

Руководство пользователю ФМ-ОРГ

инструмент организационно-финансового планирования



Москва 2018г.

Оглавление

Назначение	3
Возможности	3
Технические требования	3
Порядок планирования.....	3
Состав разделов.....	4
Создание организационного плана	4
Создание плана затрат.....	5
Раздел «календарь затрат»	6
Создание плана продаж	7
Раздел «календарь продаж».....	8
Раздел Итоги.....	9
Раздел Финансирование.....	10
Инвестиционные показатели	11
Базовые понятие анализ полученных результатов.....	12

Назначение

Инструмент ФМ-ОРГ предназначен для создания поэтапного организационного плана реализации бизнес-проекта, финансового моделирования будущих денежных потоков, и оценки инвестиционной привлекательности. Это инструмент начальной стадии планирования.

Возможности

Инструмент позволяет:

- Создать поэтапный организационный план реализации в виде:
 - Таблицы этапов
 - Диаграммы Ганта
- Оценить затраты каждого из этапов, и построить прогноз продаж
- Создать прогноз потребности в финансировании, запланировать инвестиции
- Создать прогноз инвестиционной привлекательности проекта

Технические требования

параметр	минимум	рекомендовано
Конфигурация ПК	CPU не ниже i5, не менее 4Гб.	CPU i7, память ОЗУ от 8 Гб.
ОС	Windows 7, 8 MAC OS 10.9 Mavericks или выше	Windows 7, 8 MAC OS 10.9 Mavericks или выше
Excel	MS Excel 2010 - 2016 (рус) MS Excel 2011-2015 for MAC (рус)	

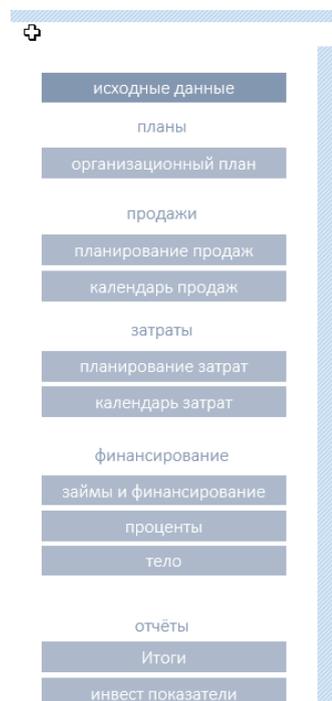
Порядок планирования

1. Создаём поэтапный организационный план реализации проекта
2. Создаём план затрат, связанных с этапами реализации проекта
3. Строим прогноз продаж
4. Планируем финансирование
5. Моделируем результаты, оцениваем инвестиционную привлекательность.

Состав разделов

Инструмент содержит разделы:

1. Исходные данные
2. План
3. Затраты
 - а. Календарь затрат
4. Продажи
 - а. Календарь продаж
5. Финансирование
 - а. Тело
 - б. Проценты
6. Итоги
7. Инвестиционные показатели
8. Справочник



Создание организационного плана

1. Откройте файл [Инструмент планирования vXX.xlsx]
2. Перейдите в раздел «исходные данные». Определите:
 - а. «год начала планирования» (обязательно)
 - б. «месяц начала планирования» (обязательно)
 - с. «период планирования» (обязательно)
 - д. «название этапов реализации» (не обязательно)

Исходные данные

проект: Медицинский туризм

год начала проекта: 2019 год

месяц начала планирования: январь мес

период планирования: 5 лет

название разделов плана: этап

делитель: 1

индекс: 1/1, 1/10, 1/100, 1/1000, 1/x, 1/n

выбор: 1/1, 1/10, 1/100, 1/1000, 1/x, 1/n

позволяет уменьшить разрядность итоговых расчётных показателей

год и месяц начала планирования позволят установить контроль временных периодов планирования

глубина планирования позволит рассчитать проект в заданном временном периоде. (max = 10 лет)

вы можете строить планы на основе "этапов", перечня "задач", "мероприятий" и иных форм.

3. Перейдите в раздел «План» и опишите этапы реализации проекта. Укажите
 - a. Название этапов
 - b. Сделайте краткое их описание
 - c. Определите временные рамки этапов

На основании заданных временных периодов инструмент создаёт диаграмму Ганта.

