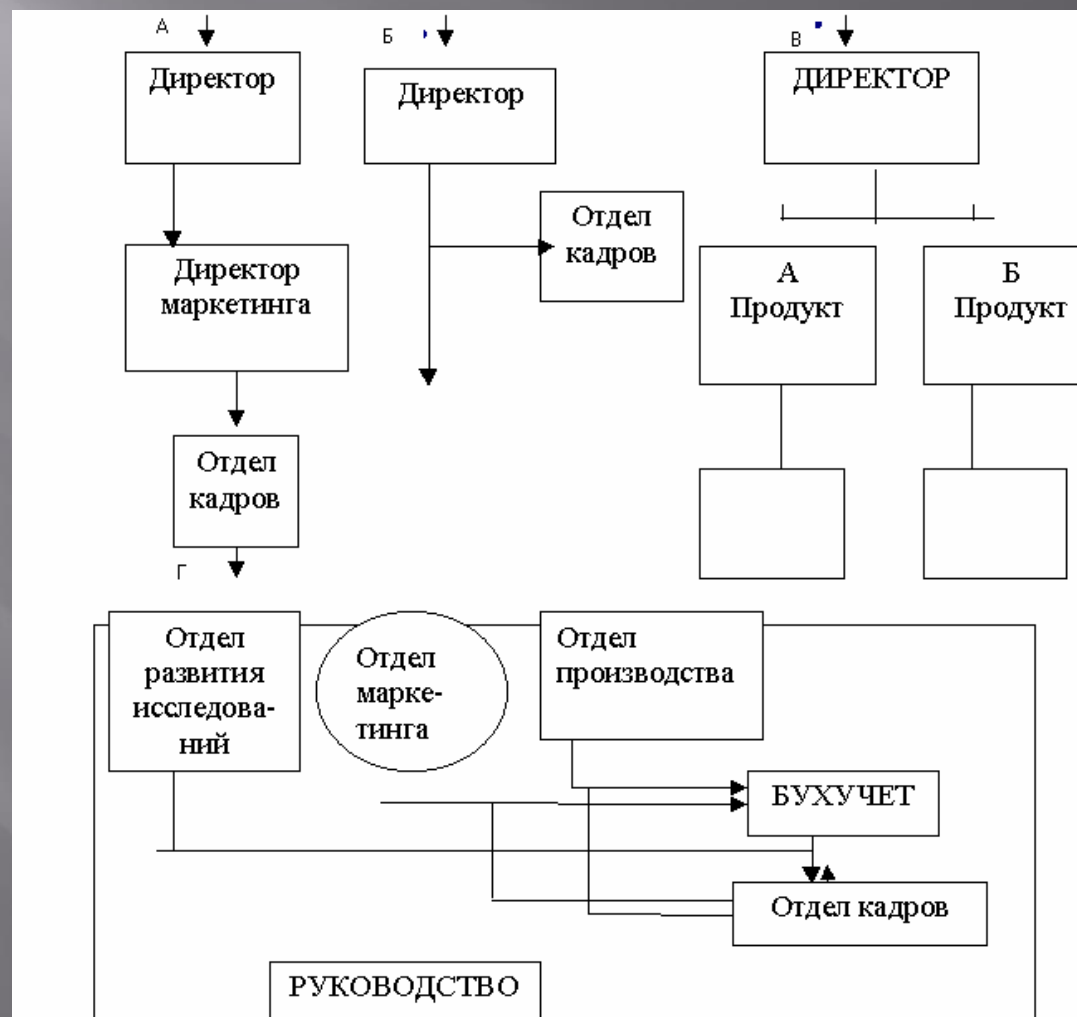
1. Делегируйте полномочия в соответствии с личными возможностями и степенью ответственности ваших сотрудников
2. Если возможно, постоянно поручайте сходные задачи, специфичные для данной личности
3. Поручайте полные задачи, не делите их на «кусочки» и не изолируйте их
4. Давайте полные инструкции и полную информацию ответственному лицу
5. Разъясняйте цели, которые преследует то или иное поручение
6. Убедитесь, что инструкции были поняты
7. Никогда не говорите «скорее», «быстро» и т.п., но указывайте точный срок для завершения работ
8. Контролируйте результаты

