

Мастерская бизнес-планов

Практикум по бизнес-
планированию



Мастерская бизнес-планов

Спонсоры проекта:

Мастерская бизнес-планов

Задачи финансового аналитика

- Построение финансовой модели, связывающей производство и сбыт,
- Расчет себестоимости,
- Расчет прибыли,
- Расчет налогов,
- Расчет движения денег,
- Определение потребности в финансовых средствах,
- Разработка плана привлечения и возврата кредитов и инвестиций,
- Расчет финансовых показателей и показателей эффективности инвестиций ,
- и другие задачи финансового характера.

Мастерская бизнес-планов

«Основы построения финансовой модели для бизнес-плана» .

Программа

- структура финансовой модели,
- данные и показатели,
- финансовая модель и экономический анализ,
- финансовая модель и финансовая отчетность .

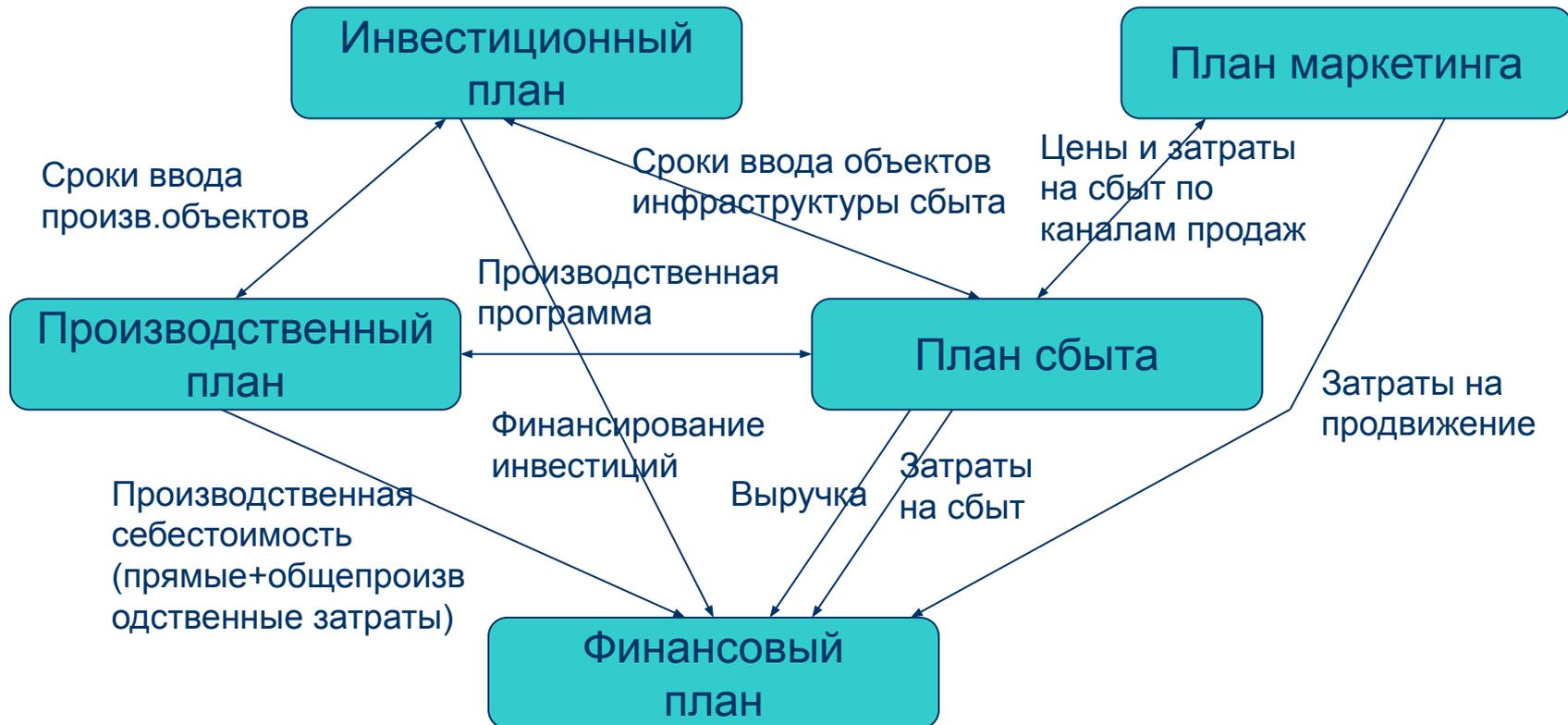
Структура и требования к финансовому плану

Главная цель финансового плана – доказать, что проект является прибыльным, инвестиции окупаются, а привлеченные средства – вернутся в срок.

Задачи

- Увязать и сбалансировать объемные и стоимостные показатели инвестиционного, производственного планов, плана сбыта и продвижения, административных и финансовых затрат – построить финансовую модель.
- Сделать финансовый прогноз – экономический (доходы, затраты, прибыль, налоги) и денежный (операционные поступления и платежи, финансирование инвестиций, привлечение и возврат заемных средств).
- При необходимости внести корректировки в инвестиционный, производственный планы, план сбыта и продвижения, в административные затраты и план привлечение заемных средств.
- Рассчитать итоговые прогнозные показатели экономической эффективности и эффективности инвестиций.
- Построить прогнозные таблицы, идентичные отчетности.

Сбалансированность основных разделов бизнес-плана



Связь финансового плана с другими разделами бизнес-плана

- Финансовый план должен быть сбалансирован со всеми разделами бизнес-плана.
- Из плана сбыта в финансовый план включается : прогноз выручки (операционные доходы) и прогноз поступления денег от операционной деятельности, а также затраты на сбыт,
- Из производственного плана в финансовый план включается : прогноз себестоимости, прогноз оборотных средств на закупки, прогноз оборотных средств в запасах,
- Из инвестиционного плана в финансовый план включается финансирование инвестиций,
- Из плана маркетинга в финансовый план непосредственно включаются затраты на продвижение.

Основные расчеты в финансовом плане

В финансовом плане рассчитывается :

- Прибыль,
- Налоги,
- Денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности,
- Дефицит денежных средств , план привлечения и возврата заемных средств,
- Стоимость привлечения заемных средств,
- Полная себестоимость продукции и полная калькуляция по видам продукции,
- Показатели экономической эффективности и эффективности инвестиций.

Основные таблицы в финансовом плане

В финансовый план включаются следующие основные таблицы :

- Прогноз прибыли и рентабельности,
- Прогноз движения денежных средств,
- Прогноз налогов,
- План привлечения и возврата кредитов,
- Расчет стоимости кредитных ресурсов,
- Прогнозный баланс,
- Расчет окупаемости инвестиций.