Организационный план

этапы	Название этапа	Описание	дата начала	длительность	дата окончания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
этап 1	подготовка к финансированию	работы, связанные с обоснованием ин	✓ Январь 2019	6	✓ Июнь 2019											
этап 2	инвестиционный период	создание прототипа платформы	✓ Июнь 2019	12	✓ Май 2020											
этап 3	выход на рынок 1 год жизни	старт продаж и первый год жизни прое	✓ Май 2020	12	✓ Апрель 2021											
этап 4	создание абонентской службы	создание основного конкурентного пр	✓ Июнь 2019	23	✓ Апрель 2021											
этап 5	модернизация платформы	период наращивания клиентской базы	✓ Апрель 2021		✓ Декабрь 2023											
этап 6	создание бренда и капитализация	период качественного роста создание	✓ Январь 2022		✓ Декабрь 2023											
			Январь 2018		Декабрь 2023											
			Январь 2018		Декабрь 2023											

Создание плана затрат

Инструмент позволяет связать этапы реализации и плановые затраты, тем самым формируя группы затрат для каждого из этапа организационного плана.

1. Перейдите в раздел «затраты».
 - Определите:
 - a. Этап
 - b. Описание статьи затрат
 - c. Атрибуты цены и кол-ва
2. Определите группы затрат. Список группы затрат ограничен и позволяет привязать затраты к ключевым финансовым категориям затрат:
 - a. себестоимость
 - b. инвестиции в ОС
 - c. обслуживание ОС
 - d. АХО
 - e. ФОТ



Затраты

статус	этапы	Описание	цена	кол-во	сумма	группа затрат	периодичность
●	этап 1 подготовка к финансированию	Создание команды проекта, ОРД	100 000,00	1	100 000,00	АХО	раз в месяц
●	этап 1 подготовка к финансированию	Обоснование инвест привлекател	80 000,00	1	80 000,00	АХО	раз в месяц
●	этап 1 подготовка к финансированию	Создание маркетингового плана	300 000,00	1	300 000,00	АХО	единовременно
●	этап 1 подготовка к финансированию	командировки и прочие	50 000,00	1	50 000,00	АХО	раз в месяц
●	этап 2 инвестиционный период	создание команды разработки	150 000,00	1	150 000,00	инвестиции в ОС	раз в месяц
●	этап 2 инвестиционный период	ФОТ команды	1 200 000,00	1	1 200 000,00	ФОТ	раз в месяц
●	этап 2 инвестиционный период	оборудование офиса	1 000 000,00	1	1 000 000,00	инвестиции в ОС	единовременно
●	этап 2 инвестиционный период	оборудование для разработки	600 000,00	1	600 000,00	инвестиции в ОС	единовременно
●	этап 2 инвестиционный период	обеспечение разработки, офис, и	200 000,00	1	200 000,00	АХО	раз в месяц
●	этап 2 инвестиционный период	создание и начало реализация ма	100 000,00	1	100 000,00	АХО	раз в месяц
●	этап 2 инвестиционный период	маркетинговая активность на кан	5 000 000,00	1	5 000 000,00	АХО	единовременно
●	этап 3 выход на рынок 1 год жизни	ФОТ команды 1 года	1 800 000,00	1	1 800 000,00	ФОТ	раз в месяц

3. Определите периодичность. Для быстрого формирования денежного потока для каждой статьи затрат можно определить периодичность:
 - раз в месяц
 - раз в квартал
 - раз в год
 - единовременно
4. Определите плановую дату наступления события и длительность периода.

Сочетание п.3.и п.4. позволяет задавать разную финансовую активность в рамках одного этапа.

Раздел «календарь затрат»

В разделе создает отчет о запланированных затратах в рамках принятого организационного плана (1):

- Помесячно
- Поквартально
- По годам

Для переключения отображения результатов используйте инструмент «выпадающий список».

Календарь затрат

1

представление информации: год
вкл.выкл название этапов: месяц
квартал
год

Этапы	сумма	2019	2020	2021	2022	2023
Общий бюджет затрат	298 320 000,00					
не определено	-	-	-	-	-	-
этап 1 подготовка к финансировани	1 520 000,00	1 520 000,00	-	-	-	-
этап 2 инвестиционный период	27 550 000,00	12 000 000,00	15 550 000,00	-	-	-
этап 3 выход на рынок 1 год жизни	62 500 000,00	-	41 800 000,00	20 700 000,00	-	-
этап 4 создание абонентской служб	16 300 000,00	700 000,00	10 800 000,00	4 800 000,00	-	-
этап 5 модернизация платформы	190 450 000,00	-	-	47 650 000,00	71 400 000,00	71 400 000,00
этап 6 создание брэнда и капитализ:	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-

Создание плана продаж

Инструмент позволяет связать этапы реализации и плановые поступления.

