

## Тема № 13

### Бизнес-план.

В своей текущей деятельности предприятия, лизинговые компании довольно часто сталкиваются с вопросами по подготовке бизнес-плана.

Бизнес-план нужен там, где планируются какие-то изменения в компании, требующие финансовых вложений (получение кредитов, вложение собственных средств).

С одной стороны, редко кто даст деньги просто так - без информации о направлениях их использования, сроках и гарантиях возврата. С другой стороны, прежде чем брать деньги надо оценить насколько они «дешевы», за счет чего мы сможем их вернуть и как быстро (даже если мы вкладываем собственные средства). На эти и другие вопросы призван ответить бизнес-план.

Бизнес-план - это документ, в котором содержится необходимая информация об инвестиционном проекте. Разработка такого документа – это комплексный процесс, который потребует объективной оценки всей необходимой информации, требующейся для его подготовки.

Бизнес-план может быть использован в качестве внутреннего документа при планировании деятельности и в качестве коммерческого предложения для внешней стороны – инвестора, кредитора. В последнем случае бизнес-план служит обоснованием того, что существуют реальные возможности достижения поставленных в нем целей и компания достаточно компетентна для их достижения и способна отвечать по своим обязательствам, в том числе, своевременно и в полном объеме выплачивать лизинговые платежи.

Бизнес-план должен отражать все составляющие инвестиционного проекта. Ниже приведены краткие характеристики основных разделов бизнес-плана. Структура и содержание документа зависят от специфики инвестиционного проекта (например, от его масштабности). Поэтому при разработке плана необходимо придерживаться принципа «разумной достаточности». Дальнейшее описание разделов бизнес-плана этой статьи направлено на инвестиционные проекты действующих предприятий, ориентированных на привлечение внешних инвесторов.

#### 1. Резюме.

Раздел должен показать потенциальным инвесторам привлекательность проекта. Главная задача - «зацепить» инвестора.

Резюме – это «концентрированное» описание инвестиционного проекта: его идеи, шагов, осуществляемых для реализации идеи, требуемых затрат, итоговых показателей. Содержание резюме должно очень четко отражать идею проекта, требуемые ресурсы, возможные риски и результаты реализации проекта в «оцифренном» виде.

В данном разделе отражается:

- Основная идея проекта
- Планируемые результаты от его реализации
- Показатели эффективности инвестиций, которые характеризуют соотношение доходов и затрат, связанных с проектом: срок окупаемости (простой, дисконтированный), внутренняя норма доходности (IRR), чистая текущая стоимость

(NPV), рентабельность инвестиций (NPVR). Финансовую состоятельность проекта характеризует модель расчётного счёта проекта, график привлечения и возврата кредита.

## 2. Информация о предприятии.

В разделе необходимо чётко и структурировано отразить информацию о предприятии (если проект осуществляется на действующем предприятии).

Первую часть раздела необходимо отвести для описания истории создания, области деятельности, динамики развития предприятия.

Вторая часть должна содержать анализ деятельности предприятия за предшествующий период: отражаются финансово-хозяйственные показатели работы предприятия за последний отчётный год.

## 3. Информация об отрасли

В этом разделе приводятся результаты анализа характера отрасли (развивающаяся, стабильная, стагнирующая). Отражается информация о положении дел в отрасли: общая характеристика объёмов и динамики производства и потребления продукции (в целом по стране, а также по регионам, в которых предполагается реализация продукции проекта), динамика импорта.

## 4. Продукция

В разделе приводятся характеристики продукции (услуг) проекта, приводится описание продуктов-аналогов и проводится сравнительный анализ продукции проекта с продуктами-аналогами, заменителями. Акцент следует сделать на преимуществах продукции по отношению к конкурентам: лучшие технические характеристики, лучший дизайн, надёжность, простота в эксплуатации, что-то ещё.

## 5. Производственный план.

Определение и аргументация выбора производственного процесса и оборудования – основная задача этого раздела бизнес-плана.

Здесь приводится краткое описание производственного процесса и технологии производства, которое будет понятно неспециалисту, приводится перечень, стоимость, условия поставки и условия оплаты необходимого оборудования, перечень работ. Если предполагается аренда оборудования, то определяются условия аренды.

В разделе также даётся описание потребности в сырье и материалах для производства продукции (предоставления услуг).

## 6. Потребители. Сбытовая политика.

Доказать, что реализация продукции (предоставление услуг) не вызовет серьезных проблем – основная цель этого раздела.

