**РУКОВОДСТВО**

по подготовке Бизнес-плана и финансово-экономической модели

**Уважаемый Заявитель!**

Бизнес-план и финансово-экономическая модель проекта —это документы, дающие развернутое обоснование проекта и возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, риски инвестиций в проект.

Данные документы предоставляются Вами на этапе подготовки проекта к комплексной экспертизе. Они адресованы большинству экспертов и активно используется последними при формировании выводов и экспертных заключений.

Бизнес-план должен:

* показать, что продукт или услуга найдут своего потребителя, установить емкость рынка сбыта и перспективы его развития;
* оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, предоставления на рынке работ или услуг;
* определить прибыльность будущего производства и показать его эффективность для предприятия (инвестора), для [местного,](http://www.grandars.ru/student/finansy/municipalnye-finansy.html) регионального и [государственного бюджета.](http://www.grandars.ru/student/finansy/gosudarstvennyy-byudzhet.html)

Финансовая модель должна решить следующие задачи:

* моделирование денежных потоков и оценка финансового состояния предприятия с учетом реализуемого проекта;
* определение оптимальных вариантов возможного финансирования и наглядное отображение движения ресурсов привлекаемого финансирования;
* анализ чувствительности проекта к изменениям внешней среды, а также анализ внутрипроизводственных рисков;
* определение прибыльности будущего производства и его эффективности для предприятия (инвестора), для местного, регионального и федерального бюджета.

Финансовая модель впоследствии будет являться основанием для контроля Фондом исполнения проекта после заключения договора целевого займа. В случае, если со стороны Фонда будут сделаны замечания относительно качества, объема и структуры представленной финансовой модели, от Вас потребуется осуществить доработку финансовой модели.

Наши рекомендации изложены в виде плана и раскрывают основные блоки вопросов, ответы на которые должен содержать бизнес-план и финансово-экономическая модель проекта.

Надеемся, что наши советы будут полезны Вам, а качество материалов проекта будет высоко оценено экспертами.

Если у Вас возникли вопросы, их можно задать:

* + - специалистам консультационного центра Фонда развития промышленности Забайкальского края, чьи данные Вы всегда можете найти на сайте Фонда,
    - Менеджеру проекта на этапе комплексной экспертизы и подготовки к Экспертному совету.

Фонд не оказывает Заявителям услуги по подготовке проектных документов (включая финансовую модель) и не аккредитует компании, оказывающие такие услуги. При необходимости Вы можете обратиться за помощью к финансовым консультантам.

**БИЗНЕС-ПЛАН**

1. **РЕЗЮМЕ** 
   1. Цель проекта.
   2. Краткое описание предлагаемого к производству продукта проекта и этапа, на котором находится разработка. Выделение границ Проекта, заявляемых как цель финансирования со стороны Фонда.
   3. Емкость, динамика и перспективы рынка предлагаемого к производству продукта проекта.
   4. Данные о компетенциях Заявителя, характеристика его бизнеса, а также основных соисполнителей в проекте. Персонал, участвующий в проекте.
   5. Общий бюджет проекта с выделением доли финансирования со стороны Фонда.
   6. Схема реализации Проекта, календарный план и сроки участия Фонда в проекте.
   7. Показатели экономической и социально-значимой эффективности проекта

# ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНИЦИАТОРА ПРОЕКТА

* 1. Общая информация о заявителе
  2. Имущественный комплекс
  3. Производственная деятельность
  4. Численность и фонд оплаты труда
  5. Финансово-экономическая деятельность

# ИСТОРИЯ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ПРОЕКТА, ЕГО РАЗВИТИЕ

# Предыдущие стадии проекта.

* Основные этапы
* Инвесторы, исполнители работ
* Результаты и права на них
  1. Дальнейшее развитие проекта
* Следующие стадии проекта
* Описание планируемых результатов

# АНАЛИЗ РЫНКА ПРЕДЛАГАЕМОГО К РАЗРАБОТКЕ ПРОДУКТА ПРОЕКТА

* 1. Общее описание целевого рынка.
  2. Структура и тенденции рынка.
  3. Основные продукты – конкуренты и компании- конкуренты на рынке.
  4. Тенденции развития рынка и прогноз к концу Проекта.