1. Перейдите в раздел «продажи».

Определите:

- а. Этап
- б. Продукт
- с. Атрибуты цены и кол-ва

Продажи

статус	этапы	продукт	цена	кол-во	сумма	рост продаж	аналитика	периодич
●	этап 3 выход на рынок 1 год жизни	продажи 3 мес	1 000 000,00	1,00	1 000 000,00	0%	не определено	раз в ме
●	этап 3 выход на рынок 1 год жизни	продажи 6 мес	3 000 000,00	1,00	3 000 000,00	0%	не определено	раз в ме
●	этап 3 выход на рынок 1 год жизни	продажи 9 мес	7 000 000,00	1,00	7 000 000,00	0%	не определено	раз в ме
●	этап 3 выход на рынок 1 год жизни	продажи 12 мес	9 000 000,00	1,00	9 000 000,00	0%	не определено	раз в ме
●	этап 5 модернизация платформы	продажи 2 года	10 000 000,00	1,00	10 000 000,00	0%	не определено	раз в ме
●	этап 5 модернизация платформы	продажи 3 года	15 000 000,00	1,00	15 000 000,00	0%	не определено	раз в ме
●	этап 5 модернизация платформы	продажи 4 года	20 000 000,00	1,00	20 000 000,00	0%	не определено	раз в ме
●	этап 5 модернизация платформы	продажи 5 года	25 000 000,00	1,00	25 000 000,00	0%	не определено	раз в ме
●	не определено		-	-	-	0%	не определено	раз в ме
●	не определено		-	-	-	0%	не определено	раз в ме
●	не определено		-	-	-	0%	не определено	раз в ме

2. Определите продуктовую группу (аналитический признак группировки). Перечень и название товарных групп можно изменить в справочнике.
3. Определите периодичность. Для быстрого формирования денежного потока для каждой статьи дохода можно определить периодичность:
 - раз в месяц
 - раз в квартал
 - раз в год
 - единовременно
4. Определите плановую дату наступления события и длительность периода.

Сочетание п.3.и п.4. позволяет задавать разную финансовую активность в рамках одного этапа.

цена	кол-во	сумма	рост продаж	аналитика	периодичность	длительность периода	дата начала	длительность	дата окончания	яне 2019	
1 000 000,00	1,00	1 000 000,00	0%	группа продуктов 1	раз в месяц	май.20 - апр.21	✓	3	Май 2020	Июль 2020	-
3 000 000,00	1,00	3 000 000,00	0%	группа продуктов 1	раз в месяц	май.20 - апр.21	✓	3	Август 2020	Октябрь 2020	-
7 000 000,00	1,00	7 000 000,00	0%	группа продуктов 2	раз в месяц	май.20 - апр.21	✓	3	Ноябрь 2020	Январь 2021	-
9 000 000,00	1,00	9 000 000,00	0%	группа продуктов 3	раз в месяц	май.20 - апр.21	✓	3	Январь 2021	Апрель 2021	-
10 000 000,00	1,00	10 000 000,00	0%	группа продуктов 3	раз в месяц	апр.21 - дек.23	✓	12	Май 2021	Апрель 2022	-
15 000 000,00	1,00	15 000 000,00	0%	группа продуктов 3	раз в месяц	апр.21 - дек.23	✓	12	Ноябрь 2021	Октябрь 2022	-
20 000 000,00	1,00	20 000 000,00	0%	группа продуктов 3	раз в месяц	апр.21 - дек.23	✓	12	Ноябрь 2022	Октябрь 2023	-
25 000 000,00	1,00	25 000 000,00	0%	группа продуктов 3	раз в месяц	апр.21 - дек.23	✓	12	Ноябрь 2023	Декабрь 2023	-
-	-	-	0%	не определено	раз в месяц	нет этапа	●	3	Сентябрь 2019	Декабрь 2023	-
-	-	-	0%	не определено	раз в месяц	нет этапа	●	3	Октябрь 2019	Декабрь 2023	-

Раздел «календарь продаж»

В разделе создается отчёт о запланированных поступлениях в рамках организационного плана:

- Помесечно
- Поквартально
- По годам

Для переключения отображения результатов используйте инструмент «выпадающий список».

