



# **КЛЮЧЕВЫЕ РАЗДЕЛЫ ТИПОВОГО БИЗНЕС-ПЛАНА**

- 
- 
1. План маркетинга
  2. План производства
  3. Организационный план
  4. Финансовый план
  5. Анализ рисков и страхование



# Маркетинг

- **Основной принцип –**  
ориентация конечных результатов  
производства на требования и пожелания  
потребителей.
- 1) принцип понимания потребителя
- 3) принцип максимального приспособления  
производства к требованиям рынка
- 2) принцип борьбы за потребителя

# Маркетинг

## Функции:

- аналитическая
- производственная
- сбытовая
- управленческая
- контрольная

# Маркетинг

- 1) цели и стратегии маркетинга;
- 2) ценообразование;
- 3) схема распространения товаров;
- 4) методы стимулирования продаж;
- 5) организация послепродажного обслуживания клиентов;
- 6) реклама;
- 7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;
- 8) бюджет маркетинга;
- 9) контроллинг маркетинга.

# Цели и стратегии маркетинга

## Стратегия маркетинга

- – какая группа заказчиков будет планироваться для первоначальной реализации и для дальнейших действий по сбыту;
- – как будут определяться потенциальные заказчики и устанавливаться контакт с ними;
- – какие характерные свойства товара или услуги следует подчеркнуть, чтобы заказчик решил приобрести.

## Направления реализации стратегии:

- – расширение объема продаж имеющихся товаров и услуг на существующих рынках за счет более активной маркетинговой политики;
- – расширение рынков сбыта своих товаров и услуг благодаря выходу на новые рынки, освоению новых сегментов рынка, организации филиалов, расширению рекламы в этих регионах;
- – разработка новых видов товаров и услуг, улучшение их потребительских характеристик для действующих рынков.

# Ценообразование



Ценовая стратегия может базироваться на:

- **издержках** (цена устанавливается исходя из издержек производства, обслуживания и накладных расходов с добавлением желаемой прибыли)
- **спросе** (цена определяется на уровне среднерыночной)
- **конкуренции** (цены могут быть или ниже, или выше рыночных).

- 
- Минимально возможная цена определяется себестоимостью продукции,
  - максимальная - наличием каких-то уникальных достоинств товара.
- 

# Методы ценообразования

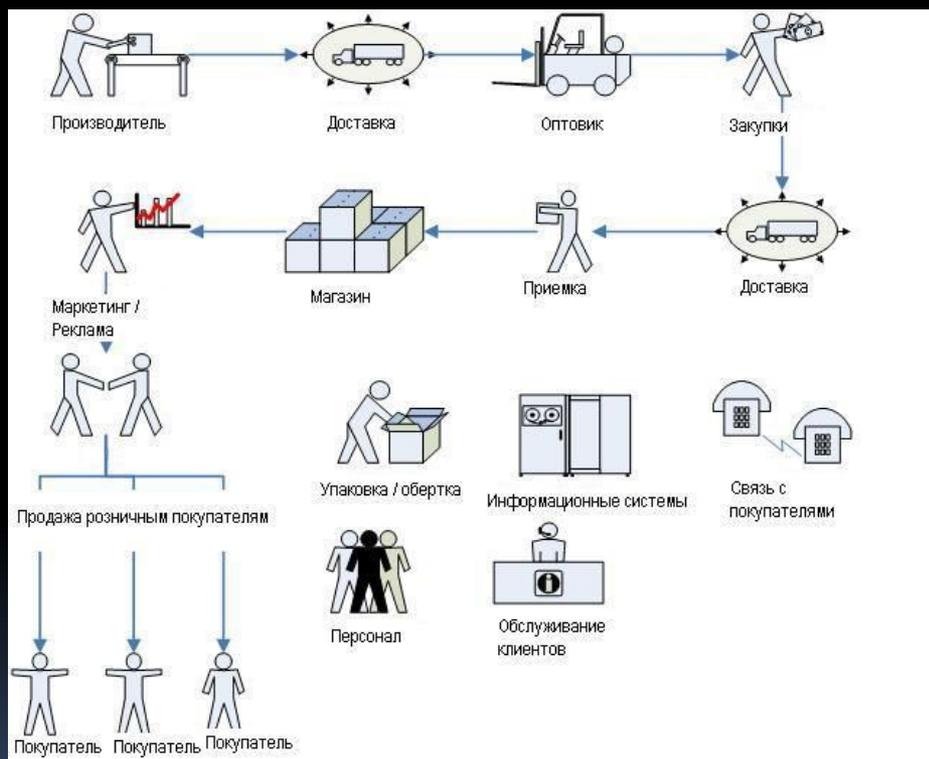
- 1) Издержки плюс.
- 2) Минимальных затрат.
- 3) Целевого ценообразования.