План организации и менеджмента

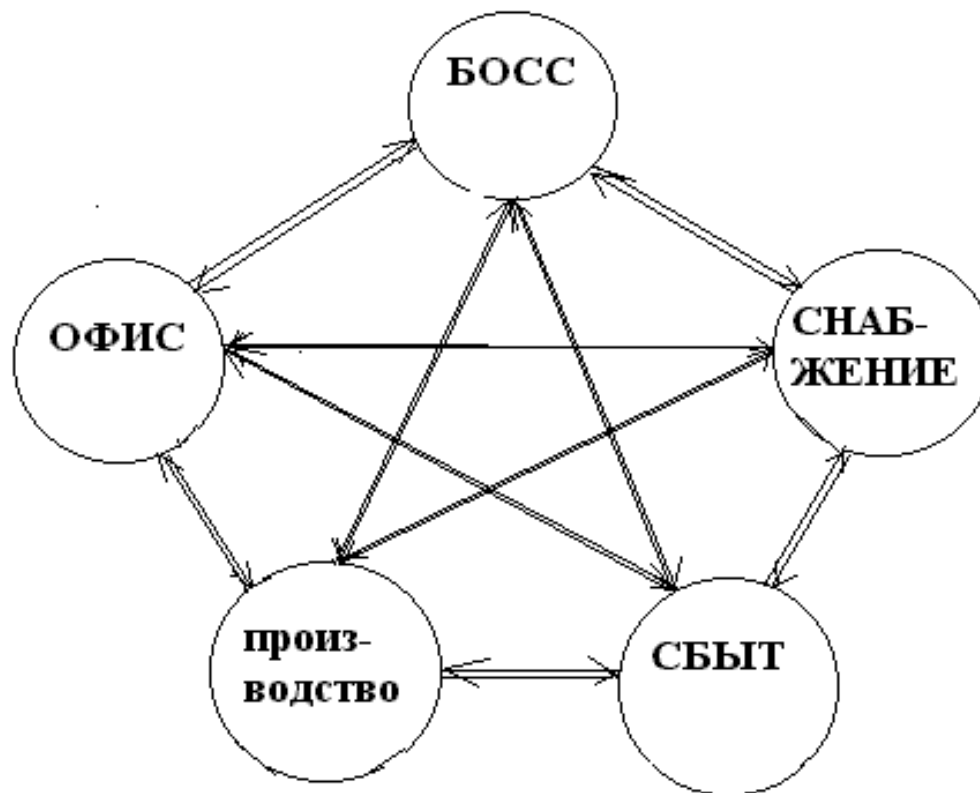
Типы организационных структур (формирование подразделений):

- *линейная – непосредственная подчиненность*
- *линейно-штабная*
- *продуктовая*
- *матричная*
- *«звездочка»*

План организации и менеджмента. Типы организационных структур



План организации и менеджмента. Организационная структура «Звездочка»



План организации и менеджмента. Менеджер проекта должен...

Знать:

- *точную цель*
- *психологию*
- *экономику*
- *политическую обстановку*
- *законодательство, в т.ч. налоговое*

Уметь:

- *принимать решения*
- *брать на себя ответственность*
- *быть уверенным*
- *адаптироваться к ситуации (экономической, политической, экологической ...)*
- *планировать*
- *давать задания*

Иметь:

- *здоровье*
- *интуицию*
- *качества («талант») руководителя*
- *предпринимательские качества*

План организации и менеджмента. Диаграмма Гантта

Виды предоперационной деятельности:

1. Поиск юридических консультаций
2. Выбор и аренда (строительство) помещения
3. Планирование завода (фабрики)
4. Регистрация бизнеса
5. Заключение договоров на продажу продукции
6. Заказ оборудования
7. Реклама
8. Наем сотрудников
9. Установка машин и оборудования
10. Попытка производства
11. Открытие бизнеса