Календарь продаж

представление информации:

вкл.выкл название этапов

Этапы	сумма	2019	2020	2021	2022	2023
Общий бюджет продаж	659 000 000,00					
не определено	-	-	-	-	-	-
этап 1 подготовка к финансировани	-	-	-	-	-	-
этап 2 инвестиционный период	-	-	-	-	-	-
этап 3 выход на рынок 1 год жизни	69 000 000,00	-	26 000 000,00	43 000 000,00	-	-
этап 4 создание абонентской службы	-	-	-	-	-	-
этап 5 модернизация платформы	590 000 000,00	-	-	110 000 000,00	230 000 000,00	250 000 000,00
этап 6 создание брэнда и капитализ	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-

В результате планирования в каком-то из периодов, часто начальный, может сформироваться отрицательный денежный поток. Это означает что проекту не хватает денег для реализации. Для того что бы скомпенсировать недостающую сумму денежных средств, перейдите в раздел «финансирование» и запланируйте внешнее финансирование проекта.

Расчёт плановых показателей

представление информации:

наименование	сумма	2019	2020	2021	2022	2023
ПАРОДАЖИ	659 000 000,00	-	26 000 000	153 000 000	230 000 000	250 000 000
ЗАТРАТЫ	298 320 000,00	14 220 000	68 150 000	73 150 000	71 400 000	71 400 000
операционная		- 12 220 000	- 38 500 000	80 400 000	159 200 000	179 200 000
инвестиционная	7 400 000,00	2 000 000	3 650 000	550 000	600 000	600 000
ФИНАНСИРОВАНИЕ	-	-	-	-	-	-
проценты	-	-	-	-	-	-
тело	-	-	-	-	-	-
ДОХОДЫ - РАСХОДЫ		- 14 220 000	- 42 350 000	79 850 000	158 600 000	178 600 000
CF		- 14 220 000	- 56 370 000	23 480 000	182 080 000	360 680 000

Раздел Финансирование

Раздел позволяет:

- Оценить потребность в финансировании проекта в денежном выражении.
- Запланировать одну из трёх форм финансирования:
 - ✓ кредит
 - ✓ субсидию и гранты
 - ✓ собственные средства

Если возникает дефицит денег, то в окне «потребность в финансировании» будет отражен размер суммы недостающих денежных средств.



Финансирование

потребность в финансировании

- 56 370 000

1

итого финансирование

0

Название	вид финансирования	сумма	ставка	дата финансирования	период кредитования	дата начала выплат	дата возврата	январь 2019
финансирование	кредит	-	10%	Январь 2019	60	Январь 2019	Декабрь 2023	-
	не определено	-	10%	Январь 2019		Январь 2019	Декабрь 2023	-
	не определено	-	10%	Январь 2019		Январь 2019	Декабрь 2023	-
	не определено	-	10%	Январь 2019		Январь 2019	Декабрь 2023	-
	не определено	-	10%	Март 2019		Март 2019	Декабрь 2023	-
	не определено	-	10%	Март 2019		Март 2019	Декабрь 2023	-
	не определено	-	10%	Март 2019		Март 2019	Декабрь 2023	-
	не определено	-	10%	Март 2019		Март 2019	Декабрь 2023	-

В таблице определите

1. Название финансового поступления (название кредитора, инвестора или иное описание)
2. Вид финансирования. Инструмент позволяет определить (1):
 - ✓ Кредит. Схема расчёта «аннуитет».
 - ✓ Субсидия. Форма не возвратного финансирование, обязанностей по погашению не возникает.
 - ✓ Собственные средства.
3. Сумму финансирования (2)