# Ценовые стратегии

- установление стандартных цен
- переменное ценообразование
- установление единых и гибких цен
- стратегия неокругленных цен
- концепция «цена – качество»
- следование за лидером
- получение сверх прибыли путем «снятия сливок»
- установление престижной цены
- проникновение на рынок и завоевание доли рынка

# Схема распространения товаров

- транспортировка
- хранение
- контакты с потребителями

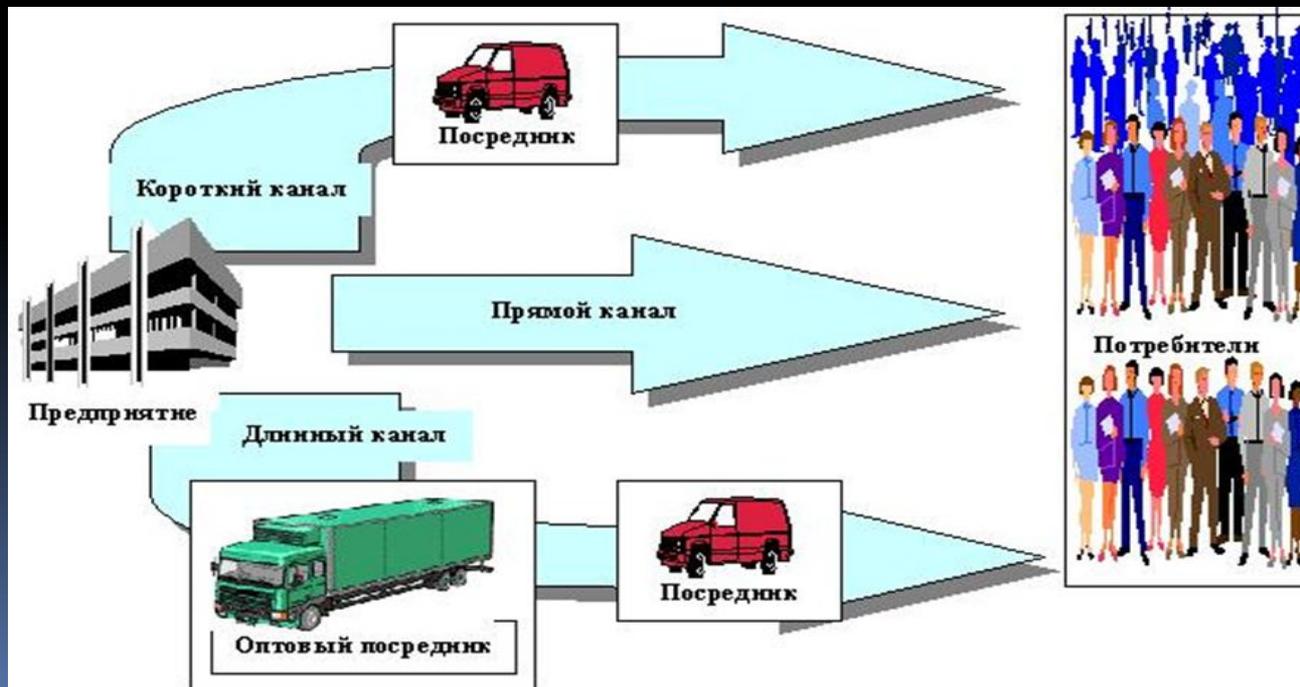


# Факторы выбора каналов товародвижения

- 1. Потребители (характеристики, потребности, сегменты)
- 2. Компания (цели, ресурсы, знания, опыт)
- 3. Товар или услуга (стоимость, сложность, сохранность, объем)
- 4. Конкуренция (характеристики, тактика)
- 5. Каналы товародвижения (альтернативы, характеристики, доступность, юридические аспекты)

# Типы каналов товародвижения

- 1) Прямые (перемещение товаров от производителя к потребителю без использования независимых посредников)
- 2) Косвенные (перемещением товара сначала к посреднику, а затем к потребителю)



# Стимулирование сбыта

- 1) прямыми почтовыми отправлениями;
- 2) торговыми выставками и демонстрациями;
- 3) размещением рекламы;
- 4) печатными и аудиовизуальными средствами;
- 5) витринами в магазинах;
- 6) деловыми встречами и совещаниями;
- 7) оплатой купонов.

# План стимулирования

1. установление целей
2. установление ответственности за стимулирование сбыта
3. общий план
4. выбор вида стимулирования
5. координация плана
6. оценка успеха или неудач

# Послепродажное обслуживание

- соответствие ассортимента и качества послепродажных услуг запросам потребителей
- частота использования отдельных деталей и узлов
- отлаженность механизма снабжения гарантийных мастерских необходимым числом запчастей



# Реклама

## План рекламы

1. детальный бюджет рекламы
2. установленную ответственность
3. установленные цели
4. разработанные рекламные темы
5. выбранное средство рекламы
6. предлагаемые решения по содержанию послания, графику работы, месту объявлений в передаче или печатном издании
7. срок, в течение которого будет выходить реклама

# «Public relations»

- систематическое создание благоприятного отношения к фирме широких масс населения, включая правительственный аппарат и государственные учреждения
- осуществление торговой презентации
- проведение институциональной рекламы
- оказание консультационных услуг с выдачей предложений руководству

# Разработка бюджета маркетинга

1. оценивается общий объем рынка по каждому из товаров на следующий год
2. делается прогноз доли фирмы на этом рынке с учетом запланированных маркетинговых мероприятий
3. определяется разность между запланированной прибылью и прибылью, полученной в результате оценки
4. оцениваются объем продаж, затраты и прибыль по каждому из товаров
5. определяется бюджет маркетинга путем суммирования по всем товарам



