

Как разрабатывается Бизнес План или Инвестиционный Проект






Рассматриваемые вопросы

- Что представляет собой бизнес-план или инвестиционный проект
- Для чего необходимо разработка бизнес-плана или инвестиционного проекта
- Как разрабатывается такой документ

Что собой представляет бизнес-план ?

- 
- Бизнес-план - это документ, который описывает основные будущие аспекты предприятия,
 - Анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться,
 - Определяет способы решения этих проблем.



Кому нужен бизнес-план?

- Тем, у кого Вы собираетесь просить деньги на реализацию проекта - банкирам и инвесторам;
- Вашим сотрудникам, желающим понять свои перспективы и задачи;
- А главное - Вам самим, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность и реалистичность.



Зачем нужен бизнес-план?

- **Для внутреннего пользования.** Здесь дело представляется со всеми сильными и слабыми сторонами. В данном случае бизнес-план используется постоянно как инструмент управления
- **Для внешнего использования.** Чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам.



Зачем нужен бизнес-план?

- Правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос:

Стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?



Периодичность разработки бизнес-плана

- Бизнес-план это документ описывающий планы на перспективу поэтому рекомендуется:
 - разработать его на период 3 – 5 лет
 - актуализировать его ежегодно для отражения текущей ситуации и новых идей на будущее.



Детальность расчетов

- Для первого года все расчеты должны быть отражены ежемесячно
- Для второго года – по квартально
- Начиная с третьего года – годовые расчеты



Разработка бизнес-плана

Стандартные этапы, которые необходимо последовательно пройти при разработке бизнес-плана:

- *Определение цели написания бизнес-плана*
- *Четкое определение круга читателей бизнес-плана*
- *Сбор информации, необходимой для написания бизнес-плана*
- *Выбор структуры бизнес-плана и непосредственное написание текста пояснительной записки.*



Разработка бизнес-плана

- Разработка бизнес-плана - длительный и трудоемкий процесс,
- Требуется привлечения квалифицированных специалистов;
- Процесс принятия решения о финансировании проекта требует довольно больших затрат времени.



Разработка бизнес-плана

- Различают два этапа в разработке бизнес-плана:
 - Сбор необходимой информации;
 - Обработка информации и выполнении необходимых расчетов.



Сбор информации

- Для разработки жизнеспособного бизнес-плана необходимо собрать как можно больше информации:
 - о бизнесе в котором находится предприятие
 - о среде в котором действует предприятие



Информация должна быть о:

- **Бизнесе** – необходимо четко определить чем занимаетесь и что планируете на будущее;
- **Рынке** – кто являются Вашими клиентами, к какому сегменту рынка они относятся, какие у них потребности, кто являются Вашими конкурентами;
- **Финансах** – в состоянии ли Вы удовлетворять потребности потенциальных клиентов и получать прибыль?



Структура бизнес-плана: общие правила

- Бизнес-план не имеет строгой структуры;
- В зависимости от ситуации могут быть добавлены некоторые дополнительные разделы;
- К бизнес-плану прилагаются приложения содержащие конкретные расчеты подтверждающие его реальность.



Бизнес-план необходимо постоянно актуализировать

Логическая последовательность бизнес - планирования следующая :

план – реализация – оценка – план

- Планируйте то что желаете достигнуть
- После истечения предусмотренного срока оценивайте уровень достигнутых результатов
- Анализируйте причины отклонений от плана
- Разработайте мероприятия для искоренения данных причин в будущем
- Актуализируйте план на новые условия



Содержание бизнес-плана

- Титульный лист
- Содержание
- Резюме
- Первый раздел. ПРЕДПРИЯТИЕ
- Второй раздел. ФИНАНСОВЫЕ ПРОГНОЗЫ
- Приложения



Титульный лист

Титульный лист должен содержать:

- Название предприятия
- Наименование документа
- Юридический адрес
- Тел./фах.
- ФИО руководителя предприятия
- Наименование и адрес предполагаемого инвестора



Содержание

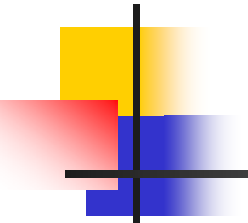
- Бизнес-план состоит из двух больших разделов и приложений (документы и различные формы)
- Содержание составляется детально – разделы подразделяются на подразделы и пункты



Первый раздел Предприятие

1. История компании и собственность

- хронологическую историю компании, начиная от даты основания до текущего момента времени,
- организационно-правовые изменения
- важнейшие события, связанные с выпуском новой продукции и успехами на рынке;
- финансовые события (привлечение капитала посредством выпуска акций, получение государственной поддержки и т.п.).