1. **ОПИСАНИЕ ПРОДУКТА ПРОЕКТА**
   1. Параметры продукта проекта.
   2. Схема технологических процессов производства с выделением модернизируемых участков производства
   3. Примерная себестоимость и ее составляющие.
   4. Области применения продукта.
2. **ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ПРОЕКТА И ЭТАПЫ**
   1. Организационные задачи.
   2. Научно-технические и патентно-правовые задачи
   3. Инфраструктурные задачи (обеспечение ресурсами)

* Доступные ресурсы и инфраструктура. Указание на наличие договоренностей/соглашений с потенциальными производителями, на базе активов которых будет осуществлена организация серийного производства продукта проекта:
* Площади
* Сырьевая база.
* Лабораторное и аналитическое оборудование.
* Производственно-технологическое оборудование.
* Другие ресурсы в наличии.
* Ресурсы, требуемые для реализации проекта (с обоснованием):
* Площади
* Сырьевая база.
* Лабораторное и аналитическое оборудование.
* Производственно-технологическое оборудование.
* Комплектующие
* Другие требуемые нефинансовые ресурсы
* Предложения по обеспечению ресурсами. План строительства/ ремонта/ поставок
  1. Производственные задачи.
* Производственный план.
* Обеспечение сырьем, материалами и комплектующими.
  1. Маркетинговая стратегия и задачи.
* Основные конкурентные преимущества продукта (соотношение цена/ качество) на рынке.
* Стратегия развития продаж. Целевые показатели (объемы продаж по годам). Указать на наличие договоренностей/соглашений с потенциальными потребителями.
* Стратегия продвижения на рынок.
* Профиль коммерческих затрат.
  1. Кадровые задачи.
* Существующая управляющая команда (краткие резюме основных менеджеров, разработчиков и ключевых специалистов).
* Структура управления.
* Необходимые кадровые ресурсы.
* План набора/обучения.
  1. Календарный план проекта
  2. Обязательные контрольные и разрешительные задачи проекта (если применимо). Описать сертификационные и разрешительные процедуры, лицензирование, иное

1. **ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**
   1. Принятые исходные данные.

* План производства/сбыта, динамика по годам;
* Профиль цен на товары/услуги, динамика по годам;
* Профиль производственных затрат, динамика по годам;
  1. Профиль инвестиционных затрат по годам. Бюджет проекта (финансовый план)
* прогноз отчета о прибылях и убытках;
* прогноз отчета о движении денежных средств;
* баланс (или расчет основных балансовых показателей);
* бюджет капитальных вложений;
  1. Экономические показатели проекта:
* срок окупаемости проекта;
* NPV;
* IRR;
* профиль налоговых отчислений;
  1. Финансирование проекта:
* график финансирования проекта, включая заем со стороны Фонда;
* предполагаемые источники финансирования и их стоимость;
* график возврата займа Фонда и иных возвращаемых инвестиций.
  1. Резюме по финансовому разделу проекта.

# ОЦЕНКА РИСКОВ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

* 1. Научно-технические риски.
  2. Риски производства и технологии.
  3. Рыночные риски.
  4. Операционные риски.
  5. Финансовые риски.
  6. Прочие риски, в том числе оценка экологической безопасности реализации проекта.

**ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ**

1. **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ МОДЕЛИ**

* Финансовая модель должна быть создана в формате Microsoft Excel (версия 97 или более поздняя). Имя файла финансовой модели должно ясно указывать на версию финансовой модели и дату подготовки.
* Никакая часть финансовой модели не должна быть скрыта, защищена, заблокирована или иным образом недоступна для просмотра и внесения изменений.
* Финансовая модель должна обладать понятной и логичной структурой. Последовательно должны быть представлены: ретроспективная финансовая отчетность (если компания действующая) на последнюю отчетную дату, исходные данные (допущения), прогнозы и вспомогательные расчеты, результаты финансовых прогнозов (формы прогнозной финансовой отчетности и показатели); указанные элементы должны быть визуально отделены друг от друга, но связаны между собой расчетными формулами.
* Все элементы, использующиеся при расчетах в составе формул, должны являться действующими ссылками на ячейки, в которых содержатся допущения (исходные данные), или ячейки, содержащие формулы. Недопустимы ссылки на внешние файлы и циклические ссылки. В исключительных случаях факт и причина отступления от данных правил должны быть изложены в описании к финансовой модели.
* Финансовая модель должна допускать внесение изменений в первоначально заложенные допущения и автоматически корректировать финансовые прогнозы в случае внесения таких изменений. Финансовая модель должна быть построена так, чтобы позволить проведение анализа чувствительности результатов финансовых прогнозов к изменению всех допущений (исходных данных) модели.
* Финансовая модель должна обладать достаточной степенью детализации, то есть содержать разбивки по основным видам продукции, регионам, производственным единицам, периодам, статьям доходов и затрат и т.п. В то же время, финансовая модель должна предоставлять информацию в интегрированном виде, а именно, в её составе должны присутствовать взаимосвязанные друг с другом прогнозный отчет о финансовых результатах, прогнозный баланс, прогнозный отчет о движении денежных средств.
* Финансовая модель должна отвечать принципу единообразия и последовательности в расчетах и форматировании. Формулы расчета финансовых показателей (коэффициентов), которые присутствуют в финансовой модели, должны быть неизменными для всех частей и периодов финансовой модели.
* Данные финансовой модели не должны противоречить данным, указанным в остальных документах заявляемого проекта: Анкете-резюме проекта, бизнес-плане и прочих документах.

1. **ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ (ДОПУЩЕНИЯ)**

В числе исходных данных (допущений) финансовой модели должны быть указаны:

* Основные методические предположения, использованные при построении финансовых прогнозов, в том числе:
* срок жизни проекта;
* длительность прогнозного периода (не должен быть менее дисконтированного периода окупаемости проекта и срока возврата кредита);
* начальный момент прогнозного периода (должен быть не ранее начальной даты периода, следующего за датой последнего отчетного периода предоставленной отчетности компании);
* шаг прогноза (один год и один квартал, в случае наличия месячной сезонности — один месяц);
* тип денежных потоков (номинальные, реальные) и итоговая валюта денежных потоков;
* вид ставки дисконтирования и метод её расчета;
* иные ключевые методические предположения.
  + - Макроэкономические данные (прогнозы инфляции, обменных курсов, роста реальной заработной платы и т.п.);
    - Подробный календарный план осуществляемых инвестиций в проект (с указанием источников финансирования по направлениям/статьям/группам)
    - Прогноз капитальных вложений (с разбивкой по группам основных средств);
    - Прогноз объема продаж и объема производства (иных количественных факторов, определяющих выручку);
    - Прогноз цен/тарифов на готовую продукцию/услуги;
    - Нормы расхода ресурсов на единицу выпуска (в натуральном выражении);
    - Прогноз цен на основное сырье и материалы и других затрат, составляющих значительную долю в себестоимости, прогноз иных переменных затрат;
    - Прогноз затрат на персонал (штатное расписание или бюджет затрат на персонал с учётом планируемых индексаций оплаты труда и увеличения штата);
    - Прогноз условно постоянных затрат;
    - Условия расчетов с контрагентами (отсрочки и предоплаты по расчетам с поставщиками и подрядчиками, покупателями, бюджетом, персоналом) тили нормативы оборачиваемости;
    - Налоговые предпосылки: информация о налогах и иных обязательных платежах (пошлинах, взносах по обязательному страхованию и т.п.), которые подлежат уплате в соответствии с действующим законодательством РФ (налог, база, ставка, порядок уплаты), с учётом ожидаемых изменений в налоговом законодательстве; прогноз налоговых отчислений в бюджеты бюджетной системы РФ;
    - Предпосылки по учетной политике (политика по амортизации, капитализации затрат, созданию резервов, признанию выручки);
    - Прогнозная структура финансирования, условия по заёмному финансированию (процентные ставки, график получения и обслуживания долга);
    - Иные исходные данные и предпосылки, важные для данной отрасли и типа проекта.

