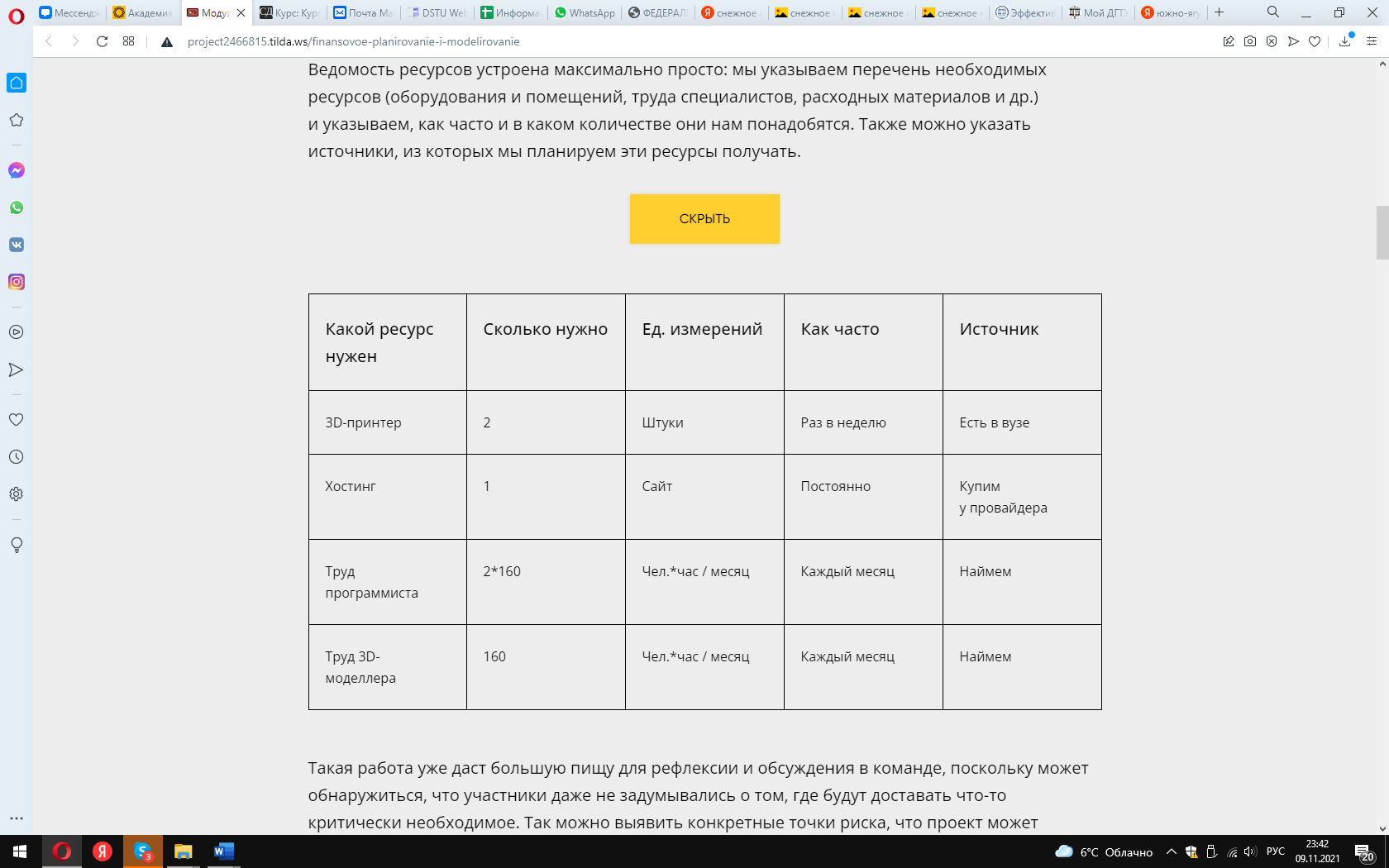
ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ

Финансовый план проекта удобно строить постепенно, усложняя и уточняя его на каждой следующей итерации проработки. Сначала можно сделать просто ведомость необходимых для проекта ресурсов (даже без учета их стоимости), затем ведомость можно трансформировать в смету (добавив цену ресурсов, их необходимое количество и вычислив их стоимость), а затем, если добавить к смете временной разрез (обозначить, когда, какие ресурсы и в каком количестве будут нужны), получится финансовый план.