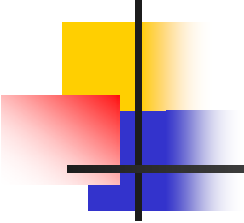
История компании должна быть связана с потребностями в финансировании, например:

- Если предыдущая история вашего бизнеса не является значимым индикатором для прогноза будущего состояния (например, планируются существенные изменения направления деятельности, продуктов, менеджмента и т.п.), это должно быть указано.
- Если в прошлом компания имела успех и планирует обеспечить рост за счет расширения бизнеса, выпуска новых продуктов, выхода на новых потребителей, в значительной степени используя предыдущий удачный опыт, то это должно быть ясно продемонстрировано в Инвестиционном предложении.



2. Продукты и/или услуги

- Описание существующих продуктов (их ключевые характеристики)
- Описание маркетинга, существующих систем продвижения и распределения продукции.
- Укажите важнейшие конкурентные преимущества вашей продукции.
- Если вы являетесь создателем своих продуктов, опишите процесс разработки новых продуктов.



3. Отрасль, рынок и конкуренция

- Это важнейшая информация, на основе которой потенциальный инвестор сможет сделать вывод, в состоянии ли компания успешно реализовать свои конкурентные преимущества на рынке в соответствии с бизнес-планом, а следовательно, обеспечить прибыль и прирост стоимости бизнеса



Отрасль

В описании отрасли стоит уделить внимание следующим факторам:

- способность поставщиков негативно для компании влиять на условия поставки;
- способность покупателей негативно для компании влиять на условия покупки продукции и/или услуг;
- возможность возникновения продуктов-заменителей;
- величина барьеров на вход новых предприятий-конкурентов (игроков) на рынки, на которых действует компания;
- уровень конкуренции в отрасли.



РЫНОК

- **Данный раздел должен содержать:**
 - **Определение важнейших групп потребителей (включая покупателей промышленных товаров, потребительских товаров, правительственных учреждений и т.п.) с указанием их важнейших характеристик.**
 - **Описание исторического и предполагаемого в будущем роста рынка и рыночных сегментов.**



РЫНОК

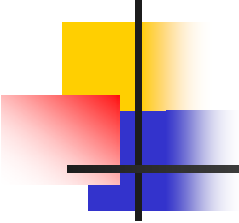
- **Определение существующих и будущих рынков (в связи с возможностями будущего роста).**
- **Описание способов дистрибуции продукции в каждый из целевых сегментов.**
- **Описание специфических и других характеристик целевых потребителей**



Конкуренция

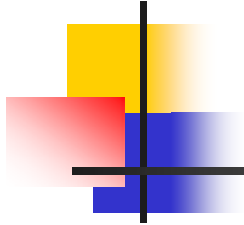
В этом разделе должна быть представлена следующая информация:

- **Кто ваши конкуренты?**
- **В чем их сильные и слабые стороны, какова их доля на рынке?**
- **Что является основой для конкуренции клиентов, стиль поведения, имидж?**



Представленная информация должна помочь потенциальному инвестору ответить на следующие вопросы:

- Какую долю будет занимать ваша компания на рынке согласно предложенным планом маркетинга (бизнес-планом)?
- Могут ли появиться новые конкуренты в результате вашей активности? Как вы будете реагировать на их появление?



- Будут ли созданы новые рынки, как результат реализации вашей стратегии?
- Будут ли клиенты вашей компании получены в результате роста общей емкости рынка или они будут перехвачены у конкурентов (укажите каких)?
- Какова будет реакция конкурентов на ваше расширение или выход на рынок или сегмент рынка? Как они ответят на ваши действия?



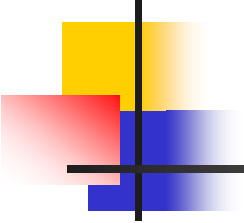
Использование вторичных информационных источников

- отчеты независимых консультационных фирм об исследованиях рынка,
- опубликованные отраслевые прогнозы,
- государственную статистическую информацию и другие публикации.



4. Менеджмент и персонал

- Подавляющее большинство потенциальных инвесторов уверены в том, что ключевым фактором успеха компании является квалификация управляющей команды.
- Инвесторы не просто покупают бизнес с высоким потенциалом роста, они инвестируют в команду, которая будет управлять этим бизнесом.
- Потенциальные инвесторы должны быть уверены в способностях управляющих реализовывать возможности компании с максимальной эффективностью.



