

Разработка бизнес-плана. Неотъемлемый минимум для старта успешного проекта.

НАДЕЖДА КУЗНЕЦОВА

26 НОЯБРЯ 2016

Цели написания бизнес-плана

- ▶ Получение кредита или привлечение акционеров/инвесторов, государственной поддержки
- ▶ Выявление целей бизнеса
- ▶ Содействие выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса
- ▶ Создание системы измерения результатов деятельности
- ▶ Выявление альтернативных стратегий выживания

Как добыть бизнес-план для старта?

Разработать самому

- + Дешево
- Требуется специальных знаний
- Сколько времени займет?

Купить/найти готовый

- + Дешево или бесплатно
- + Быстро
- + Не требует специальных знаний
- Фин. модель может не учитывать особенности бизнеса

Заказать разработку

- + Фин. модель учитывает особенности бизнеса
- + Высокая детализация
- + Возможно требовать высокое качества бизнес-плана
- Не требует специальных знаний
- Дорого

Стандарты и рекомендации

- ▶ Стандартов разработки бизнес-планов НЕТ!
- ▶ Среди наиболее известных рекомендаций, на которые ссылаются при подготовке бизнес-плана:
 - ▶ Беренс, Хавранек «Руководство по подготовке технико-экономических обоснований промышленных инвестиционных проектов» (известно как Методика ЮНИДО)
 - ▶ «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (известно как Методика Минэкономки)
 - ▶ Методические рекомендации по подготовке бизнес-планов ТПП России
- ▶ Крупнейшие корпорации и банки используют собственные рекомендации
- ▶ В целом, главный критерий качества бизнес-плана – это полнота анализа и убедительность доводов



МИНИСТЕРСТВО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Торгово-промышленная палата
Российской Федерации



Структура документа. Общий обзор

- ▶ **Компания** – кто мы и почему такой проект на по силам
- ▶ **Проект / продукт** – что будет сделано, в чем привлекательность идеи
- ▶ **Рынок** – почему это найдет спрос
- ▶ **Операции** – как все предлагается сделать
- ▶ **Финансы** – финансовые планы и их оценка
- ▶ **Риски** – каковы риски проекта и что сделано для их уменьшения



Структура документа для банковского финансирования. Пример

Титульный лист бизнес-плана проекта

1. Краткий обзор (резюме) проекта

2. Инициатор проекта

- 2.1. Общие данные
- 2.2. Учредители (акционеры)
- 2.3. Виды и объемы деятельности
- 2.4. Финансовое состояние
- 2.5. Информация о руководителях

3. Существо предлагаемого проекта

- 3.1. Местонахождение объекта
- 3.2. Описание продукта (услуги)
- 3.3. Технология производства продукта (оказания услуги)
- 3.4. Характеристики закупаемого оборудования (техники)
- 3.5. Экологические вопросы производства

4. Анализ положения дел в отрасли

5. Анализ рынков сбыта продукции и закупок сырья

- 5.1. Рынок сырья, материалов и комплектующих
- 5.2. Конкуренция на рынке сбыта
- 5.3. Потенциальная емкость рынка сбыта
- 5.4. Маркетинговая стратегия проекта

6. Организационный план

- 6.1. Организационно-правовая форма реализации проекта
- 6.2. Основные партнеры
- 6.3. График реализации проекта
- 6.4. Правовые вопросы осуществления проекта

7. Финансовый план

Резюме

- ▶ Краткое представление проекта
- ▶ Ключевые факторы успеха
- ▶ Требуемые инвестиции
- ▶ Предполагаемые источники финансирования
- ▶ Показатели эффективности

Информация о компании (инициаторе проекта)

- ▶ История компании, основные этапы ее развития
- ▶ Какие продукты предлагались ранее для рынка. Место компании на рынке
- ▶ Ключевые руководители компании
- ▶ Основные финансовые и производственные достижения (предпочтительно использовать количественные показатели)
- ▶ SWOT-анализ

Проект / продукт

- ▶ Основные потребительские свойства товара и способы его использования. Степень соответствия товара потребностям покупателей.
- ▶ Оценки спроса, цены и тенденции потребления товара, оценка этапов жизненного цикла товара
- ▶ Ассортимент подобных продуктов, предлагаемых конкурентами, отличия товара от товаров конкурентов.
- ▶ Уровень защиты товара, располагает ли предприятие патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой.