Кроме того, могут включаться :

- Калькуляция полных затрат и расчет рентабельности по видам продуктов, бизнесам и подразделениям,
- Расчет точки безубыточности,
- Расчет приведенного чистого денежного потока с учетом дисконтирования стоимости капитала,
- Расчет внутренней нормы прибыли,
- Расчет коэф.обслуживания долга (кредита),
-

Финансовая модель

- Это основа всех таблиц финансового плана,
- Имеет самостоятельное значение – позволяет получить финансовые прогнозы для разных внешних условий, производственных режимов, организации производства, стратегии управления, а также использоваться для оперативного планирования деятельности предприятия.

Финансовая модель

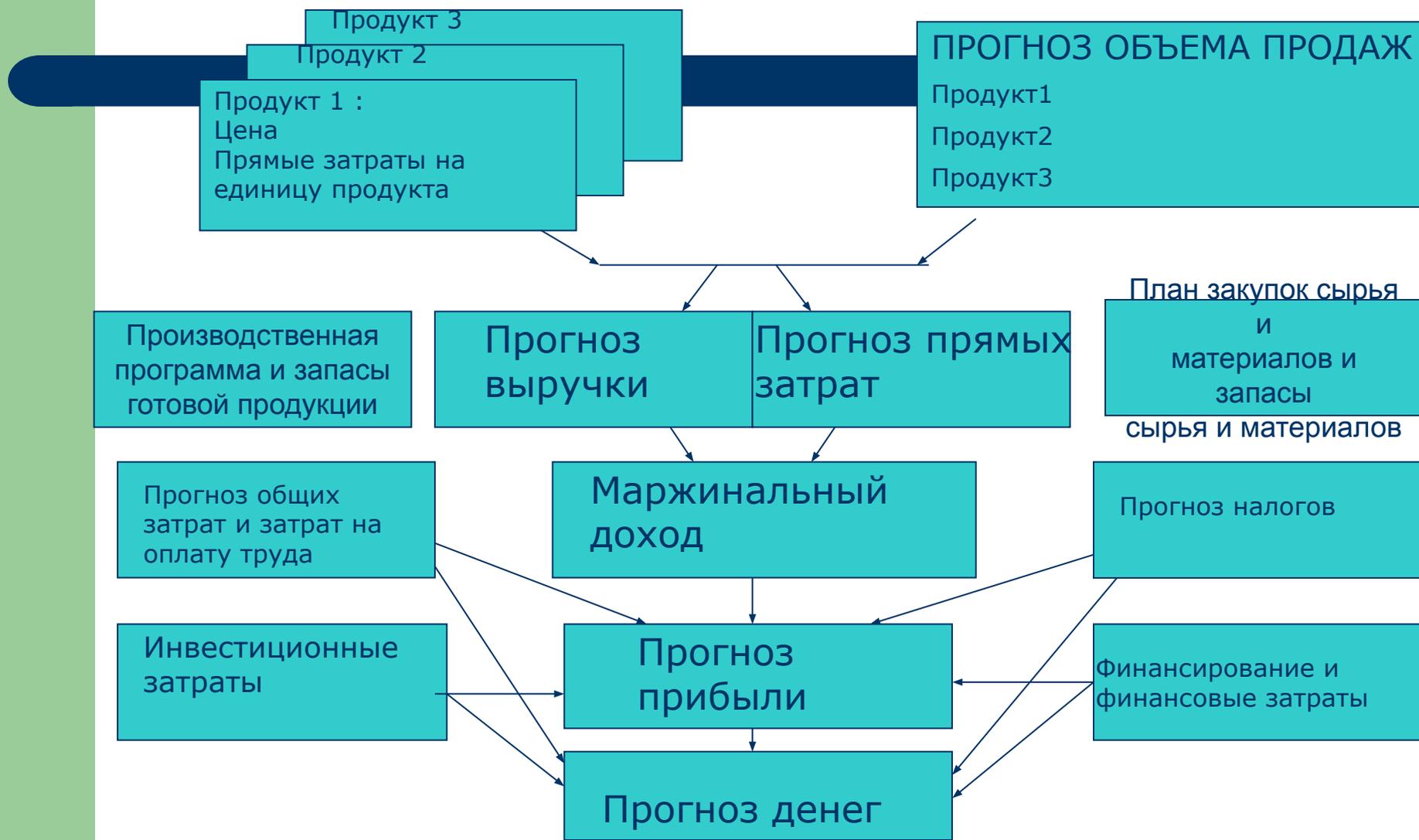
Порядок работы :

- 1) Строится финансовая модель, связывающая все основные объемные и стоимостные показатели, в которой определяются исходные, управляемые, прогнозируемые, расчетные показатели,
- 2) Разрабатывается один или несколько сценариев: разные значения исходных, управляемых и прогнозируемых показателей, и разная их динамика,
- 3) Строятся финансовые прогнозы для каждого сценария, сравниваются, выбирается один, который будет в основе бизнес-плана.
- 4) По выбранному сценарию корректируются производственный, инвестиционный планы, план маркетинга т.д.,
- 5) Выполняются все основные расчеты финансового плана, при необходимости - дополняются другими расчетами и обоснованиями, в том числе расчетами по требованиям кредиторов.

Структура финансовой модели

- По продуктам
- По бизнесам
- По организационной структуре
- Смешанная

Финансовая модель по продуктам



Анализ предприятия – бизнесы и продукты

- Бизнес1
 - продукт или группа продуктов1
 - продукт или группа продуктов2
- Бизнес2
 - продукт или группа продуктов3
 - продукт или группа продуктов4
 - продукт или группа продуктов5
- Бизнес3
 - продукт или группа продуктов6