**Ведомость ресурсов**

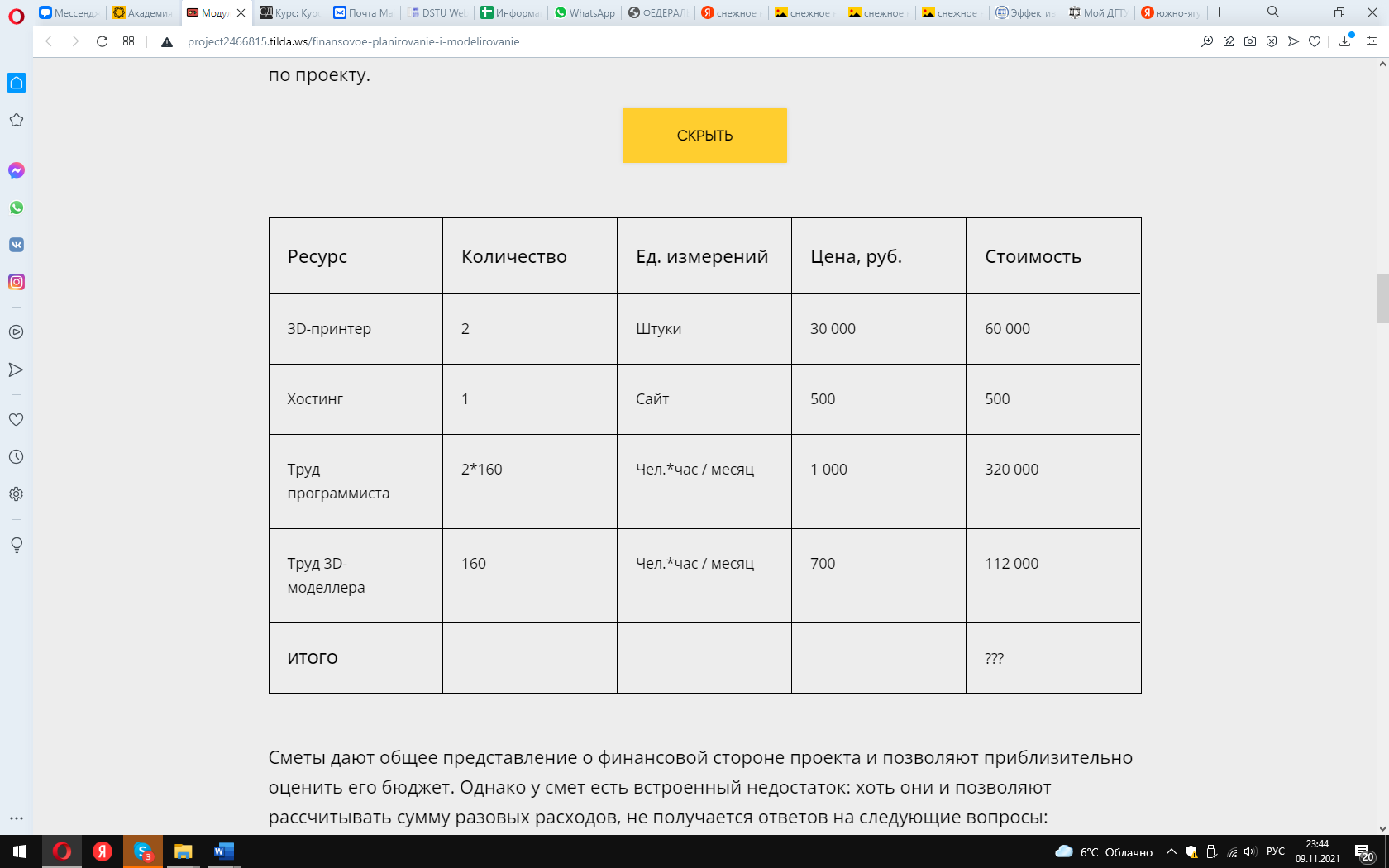
Ведомость ресурсов устроена максимально просто: мы указываем перечень необходимых ресурсов (оборудования и помещений, труда специалистов, расходных материалов и др.) и указываем, как часто и в каком количестве они нам понадобятся. Также можно указать источники, из которых мы планируем эти ресурсы получать.



Такая работа уже даст большую пищу для рефлексии и обсуждения в команде. Так можно выявить конкретные точки риска, что проект может застопориться на время поиска и добычи нужного ресурса.

**Смета проекта**

Ведомость ресурсов можно легко конвертировать в финансовый документ — смету проекта. Если к уже имеющимся колонкам добавить колонки про цену и итоговую стоимость каждого из необходимых ресурсов — получится смета. Можно будет рассчитать ожидаемые расходы по проекту.



Сметы дают общее представление о финансовой стороне проекта и позволяют приблизительно оценить его бюджет. Однако у смет есть встроенный недостаток: хоть они и позволяют рассчитывать сумму разовых расходов, не получается ответов на следующие вопросы:

А сколько денег нам понадобится в конкретном месяце?

Все ли расходы нужно будет понести сразу, или какие-то из них можно отложить на более поздний период?

А что если мы не понимаем, как долго будет длиться проект, но при этом какие-то регулярные платежи нам придется вносить каждый месяц?

Как правило, итоговая сумма по смете радикально отличается от того, сколько реально будет потрачено на проект в конечном счете.

Ну и наконец, сметы показывают нам расходную сторону проекта, но ничего не говорят о доходах: когда и как мы начнем их получать? Когда проект начнет окупать сам себя? Когда он вернет вложения?

Чтобы получить более точные оценки, необходимо разворачивать свои планы расходов и доходов во времени и строить финансовую модель и финансовый план.