Анализ рынка

- ▶ Показать абсолютные размеры рынка и динамику его изменения
- ▶ Охарактеризовать основные сегменты рынка, выделить **наш сегмент**
- ▶ Насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержен ли он циклическим и сезонным колебаниям
- ▶ **Описать конкурентов**, оценить долю рынка, которую они освоили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы
- ▶ Обосновать привлекательность рынка. Следует **указать свою потенциальную долю, дать прогноз продаж** продукта в натуральном и стоимостном выражении.

Стратегия

- ▶ Ключевые факторы успеха
- ▶ Выбранная конкурентная стратегия
- ▶ Если предстоит изменение стратегии или просто выход на рынок, то необходимо предусмотреть возможные ответные действия конкурентов:
 - ▶ степень вероятности ответных действий;
 - ▶ их возможное воздействие на фирму;
 - ▶ когда это может произойти;
 - ▶ насколько агрессивными они будут;
 - ▶ возможность уклониться от агрессивных действий.

Маркетинговый план

- ▶ Сегментирование в увязке с методами продаж
- ▶ 4P: product, price, place, promotion
- ▶ Система ценообразования, скидки, льготы, стимулирование сбыта
- ▶ Каналы распространения: точки продаж, дилеры, прямые продажи и т.п.
- ▶ Инфраструктура маркетинга и продаж в компании
- ▶ Мероприятия по продвижению продукции, их план и бюджет
- ▶ Гарантии и поддержка клиентов

Производственно-технологический план

- ▶ Создание производственной базы
 - ▶ Перечень всех базовых операций по обработке, сборке и т.п.
 - ▶ Составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли его арендовать или нужно покупать
 - ▶ Определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, покупки
 - ▶ Требуемые человеческие ресурсы
- ▶ Производственные процессы
 - ▶ Составить список всех видов сырья и материалов
 - ▶ Название фирм-поставщиков, их ориентировочные цены
- ▶ Каким образом будет доставляться сырье и готовая продукция

Производственно-экономический план

- ▶ Структура доходов
 - ▶ Прогноз доходов с разбивкой по продуктам или видам бизнеса
- ▶ Структура затрат
 - ▶ Материалы и комплектующие
 - ▶ Общие расходы
 - ▶ Затраты на персонал
 - ▶ Налоговые платежи
- ▶ Необходимые инвестиции

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

- ▶ Принятые в проекте экономические параметры
- ▶ Источники финансирования
- ▶ Прогнозные финансовые отчеты (Отчет о прибыли и убытках, Отчет о движении денежных средств, балансовый отчет, финансовые коэффициенты)
- ▶ Показатели экономической эффективности (NPV, IRR, ROE, PBP и др.)
- ▶ Другие финансовые показатели и оценки, важные для пользователей бизнес-плана (например, бюджетная эффективность)

Юридические и организационные вопросы

- ▶ Основные пайщики, акционеры, сведения о них
- ▶ Состав правления общества, совета директоров
- ▶ Организационная структура фирмы, способ взаимодействия подразделений друг с другом (структура организации)
- ▶ Основные этапы реализации проекта, требования к организации каждого этапа
- ▶ Необходимые лицензии, сертификаты и прочее согласование

Оценка рисков и меры по их снижению

- ▶ Матрица возможных рисков: значимость / вероятность
- ▶ Анализ влияния ключевых факторов, предельно допустимые значения
- ▶ «Стратегия отхода» – что мы будем делать, если ситуация станет неблагоприятной.