1. **СОСТАВ РЕЗУЛЬТАТОВ ФИНАНСОВЫХ ПРОГНОЗОВ**
   1. Формы прогнозной финансовой отчетности.

В обязательном порядке должны быть представлены следующие формы прогнозной финансовой отчётности: прогнозный отчет о движении денежных средств, прогнозный отчет о финансовых результатах, прогнозный баланс.

* Прогнозный отчет о финансовых результатах должен быть составлен по методу начисления и содержать, в том числе, следующие финансовые показатели: выручка, валовая прибыль, EBlTDA (операционная прибыль до вычета амортизации, процентов и налогов), ЕВ|Т (операционная прибыль до вычета процентов и налогов), чистая прибыль. Амортизация должна быть выделена отдельной строкой и не должна вычитаться из выручки при расчёте валовой прибыли. Если в силу отраслевых или иных особенностей проекта данные показатели не представлены, следует указать факт и причины их отсутствия в описании к финансовой модели;
* Прогнозный отчет о движении денежных средств должен включать в себя денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Денежные потоки, связанные с выплатой и получением процентов и дивидендов, должны быть раскрыты в отдельных строках. Отдельно должны быть приведены свободные денежные потоки, доступные для обслуживания долга (Cash flow available for debt servicing — CFADS).

CFADS = Прибыль до уплаты налогов, процентов и амортизационных отчислений - налог на прибыль уплаченный плюс/минус изменения в оборотном капитале инвестиции + привлечение кредита + взносы акционеров.

* 1. Финансовые показатели (коэффициенты)

*Показатели инвестиционной привлекательности:*

* чистая приведенная стоимость проекта (Net present value — NPVproject)



*n - номер прогнозного шага (для свободных денежных потоков);*

*N - количество лет в прогнозном периоде;*

*FCFFn - свободный денежный поток в периоде n;*

*r - ставка дисконтирования.*

*В качестве ставки дисконтирования должна использоваться средневзвешенная стоимость капитала (Weighted Average Cost 0f Capital — WAСС)*



*We — доля собственного капитала в структуре инвестированного капитала,*

*Ке — стоимость привлечения собственного капитала,*

*Wd — доля заемного капитала в структуре инвестированного капитала,*

*Kd — стоимость привлечения заемного капитала,*

*Тах — ставка налога на прибыль.*

* дисконтированный период окупаемости проекта (Discounted рауЬасК period — DPBPproject)



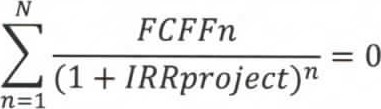
*Т - число периодов;*

*CFt - денежный поток для периоДа t;*

*lC — общая сумма инвестиций в проект.*

*r - ставка дисконтирования, равная средневзвешенной стоимости капитала.*

* внутренняя норма доходности проекта (lnternal rate of return — IRRproject)



*п - номер прогнозного шага (для свободных денежных потоков);*

*N - количество лет в прогнозном периоде;*

*FCFFn - свободный денежный поток по проекту в периоде п.*



*ЕВIТ - прибыль до вычета налога на прибыль и процентов (операционная прибыль);*

*Тах - ставка налога на прибыль;*

*∆ WC - изменение оборотного капитала (увеличение инвестиций в оборотный капитал);*

*NCD - амортизация основных средств, нематериальных и финансовых активов, изменение резервов, изменение отложенных налоговых обязательств, доходы/убытки от переоценки активов и пр.,*

*lCF - денежный поток от инвестиционной деятельности.*

*Показатели финансовой устойчивости:*

* коэффициент покрытия процентных выплат (lnterest coverage ratio —lCR)

EBIT

ICR =

Проценты к уплате

EBlT- прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль,

Проценты - начисленные проценты (финансовые расходы).

* коэффициент покрытия выплат по обслуживанию долга операционными денежными потоками (Debt service coverage ratio — DSCR)



*CFADS — денежный поток, доступный для обслуживания долга в данном периоде,*

*Р - выплата основной суммы долга,*

*I - выплата процентов.*

*Показатели ликвидности (платежеспособности):*

* показатель текущей ликвидности (current ratio)



* показатель быстрой ликвидности (quick ratio).