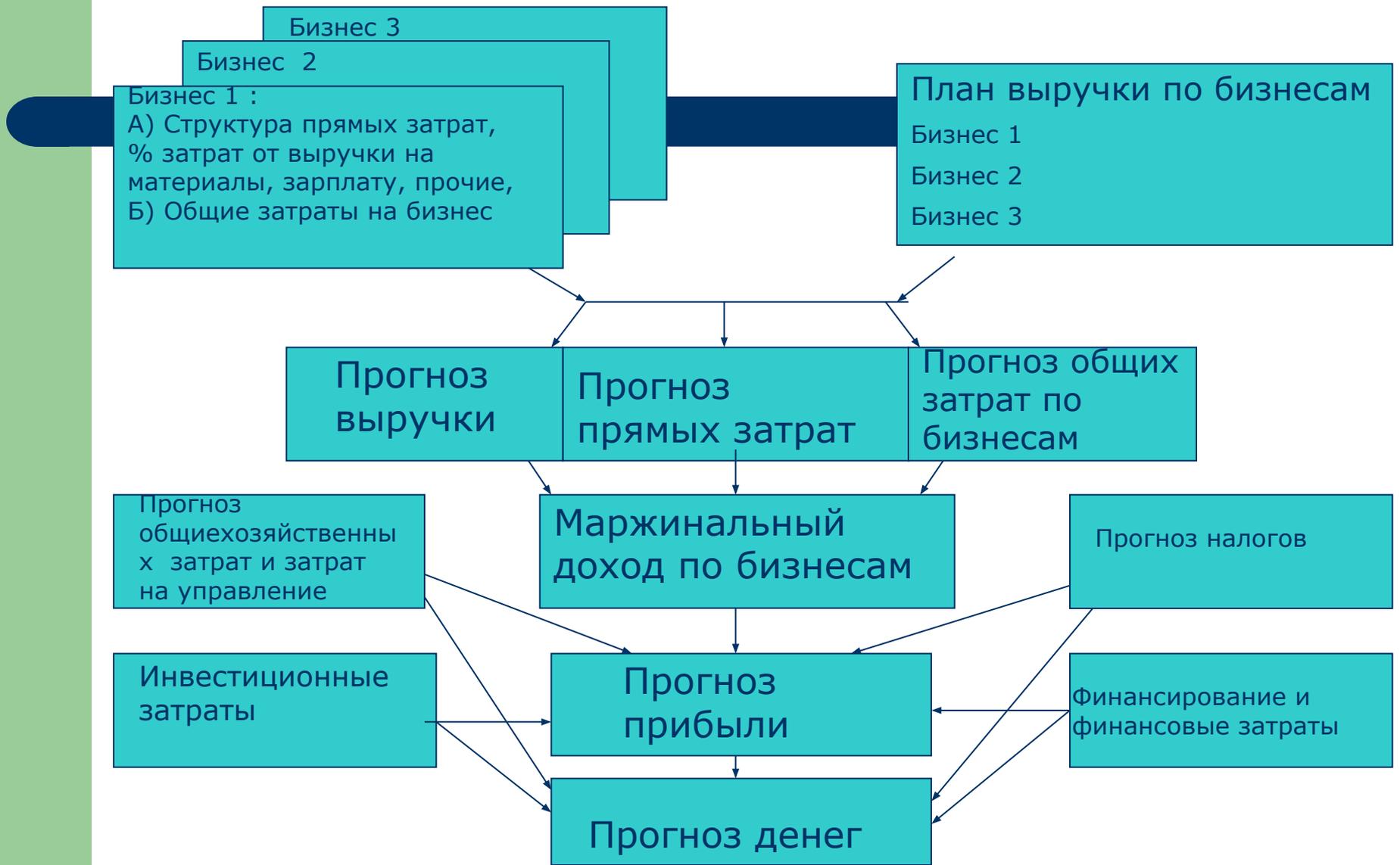


Структура финансовой модели по
бизнесам

Критерии разделения продуктов по бизнесам

- По видам деятельности – производство, торговля, услуги,
- По конечным потребителям (население, предприятия, бюджет, экспорт,...),
- По покупателям – B2B или B2C,
- По задействованным производственным мощностям,
- ...

Структура финансовой модели по бизнесам



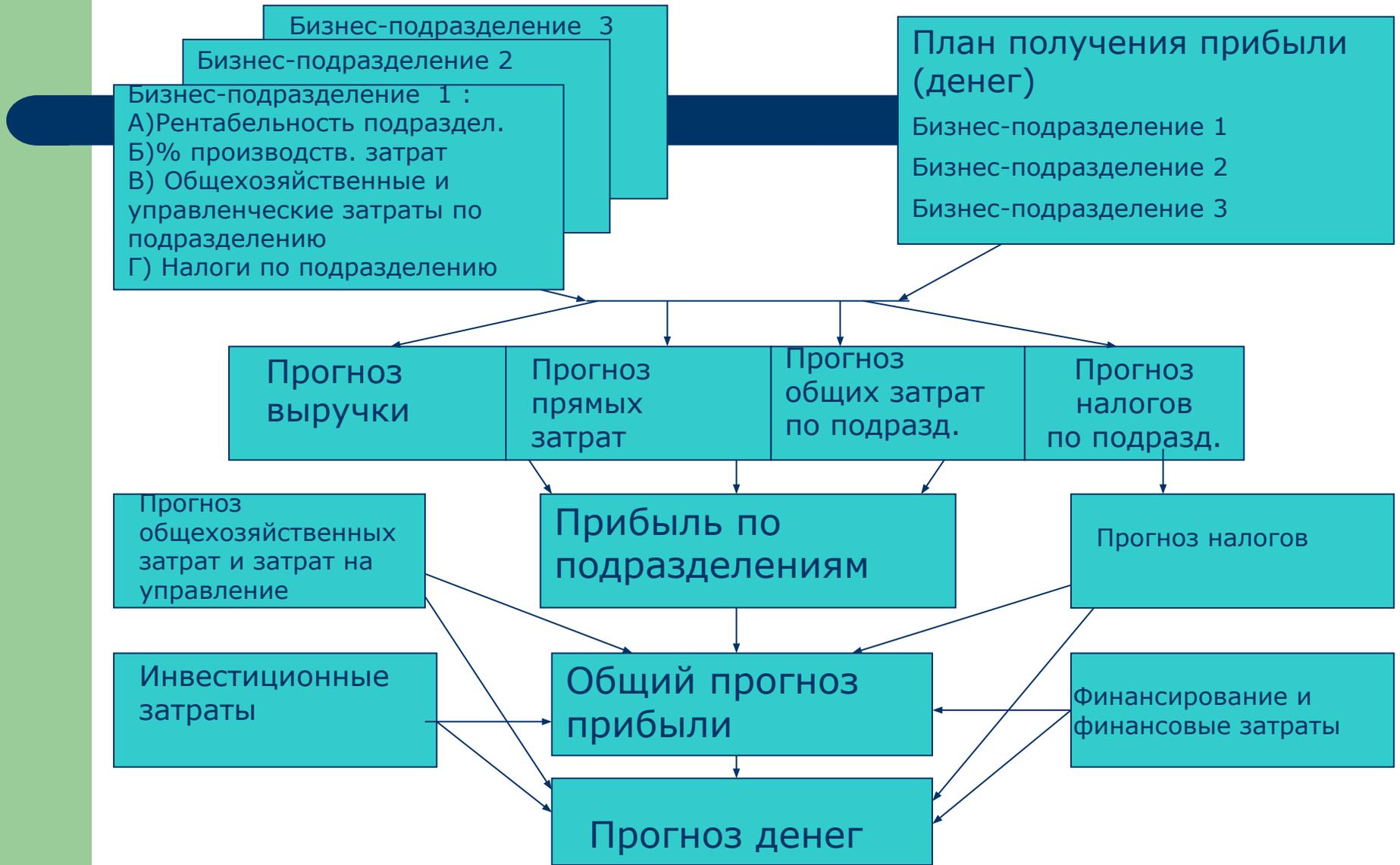
Анализ предприятия – организационная структура

- Бизнес-подразделения (производственные цеха, сервисные центры, оптово-розничные склады, магазины, филиалы, ...)
- Подразделения поддержки (бухгалтерия, юридический отдел, управление автоматизации, транспортный цех, ...)
- Подразделения развития (отдел разработки новых продуктов, отдел маркетинга, управление развития филиальной сети,)
- Финансово-экономическая служба (финансовый отдел, экономический отдел)