План организации и менеджмента. Описание

- ▣ **форма бизнеса** (*единоличное владение, партнерство, ООО, государственная собственность и т.п.*)
- ▣ **организационная структура** *определение необходимых специальностей, (например, бухгалтерия, производство, маркетинг)*
- ▣ **группы их взаимосвязи** (*полномочия, компетентность, ответственность, опыт в бизнесе и квалификация каждого члена*)
- ▣ **список предоперационной деятельности** (*диаграмма Гантта), точная оценка, потребность в капитале*)
- ▣ **офисное оборудование** (*какое и амортизация*)
- ▣ **административные расходы** (*зарплата секретаря, бухгалтера, охрана, связь ...*)

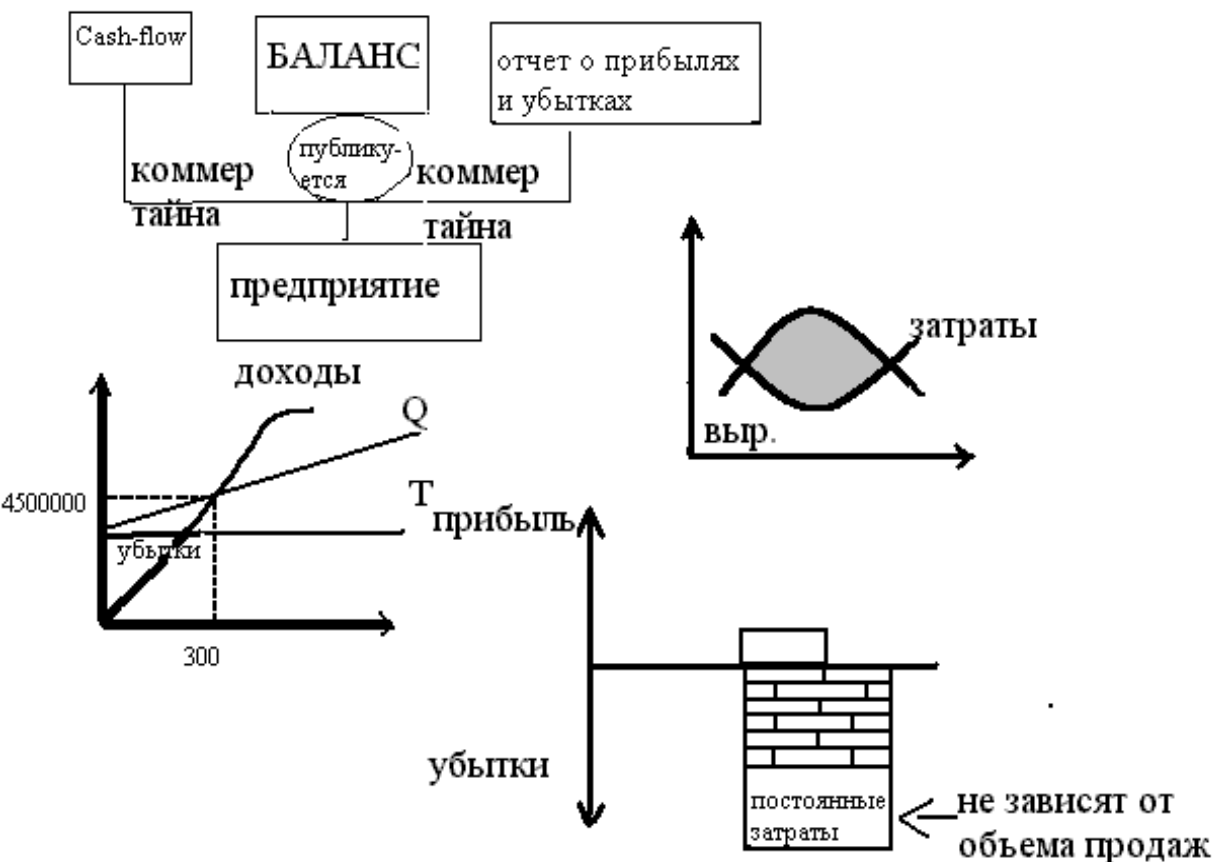
Финансовый план. Структура

1. стоимость проекта
2. график погашения кредита
3. отчет о результатах производственной деятельности (о прибылях или убытках)
4. прогноз объема продаж
5. поток наличности (кэш - флоу)
6. построение «точки безубыточности»
7. риски и меры по их предупреждению