# Контроллинг

- количественная и качественная подготовка и оценка оперативных и стратегических решений руководства, анализ хозяйственной деятельности фирмы
- 

# Основные моменты плана Маркетинга

- 1) основные цели маркетинга;
- 2) основная стратегия развития объекта бизнеса;
- 3) маркетинговая стратегия по всем сегментам рынка;
- 4) товарная стратегия;
- 5) основной подход фирмы к ценообразованию;
- 6) стратегия ценообразования;
- 7) цена на товары (или услуги), производимые фирмой;
- 8) включение в цену товара стоимости гарантированных послепродажных и дополнительных услуг;
- 9) характер отражения ценами издержек, спроса, конкурентоспособности товара;
- 10) способность фирмы при таких ценах контролировать достаточную часть рынка;

- 11) динамика цен конкурентов;
- 12) соответствие предлагаемых цен имиджу фирмы;
- 13) отношение покупателей к установленным фирмой ценам на товары;
- 14) наиболее вероятная реакция покупателей на повышение или понижение цен;
- 15) сегменты потребителей, получающие наибольший выигрыш от снижения цен;
- 16) емкость и удельный вес этих сегментов;
- 17) количество покупателей, которое может потерять фирма при повышении цен на товары;
- 18) наличие и характер политики стимулирования цен;
- 19) действия фирмы при снижении цен конкурентами;
- 20) ценовая политика фирмы;

# План производства

- 1) технология производства;
- 2) производственная программа;
- 3) продуктовый баланс;
- 4) производственные мощности и их развитие;
- 5) потребность в оборотных средствах;
- 6) потребность в долгосрочных активах;
- 7) потребность в инвестиционных ресурсах;
- 8) прогноз затрат;
- 9) система охраны окружающей среды.