Организационная структура
финансовой модели

Финансовая модель по организационной структуре



Смешанная структура финансовой модели

Доходы

	Бизнес 1	Бизнес 2	Бизнес 3	Всего по подразделению
Подр.1				
Подр.2				
Подр.3				
Всего по бизнесу				

Затраты

	Бизнес 1	Бизнес 2	Бизнес 3	Общехоз. и на управл.	Всего по подразделению
Подр.1					
Подр.2					
Подр.3					
Другие подразделения					
Всего по бизнесу					

Формы финансовой модели

- В excel-таблицах
- Специальные программы (project expert, bplan и другие)

Формы финансовой модели

В excel-таблицах	Специальные программы (project expert, bplan и другие)
<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none">-открытость и дополняемость,-оптимальная для Вашего предприятия структура,-независимость от поставщика программы и сопровождения,-минимальные финансовые затраты	<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none">-готовые связи между показателями, выходные формы, формулы для расчетных показателей,- во многих случаях не требуется предварительная обработка исходных данных, и их можно сразу вводить в программу.
<p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none">-нужны знания и навыки,-затраты времени на проектирование,- возможные ошибки в формулах, ссылках, необходимость контроля .	<p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none">-«черный ящик»,-необходимо подстраиваться под возможности программы,-финансовые затраты на покупку и сопровождение программы.

Финансовая модель

Это система сбалансированных показателей деятельности предприятия, объемных и стоимостных, исходных, управляемых, прогнозируемых и расчетных, с максимально необходимой детализацией и возможностью получения обобщающих прогнозов и аналитических форм.

Финансовая модель имеет определенную «управляемость» через исходные, управляемые и прогнозируемые показатели и связи между ними и расчетными показателями, что дает возможность строить различные финансовые прогнозы.

Система сбалансированных показателей

- Исходные показатели – не изменяются на протяжении всего проекта, например, производительность оборудования, нормы затрат материалов, сроки ввода новых цехов, ...
- Управляемые показатели – значения изменяются в результате выбранной стратегии управления, которую можно задать формулами или ввести в динамике, например, режимы работы цехов, фонд оплаты труда, административные затраты, ...
- Прогнозируемые показатели – значения прогнозируются с учетом воздействия внешних факторов - рынка, условий ведения бизнеса, и т.д., можно задать формулой или ввести в динамике, например, цены продукцию и материалы, другие затраты с учетом сезонности и инфляции, объемы продаж по каналам продаж,
- Расчетные показатели – значения рассчитываются по формулам на основании исходных, управляемых, прогнозируемых и расчетных показателей, например, выручка, себестоимость, прибыль.

Основные показатели финансовой модели - производство

Для вида продукции:

- Норма расхода материалов на единицу продукции,
- Расценки сдельной зарплаты на единицу продукции в динамике,
- Другие прямые затраты на единицу продукции в динамике,
- Объемы производства в динамике,
- Объемы продаж в динамике,
- Цена продаж в динамике,
- Выручка в динамике,
- Прямые затраты на производство в динамике,
- Объемы и стоимость запасов готовой продукции в динамике,
- Калькуляция затрат на единицу продукции в динамике,
- Прямые затраты на сбыт в динамике,
- Партия отгрузки готовой продукции,
- Прибыль на единицу продукции в динамике,
- Рентабельность в динамике.

исходные *управляемые* *прогнозируемые* *расчетные*

Основные показатели финансовой модели - производство

В целом по предприятию:

- Цены на материалы в динамике,
- Потребность в материалах в динамике,
- Объемы закупок материалов в динамике,
- Объемы и стоимость запасов материалов в динамике,
- Амортизация основных фондов в динамике,
- Численность персонала в динамике,
- Должностные оклады в динамике,
- Фонд оплаты труда и начисления в динамике,
- Общехозяйственные затраты в динамике,
- Административные затраты в динамике,
- Себестоимость в динамике,
- Прибыль в динамике,
- Рентабельность в динамике,
- Налоги в динамике,
- Затраты на сбыт в динамике,
- Затраты на продвижение в динамике,
- Кредиты (получение и возврат) в динамике,
- Плата за кредиты(% и комиссия) в динамике,
- Сумма инвестирования в динамике,
- Денежные средства в динамике.

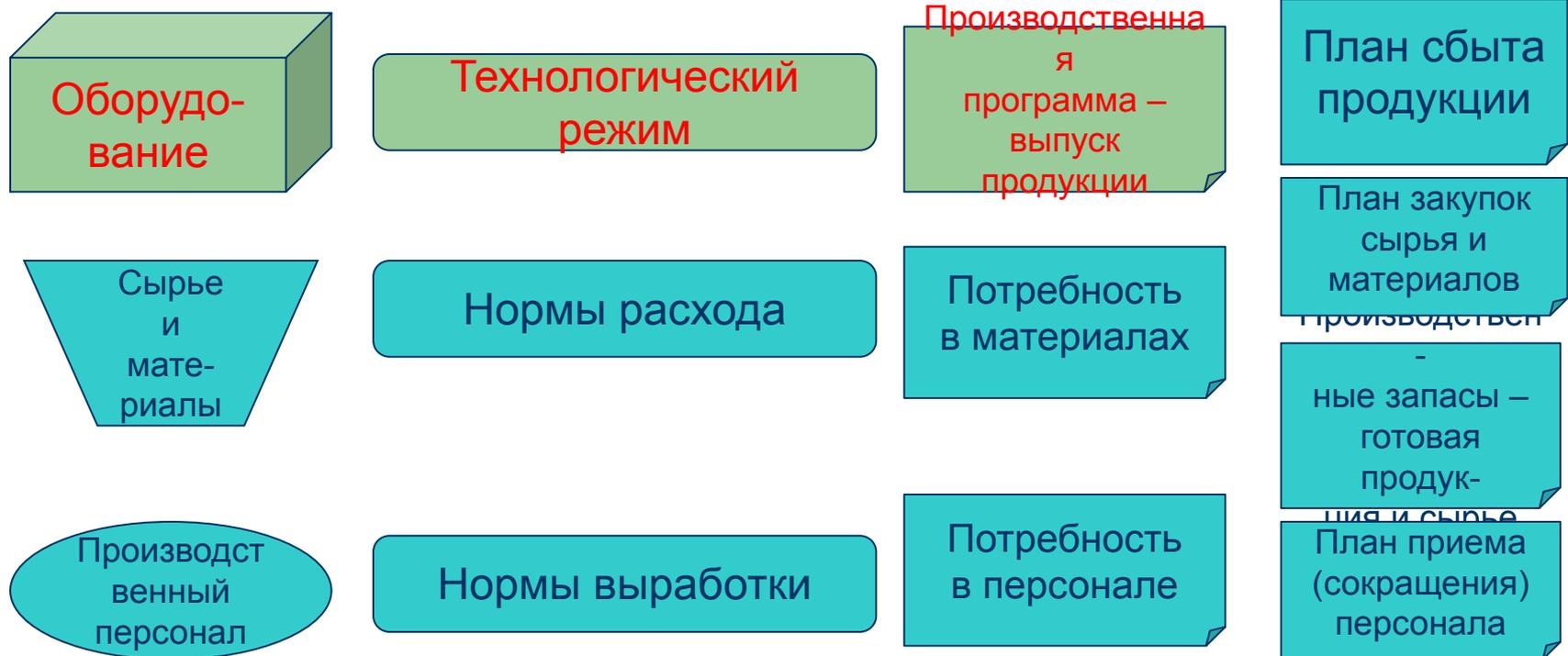
исходные *управляемые* *прогнозируемые* *расчетные*