*Иные финансовые показатели (коэффициенты).*

Финансовые показатели (коэффициенты), указанные ниже, приводятся по усмотрению составителей финансовой модели:

* рентабельность активов (ROA)

Чистая прибыль

Рентабельность активов =

Активы

* рентабельность продаж (ROS);

Прибыль от продаж

Рентабельность продаж =

Выручка

* рентабельность собственного капитала ВОЕ)

Чистая прибыль

Рентабельность собственного капитала =

Собственный капитал

* валовая рентабельность

Валовая прибыль

Валовая рентабельность =

Выручка

* чистая рентабельность

Чистая прибыль

Чистая рентабельность =

Выручка от реализации

* рентабельность по ЕВ|Т

EBIT

Рентабельность по EBIT =

Выручка

* рентабельность по EBlTDA

EBITDA

Рентабельность по EBITDA =

Выручка

*Показатели оборачиваемости*

* оборачиваемость дебиторской задолженности (ДЗ)

Выручка

Коэффициент оборачиваемости ДЗ =

Дебиторская задолженность

*Дебиторская задолженность — среднее значение дебиторской задолженности за период (сумма дебиторской задолженности на начало и на конец периода, деленная на 2)*

* оборачиваемость кредиторской задолженности (КЗ)

Себестоимость

Коэффициент оборачиваемости КЗ =

Кредиторская задолженность

*Кредиторская задолженность — среднее значение кредиторской задолженности за период (сумма кредиторской задолженности на начало и на конец периода, деленная на 2)*

* оборачиваемость запасов (З)

Себестоимость

Коэффициент оборачиваемости З =

Запасы

*Запасы — среднее значение запасов за период (сумма запасов на начало и на конец периода, деленная на 2)*

1. **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ФИНАНСОВЫХ ПРОГНОЗОВ**
   1. Общие требования:

* Прогнозируются только денежные потоки, которые будут поступать в распоряжение Заемщика
* Затраты, связанные с Проектом, осуществлённые до начального момента прогнозного периода, не должны учитываться в прогнозных финансовых потоках, но должны отражаться на балансе Заемщика и в отчете о движении денежных средств в соответствующих периодах их осуществления;
* По окончании каждого прогнозного шага сумма остатка денежных средств Заемщика не может принимать отрицательные значения;
* Отдельно должны прогнозироваться платежи по обслуживанию общей суммы долга. Информацию о движении денежных средств, обусловленном получением и выплатой процентов и дивидендов, следует раскрывать отдельными строками;
* Ставка дисконтирования и дисконтируемые денежные потоки должны быть сопоставимы (с учётом инфляции или без учёта). Ставка дисконтирования должна отражать требуемую доходность для инвестиций в той же валюте, что и валюта денежных потоков;
* При расчёте NPVproject все денежные потоки должны приводиться к начальному моменту прогнозного периода путем дисконтирования.
* Продолжительность прогнозного периода не может быть менее дисконтированного срока окупаемости проекта и срока возврата финансирования.
  1. Особенности построения финансовых прогнозов для Действующей компании:
* Финансовая модель для Действующей компании должна включать в себя прогнозы денежных потоков, которые будут поступать Заемщикув случае реализации проекта (прогноз «с проектом») и в случае, если проект не будет реализован (прогноз «без проекта»);
* Денежные потоки по деятельности Заемщика, не связанной с реализацией проекта (в случае, если она предполагается в период реализации проекта) должны включаться в прогноз «с проектом» и, по возможности, показываться обособленно;
* в составе финансовой модели для Действующей компании в обязательном порядке должны быть представлены следующие формы прогнозной финансовой отчётности: прогнозный отчет о движении денежных средств, прогнозный отчет о финансовых результатах, прогнозный баланс. Вышеназванные формы отчётности должны быть представлены по прогнозу «с проектом» и по прогнозу «без проекта». Требования к формам финансовой отчетности представлены в п.З.1 настоящих Рекомендаций;
* в составе финансовой модели для Действующей компании должны быть представлены рассчитанные финансовые показатели (коэффициенты). Требования к финансовым показателям (коэффициентам) представлены в п.З.2 настоящих Рекомендаций;
* дисконтированный период окупаемости проекта (DPBPproject) рассчитывается на основе денежных потоков по прогнозу «с проектом» за вычетом денежных потоков по прогнозу «без проекта»;
* Чистая приведённая стоимость проекта (NPVproject) рассчитывается на основе свободного денежного потока, связанного исключительно с реализацией проекта;
* При построении модели необходимо учитывать взаимное влияние денежных потоков по Проекту и прочей деятельности компании: например, реализация Проекта может увеличить рентабельность остального бизнеса компании за счет увеличения загрузки мощностей или, напротив, увеличить административные расходы из-за вынужденного дублирования функций.

