

# 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>				
<b>Выручка всего (руб.)</b>				

**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)

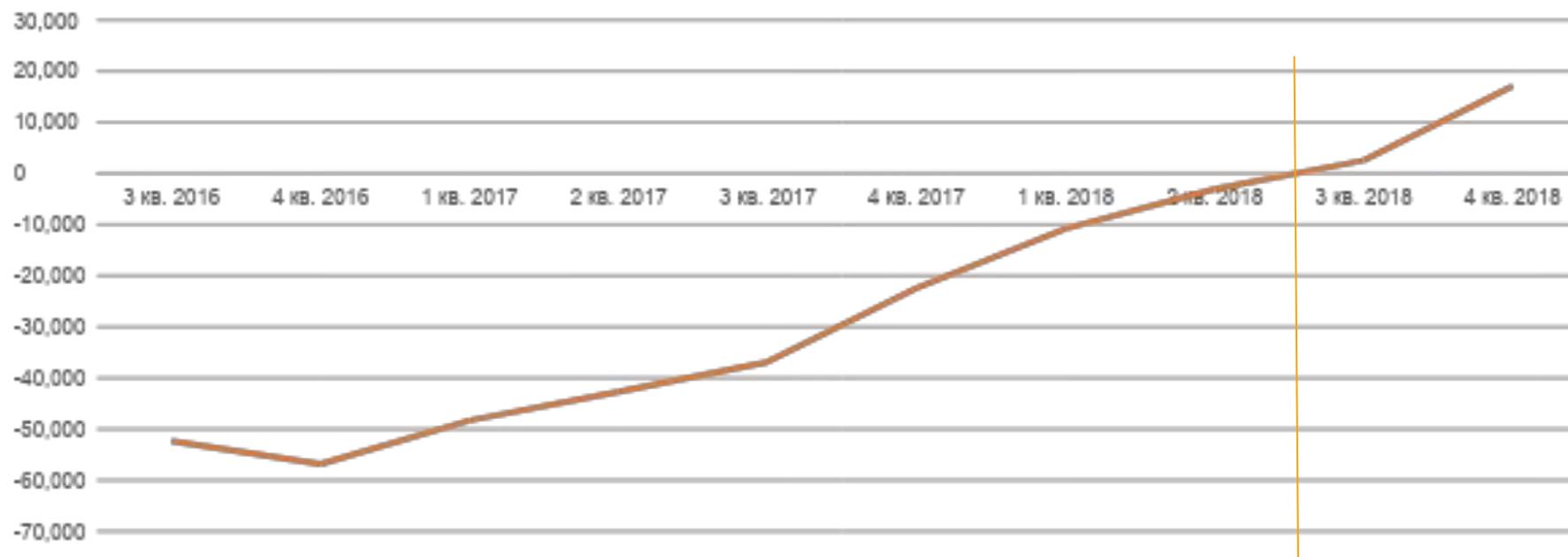
Рентабельность

Внутренняя норма  
рентабельности (IRR)

# Срок окупаемости на графике

Срок окупаемости по денежным потокам - с начала проекта

Денежный поток нарастающим итогом



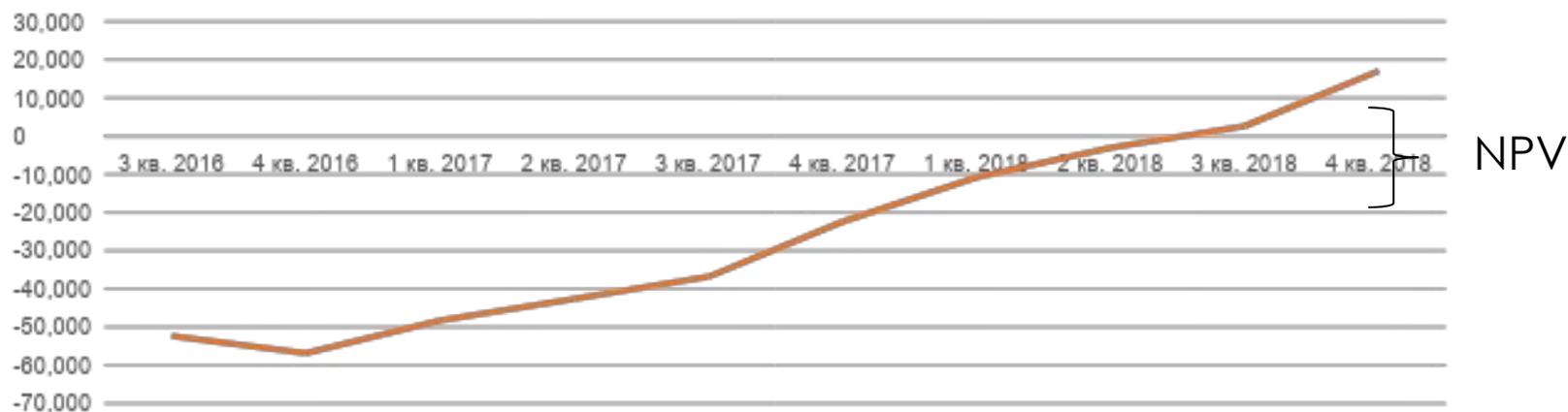
# Чистый денежный поток (NCF)

- ▶ 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!