Виды производства с точки зрения финансовой модели

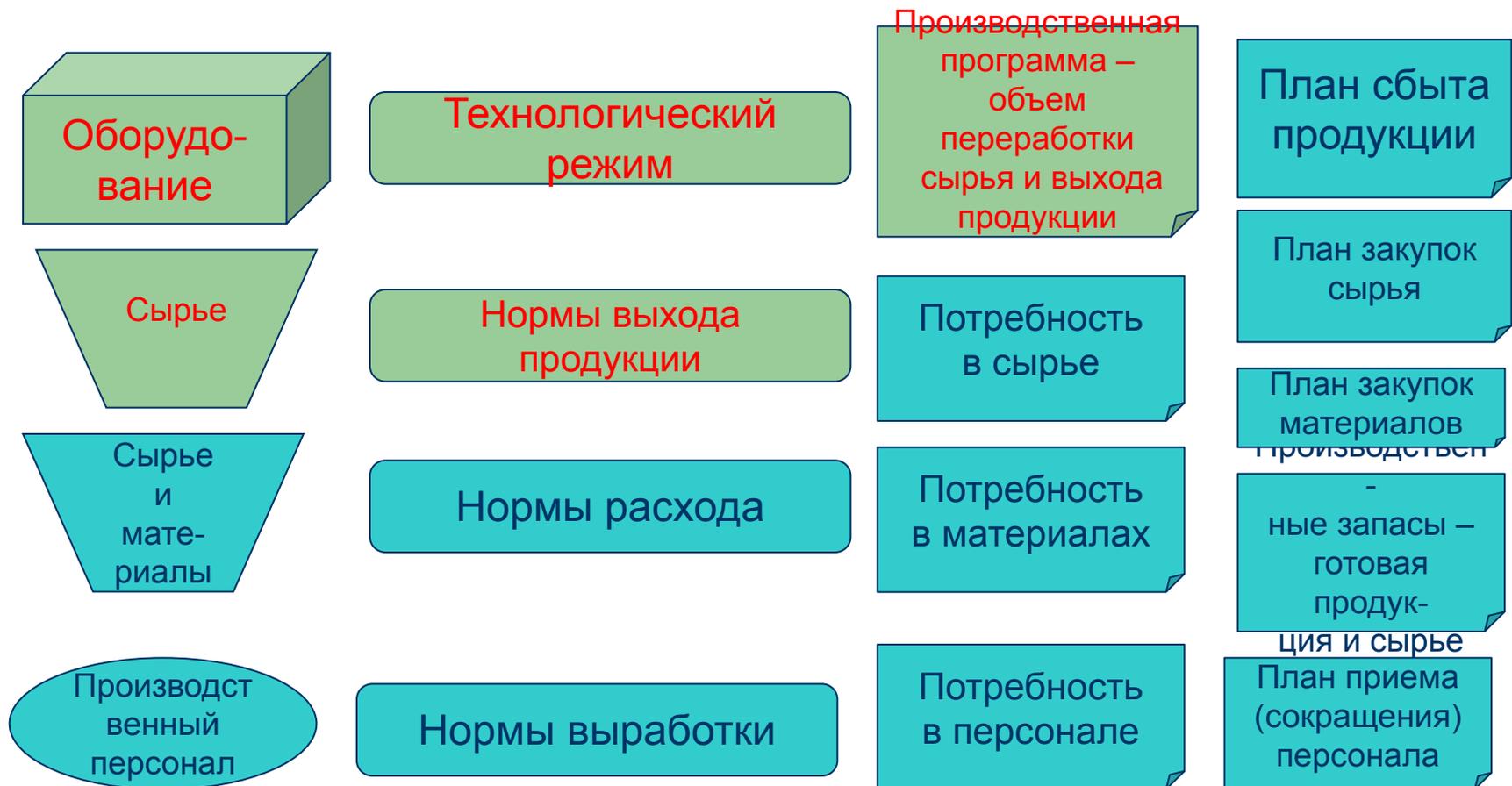
Производство

- а) производство продукции из разного сырья и комплектующих,
- б) переработка сырья с выходом ряда продуктов,
- в) сельское хозяйство –
 - растениеводство – 2 фактора-площадь и урожайность,
 - животноводство – 3 фактора – поголовье, воспроизводимость и продуктивность.

Финансовая модель – а) производство- ключевые моменты



Финансовая одежда – б) производство (переработка)- ключевые моменты



Основные показатели финансовой модели – производство- б)переработка

В целом по предприятию:

- Объемы переработки сырья в динамике,
- Расценки сдельной зарплаты на единицу перерабатываемого сырья в динамике
- **Нормы выхода продукции из сырья,**
- **Цены на сырье и материалы в динамике,**
- Потребность в сырье и материалах в динамике,
- **Объемы закупок материалов в динамике,**
- Объемы и стоимость запасов сырья и материалов в динамике,
- Амортизация основных фондов в динамике,
- **Численность персонала в динамике,**
- **Должностные оклады в динамике,**
- Фонд оплаты труда и начисления в динамике,
- **Общехозяйственные затраты в динамике,**
- **Административные затраты в динамике,**
- Себестоимость в динамике,
- Прибыль в динамике,
- Рентабельность в динамике,
- Налоги в динамике,
- **Затраты на сбыт в динамике,**
- **Затраты на продвижение в динамике,**
- Кредиты (получение и возврат) в динамике,
- Плата за кредиты(% и комиссия) в динамике,
- **Сумма инвестирования в динамике,**
- **Денежные средства в динамике.**

Основные показатели финансовой модели – производство- б) переработка

Для вида продукции:

- **Норма расхода других материалов на единицу продукции,**
- **Другие прямые затраты на единицу продукции в динамике,**
- **Объемы производства в динамике,**
- **Объемы продаж в динамике,**
- **Цена продаж в динамике,**
- **Выручка в динамике,**
- **Прямые затраты на производство в динамике,**
- **Объемы и стоимость запасов готовой продукции в динамике,**
- **Калькуляция затрат на единицу продукции в динамике,**
- **Прямые затраты на сбыт в динамике,**
- **Прибыль на единицу продукции в динамике,**
- **Рентабельность в динамике.**

исходные *управляемые* *прогнозируемые* *расчетные*

Финансовая модель - производство

Баланс-продукция



Баланс-сырье и материалы



Финансовая модель – торговля – ключевые моменты

Товары

План закупок
товаров

Производственная
программа –
план сбыта

Товарные
запасы

Основные показатели финансовой модели – торговля

Для товара или товарной группы:

- Цена покупки в динамике,
- Цена продажи в динамике,
- Объемы закупки товара в динамике,
- Объемы продаж товара в динамике,
- Выручка в динамике,
- Затраты на закупку товаров в динамике,
- Объемы и стоимость запасов товара в динамике,
- Прямые затраты на сбыт в динамике,
- Прибыль на единицу товара в динамике,
- Рентабельность товара в динамике.