Анализ причин безуспешности в бизнесе

- Неподготовленность руководства – 45%
- Нехватка необходимых знаний – 20%
- Отсутствие необходимых практических навыков – 18%
- Отсутствие опыта в области – 9%
- Безответственность – 3%
- Другие причины – 5%



Менеджмент и персонал

В данном разделе должна быть представлена такая информация:

- Краткое описание опыта работы, способностей и уровня квалификации ключевых менеджеров
- Описание слабых сторон управляющей команды, с указанием того, как эти недостатки будут устранены.
- Организационно-структурная схема компании



Менеджмент и персонал

Инвестиционное предложение должно также включать:

- информацию о ключевых работниках предприятия, в том числе о научных и инженерно-конструкторских кадрах, дизайнерах, высококвалифицированных (уникальных) рабочих и т.п.
- Вы также должны указать потребность в работниках и менеджерах для вашего бизнеса.
- Опишите программу переподготовки менеджеров и квалификации сотрудников.



5. Операции

- Раздел должен включать информацию, дающую представление о том, как функционирует ваш бизнес.
- Что и как ваше предприятие производит и каким образом продает и доставляет продукцию клиентам?



Операции

- описание производственного процесса компании, включая основные технологические операции и бизнес-процессы,
- возможности повышения качества и расширения производственных мощностей:
 - технологический уровень производства;
 - типы используемого оборудования;
 - производственные мощности;
 - ключевые поставщики;
 - требования к уровню квалификации работников;
 - собственные или арендуемые помещения и участки земли;
 - ключевые преимущества;
 - технологические ограничения (включая ограничения мощности) и как эти ограничения могут быть устранены.



Операции

- Дополнительная, детальная информация может быть представлена в Приложении, например: планировки производственных участков, фотографии, характеристики сырья и т.п.



Второй раздел

Финансовые прогнозы

- Финансовые прогнозы могут быть простыми или сложными в зависимости от бизнес-плана.
- Разработка финансовых прогнозов не является сложной если понятен:
 - каждый финансовый инструмент,
 - как его разработать,
 - каково его назначение

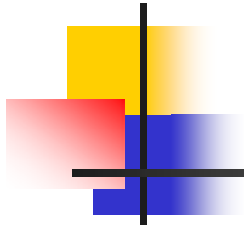


С чего начинаются финансовые прогнозы?

1. Финансовая история

Раздел включает финансовые результаты работы компании в предыдущие отрезки времени, включая:

- баланс,
- отчет о прибылях и убытках
- отчет о денежных потоках

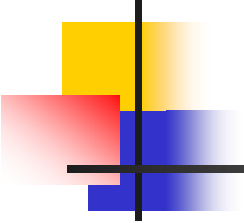


- Желательно снабдить отчеты краткими комментариями, из которых будет понятно, какие события повлияли на полученные финансовые результаты в представленный год.
- Комментарии должны пояснять изменения в объеме продаж, валовой прибыли, оперативной прибыли, рабочем капитале, долговых обязательствах и т.п.



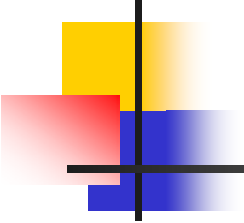
Стратегический план

- Возможности роста и каким образом они могут быть обеспечены.
- Описание конкретных действий, которые будут реализованы в процессе выполнения стратегического плана.
- Описание ожидаемого эффекта от этих действий на маркетинг и сбыт, издержки, финансирование, человеческие ресурсы и производственные функции.



Прогноз финансового состояния

- Полный набор прогнозных финансовых отчетов (отчет о прибылях и убытках, баланс, отчет о денежных потоках), на последующие три-пять лет демонстрирующие результаты реализации стратегического плана.



Прогноз финансового состояния

- Описание всех основных исходных данных и предположений, которые были использованы для расчетов финансовых прогнозов
- В дополнение должен быть приведен прогноз потребности в капитале



Финансовые прогнозы

- Финансовые прогнозы составляются на базе прогноза продаж
- Первоначально определяются доходы или потери

$$\text{Продажи} - \text{Себестоимость продаж} = \text{Прибыль брутто}$$

Себестоимость продаж включает:

- прямые материальные затраты
- прямые затраты на оплату труда
- косвенные затраты



Определение операционной прибыли

**Прибыль брутто – расходы периода =
операционная прибыль**

Может еще быть:

- Прибыль от инвестиционной деятельности
- прибыль от финансовой деятельности

**Прибыль операционная + прибыль от
инвестиционной деятельности + прибыль от
финансовой деятельности = прибыль периода до
налогообложения**

Определение чистой прибыли

Прибыль периода до налогообложения – налог на прибыль = чистая прибыль

Важно запомнить!