Финансирование

потребность в финансировании

итого финансирование

Название	вид финансирования	сумма	ставка	дата финансирования	период кредитования	дата начала выплат	дата возврата	яне 2019
финансирование	кредит	120 000 000,00	10%	Январь 2019	60	Январь 2019	Декабрь 2023	120 000 000,00
	не определено	-	10%	Январь 2019		Январь 2019	Декабрь 2023	-
	кредит	-	10%	Январь 2019		Январь 2019	Декабрь 2023	-
	субсидия	-	10%	Январь 2019		Январь 2019	Декабрь 2023	-
	собственные средства	-	10%	Январь 2019		Январь 2019	Декабрь 2023	-
	не определено	-	10%	Март 2019		Март 2019	Декабрь 2023	-
	не определено	-	10%	Март 2019		Март 2019	Декабрь 2023	-
	не определено	-	10%	Март 2019		Март 2019	Декабрь 2023	-
	не определено	-	10%	Март 2019		Март 2019	Декабрь 2023	-

4. Если в п.2 выбрана форма финансирования «кредит», определите ставку кредита в процентах.
5. Плановую дату получения финансирования. Дата должна быть не позже наступления первого месяца, в котором возник отрицательный денежный поток.
6. Если в п.2 выбрана форма финансирования «кредит», определите период кредитования. По умолчанию кредит рассчитывается на весь период планирования, указанный в исходных данных.

ВАЖНО! Если планируется кредит, то сумма получаемого займа должна учитывать возникающие обязательства по выплате процентов и тела кредита. Как правило это увеличивает сумму заёмных средств. Требуется подобрать сумму кредита путем подбора. В итоге нужно добиться значения поля «потребность в финансировании» равного «нулю».

Инвестиционные показатели.

Ключевой раздел оценки инвестиционной привлекательности. Если проект сбалансирован, то в разделе «инвест показатели» будут рассчитаны

- NPV - чистая приведенная стоимость (net present value)
- IRR - внутренняя норма доходности (internal rate of return)
- PI - индекс прибыльности (profitability Index)
- PP - срок окупаемости (payback period)
- DPP - дисконтированный период окупаемости (discounted payback period)

Инвестиционные показатели (прогноз)

ставка дисконтирования 11% поле для определения ставки дисконтирования

наименование	2019	2020	2021	2022	2023
операционная деятельность	- 12 220 000,00	- 38 500 000,00	80 400 000,00	159 200 000,00	179 200 000,00
инвестиционная деятельность	2 000 000,00	3 650 000,00	550 000,00	600 000,00	600 000,00
коэффициент дисконтирования	0,90	0,81	0,73	0,66	0,59
дисконтированная инвестиционная деятельность	1 801 801,80	2 962 421,88	402 155,26	395 238,58	356 070,80

NPV - чистая приведенная стоимость (net present value)	RUR	101 830 075,1	ок
IRR - внутренняя норма доходности (internal rate of return)	%	27,3%	ок
PI - индекс прибыльности (profitability Index)	коэф.	1,81	ок
PP - срок окупаемости (payback period)	лет	3 года 2 мес	ок
DPP - дисконтированный период окупаемости (discounted payback period)	лет	4 года 0 мес	ок

Базовые понятие анализ полученных результатов.

NPV – измеряется в денежном выражении. В рамках выбранного периода планирования должен иметь положительное значение.

IRR – измеряется в процентах. В расчётах сравнивается с принятой ставкой дисконтирования. Если значение IRR больше, то мы принимаем проект как инвестиционно привлекательный. На практике IRR используется для сравнения по альтернативным вложениям. Как правило у инвестора много проектов. Его задача выбрать проект с наибольшим показателем IRR.

PI (синонимы, индекс рентабельности или индекс доходности) – коэффициент. Если значение больше «1», проект считается инвестиционной привлекательным, если значение равно «1», полученная прибыль будет равна расходам на реализацию проекта. Для внедрения такого проекта в жизнь необходима доработка и пересмотр основных показателей; если значение меньше «1», проект считается не прибыльным и его дальнейшее рассмотрение не производится.

PP - определяет время, на протяжении которого вложенные средства инвестора возвратятся к нему в полном объеме. Данный фактор показывает уровень привлекательности конкретного инвестиционного проекта. С его помощью инвестор сравнивает разные бизнес проекты и определяет наиболее подходящий, учитывая его финансовые возможности.

DPP – определяет время необходимое для возврата вложений в проект за счёт чистого денежного потока с учётом ставки дисконтирования. Дисконтирование денежных потоков позволяет оценить изменение стоимости денег во времени. Иными словами, мы учитываем, при расчёте периода окупаемости, изменение покупательной способности денег.