Ключевые требования и частые ошибки

- ▶ Логичность изложения и использование только надежных источников данных
- ▶ Нацеленность на получение прогноза денежных потоков
- ▶ Увязка с результатом предыдущей деятельности
- ▶ Взвешенность прогнозов
- ▶ Подача материала

Объем работ по подготовке

- ▶ Полное время на подготовку бизнес-плана обычно составляет около 15 рабочих дней
- ▶ В основном время уходит на сбор и приведение в необходимую форму исходных данных проекта
- ▶ Оптимальный объем документа: 30-40 стр. (для МСП)
- ▶ Основной текстовый документ дополняется еще двумя:
 - ▶ Презентация 10-15 кадров
 - ▶ Пояснительная записка, 2-3 страницы

Итоги модуля

- ▶ Бизнес-план – это обоснование проекта, выполненное в произвольной форме.
- ▶ Существует некоторая общая логика составления бизнес-плана и типовое содержание разделов. Однако, в зависимости от проекта детали бизнес-плана могут существенно меняться.
- ▶ Главные требования к бизнес-плану: доказать маркетинговую привлекательность проекта , способность инициатора реализовать его финансовую эффективность.

Сбор исходных данных и формирование бюджет проекта

Главные составляющие бюджета

Продажи

Текущие затраты

Инвестиции

Финансирование

Налоги

Составляем план продаж

Показатель	1 мес.	2 мес.	...	12 мес.
Объем продаж Товара 1 (ед.)				
Цена за ед. (руб.)				
<i>Выручка от продаж Товара 1 (руб.)</i>				
Объем продаж Товара 2 (ед.)				
Цена за ед. (руб.)				
<i>Выручка от продаж Товара 2 (руб.)</i>				
Выручка всего (руб.)				

Время выполнения 10 минут

Текущие
затраты
проекта

СЕБЕСТОИМОСТЬ,
НАЛОГИ,
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ,
КОММЕРЧЕСКИЕ И
АДМИНИСТРАТИВНЫЕ
РАСХОДЫ

Состав текущих затрат

Переменные затраты

Сырье, материалы,
транспортные расходы

Топливо и энергия

Сдельная зарплата

Агентские расходы

Постоянные затраты

Содержание и эксплуатация
оборудования

Общепроизводственные
расходы

Административные расходы

Коммерческие расходы

Очень важно разделить
постоянные и переменные
затраты в финансовой модели

Материалы и комплектующие

- ▶ Рассчитайте себестоимость 1 единицы продукции/услуги по переменным затратам:
сырье, материалы, комплектующие, упаковка, потребление энергии

5 минут

Персонал

Должность	Количество	Оклад в мес., руб.	ФОТ в мес, руб.
Основной производственный персонал	4		80 000
Кладовщик	1	25 000	25 000
Сборщик	2	15 000	30 000
Сварщик	1	25 000	25 000
Административный персонал	2		90 000
Директор	1	50 000	50 000
Конструктор (гл. инженер)	1	40 000	40 000
Коммерческий персонал	1		40 000
Менеджер продаж	1	40 000	40 000

- ▶ Составьте штатное расписание проекта

7 минут

УСЛОВНО-ПОСТОЯННЫЕ РАСХОДЫ

Производственные

ГСМ
Повышение квалификации
Расходные материалы
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (5% от стоимости оборудования в год)
Аренда производственного здания (цеха)

Административные

Аренда офиса
Командировочные расходы
Связь
ГСМ
Материальные расходы
Программное обеспечение
Прочие расходы

Коммерческие

Реклама
Участие в выставках
Проведение презентаций
Мониторинг рынка

- ▶ Составьте план постоянных расходов
7 минут

Инвестиции

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА,
СМР, ОБОРОТНЫЙ
КАПИТАЛ

Инвестиционные затраты – общий ВЗГЛЯД

- ▶ Земля
- ▶ Здания и сооружения (покупка, СМР)
- ▶ Оборудование, транспорт и другие основные средства
- ▶ Нематериальные активы
- ▶ Вложения в чистые оборотный капитал

-
- ▶ Проценты по инвестиционным кредитам
 - ▶ Капремонты и замена оборудования

- ▶ Составьте план инвестиций

5 минут

Основные статьи

Дополнительные

Чистый оборотный капитал

- ▶ Оборотный капитал – это сумма средств, направленных на приобретение запасов, «Замороженных» в незавершенном производстве, а так же неполученных от покупателей за реализованную продукцию.
- ▶ Обратите внимание! Оборотный капитал есть практически у любой компании. Это значит, что при запуске проекта следует ожидать инвестиций в формирование оборотного капитала.