# Порядок разработки плана производства





# Порядок разработки плана производства

- описание производственного процесса

1 . тип производства

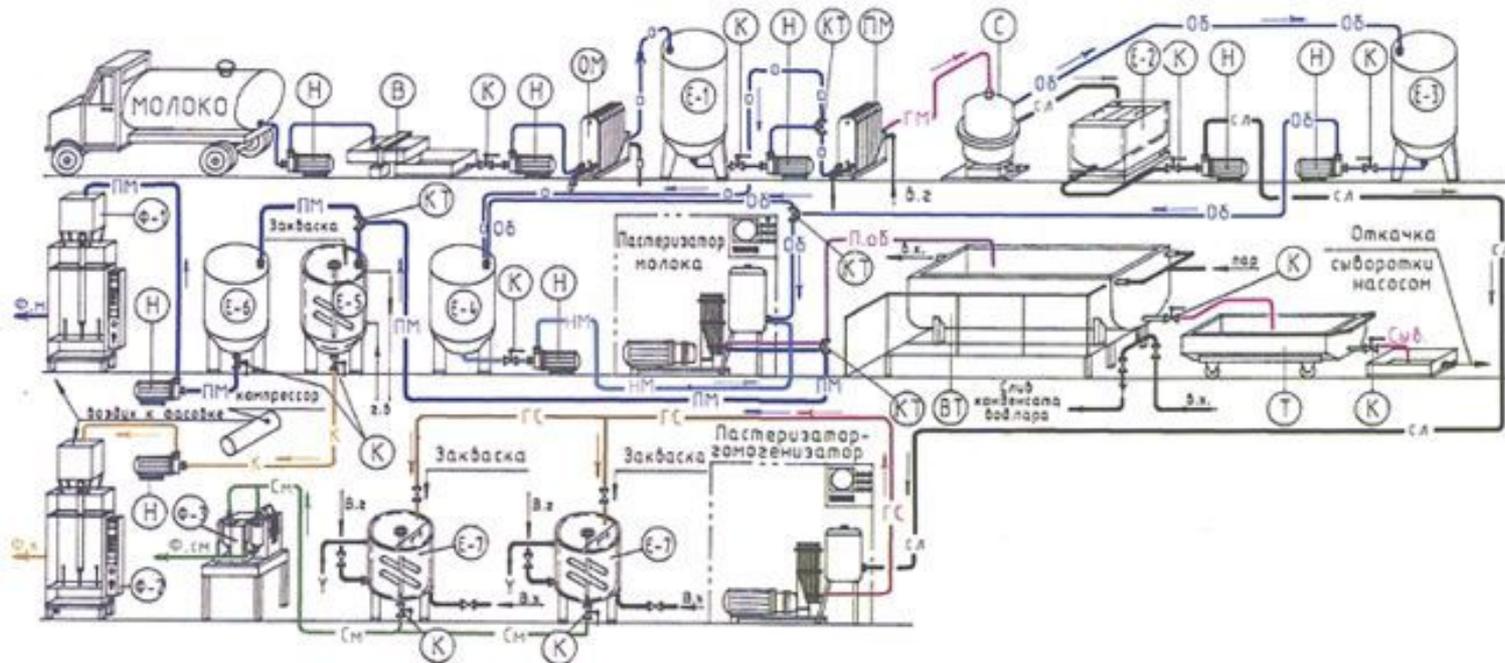
2 . метод организации

3 . структура производственного цикла

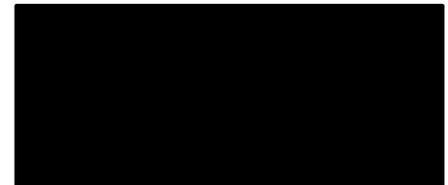
4 . схема технологического процесса



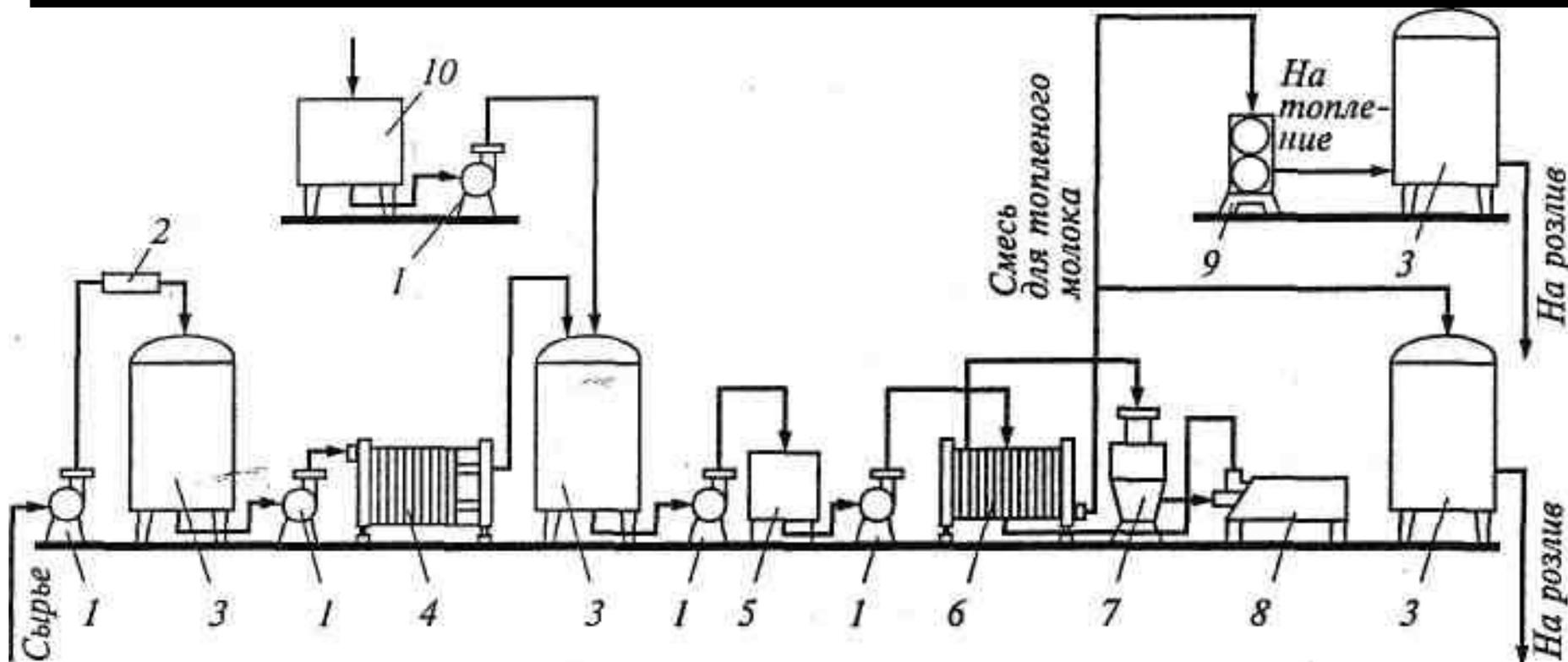
# СХЕМА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ПРОИЗВОДСТВА ПАСТЕРИЗОВАННОГО МОЛОКА, КЕФИРА, СМЕТАНЫ, ТВОРОГА



- Спецификация к технологической схеме
  - Н - насос НМУ
  - В - весы молочные или счетчик молока
  - К - кран проходной
  - ОМ - охладитель молока
  - Е1 - емкость для приема молока
  - КТ - кран трехходовой
  - ПМ - подогреватель молока
  - С - сепаратор молока
  - Е2 - емкость промежуточная под сливки
  - Е3 - емкость под обезжиренное молоко Ф1 - фасовка молока и кефира
  - Е4 - емкость для нормализации молока
  - Е5 - емкость для приготовления кефира
  - Е6 - емкость под пастеризованное нормализованное молоко
  - ВТ - ванна для приготовления творога
  - Т - тележка самопрессования
  - Е7 - емкость для приготовления сметаны
  - Ф2 - фасовка сметаны
  - ..... Сырое молоко



# Схема технологического процесса производства молока



# Порядок разработки плана производства

- кадровое обеспечение и уровень квалификации исполнителей



# Порядок разработки плана производства

- система управления качеством

продукции

- контроль качества

- стандарты

- система охраны окружающей среды



# Производственная программа

- определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде,
- обуславливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально-сырьевых ресурсах, численности персонала, транспорте



# Показатели производственной программы

- 1) номенклатура, содержащая наименование продукции с указанием количества, качества и сроков сдачи;
  - 2) товарная продукция;
  - 3) незавершенное производство;
  - 4) валовая продукция.
- 