В разделе должен быть приведен прогноз спроса на продукцию, география его распределения, структура, прогноз динамики развития различных сегментов, определены спрособразующие факторы и построен прогноз их динамики. Приводится характеристика основных потребителей продукции.

## 7. Ценообразование.

В этом разделе дается характеристика ценообразования - метода установления цены на продукцию, рассматриваемую в проекте.

Определяется себестоимость продукции, основные ее составляющие, конечная цена на продукцию и возможные скидки. Анализируется конкурентоспособность товара по цене. Приводится прогноз продаж продукции.

На практике используют два метода ценообразования – затратный и рыночный. В первом случае цена определяется на основании себестоимости продукции, затрат на аналогичную продукцию, выбранной нормой прибыльности. Во втором случае принимается во внимание цена на аналогичную продукцию, позиция конкурентов на рынке, анализируются возможные действия конкурентов: какова вероятность демпинга, планы по продвижению продукции и т.д.

#### 8. Конкуренция

Оценка конкурентоспособности предприятия и продукции – задача этого раздела.

В разделе приводится характеристика и анализ потенциальных конкурентов: численность персонала, структура затрат на производство, планируемые капиталовложения, объёмы продаж, система организации сбыта и производства, организационная структура и другое. Степень анализа зависит от доступности информации. Производится анализ слабых и сильных сторон конкурентов.

Определяются основные факторы конкурентоспособности предприятия: внутренние и внешние факторы конкурентоспособности.

#### 9. Поставщики

Приводится краткое описание поставщиков сырья и материалов. Определяются альтернативные источники снабжения сырьем и материалами. Дается характеристика по группам сырья и материалов в разрезе поставщиков (условия поставки, оплаты).

#### 10. Организационный план

В этом разделе должна быть приведена характеристика системы управления проектом и описание организационной структуры предприятия.

#### 11. Рабочий график реализации проекта.

Тут следует описать временной график реализации проекта и проведения запланированных мероприятий. Приводится график осуществления капитальных вложений, выполнения работ, производственный график: начало производства продукции, выход на проектную мощность, объёмы производства в периоды сезонных колебаний.

#### 12. Финансовый план.

Раздел предназначен для определения эффективности и финансовой состоятельности проекта. Он является ключевым разделом бизнес-плана.

Составление этого раздела один из самых ответственных моментов. На основании данных финансового плана производится анализ коммерческой привлекательности проекта.

Обязательно должны быть приведены прогнозные формы финансовой отчетности: Отчёт о прибыли, Отчёт о движении денежных средств, Баланс.

Приводится сводная характеристика эффективности проекта. Дается краткая интерпретация показателей.

Первая группа – показатели эффективности инвестиций. Классически выделяют следующие показатели:

- *Срок окупаемости инвестиций*
- *коэффициента дисконтирования*
- *Внутренняя норма доходности (IRR).*
- *Чистая текущая стоимость проекта*

Вторая группа – показатели финансовой состоятельности проекта.

Это максимальная ставка процентов по кредиту и остаток свободных денежных средств на прогнозном расчёте проекта.

### 13. Некоторые особенности проектов с лизингом оборудования.

Инвестиционные проекты, в которых предполагается покупка оборудования на условиях лизинга, отличаются некоторой спецификой оценки их эффективности: для таких проектов, довольно сложно корректно посчитать классические показатели эффективности.

Классически срок окупаемости рассчитывается с учетом произведенных инвестиционных затрат, которые складываются из капитальных затрат и прироста оборотного капитала. Затраты при лизинге оборудования – лизинговые платежи – являются текущими затратами. Поэтому величина капитальных затрат незначительна или равна нулю на начальных этапах реализации проекта. В этом случае и срок окупаемости будет мал.

Чистый поток денежных средств в классическом варианте для расчёта показателей эффективности проекта определяется как сумма денежных потоков проекта, без учета источников финансирования – собственных и заемных. Поэтому для оценки эффективности инвестиционных проектов с финансированием через механизм лизинга можно воспользоваться «условным» показателем - «совокупный дисконтированный денежный поток». Данный показатель будет рассчитан с учетом лизинговых платежей в оттоке денежных средств

Это нам даст базу для сравнения альтернатив реализации проекта. Например, что нам выгоднее – покупать оборудование за счет собственных/заемных средств или брать оборудование в лизинг.