Финансовый план. Стоимость проекта

- ▣ **АКТИВЫ** - наличность в кассе предприятия и в банке, счета к получению (дебиторская задолженность), запасы сырья, незавершенного производства и готовой продукции
- ▣ **ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** - суммы причитающейся к выплате рабочим, деньги, полученных авансом за продукцию и услуги, деньги, полученные в кредит у банка и подлежащих возврату в ближайшем будущем (овердрафт или ссуда), деньги кредиторов

Финансовый план. Построение «точки безубыточности»



1. Стоимость проекта

Цель таблицы – определить соотношение источников инвестиций в проект (собственные - желательно 80%, заемные, инвестор/ы – желательно 20%)

- ▣ **активы** - земля, здания, наличность в кассе предприятия и на счетах в банках; счета к получению (дебиторская задолженность); запасы сырья; незавершённое производство; готовая продукция
- ▣ **обязательства** - суммы зарплаты и т.п., причитающихся рабочим; аванс за продукцию и/или услуги; кредит банка и др. средства, подлежащие возврату в ближайшем будущем

Пример. Стоимость проекта

Статьи затрат	Источники			
	собственные	заемные	прочие	Итого
А. Основные средства				
• земля				
• здания				
• оборудование				
• машины				
Итого А.				
Мебель и т.п.				
Транспортные средства				
Прочее				
В. Предоперационные расходы (Гантта)				
С. Оборотные средства				
• запас материалов				
• незавершенное производство				
• готовая продукция				
• дебиторская задолженность				
• наличные средства				
Итого С.				
Итого А+В+С, руб.				
Итого А+В+С, %%	80		20	100

2. График погашения кредита (если есть кредит)

1. Схема: аннуитетный платеж – ежемесячная сумма выплат неизменна, но в начале срока большую долю составляют процентные выплаты и меньшую – «тело» кредита, к концу срока - наоборот

2. Схема – традиционная - ежемесячная сумма выплат снижается по мере оплаты кредита, но сумма выплат тела кредита неизменна

Обратите внимание: сумма выплат по аннуитетному платежу составила 33743,70, по традиционной схеме - 33608,87 (разница 134,83)

Подумайте, почему банки используют схему аннуитетного платежа. Есть ли у предпринимателя выбор?

2. Пример. Аннуитетный платеж

10.2011	29257,67	742,33	195,00	937,33
	28510,51	747,16	190,17	937,33
	27758,5	752,01	185,32	937,33
	27001,6	756,9	180,43	937,33
	26239,78	761,82	175,51	937,33
	25473,01	766,77	170,56	937,33
	24701,25	771,76	165,57	937,33
	23924,48	776,77	160,56	937,33
	23142,66	781,82	155,51	937,33
	22355,76	786,9	150,43	937,33
	21563,74	792,02	145,31	937,33
12	20766,57	797,17	140,16	937,33
	19964,22	802,35	134,98	937,33
	19156,66	807,56	129,77	937,33
	18343,85	812,81	124,52	937,33
	17525,76	818,09	119,24	937,33
	16702,35	823,41	113,92	937,33
	15873,59	828,76	108,57	937,33
	15039,44	834,15	103,18	937,33

2. Пример. Аннуитетный платеж-2

	14199,87	839,57	97,76	937,33
	13354,84	845,03	92,30	937,33
	12504,32	850,52	86,81	937,33
	11648,27	856,05	81,28	937,33
13	10786,65	861,62	75,71	937,33
	9919,43	867,22	70,11	937,33
	9046,58	872,85	64,48	937,33
	8168,05	878,53	58,80	937,33
	7283,81	884,24	53,09	937,33
	6393,82	889,99	47,34	937,33
	5498,05	895,77	41,56	937,33
	4596,46	901,59	35,74	937,33
	3689,01	907,45	29,88	937,33
	2775,66	913,35	23,98	937,33
	1856,37	919,29	18,04	937,33
14	931,11	925,26	12,07	937,33
	0	931,11	6,05	937,16
		30000	3743,70	33743,70