# Основные стоимостные показатели

- валовой оборот
- внутризаводской оборот
- товарная продукция
- валовая продукция
- объем реализуемой продукции
- нормативная стоимость обработки
- чистая и условно-чистая продукция



- *Валовой оборот*

суммарная стоимость продукции всех основных, вспомогательных, обслуживающих цехов



- *Внутризаводской оборот*

сумма стоимости продукции собственного производства, потребленного внутри предприятия на производственные нужды

- *Товарная продукция*

продукция, произведенная в отчетном периоде и реализованная или предназначенная к реализации

$$T_{пр} = \Gamma_{из} + П_{ф} + P_{пр} + P_{раб} + B_{ц}$$

- $\Gamma_{из}$  готовые изделия
- $П_{ф}$  полуфабрикаты, предназначенные для отпуска сторонним потребителям
- $P_{пр}$  работы промышленного характера, выполненные по заказам со стороны
- $P_{раб}$  все виды ремонтных работ, выполненных по заказам со стороны
- $B_{ц}$  продукция вспомогательных цехов, выполненная для реализации на сторону или для своего использования

## *Валовая продукция*

- продукция, произведенная предприятием за отчетный период, независимо от степени ее готовности и назначения к использованию

$$B_{pr} = T_{pr} + (H_k - H_n)_i$$

$H_k$  — остаток незавершенного производства на конец года, руб.;

$H_n$  — то же на начало года

- *Реализуемая продукция*

готовая продукция, предназначенная к реализации, сданная на склад готовой продукции и оформленная

$$Q_{пр} = O_{н} + T_{пр} - O_{к}$$

$O_{н}$ ,  $O_{к}$  – остатки готовой продукции на складе на начало и конец рассматриваемого периода (года, месяца и т. д.);

$T_{пр}$  – товарная продукция по плану.

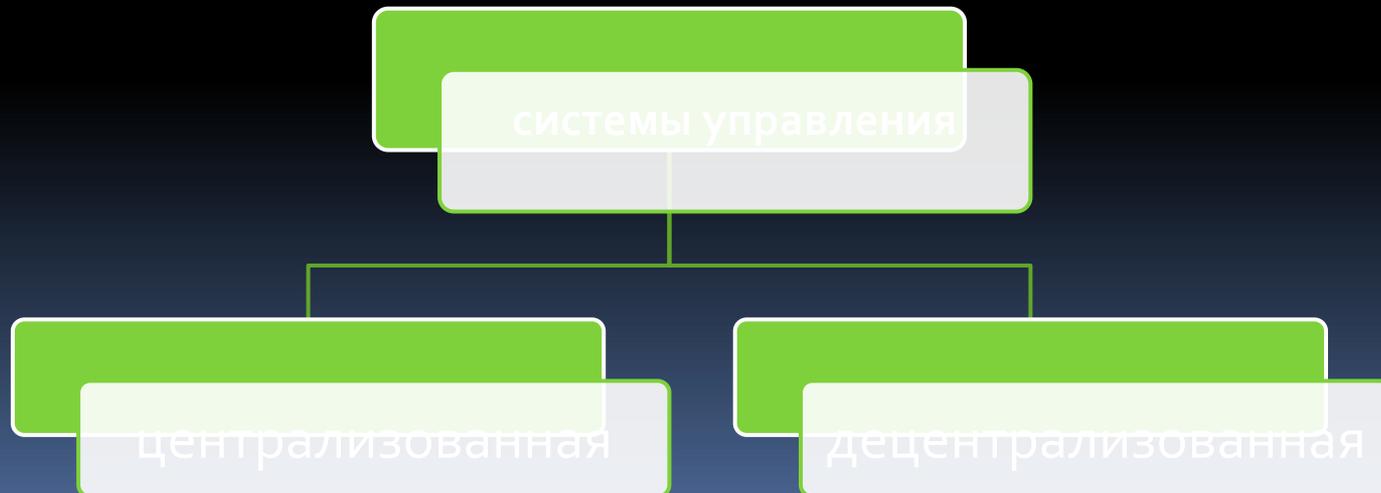
- *Реализованная продукция*

отгруженная покупателю готовая продукция, за которую перечислены денежные средства на расчетный счет поставщиков

# 3. Организационный план

*Организационная структура определяет*

- состав,
- соотношение и
- формы организации аппарата управления на различных уровнях.



## Требования к организационной структуре управления:

- *минимизация связей для решения поставленных задач;*
- *исключение дублирований функций;*
- *оптимизация расходов, связанных с ее функционированием.*
- **формирование организационных структур всех уровней происходит по функционально-временному признаку.**

# Составление организационного плана

## Организационная структура

### Характеристики

- численность управленческого персонала по функциям управления,
- численность линейного управленческого персонала,
- количество уровней иерархии системы управления предприятием,
- количество структурных звеньев на каждом уровне,
- степень централизации управления

# Организационная структура

## Критерии рациональности

- соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;
- сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;
- отсутствие параллелизма и дублирования функций;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав;
- соблюдение норм управляемости;
- степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности и эффективности производства и управления;
- эффективность предлагаемой организационной структуры.



