

Рекомендации для подготовки Бизнес Плана

Данные рекомендации служат в качестве руководства для разработки и презентации Бизнес Плана – подробного описания Вашего Проекта, венчурного бизнеса или предложения для развития технологии, с детальным изложением возможностей, предоставляемых его реализацией, и возникающих при этом рисков.

Эти рекомендации разработаны таким образом, чтобы наиболее подробно охватить всю требуемую информацию по Проекту. Соответственно, в зависимости от типа Проекта и состояния его развития, не все аспекты рекомендаций будут актуальны. Собственники (разработчики) Проекта должны попытаться предоставить имеющуюся информацию по соответствующим пунктам настолько подробно, насколько это возможно, целесообразно и доступно во время подачи Бизнес Плана. По желанию, собственники (разработчики) Проекта могут предоставлять любую дополнительную информацию, которую они считают полезной, и которая не упомянута в этом документе. Данное руководство не обязательно для выполнения, а является только ориентиром в подготовке Вашего Бизнес Плана. Собственники (разработчики) Проекта могут выбрать свой собственный формат и структуру Бизнес Плана в соответствии с требованиями своего Проекта.

Акцент в Бизнес Плане должен быть сделан на описании полноценного, краткого и достоверного плана реализации Проекта. Он должен быть лёгким и доступным для понимания даже теми инвесторами и финансистами, которые могут быть не полностью знакомы с конкретным рынком, применяемыми технологиями или существующими рисками. Такая презентация должна дать им возможность обоснованно сформировать своё мнение и принять взвешенное решение касательно того, является ли инвестирование в Ваш Проект привлекательным и экономически выгодным. Качественно разработанные, хорошо структурированные и достойно представленные Бизнес Планы являются ключом к тому, чтобы заинтересовать потенциальных инвесторов и начать с ними переговорный процесс.

1. Краткое резюме для руководства

*Резюме должно быть структурировано как **отдельный автономный документ** в составе Бизнес Плана и должно представлять собой сжатое изложение существенных и материально значимых разделов Бизнес Плана:*

- *Краткое описание Проекта;*
- *Объёмы требуемых инвестиций / финансирования, как основная цель Вашего обращения;*
- *Предполагаемая стоимость и значимость Проекта;*

- *Конъюнктура рынка / рыночные перспективы;*
- *Бизнес цели и преимущества;*
- *Возможные / прогнозируемые экономические выгоды;*
- *Стратегия выхода инвестора из бизнеса, если известна.*

2. Представление Проекта

Кратко представьте Проект, опишите область его применения, объёмы и коммерческое обоснование для его реализации, его местоположение и кто в нём участвует: кто что делает, где, когда, как и почему?

3. Бизнес модель и стратегия

а. Детальный Бизнес План

Этот раздел должен включать подробное описание бизнес модели Проекта, кто что делает и почему, а также должен содержать детальное и подробное рассмотрение его коммерческого обоснования.

Детальный Бизнес План должен охватывать все этапы развития и реализации Проекта:

- 1) *Этап предварительной разработки – вплоть до заключения договора о финансировании и получения финансовых средств;*
- 2) *Этап развития – от получения финансирования до начала собственно бизнес деятельности (например, этап строительства);*
- 3) *Начало и продвижение бизнес деятельности;*
- 4) *Стратегия выхода из бизнеса (если и где применима).*

б. Операционное планирование

Опишите ежедневное управление Вашим бизнесом, включая более подробно детали бизнес операций на микроуровне и подробности менеджмента.

в. Стратегия роста или расширения бизнеса

Это зависит от планов руководства либо управлять этим бизнесом в расчёте на получение надёжного источника доходов, либо в качестве первой ступеньки для его дальнейшего развития и базиса для роста. Если руководство выбрало последний вариант, то план расширения бизнеса должен быть соответственно описан в данном разделе Бизнес Плана. Анализ возможных сценариев и финансовый анализ должны также отражать эти детали.

г. Маркетинговая / рыночная стратегия

Если Ваша бизнес стратегия включает в себя продажу продукта или услуг, то Проектная команда должна конкретизировать то, каким образом будет структурирована их маркетинговая функция и будет осуществляться бизнес деятельность. Это может включать в себя Ваши усилия, направленные на то, чтобы убедить потенциальных покупателей, закупщиков, органы власти, инвесторов или широкую общественность в преимуществах Вашей продукции или услуг.