1. **ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТИ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (КОЭФФИЦИЕНТОВ)**

* Для оценки устойчивости финансовых показателей (коэффициентов) применяется метод анализа чувствительности — оценки степени воздействия изменения ключевых факторов чувствительности на результаты финансовых прогнозов (с использованием функции Microsoft Excel «Таблица данных»Data Table).
* К ключевым факторам чувствительности относятся исходные данные (допущения) финансовой модели, фактические значения которых в ходе реализации проекта (ввиду невозможности их точной оценки и/или присущей им волатильности) могут значительно отклониться от значений, заложенных в финансовую модель. В обязательном порядке необходимо провести анализ чувствительности к изменению следующих параметров:
* цены на готовую продукцию/тарифы на услуги;
* объем производства/продаж;
* объем капитальных затрат;
* цены на ключевые ресурсы (например, основное сырьё и материалы);
* курсы валют (если применимо к проекту);
* ставка дисконтирования.
* К основным результатам финансовых прогнозов, волатильность которых должна быть измерена в ходе анализа чувствительности, относятся:
* NPVproject;
* lRRproject.

1. **ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ**

* Источники информации исходных данных (допущений) для финансовой модели приводятся в виде отдельного приложения к финансовой модели или примечаний, добавленных к соответствующим ячейкам файла Microsoft Excel.
* Рекомендуемые источники информации и исходных данных (допущений) для финансовой модели включают в себя:
* официальные прогнозы Министерства экономического развития РФ по параметрам: темп инфляции (индекс потребительских цен), индекс дефляторов, индекс цен производителей, темп роста реальной заработной платы, темп роста ВВП“
* верифицируемые данные, предоставленные третьими лицами, связанными с Заявителем;
* исторические данные по финансово-хозяйственной деятельности Заемщика

(в т.ч. управленческой и финансовой отчетности);

* действующие нормативно-правовые акты;
* официальные данные отраслевой и макроэкономической статистики;
* результаты аналитических исследований, произведенных независимыми экспертами, обладающими необходимой квалификацией и опытом, в том числе специально проведенных исследований по проекту; аналитическая и статистическая информация общепризнанных информационно-аналитических агентств, банков, фондовых и товарных бирж.

1. **КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА МАТЕРИАЛОВ ПРОЕКТА ЗАЯВИТЕЛЕМ**

* **ВАЖНО!** На этапе комплексной экспертизы проекта, Заявителю следует корректировать данные финансовой модели проекта и связанные с ней документы (бизнес-план, смета, прочие документы), в том числе с учетом замечаний экспертов.
* Во всех случаях внесения изменений в документы Заявитель обязан обеспечить приведение всех документов проекта в соответствие друг другу.
* Данные финансовой модели не должны противоречить данным, содержащимся в других документах по проекту (в том числе резюме, бизнес-плане, календарном плане).
* Перед направлением документов на комплексную экспертизу при первичном рассмотрении, а тате при каждой корректировке финансовой модели в процессе экспертизы необходимо проверить соответствие следующих показателей:
* Бюджет проекта,
* Основные параметры займа (сумма, срок, график погашения основной суммы и процентов),
* Направления инвестирования,
* Источники, суммы и структура финансирования,
* График осуществления инвестиций,
* Целевые показатели проекта,
* Значения показателей эффективности проекта (NPVproject, lRRproject, PBPproject, DPBPproject, Plproject).