исходные *управляемые* *прогнозируемые* *расчетные*

Основные показатели финансовой модели – торговля

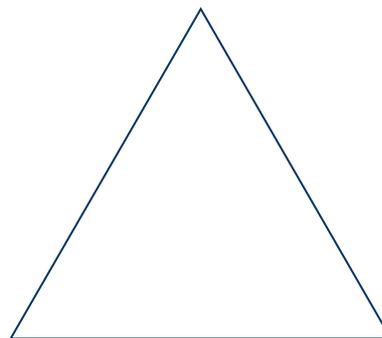
В целом по предприятию:

- Амортизация основных фондов в динамике,
- Численность персонала в динамике,
- Должностные оклады в динамике,
- Фонд оплаты труда и начисления в динамике,
- Общехозяйственные затраты в динамике,
- Административные затраты в динамике,
- Себестоимость в динамике,
- Прибыль в динамике,
- Рентабельность в динамике,
- Налоги в динамике,
- Затраты на сбыт в динамике,
- Затраты на продвижение в динамике,
- Кредиты (получение и возврат) в динамике,
- Плата за кредиты(% и комиссия) в динамике,
- Сумма инвестирования в динамике,
- Денежные средства в динамике.

Финансовая модель - торговля

Баланс-товары

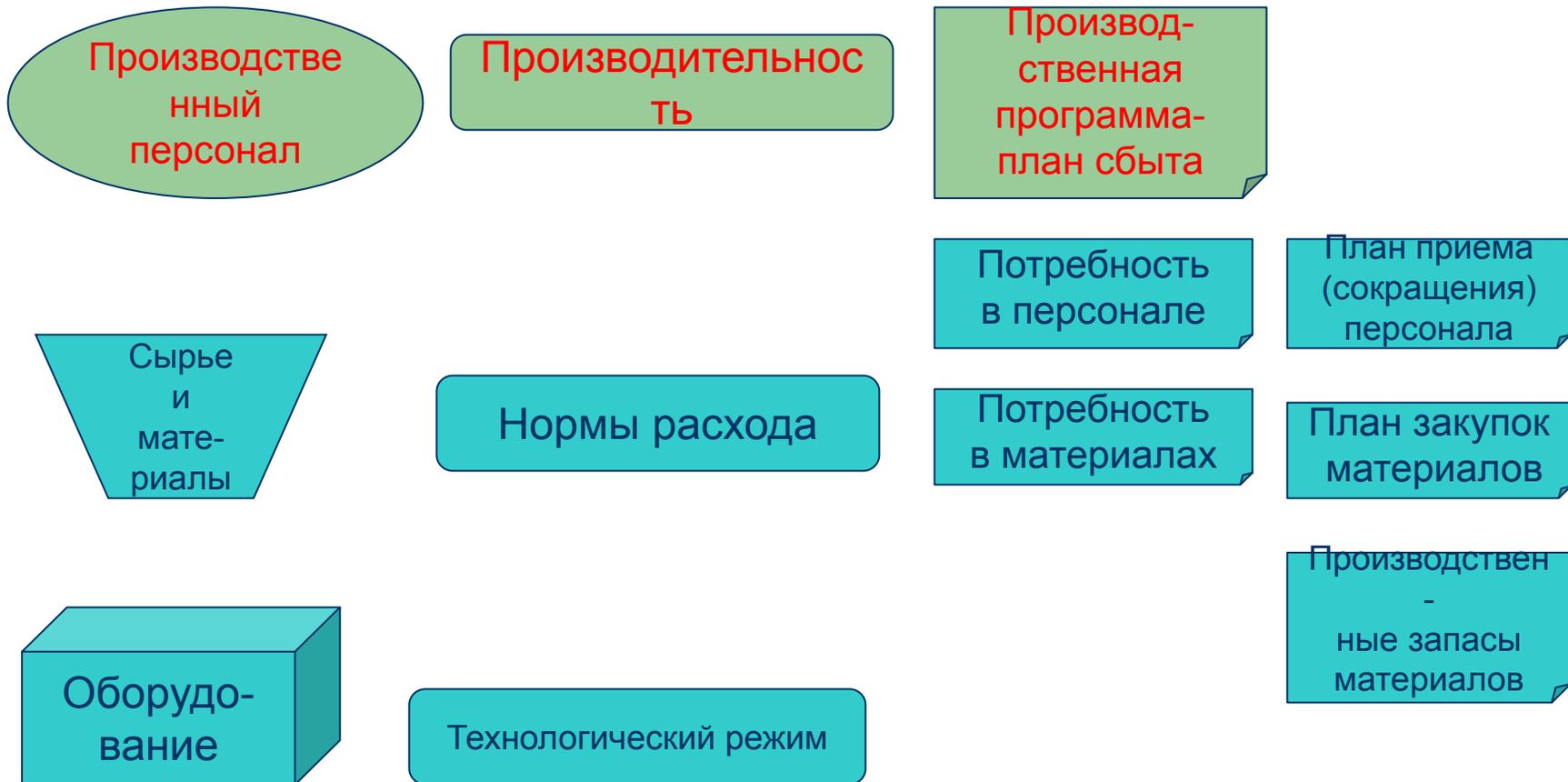
Объемы закупки



Запасы
товаров

Объемы
сбыта

Финансовая модель – услуги – ключевые моменты



Основные показатели финансовой модели - услуги

Для вида услуг:

- Норма времени на единицу услуги,
- Расценка на норму времени в динамике,
- Норма расхода материалов на единицу услуги,
- Другие прямые затраты на единицу услуги в динамике,
- Объемы предоставления услуг в динамике,
- Объемы продаж услуг в динамике (может равняться объему предоставления услуг),
- Цена продажи услуг в динамике,
- Выручка в динамике,
- Прямые затраты на услуги в динамике,
- Калькуляция затрат на единицу услуги в динамике,
- Прямые затраты на продажи услуг в динамике,
- Прибыль на единицу услуги в динамике,
- Рентабельность услуги в динамике.