2. Пример. Традиционный платеж

30000	833	0,0065	195,00	833	1028,00
	29167		189,59	833	1022,59
	28334		184,17	833	1017,17
	27501		178,76	833	1011,76
	26668		173,34	833	1006,34
	25835		167,93	833	1000,93
	25002		162,51	833	995,51
	24169		157,10	833	990,10
	23336		151,68	833	984,68
	22503		146,27	833	979,27
	21670		140,86	833	973,86
	20837		135,44	833	968,44
	20004		130,03	833	963,03
	19171		124,61	833	957,61
	18338		119,20	833	952,20
	17505		113,78	833	946,78
	16672		108,37	833	941,37
	15839		102,95	833	935,95
	15006		97,54	833	930,54
	14173		92,12	833	925,12
	13340		86,71	833	919,71
	12507		81,30	833	914,30
	11674		75,88	833	908,88
	10841		70,47	833	903,47
	10008		65,05	833	898,05
	9175		59,64	833	892,64
	8342		54,22	833	887,22
	7509		48,81	833	881,81
	6676		43,39	833	876,39
	5843		37,98	833	870,98
	5010		32,57	833	865,57
	4177	833	27,15	833	860,15
	3344	0,0065	21,74	833	854,74
	2511		16,32	833	849,32
	1678		10,91	833	843,91
	845		5,49	845	850,49
			3608,87		33608,87

3. Отчет о прибылях или убытках

Всегда – ретроспектива, т.е. предоставляется, если он есть, а не планируется

Форма – в соответствие с ПБУ, если нет иностранного инвестора, если есть иностранный инвестор, форма другая (см. след слайд)

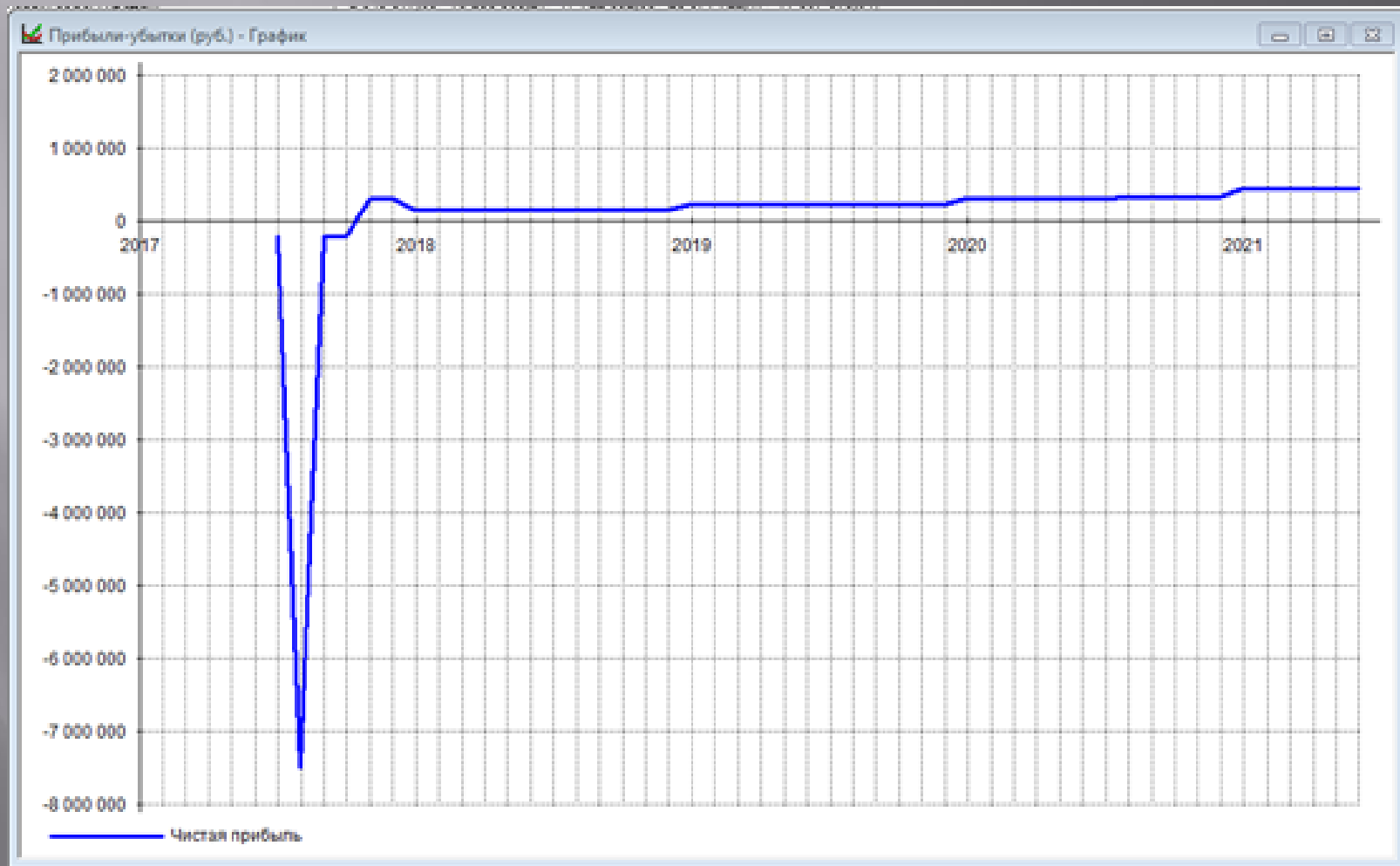
Цель таблицы – рассчитать доход и доходность проекта. Это позволит принять решение: реализовывать проект или отказаться от него.