Финансовая модель

Финансовая модель взаимоувязывает бизнес-модель проекта с финансовым планом. Она показывает структуру расходов и доходов (два нижних раздела в Lean Canvas и Business Model Canvas) в форме, удобной для анализа: обозримой и разделенной по категориям.

Чтобы перейти от сметы к финансовой модели, необходимо проделать следующие шаги:

1. Разделить в смете расходы на операционные и инвестиционные

2. Добавить доходы и другие источники финансирования

Если говорить о других источниках финансирования, то, скорее всего, речь об инвестициях, грантах и субсидиях, а также о вложениях собственных средств участников команды в работу над проектом.

Вот пример самой простейшей финансовой модели до ее превращения в финансовый план:

* **Поступления**

продажа подписки

продажа рекламы

* **Платежи**

маркетинг

реклама

зарплата тестировщика

аренда сервера

прочее

* **Финансирование**

собственные средства

внешние инвестиции

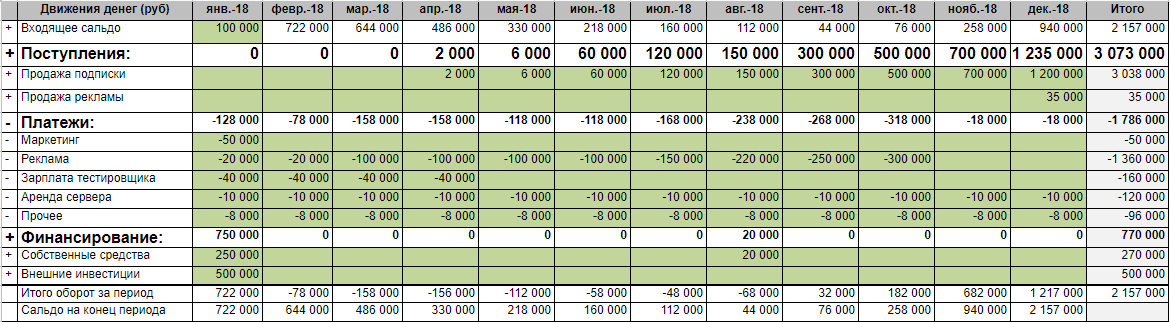
Финансовая модель сама по себе еще не говорит нам о том, когда и сколько денег потратит и заработает организация. Но она дает нам возможность перейти от сметы к финансовому плану. Чтобы сделать этот переход, нужно к финансовой модели добавить временной разрез: определить, когда и сколько денег будет организацией потрачено и заработано.

Финансовый план

Когда мы добавляем временной разрез в нашу финансовую модель, нам необходимо научиться работать с финансовыми периодами.

Обычно финансовое планирование выполняется помесячно, но в очень быстро двигающихся проектах оно может быть и понедельным, и даже ежедневным. А в больших компаниях для удобства планирования без погружения в детали используют агрегированные поквартальные финансовые планы. Выбирайте такую длину периода, которая будет сомасштабна вашей деятельности.

Мы рассмотрим проект, в котором в качестве финансового периода используется месяц. Вот финансовый план такого проекта на год:



У этой таблицы есть три части: левая, центральная и правая. В левой части этой таблицы мы видим уже знакомую нам финансовую модель, но появляются дополнительные служебные строки:

**Входящее сальдо**

Сколько денег было на начало конкретного периода (это те деньги, которые были у компании на конец предыдущего периода).

**Оборот за период**

Из суммы всех поступлений вычитаем все расходы.

**Исходящее сальдо**

К входящему сальдо прибавляем оборот за период — это те деньги, которые остались у компании по итогам месяца, и это будет входящее сальдо следующего месяца.

Также самый левый столбик можно выделить для подсказки самому себе: с каким знаком считать ту или иную строку финмодели. Можно поставить плюсы и минусы у доходных и расходных статей.

Центральная часть таблицы — самая длинная. В ней содержится развертка во времени: сколько расходов и доходов будет у компании в каждом отдельном месяце. Каждая колонка в этой части таблицы соответствует одному финансовому периоду (в нашем примере период равен месяцу). В этой части сосредоточено финансовое отражение планов команды, и из этой части становятся видны ответы на ключевые финансовые вопросы:

Есть ли какой-то момент, когда у нас будет отрицательное сальдо? Как долго это продлится и какая будет его величина? Это явление называется кассовым разрывом, и на эту сумму необходимо привлекать внешнее финансирование

Когда проект начнет зарабатывать?

Когда проект заработает больше денег, чем потрачено на его запуск?

Правая часть таблицы — это просто подытоживающая колонка, в которой мы видим итоги проекта по каждой статье финансовой модели за период моделирования (в нашем случае за год). Такие подытоживающие колонки можно вводить поквартально, ежегодно или так, как будет необходимо для принятия различных решений.

Итак, мы рассмотрели построение простой финансовой модели и финансового плана проекта. Они позволяют оценить перспективы проекта и двигаться с достаточной осознанностью.

Однако остается вопрос: а как мы можем заранее прогнозировать величины доходов в наших доходных статьях и как мы можем в целом оценить перспективы нашего проекта на рынке? Для ответа на этот вопрос необходимо проводить анализ и оценку рынка.