исходные *управляемые* *прогнозируемые* *расчетные*

Основные показатели финансовой модели - услуги

В целом по предприятию:

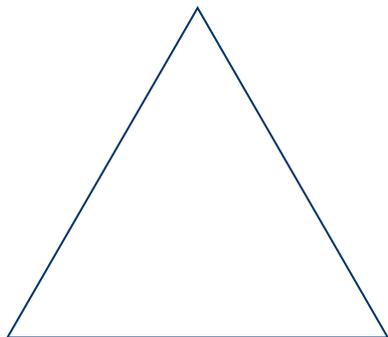
- Цены на материалы в динамике,
- Потребность в материалах в динамике,
- Объемы закупок материалов в динамике,
- Объемы и стоимость запасов материалов в динамике,
- Амортизация основных фондов в динамике,
- Численность персонала в динамике,
- Должностные оклады в динамике,
- Фонд оплаты труда и начисления в динамике,
- Общехозяйственные затраты в динамике,
- Административные затраты в динамике,
- Себестоимость в динамике,
- Прибыль в динамике,
- Рентабельность в динамике,
- Налоги в динамике,
- Затраты на сбыт в динамике,
- Затраты на продвижение в динамике,
- Кредиты (получение и возврат) в динамике,
- Плата за кредиты(% и комиссия) в динамике,
- Сумма инвестирования в динамике,
- Денежные средства в динамике.

исходные *управляемые* *прогнозируемые* *расчетные*

Финансовая модель - услуги

Баланс-персонал

Потребность для
производства

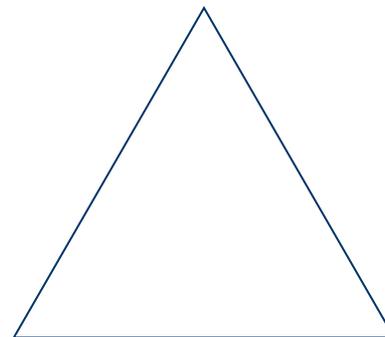


Кадровый
резерв

Задействован-
ные кадры

Баланс- материалы

Потребность для
производства



Запасы
материалов

Объемы
закупок

Для построения финансовой модели нужно знать

- Специфику бизнеса и учетную политику предприятия,
- Основные понятия и формулы экономики :
 - доходы, затраты, прибыль, себестоимость, рентабельность, амортизация, ...,
- Систему налогообложения и основы налогового планирования,
- Принципы составления основных бухгалтерских и финансовых отчетов.

Для построения финансовой модели нужно предварительно

- Определить виды и степень детализации продуктов (продукции, товаров, услуг),
- Определить перечень и виды показателей, привязанных к виду продукта и общих для предприятия,
- Задать исходные показатели,
- Задать формулы динамики или абсолютные значения управляемых и прогнозных показателей в динамике,
- Задать формулы расчетных показателей, учитывая экономические формулы и логику бизнеса,
- Ввести показатели контроля за балансами, например, нельзя продать товара больше, чем купили и было в остатке,
- Ввести другие контрольные показатели, например, сумма прямых затрат по видам затрат равняется сумме прямых затрат по видам продукции,
- Определить формулы расчетных показателей для распределяемых затрат, например сумма общих затрат на каждый вид продукции определяется пропорционально фонду оплаты труда по этому виду продукции.

Построение финансовой модели – важные моменты

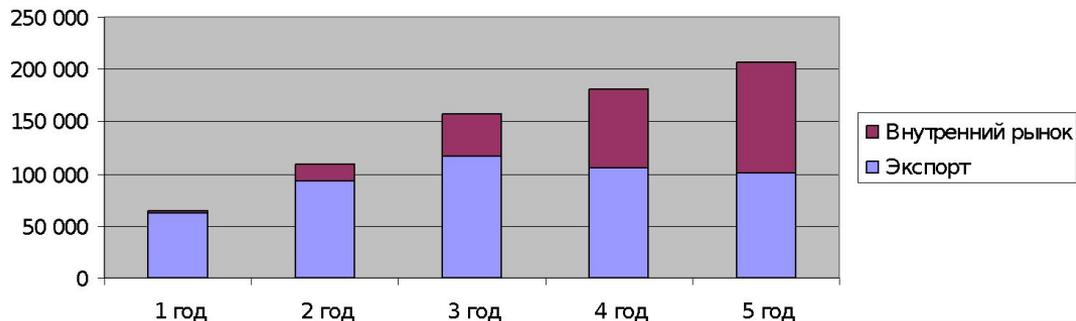
- Шаг построения – месяц, иногда – неделя для начального этапа,
- Валюта проекта – обычно одна основная, даже если есть экспорт или импорт, можно перевести расчет в другую валюту, задав курс и его динамику,
- Учет инфляции – можно задать индекс, и делать поправку расчетно, а можно учесть инфляцию в формулах для управляемых показателей.

Построение финансовой модели – выходные формы для бизнес-плана

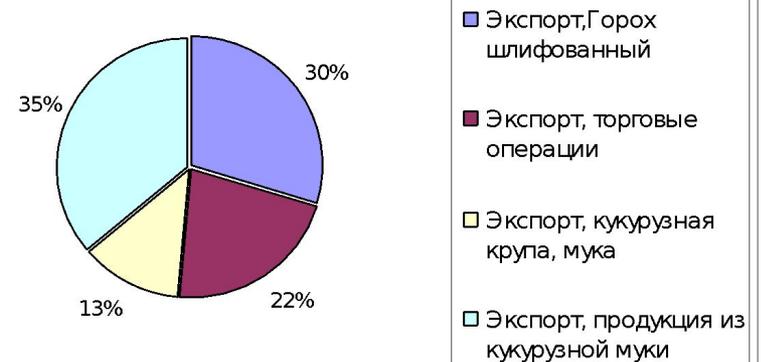
- Основные – прогноз бухгалтерской отчетности в динамике –
1) Доходы, затраты, прибыль, 2) Движение денежных средств, 3) Баланс,
- Расшифровки – выручка по видам продукции в динамике, затраты по видам в динамике, налоги в динамике, себестоимость, прибыль и рентабельность по видам продукции и другие,
- Динамика в выходных формах – обычно 1 год-помесечно, затем поквартально или по годам,
- Некоторые данные удобно представлять не в таблицах, а графически, например, диаграмма «Структура выручки по видам продукции», гистограмма «Динамика выручки по годам проекта», график «Динамика цен на сырье и реализацию основных видов продукции».

Примеры графиков и диаграмм в финансовом плане

Динамика выручки от реализации - экспорт и внутренний рынок, тыс.грн



Структура экспортной выручки в 5-й год проекта



Финансовая модель и экономический анализ

Основные показатели экономического анализа – сумма прибыли и рентабельность.

Экономический анализ должен быть сделан и в целом по предприятию, и по отдельным видам продуктов, при необходимости – также по бизнесам и структурным подразделениям.