4. Структура управления и кадры

а. Структура компании / Проекта

Необходимо чётко представить предлагаемую схему управления компанией / Проектом и её организационную структуру. По возможности, укажите имена выбранного персонала, их должности и распределение обязанностей.

б. Квалификация и профессиональный опыт руководителей

Предоставьте краткие биографические данные и резюме (CV) о профессионализме руководства и управленческого персонала команды, занимающейся развитием и реализацией Вашего Проекта.

Цель подтверждения квалификации и профессионального опыта руководителей компании состоит в том, чтобы убедить инвесторов в компетентности и потенциале таких руководителей. Поэтому особое внимание необходимо уделить их опыту работы в соответствующих сферах бизнеса, профессиональным достижениям и навыкам, имеющим решающее значение для успеха Вашего бизнеса / Проекта.

в. Подбор и расстановка кадров

Бизнесы со сложными операционными процессами или значительной потребностью в персонале / рабочей силе должны быть хорошо продуманы и представлены в краткой форме. Важно удостовериться в том, чтобы предпосылки / предположения для этого раздела Бизнес Плана были реалистичными и достижимыми. Нужно также продемонстрировать то, что соответствующие профессиональные навыки доступны на местном рынке труда, и что у руководства компании есть реальная стратегия для идентификации и обеспечения требуемых кадров и сотрудников. В противном случае, необходимо предусмотреть затраты на обучение персонала и обмен опытом.

г. Партнёры

Представьте и определите значение основных партнеров, других компаний и организаций, участвующих в разработке и реализации Проекта.

Партнеры могут включать в себя участников совместного предприятия, членов проектного консорциума, поставщиков оборудования и / или сырья, закупщиков готовой продукции, партнёров по развитию, поставщиков технологических решений, подрядчиков или других исполнителей «аутсорсинговых» функций для Вашего бизнеса.

Взаимоотношения между собственниками (разработчиками) Проекта и соответствующими партнёрами должны быть четко представлены и объяснены. Договора, текущие переговоры, контракты или меморандумы, заключенные со всеми партнёрами, должны быть упомянуты в Бизнес Плане.

Те Проектные команды, для успешной реализации Бизнес Планов которых требуется наличие каких-либо контрактных договорённостей, должны позаботиться о том, чтобы обеспечить заключение / подписание таких контрактов как можно скорее. Незаклученные, но необходимые контрактные договоренности, должны быть четко обозначены в Бизнес Плане и должны сопровождаться прогнозом о том, когда ожидается подписание этих договоров. Эти факторы способствуют общей готовности Бизнес Плана к успешной реализации.

5. Технологии

Технологии, разработанные, выкупленные, лицензированные, взятые в лизинг или приобретенные каким-либо иным способом, и которые значительно способствуют доходности бизнеса или влияют на его стоимость, должны быть представлены и объяснены по отношению к цепочке наращивания стоимости Вашего бизнеса.

Если Ваш Проект сам по себе предусматривает развитие и коммерциализацию новой технологи, то, как сама эта технология, так и ее преимущества, недостатки и отличия по сравнению с уже существующими технологиями, должны быть представлены и чётко обозначены в Бизнес Плане.

Применяемые технологии должны быть описаны простыми и ясными терминами, которые легко понятны и для неспециалиста.

а. Рассматриваемые технологии и поставщики

Имеющиеся опции для выбора технологии и её поставщиков, необходимые для достижения целей Вашего бизнеса / Проекта, должны быть представлены и проанализированы в Бизнес Плане.

б. Выбранный провайдер технологии

Решение о выборе технологии и её поставщика(ов) для Проекта должно отражать анализ сравнения различных технологий, описанный в предыдущем разделе. Объясните также характер взаимоотношений между поставщиком и Вашим бизнесом / Проектом, если это применимо.

6. Промышленный анализ

Инвесторы или финансирующие организации будут ожидать получения корректной рыночной информации и анализа рынка, а также, по возможности, количественные прогнозы, которые демонстрируют, что собственник (разработчик) Проекта понимает экономическую среду, в которой реализуется Проект, потенциал его бизнеса и конкурентные угрозы.

а. Анализ внешнего рынка

Бизнес План должен охватывать все аспекты при рассмотрении факторов, которые могут повлиять на будущее бизнеса. Предлагаемые рамки для использования - «Анализ Пяти Сил Портера» или «SWOT Анализ» (достоинства, недостатки, возможности, угрозы).