Налого

ОБЩИЕ НАЛОГИ

Налоги, с которыми мы имеем дело

- ▶ Налог на добавленную стоимость (НДС) – 18%
- ▶ Налог на прибыль – 20%
- ▶ Налог на имущество – базовая ставка 2,2%
- ▶ Единый социальный налог – базовая ставка 30% (начисляется на ФОТ)
- ▶ Единый налог на вмененный доход (ЕНВД)
- ▶ Налог на доходы при УСН 6%; доходы – расходы – 10%
- ▶ Акцизы

В результате данного этапа имеем:

- ▶ Структуру проекта
- ▶ **Бюджет инвестиционного проекта**
- ▶ Обоснование доходов, затрат и инвестиций, которые позволят нам судить о том, насколько велики риски проекта
- *Теперь мы можем перейти к расчету основных показателей и выводам о привлекательности проекта*

Анализ эффективности инвестиционного проекта

РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
NPV, IRR, PBP И
ВЫВОДЫ НА ИХ
ОСНОВЕ...

Показатели эффективности инвестиций

Сроки

Срок окупаемости
(PBP)

Общий эффект

Чистая приведенная
стоимость (NPV)

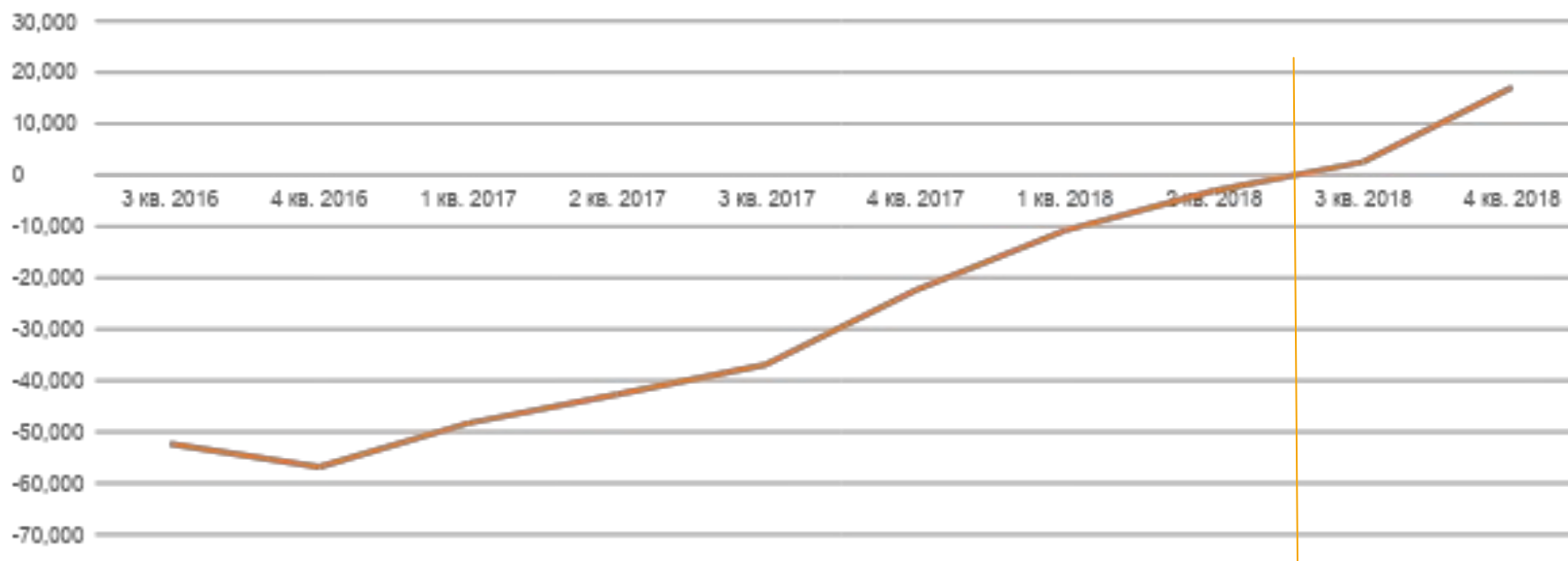
Рентабельность

Внутренняя норма
рентабельности (IRR)