Формула прибыли

Прибыль = выручка –
себестоимость производства –
административные затраты –
затраты на сбыт –
финансовые затраты

Производственная себестоимость – формула

1. Прямые затраты (зависят от объема производства)

- Сырье и материалы (норма расхода x цена x объем производства),
- Сдельная зарплата (норма выработки x расценка x объем производства),
- Прочие (норма x объем производства)

2. Общепроизводственные затраты (за период времени)

- Амортизация производственных основных фондов,
- Расходные материалы и комплектующие,
- Содержание основных фондов,
- Энергоносители,
- Зарплата штатных работников и начисления,
- Аренда основных фондов,
-

Формула прибыли по продукту

Прибыль = выручка по продукту –
себестоимость производства продукта
(*прямые затраты + общепроизводственные по формуле*) –
административные затраты (*по формуле*) –
затраты на сбыт (прямые + общие по формуле) –
финансовые затраты (*по формуле*).

Прибыль по предприятию = сумма прибыли по продуктам.

Общепроизводственные по предприятию = сумма распределенных
общепроизводственных по продуктам,

Административные по предприятию = сумма распределенных
административных по продуктам,

Общие затраты на сбыт и продвижение по предприятию =
сумма распределенных общих на сбыт и продвижение по продуктам,

Финансовые затраты по предприятию = сумма распределенных
финансовых по продуктам

Формула распределения затрат

Формула распределения может быть одинаковой для общепроизводственных, административных затрат, затрат на сбыт и финансовых, а может и отличаться.

Наиболее часто используется формула распределения - пропорционально фонду оплаты труда по видам продуктов.

Может задаваться формула с заданной пропорцией, если нельзя определить ФОТ по продуктам.

Может использоваться распределение в 2 шага : сначала на производственный цех - пропорционально фонду оплаты труда , затем по заданной пропорции – на продукцию цеха.

Формула прибыли на единицу продукта

1 способ

Прибыль на единицу продукта =

цена –

себестоимость производства продукта (*прямые затраты+общепроизводственные по формуле*) / объем производства продукта –

административные затраты (*по формуле*) / объем сбыта –

затраты на сбыт на продукт (прямые + общие по формуле) / объем сбыта –

финансовые затраты на продукт (*по формуле*). / объем сбыта .

2 способ

Прибыль на единицу продукта =

цена – прямые затраты на единицу продукции –

% накладных затрат (рассчитанный по предыдущему периоду).

Экономический анализ финансовой модели позволяет

- Оценить прибыль и рентабельность предприятия в целом,
- Оценить прибыль и рентабельность по отдельным продуктам, бизнесам, подразделениям,
- Оценить прибыль на единицу продукта и адекватность установленной цены,
- Рассчитать цену на продукцию затратным методом, исходя из полной себестоимости и запланированной рентабельности,
- Вывести относительные нормы затрат по видам в себестоимости продукции, и использовать их в дальнейшем для планирования показателей для бизнесов,
- Вывести относительный показатель накладных затрат в себестоимости продукции и использовать его в ценообразовании.

Финансовая модель и отчетность

Выходные формы финансовой модели должны соответствовать учетной политике предприятия:

- по структуре затрат и их отнесению к прямым, общепроизводственным, общецеховым, административным, затратам на сбыт,
- по формуле распределения общепроизводственных, административных, затрат на сбыт и финансовых в калькуляции продукции.

Прогнозные выходные формы финансовой модели должно быть возможно сравнить с фактической отчетностью за прошлый период и с текущей отчетностью за период бизнес-плана.

Наши подходы к построению финансовой модели:

- Работаем над стартапами, для воображаемого предприятия, которое нужно будет вначале описать, в том числе и учетную политику,
- Строим финансовую модель по продуктам,
- В финансовой модели могут сочетаться, если необходимо, производство, торговля, услуги,
- Число продуктов (продукции, товаров, услуг) не больше 10,
- Будем использовать обобщение и укрупнение продуктов, там где это будет целесообразно,
- Будем предварительно описывать показатели, формулы, зависимости и сценарии.

Обобщение и укрупнение продуктов для финансовой модели

Пример 1

Торговля продуктами питания в магазине

Исходные товары:

Продукты питания по ассортименту, для каждого определена единица измерения, цена, торговая наценка, объемы продаж.

Укрупненные продукты:

- 1) Товарные группы с одинаковой единицей измерения и торговой наценкой, например, колбасные изделия, при этом определяется средневзвешенная цена и объемы продаж на всю группу,
- 2) Товарные группы по поставщику, при этом могут определяться средневзвешенная цена и торговая наценка, а в качестве объемных показателей брать условная единица измерения, например, средняя дневная выручка.

Обобщение и укрупнение продуктов для финансовой модели

Пример 2

Кафе

Исходные продукты:

Блюда по меню, для каждого определена единица измерения, цена, состав продуктов, объемы продаж.

Укрупненные продукты:

- 1) Группы по разделам меню – салаты, первые блюда, вторые блюда, ..., с усредненной ценой, составом продуктов и объемом продаж на всю группу,
- 2) Группы по приготовлению блюд – блюда собственной кухни, фаст-фуд(разогрев), покупные товары, алкоголь.

Обобщение и укрупнение продуктов для финансовой модели

Пример 3

Услуги по развлечениям

Исходные продукты:

Услуги согласно прейскуранту, у каждой услуги – своя цена, объемы продаж, затраты на материалы, затраты времени предпринимателя, покупные услуги.

Укрупненные продукты:

- 1) Группы по видам затрат – (по материалам, аренде и др.), например, экскурсия на лошадях, лодочные походы, сплавы на плотках, с усредненной единицей измерения, ценой, составом затрат и объемом продаж на всю группу,
- 2) Группы по частоте предоставления услуг – разовые, ежедневные на период, например, прокат лодки в час, или прокат снастей для рыбной ловли на период отдыха,
- 3) Группы по коллективности – индивидуальная услуга, услуга группе, например, экскурсии, или мастер-класс.
- 4) Укрупнение продуктов с учетом всех перечисленных критериев, с выделением наиболее востребованных услуг в отдельные продукты.

Домашнее задание

Финансовым аналитикам:

- Обсудить с экспертом и другими участниками группы и определить, какие виды деятельности и продукты (продукция, товары, услуги) будут включаться в бизнес-план, как целесообразно обобщить и сгруппировать продукты, минимум 3 продукта, максимум-10,
- Каждый продукт, в том числе обобщенный, должен иметь единицу измерения, цену, структуру прямых затрат.

Примеры продуктов:

- свежие грибы – свежие грибы 1 сорт, в ящиках, свежие грибы 1 сорт в лотках по 0,5 кг, свежие грибы 2 сорт в ящиках,
- сельский туризм (услуги) – проживание-1 место в сутки, питание в сутки– 3-х разовое, аренда места для отдыха в сутки.
- Описать структуру затрат по группам: прямые на продукт – с привязкой к единице измерения продукта, общехозяйственные, административные, на сбыт – с привязкой к периоду времени, можно учесть сезонность,
- Продумать объемы продаж услуг с учетом сезонности, в течение 1 года после реализации проекта, если при этом колебается цена – тоже прогноз цены по месяцам года.

Благодарю за внимание