б. Анализ конкурентоспособности

Этот раздел должен содержать анализ деятельности компаний, которые предлагают аналогичные или конкурентные товары / услуги, как и предусмотренные Вашим Бизнес Планом. И наоборот, можно указать другие компании или инициативы, которые дополняют и содействуют реализации Вашего Бизнес Плана.

в. Анализ конкурентного преимущества

Собственники (разработчики) Проекта должны подчеркнуть конкурентные преимущества своего бизнеса по сравнению с уже существующими или будущими конкурентами на рынке. Это может также включать в себя конкурентные стратегии, которые компания может применить, чтобы создать барьеры конкурентам для выхода на рынок.

Опыт работы «CTI PFAN» с инвесторами показал, что анализ конкурентоспособности и анализ конкурентного преимущества представляют большой интерес для инвесторов и финансистов, и привлекают их особое внимание. В особенности это характерно для тех случаев, когда проект предусматривает использование новых технологий, а также когда проект осуществляется в таких бизнес сегментах, где темпы развития очень быстрые. Инвесторы будут отдавать предпочтение именно тем собственникам (разработчикам) Проектов, которые обладают качественной, достоверной и актуальной информацией о новых технологических разработках и деятельности их конкурентов, которые могли бы навредить или поспособствовать реализации их бизнес моделей.

7. Инвестиции

В тесной связи с финансовым анализом, потенциальные долговые и долевые инвесторы будут заинтересованы в анализе рисков и оценке экономической выгоды, свойственной только им. Эти выгоды для держателей долевых и долговых обязательств будут зависеть от структуры инвестиций, а в случае с держателями акций - от структуры выплаты дивидендов.

а. Структура инвестиций

Таким образом, особенности предлагаемой структуры инвестиций должны быть четко прописаны в данном разделе. Собственники (разработчики) Проекта должны представить данные для общего объема инвестиций в Проект и прогнозируемой / предлагаемой ими структуры финансирования (соотношение долгового финансирования к вложению собственного капитала). Необходимо должным образом подготовить графики / таблицы капитальных затрат и текущих операционных расходов, а также предполагаемых временных сроков для получения финансирования, рефинансирования, возможности начать выплату дивидендов / погашение долга. Мы рекомендуем предоставить **Таблицу / Отчёт об источниках и использовании фондов / финансовых средств (движении денежных средств, денежных потоках)**.

Необходимо четко обосновать какие предпосылки / предположения были заложены в основу Бизнес Плана. Кроме того, рекомендуется, чтобы расчёты и предположения были сделаны на «консервативной» основе.

Нужно детально указать какие требования собственник (разработчик) Проекта предполагает или выдвигает по отношению к обязательствам, правам и преимуществам потенциальных инвесторов (например, получение % доли акций, представительство в руководстве компании, время, затрачиваемое ими на участие в Проекте, и другие обязательства, права на получение дивидендов, альтернативные выплаты, преференциальный режим и т.д.).

б. Оценка стоимости

Укажите, какую долю бизнеса / Проекта / компании вы предлагаете инвесторам под запрашиваемые инвестиции. Предоставьте обоснования для расчётов и предположений, которые Вы использовали, чтобы прийти к данной оценке.

в. Движение денежных средств от вложения капитала (акций)

Движение денежных средств от вложения капитала отражает денежные потоки, относящиеся к инвесторам в собственный капитал (в акции) компании. В этом разделе необходимо предоставить обоснование для акционерной доли такого рода инвесторов и определить экономические выгоды этих инвесторов от их бизнес вложений.

г. Стратегия выхода

Предлагаемый Вами временной график бизнес инвестиций является очень важной информацией для инвесторов. Точно так же, стратегия выхода из бизнеса для инвестора должна быть четко отражена в этом графике. Для повышения гибкости Бизнес Плана, может быть предложено несколько сроков выхода, если это возможно.

8. Финансовый анализ

Целью данного раздела является обоснование рентабельности и коммерческой целесообразности Вашего бизнеса. Соответствующие показатели прибыли должны включать продажи / выручку от товаров и услуг и возможные доходы от выбросов углерода. Эта оценка должна быть достоверной и должна проводиться по «консервативным» критериям во всём этом разделе.