Критерий – ставка по депозитам (вариант пассивных инвестиций)

3. Отчет о прибылях или убытках. Пример

Показатели	Сумма, ден. единиц	Доля, проценты
Валовый объем продаж	303	100
минус: возврат товара и скидки	3	1
Чистый объем продаж	300	99
минус: себестоимость проданных товаров	180	59
Валовая прибыль	120	40
минус: расходы на администрирование и реализацию	78	26
Операционная прибыль	42	14
минус: расходы на оплату процентов	2	1
Чистая прибыль до налогообложения	40	13
минус: налоги	20	6,5
Чистая прибыль после налогообложения	20	6,5

3. Отчет о прибылях или убытках. График



4. Кэш-флоу

«Если в бочке не будет влаги, она рассохнется»

Цель таблицы – к окончанию проекта кэш-флоу всегда д.б. больше 0! Если при расчете (PrExp) кэш оказался отрицательным, необходимо принятие управленческого решения:

- больше зарабатывать
- меньше тратить
- и то и другое

Притоки:

- выручка
- кредит
- инвестиции

Оттоки:

- расчет с поставщиками
- зарплата
- Налоги
- выплаты по кредиту
- другое



4. Прогноз объема продаж и кэш-флоу. Структура

Основные разделы :

- инвестиционная деятельность – расходы на ресурсы, предназначенные для генерирования будущего дохода
- финансовая деятельность – денежные потоки, связанные с формированием капитала компании
- операционная деятельность – денежные потоки, возникающие, как правило, из основной, приносящей доход, деятельности компании

Методы составления кэш-флоу от операционной деятельности:

- прямой - раскрываются основные виды валовых денежных поступлений и платежей, т.е., фактически это отчет о прибылях и убытках, составленный на основе кассового метода
- косвенный - чистая прибыль или убыток корректируется с учетом результатов операций не денежного характера и изменений в текущих активах и обязательствах компании