Расчет прибыли и убытков показывает если бизнес является жизнеспособным – если является достаточно прибыльным.



Значение потока наличности

- Поток наличности отражает платежеспособности предприятия
- Если не будете внимательными с дебиторами, можете констатировать что бизнес является прибыльным но не платежеспособным



Баланс предприятия

АКТИВ = ПАСИВ

или

**Экономические средства = собственные средства
+ привлеченные средства + прибыль**

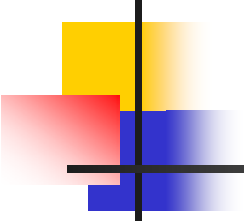
- Баланс предприятия показывает чем располагает предприятие и сколько оно должно
- Разность между чем располагает предприятие и сколько оно должно представляет чистый капитал предприятия или ее чистая стоимость



Порог рентабельности

$$\text{Порог рентабельности} = \text{общие} \\ \text{доходы} - \text{общие затраты} = 0$$

Анализ порога рентабельности показывает сколько должен составить доход от продаж необходимый для покрытия всех расходов



Потребность в финансировании

- доступность источников финансирования и наличие необходимого обеспечения;
- условия привлечения капитала;
- максимизация доходности акционерного капитала (обеспечение привлекательности для инвесторов);
- обеспечение платежеспособности, приемлемой для кредитно-финансовых учреждений (соотношение суммарные долговые обязательства/акционерный капитал);
- обеспечение гибкости финансирования;
- обеспечение стратегии выхода из проекта для инвесторов.



Факторы риска и стратегия снижения рисков

- В разделе необходимо описать риски, с которыми может столкнуться компания в процессе реализации проекта:
 - коммерческие,
 - политические,
 - социальные, природные, и др.



Приложения

- финансовые отчеты;
- аудиторские заключения;
- заключения специалистов по оценке имущества;
- рекламные брошюры компании;
- детальные (технические) описания продуктов и/или услуг;
- резюме ключевых руководителей;
- важнейшие соглашения и контракты;
- информацию о производственном процессе;
- инвестиционный проект;
- отчет об исследованиях рынка;
- выдержки из важнейших законодательных актов;
- другие документы



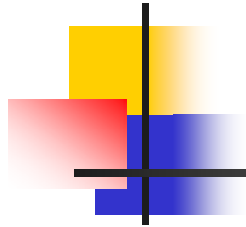
Резюме

- Резюме - краткое описание Инвестиционного предложения - является наиболее важной его частью.
- Оно должно захватить внимание потенциального инвестора так, чтобы он был заинтересован продолжить более детальное знакомство с вашей компанией.



Резюме

- Резюме должно в сжатой форме описывать все ключевые элементы Инвестиционного предложения
- Должно быть построено таким образом, чтобы потенциальный инвестор мог найти для себя ответы на следующие ключевые вопросы:
 - Каковы возможности получения прибыли на инвестированный капитал?
 - Существует ли потенциал роста и потребности на рынке?

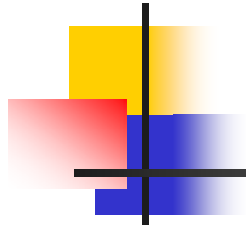


- Какую долю на рынке может занять ваша компания,
- Каковы конкурентные преимущества и как они могут быть реализованы для достижения поставленных целей?
- Какова квалификация вашей управляющей команды и какой опыт работы в данной отрасли вы имеете?
- Каковы потребности в финансировании, условия привлечения капитала и стратегия выхода из проекта.



Резюме

- На нескольких страницах вы должны кратко и убедительно доказать потенциальному инвестору, что ваша компания конкурентоспособна и имеет значительный потенциал развития,
- Документ должен содержать следующую основную информацию:
 - краткое описание вашей компании, продукции и рынков, на которых вы работаете сегодня, краткую характеристику управляющей команды и финансовые результаты деятельности компании за последние 2-3 года;



- краткое описание будущего вашей компании, стратегии развития, инвестиционного проекта, возможностей роста, рисков и прогноз финансового состояния на 3-5 лет;
- краткое описание потребности в финансировании, включая объемы, сроки, предлагаемую структуру капитала и направления его использования.



Помните!

- Для любого предприятия важна разумная и целенаправленная инвестиционная деятельность
- Инвестиционный проект – это процесс осуществления комплекса взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных финансовых, экономических и социальных результатов.
- Основным инструментом реализации инвестиционного проекта является бизнес-план, который представляет собой технико-экономическое и финансовое обоснование эффективности инвестиций.