## В бизнес-плане отмечается:

- размер заработной платы
  - дополнительных вознаграждений ключевого управленческого персонала
  - доля руководителя в уставном капитале
  - численность работников
  - структура кадров
- 

# численность работников

$$ч_{ппп} = \text{Рабочие} + \text{Руковод-ли} + \text{Специалисты} + \text{Служащие}$$

- *Явочное количество работников – это необходимое для выполнения производственной программы количество работников.*
- *Списочное количество работников – это количество работников, принятых на предприятие и входящих в кадровый список*

# Численность рабочих

- 1) по нормам времени:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \times N_i}{T_{\text{эф}}^p \times K_{\text{вн}}},$$

где  $t_i$  — трудоемкость изготовления  $i$ -го изделия в нормочасах;

$N_i$  — количество  $i$ -х изделий по плану;

$T_{\text{эф}}^p$  — эффективный фонд времени одного рабочего;

$K_{\text{вн}}$  — коэффициент выполнения норм

# Численность рабочих

- 2) по штатным рабочим местам:

$$C_p = \frac{\sum_{i=1}^n T_{эф}^{об} \times R_i}{T_{эф}^p},$$

где  $T_{эф}^{об}$  — эффективный фонд времени оборудования;

$R_i$  — численность рабочих мест по обслуживанию  $i$ -го вида оборудования

$T_{эф}^p$  — эффективный фонд времени одного рабочего;

# Численность рабочих

- 3) по нормам обслуживания:

$$ч_p = (Q_{\text{рабочих мест}} / H_o) * S,$$

где  $H_o$  — норма обслуживания (количество агрегатов, которое может обслужить один человек);

$S$  — количество смен



## В бизнес-плане отмечается:

- системы и формы оплаты труда,
  - дополнительные выплаты,
  - меры поощрения,
  - способах мотивации трудовой деятельности,
  - режим труда
  - кадровая политика
- 

# план социального развития коллектива

- 1. Совершенствование социальной структуры трудового коллектива.
- 2. Улучшение условий труда и охраны здоровья работников предприятия.
- 3. Совершенствование оплаты труда, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников предприятия.
- 4. Воспитание личности, повышение трудовой и общественной активности работников и расширение их участия в управлении производством.

# Основные моменты раздела:

- организационная схема управления фирмой, ее структура;
- состав подразделений и их функции;
- положения о структурных подразделениях;
- организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- соответствие организационной структуры целям и стратегии фирмы;
- потребность в кадрах по профессиям;
- квалификационные требования;
- форма привлечения к труду (постоянная работа, совместительство, надомная работа и т. д.);
- заработная плата по профессиям;
- виды специальной подготовки и особые условия, требующиеся для работников фирмы;

# Основные моменты раздела:

- соотношение между количеством основных и вспомогательных рабочих в фирме;
- дополнительные материальные льготы для сотрудников фирмы;
- режим труда в фирме и сменяемость рабочей силы;
- система стимулирования основных и вспомогательных рабочих
- общие сведения об исполнительных работниках и руководящем персонале;
- система персональной ответственности за выполнение работ;
- система стимулирования труда управленческих работников;
- принципы отбора сотрудников;
- создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
- выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников.

## 4. Финансовый план

Задачи финансового плана:

- – обеспечение предприятия финансовыми ресурсами для гарантирования устойчивой, четкой, конкурентоспособной работы;
- – определение источников и направлений движения финансовых ресурсов;
- – формирование и развитие финансовых взаимоотношений предприятия с федеральными и местными органами управления, банками, инвестиционными фондами, поставщиками, потребителями.

# Финансовый план включает:

- 1) финансовая отчетность предприятия;
- 2) анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- 3) подготовка плановых документов;
- 4) прогноз запаса финансовой прочности проекта.

# Разделы финансового плана:

- план доходов и расходов;
- план денежной наличности;
- балансовый план (прогноз активов и пассивов предприятия на конец года);
- график безубыточности (прибыльности).

# *План доходов и расходов*

- ожидаемый объем продаж
- выручку от продаж данного товара
- производственные издержки
- общепроизводственные издержки по статьям
- себестоимость
- налоги и отчисления
- чистую прибыль
- прибыль, остающуюся в распоряжении фирмы

показывает, получит ли фирма прибыль от продажи каждого из товаров (услуг)

# План доходов и расходов

Наименование статей	Величина показателей, у.е.	
	при нормальных условиях	с учетом риска
1	2	3
<b>А. Доходы и поступления</b>		
1. Выручка от реализации	386311,68	
2. Прирост устойчивых пассивов	115,03	
3. Прочие	3864,27	
<b>Итого доходов и поступлений</b>	<b>390290,97</b>	
<b>Б. Расходы и отчисления</b>		
1. Полная себестоимость работ и услуг	276217,22	291409,17
(Валовая прибыль)	114073,75	98881,80
2. Налог на прибыль (24% от валовой)	27377,70	23731,63
3. Чистая прибыль предприятий	86696,05	75150,17
- на возврат кредита	73000,00	73000,00
- в распоряжении предприятий	13696,05	2150,17
<b>Итого расходов и отчислений</b>	<b>390290,97</b>	

# *План денежной наличности*

## *План движения денежных средств*

составляется для того, чтобы показать способность предприятия своевременно погашать свои финансовые обязательства

- оценка начальной денежной наличности,
- источников поступлений,
- платежей наличных средств с разбивкой по месяцам первого года и по кварталам следующих двух лет

Денежная наличность представляет собой разность между реальными денежными поступлениями и выплатами.