4. Прогноз объема продаж и кэш-флоу. Пример. Project Expert

Кэш-фло (руб.)					
	7-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год	1-6.2021
▶ Поступления от продаж	3 475 120,73	17 942 536,27	20 912 729,75	24 038 632,51	14 145 745,41
Затраты на материалы и комплектующие	1 440 437,54	7 437 181,28	8 668 326,48	9 964 013,18	5 863 411,47
Затраты на сдельную заработную плату					
Суммарные прямые издержки	1 440 437,54	7 437 181,28	8 668 326,48	9 964 013,18	5 863 411,47
Общие издержки	1 030 068,76	2 137 303,15	2 228 856,80	2 318 011,07	1 187 360,63
Затраты на персонал	875 456,50	3 926 249,11	4 094 492,35	4 258 272,05	2 192 590,54
Суммарные постоянные издержки	1 905 525,26	6 063 552,26	6 323 349,15	6 576 283,12	3 379 951,17
Вложения в краткосрочные ценные бумаги					
Доходы по краткосрочным ценным бумагам					
Другие поступления					
Другие выплаты					
Налоги	1 979 207,03	2 736 253,37	3 205 669,78	3 767 640,60	2 239 723,77
Кэш-фло от операционной деятельности	-1 850 049,11	1 705 549,35	2 715 384,33	3 730 695,62	2 662 659,00
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода	5 599 006,43				
Поступления от реализации активов					
Приобретение прав собственности (акций)					
Продажа прав собственности					
Доходы от инвестиционной деятельности					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-5 599 006,43				
Собственный (акционерный) капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов					
Выплаты процентов по займам					
Лизинговые платежи					
Выплаты дивидендов					
Кэш-фло от финансовой деятельности					
Баланс наличности на начало периода		-7 449 055,54	-5 743 506,19	-3 028 121,86	702 573,76
Баланс наличности на конец периода	-7 449 055,54	-5 743 506,19	-3 028 121,86	702 573,76	3 365 232,76

5. Кэш-флоу. Пример. Excel.

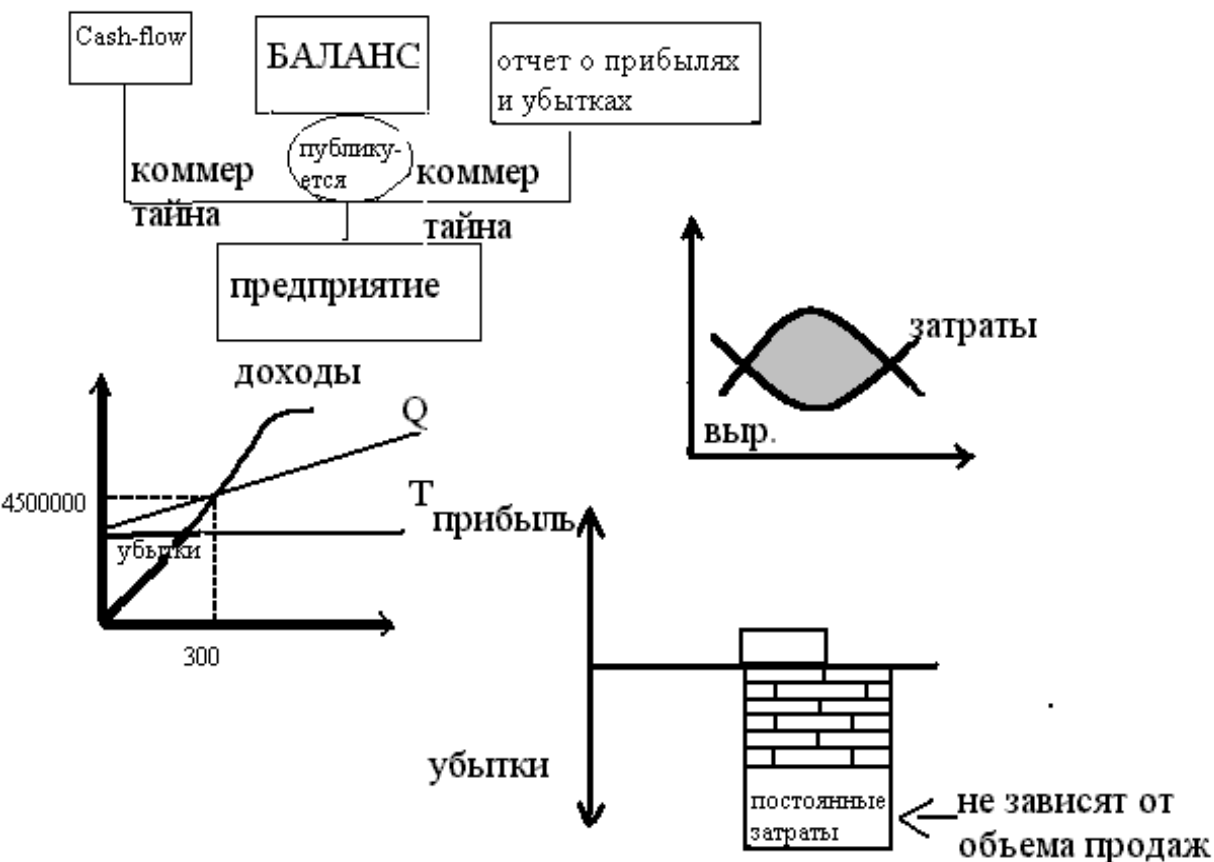
<http://www.cfin.ru/encycl/cashflow.shtml>