Срок окупаемости на графике

Срок окупаемости по денежным потокам - с начала проекта

Денежный поток нарастающим итогом



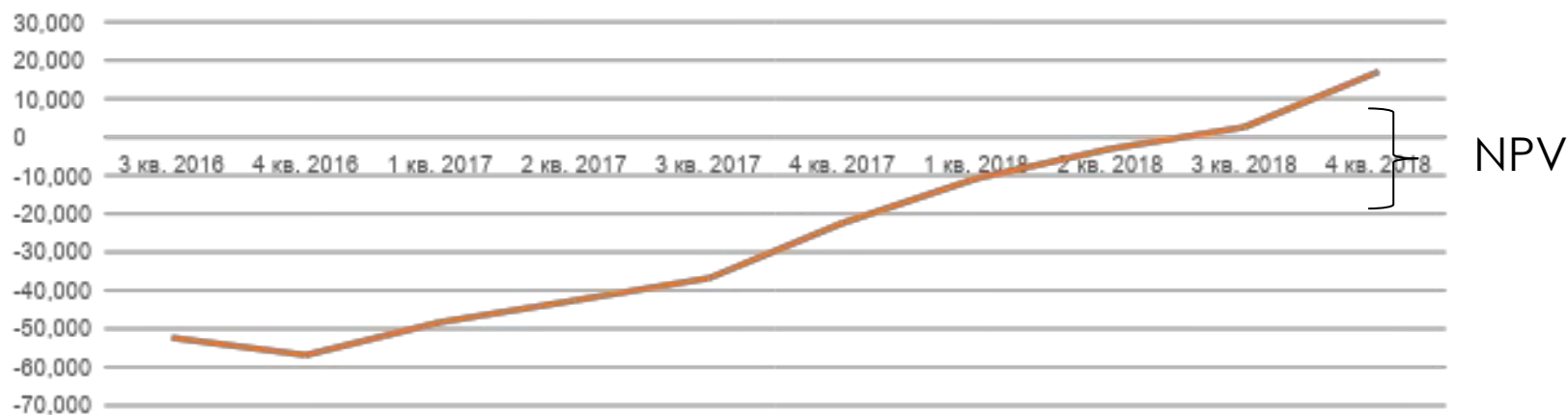
Чистый денежный поток (NCF)

- ▶ Общая идея – рассчитать денежные потоки, чтобы выявить потребность в финансировании
- ▶ $NCF = \text{Доходы} - \text{Затраты} - \text{Инвестиции} - \text{Оплата капитала (\%)}$
- ▶ Рассчитайте NCF проекта
5 минут

Чистая приведенная стоимость (NPV)

- ▶ Чистая приведенная стоимость (NPV) дает оценку суммарного дохода проекта с учетом стоимости капитала. Это экономическая прибыль от инвестиций.

Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом



Ставка дисконтирования

- ▶ В основе расчета большинства показателей лежит ставка дисконтирования
- ▶ Ставка дисконтирования – это стоимость привлеченного капитала, т.е. **ставка ожидаемого дохода**, при котором владелец капитала согласен инвестировать

NPV – формула расчета

- ▶ Рассчитывается как сумма дисконтированного чистого денежного потока

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{NFC_t}{(1+i)^t}$$

- ▶ Где: n – число интервалов планирования проекта

NFC_t – чистый денежный поток за интервал t

i – ставка дисконтирования

NPV – принятие решения

- ▶ Задача. Проект обладает следующими характеристиками:
 - ▶ Начальные инвестиции: 100 млн. руб.
 - ▶ Срок проекта: 5 лет
 - ▶ $NPV = 10$ млн. руб.
- ▶ Привлекателен ли такой проект для инвестирования?

Внутренняя норма рентабельности (IRR)

- ▶ Рассчитывается как ставка дисконтирования, при которой $NPV=0$
- ▶ IRR для собственного капитала = ожидаемый доход на вложенные средства
- ▶ IRR для собственного капитала = максимальная ставка кредитования

Спасибо за внимание!