# План движения денежных средств

Статьи доход/расход, тыс. руб.	I квар- тал	II квар- тал	III квар- тал	IV квар- тал	Год
Денежные средства на начало периода	480	184	-224	-201	480
<b>Основная деятельность</b>					
<b>Поступление денежных средств</b>					
Выручка планового периода	1230	1460	1790	1946	6426
Прочая реализация	67	48	25	13	153
Денежные средства в распоряжении компании в плановом периоде	1297	1508	1815	1959	6579
<b>Расходование денежных средств</b>					
На закупку товаров	660	840	980	1003	3483
На оплату труда основного персонала	120	160	160	160	600
На общехозяйственные расходы	343	412	406	394	1555
На расходы на рекламу	350	400	150	50	950
На погашение налоговых обязательств	120	104	96	100	420
Всего денежных выплат	1593	1916	1792	1707	7008
Денежные средства на конец периода	184	-224	-201	51	51
Избыток (+) / Дефицит (-) денежных средств	184	-224	-201	51	51

## План по источникам и использованию средств

Показывает из чего складываются денежные средства предприятия, на какие цели они расходуются, и как отражается движение денежных средств на оборотном капитале предприятия.

Источники средств:

- ссуды (срочные и под недвижимость),
- собственные средства предприятия или партнеров,
- чистая прибыль,
- амортизация.

# План по источникам и использованию средств

Статьи баланса	На последнюю отч.дату (ф акт)	На начало 1-го план.года (оценка)	На начало 2-го план.года (план)	На начало 3-го план.года (план)
<b>АКТИВЫ</b>				
Денежные средства и корсчетах	70950	41450	37829	41057
Чистая осудная задолженность	131692	181510	228241	257012
Основные средства	733	880	1596	2597
Прочие активы	0	0	0	0
<b>ВСЕГО АКТИВОВ</b>	<b>203375</b>	<b>223840</b>	<b>267666</b>	<b>300666</b>
<b>ПАССИВЫ</b>				
Средства клиентов в т.ч. физ.лиц	2329 3	20400 1000	64750 10400	79864 20800
Выпущенные долговые обязательства	35595	35595	20000	25000
Прочие обязательства	426	1358	5057	6246
<b>ВСЕГО обязательств</b>	<b>38350</b>	<b>57353</b>	<b>89807</b>	<b>111110</b>
<b>ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
Средства акционеров	160000	160000	160000	160000
Фонды и неиспользованная прибыль прош.лет, расходы, влияющие на капитал	3741	3688	7590	18990
Прибыль отч.года	2591	4000	11274	11823
<b>ВСЕГО источников собственных средств</b>	<b>165025</b>	<b>166487</b>	<b>177859</b>	<b>189556</b>
<b>ВСЕГО ПАССИВОВ</b>	<b>203375</b>	<b>223840</b>	<b>267666</b>	<b>300666</b>

# *Балансовый отчет*

Подводит итоги экономической и финансовой деятельности фирмы за отчетный период

Прогноз баланса необходим для определения соотношений между собственными и заемными средствами, текущими активами и текущими пассивами предприятия, а также для оценки оборачиваемости товарных запасов и оборотного капитала.

# Балансовый отчет

Прогнозный баланс предприятия			
Наименование показателей	2011г.	2012г.	Изменения
<b>Активы</b>			
Денежные средства			- р.
Ценные бумаги			- р.
Дебиторская задолженность			- р.
Товарно-материальные запасы			- р.
Другие текущие активы			- р.
<b>Текущие активы</b>	<b>- р.</b>	<b>- р.</b>	
Недвижимость и оборудование			- р.
Минус накопленные амортизационные отчисления			- р.
<b>Недвижимость и оборудование</b>	<b>- р.</b>	<b>- р.</b>	<b>- р.</b>
Нематериальные активы			- р.
Другие активы			- р.
<b>Итого активы</b>	<b>- р.</b>	<b>- р.</b>	
<b>Обязательства и капитал акционеров</b>			
Краткосрочные обязательства			- р.
Кредиторская задолженность			- р.
Налоговые обязательства			- р.
Другие текущие обязательства			- р.
<b>Краткосрочные обязательства</b>	<b>- р.</b>	<b>- р.</b>	
Долгосрочные обязательства			- р.
Другие долгосрочные обязательства			- р.
<b>Долгосрочные обязательства</b>	<b>- р.</b>	<b>- р.</b>	
Уставной капитал			- р.
Резервный капитал			- р.
Обычные акции			- р.
<b>Собственный капитал</b>	<b>- р.</b>	<b>- р.</b>	<b>- р.</b>
<b>Итого источники финансирования</b>	<b>- р.</b>	<b>- р.</b>	<b>- р.</b>

# Анализ финансово-экономического состояния

- Данный анализ, основываясь на использовании отчетных данных, сталкивается с необходимостью корректировки стоимостных показателей с учетом уровня инфляции.

## Методы переоценки активов:

Переоценка выраженных в национальной денежной единице по курсу более стабильной валюты

- 1) методом учета изменения общего уровня;
- 2) методом пересчета статей актива баланса в текущие цены.