Показатели	Кварталы	
	3	4
Денежные средства на начало периода		1 321 137
Поступления от продаж	1 364 300	5 024 300
Затраты на материалы и комплектующие	2 958 333	5 116 667
Постоянные издержки	73 011	21 900
Зарплата и социальные взносы	130 583	130 583
Налоги	-266 048	51 739
Кэш-фло от операционной деятельности	-1 531 579	-296 589
Приобретение основных средств	305 680	
Строительство	400 000	
Прочие капиталовложения	26 000	
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-731 680	
Акционерный капитал	2 000 000	
Поступления заемных средств	1 500 000	
Возврат займов	15 000	215 000
Расходы по процентам	69 396	59 721
Выплата дивидендов		91 147
Кэш-фло от финансовой деятельности	3 584 396	-365 868
Суммарный денежный поток	1 321 137	-662 457
Денежные средства на конец периода	1 321 137	658 680

5. Кэш-флоу. Пример. График



ПОСТРОЕНИЕ «ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ»



5. Расчет точки безубыточности

Цель – определение, когда фирма получит прибыль - в:

- единицах продукции
- денежных единицах
- во времени (в СССР)

полезно – возможность прогнозировать	проблемы	решения
объем продаж/прибыль/убытки	только один продукт	«средний чек»
влияние изменения цен	цена, затраты на зарплату постоянны	дисконтирование
влияние изменения затрат	цена и затраты не зависят от объема производства	разработка вариантов: <ul style="list-style-type: none"> • оптимистичного • пессимистичного • нейтрального
направления сокращения затрат	не учитываются изменения факторов, влияющих на достижение цели	

СТРУКТУРА И АНАЛИЗ РИСКОВ

Политические	частые изменения законодательства: общего, налогового, банковского	Участие в формировании деловой внешней среды, активном взаимодействии учредителя с администрацией населенных пунктов
Юридические	Несовершенство законодательства, возможно нечеткое оформление документов, договоров и т.д.	четкая и однозначная формулировка статей в договорах, четкое и своевременное оформление документов, привлечение специалистов – практиков для оформления документов и договоров
Производственные	эксплуатация техники в тяжелых условиях сибирского климата, бездорожья и распутицы	своевременный и жесткий контроль за состоянием техники и водителей, регламентные работы, подбор квалифицированных профессиональных кадров для обслуживания техники, проведение инструктажа и экзаменов по технике безопасности, страхование гражданско – правовой ответственности перед третьими лицами, страхование транспорта, четкое соблюдение правил эксплуатации и ремонта техники

СТРУКТУРА И АНАЛИЗ РИСКОВ - 2

Социальные	текущая текучесть кадров, напряженность между собственником, администрацией и коллективом	подбор профессиональных кадров, а именно: тестирование, заключение договоров с испытательным сроком, разработка системы стимулирования административного персонала, имея в виду участие в прибыли компании, разработка эффективного метода формирования и распределения фонда оплаты труда
Маркетинговые	возможные задержки выхода на рынок, ошибочный выбор маркетинговой и рекламной стратегии, несвоевременная поставка техники, перенос срока получения кредита	совершенствование маркетинговой стратегии, разработка и реализация плана маркетинга, активная работа с потребителями продукции, заключение договоров с администрацией населенного пункта
Финансовые	неравномерное поступление выручки и привлечение инвестиций	скрупулезное изучение требований, предъявляемых к производителям, разработка и реализация системы контроля качества на всех этапах деятельности, максимально возможное снижение издержек производства, разработка инвестиционно – финансовой стратегии ради обеспечения прибыльного функционирования бизнеса, постоянный контроль за поступлением средств для своевременного расчета с партнерами по бизнесу (банк, сотрудники, поставщики)

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ**

esofia@tpu.ru

55-73-88