## *Метод учета изменения общего уровня*

Различные статьи финансовых объектов рассчитываются в денежных единицах финансовой покупательной способности (без учета структуры активов, оценивается все имущество).

- По результатам корректировки выводится показатель прибыли, представляющий собой максимальную величину ресурсов, которая может быть направлена предприятием на потребление в течение следующего периода без ущерба для процесса воспроизводства.

# Метод пересчета статей

Суть метода – переоценка всех статей исходя из их текущей стоимости.

Текущая стоимость - стоимость воспроизводства, цена возможной реализации (ликвидационная) или экономическая стоимость.

- Метод позволяет отразить разную степень изменений стоимости производственных запасов, основных средств, амортизации, произошедших в результате инфляции.

целесообразно применять, когда цены на разные группы товарно-материальных ценностей растут неодинаково

# Анализ финансово-экономического состояния

- Основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами.

# Анализ финансового состояния

Разделы:

- 1) структуру активов и пассивов;
- 2) анализ имущественного положения;
- 3) финансовую устойчивость;
- 4) анализ оборачиваемости средств предприятия;
- 5) рентабельность капитала и продаж;
- 6) эффект финансового рычага;
- 7) эффект производственного рычага;
- 8) определение формы экономического роста предприятия.

## Показатели состояния оборотных средств:

- 1) обеспеченность материальных запасов собственными оборотными средствами;
- 2) коэффициент маневренности собственных средств.

## Показатели состояния основных средств:

- 1) коэффициентом долгосрочного привлечения заемных средств;
- 2) коэффициентом накопления износа;
- 3) коэффициентом реальной стоимости имущества.

# Степень финансовой независимости :

- 1) коэффициент автономии;
- 2) коэффициент соотношения заемных и собственных средств.

## Тип финансовой устойчивости предприятия

$$S = f(x_1, x_2, x_3),$$

- где  $x_1$  – абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат собственными оборотными средствами;
- $x_2$  – абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат такими источниками для их формирования, как собственные оборотные средства, собственные оборотные и долгосрочные заемные средства;
- $x_3$  – абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат основными источниками для их формирования соответственно собственными оборотными средствами, собственными оборотными и долгосрочными заемными средствами, общими средствами.

## *Тип финансовой устойчивости предприятия*

Если показатель обеспеченности больше нуля, то  $x_j$  принимается равным единице, в противном случае  $x_j = 0$ .

Выделяют следующие типы финансовой устойчивости предприятия:

- 1)  $S = f(1, 1, 1)$  – абсолютная финансовая устойчивость;
- 2)  $S = f(0, 1, 1)$  – нормальная финансовая устойчивость;
- 3)  $S = f(0, 0, 1)$  – неустойчивое финансовое состояние;
- 4)  $S = f(0, 0, 0)$  – кризисное финансовое состояние.

В бизнес-плане графическим или аналитическим путем определяется

1. критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности)
2. запас финансовой прочности предприятия.

**Критический объем продаж ( $V_{пр}$ ):**

$$V_{пр} = C_{пост} / (1 - U_{пер})$$

- где  $C_{пост}$  – условно-постоянные расходы;
- $U_{пер}$  – удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единицы.

## *Запас финансовой прочности*

- определяется как разность между планируемым размером выручки и критическим объемом продаж и отражает размер, до которого можно снижать объем производства или цену продукции, с тем чтобы производство не оказалось убыточным.

## *Маржинальный доход*

- разница между выручкой от реализации и переменными затратами.

## 5. Анализ рисков и страхование

Предусмотреть альтернативные программы и стратегии на случай:

- возникновения угрозы со стороны конкурентов,
- от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политике,
- ошибок в подборе руководящих кадров,
- последствий технического прогресса.

# Ранжирование рисков

- Выделить проблемы, наиболее опасные для реализации предпринимательской идеи, затем подробно изложить предложения и мероприятия, направленные на минимизацию последствий неблагоприятных обстоятельств.

# Требования к составлению

- главные рискованные моменты должны быть изложены доступно и объективно
- недопустимо простое описание вероятного риска без характеристики предлагаемых мер по его ликвидации или смягчению последствий.



## Риски, требующие обсуждения и проработки в бизнес-плане:

- низкие (ниже плановых) объемы реализации;
- противодействие конкурентов, возможное снижение цен конкурентами;
- неблагоприятные тенденции, неплатежи, инфляция (т. е. рост стоимости топливно-энергетических ресурсов и др.);
- затраты на производство выше запланированных.

# Виды риска

- 1) Суверенный (страновой) риск.
- 2) Политический риск.
- 3) Производственный риск.
- 4) Финансовый риск.
- 5) Риск снижения покупательной способности денежной единицы.
- 6) Процентный риск.
- 7) Рыночный риск.
- 8) Проектный риск.
- 9) Валютный риск.
- 10) Трансакционный риск

# Методы снижения рисков

- - применение форм заключения договорных отношений, обеспечивающих компенсацию (минимизацию) потерь от наступления рисковой ситуации;
- - распределение риска между участниками коммерческих операций или предпринимательского проекта;
- - страхование рисков;
- - формирование системы гарантий и резервов;
- - хеджирование рисков.



**Благодарю за внимание!**