а. Финансовые предпосылки / предположения

В качестве ориентира, финансовые предпосылки / предположения должны включать, но не ограничиваться следующими категориями:

- 1. Капитальные затраты (CAPEX),*
- 2. Составляющие затрат;*
- 3. Составляющие доходов;*
- 4. Проектные операционные допущения;*
- 5. Предпосылки для обслуживания финансирования (стоимость капитала, затраты на выплату процентов и т.п.)*

б. Движение денежных средств от бизнес деятельности

Денежные потоки от Проекта будут базироваться на предпосылках (предположениях), описанных в предыдущем разделе. В свою очередь, прогнозируемые денежные потоки будут формировать основу для финансовых результатов в следующем разделе. Отчёт о движении денежных средств может быть дополнен другой документацией, такой, например, как отчётом о прибылях и убытках, бухгалтерским балансом и другими подходящими финансовыми отчётами.

Представьте на рассмотрение движение денежных средств по Проекту в формате EXCEL в виде приложения к Вашему Бизнес Плану. Объясните и прокомментируйте эту таблицу и обязательно выделите полученные итоговые данные в документе Бизнес Плана. Избегайте копирования таблицы EXCEL в документ WORD.

в. Экономические выгоды от бизнес деятельности

Этот раздел должен обосновать возможные экономические выгоды от ведения бизнеса и определить соответствующие коэффициенты (показатели), которые будут важны при оценке экономической целесообразности бизнеса. Для этого может быть использована любая комбинация из общеизвестных инвестиционных показателей и коэффициентов, которые соответствуют структуре Вашего Проекта, например:

- *IRR (внутренняя норма доходности);*
- *RoC (доходность инвестированного капитала);*
- *RoI (окупаемость инвестиций);*
- *EBIT (прибыль до вычета процентов и налогов);*
- *EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов и амортизационных отчислений);*
- *уровень безубыточности;*
- *срок окупаемости;*
- *DSCR (коэффициент обслуживания / покрытия долга);*
- *LLCR (коэффициент обслуживания / покрытия кредитного периода) и т.п.*

9. Анализ рисков

Риски, связанные с реализацией Вашего Проекта и / или ведением Вашего бизнеса, должны быть описаны очень подробно. Эти риски обычно подразумевают следующие категории, но не ограничиваются ими:

1. *Бизнес риски (риск незавершения Проекта, риск партнёрской стороны, операционный риск);*
2. *Коммерческие риски (расходный риск, ценовой риск, доходный риск);*

3. *Технологический риск;*
4. *Риск страны и политический риск (перемены в законодательных нормах и положениях);*
5. *Отраслевой / индустриальный риск;*
6. *Финансовые риски.*

Обобщите предпринятые Вами или планируемые меры, направленные на смягчение воздействия основных рисков на Проект. Инвесторы будут сосредоточены не на общеизвестных рисках, а на анализе специфических рисков, характерных для конкретной бизнес модели или отрасли (в частности, если проект предусматривает «замкнутую» структуру взаимоотношений с поставщиками – закупщиками).

10. Стресс-тестирование и анализ различных сценариев развития бизнеса

Последствия риска неблагоприятного развития бизнеса и, наоборот, потенциал для его благоприятного роста, что может повлиять на экономическую выгодность бизнеса в будущем, должны быть также предусмотрены в Бизнес Плане и, по возможности, представлены в виде финансовых моделей. При анализе сценария неблагоприятного (наихудшего) развития бизнеса следует сосредоточить внимание на тех рисках, которые представляют наибольшую угрозу для Вашего бизнеса / Проекта, в соответствии с разделом «Анализ рисков». Следует избегать моделирования распространённых рисков (например, 5%-ый спад в обороте).

Представьте на рассмотрение вышеупомянутые сценарии / модели развития бизнеса в формате EXCEL в виде приложения к Вашему Бизнес Плану. Обязательно выделите полученные итоговые данные Вашего анализа в документе Бизнес Плана. Избегайте копирования таблицы EXCEL в документ WORD.

11. Заключение и выводы

Подчеркните главные достоинства, преимущества и выгоды от реализации Вашего Проекта и обобщите, почему инвестор должен рассмотреть вопрос об инвестировании в Ваш бизнес.

Важная информация!

1. В этих рекомендациях перечислены те разделы, в которых инвесторы наиболее заинтересованы и на которые будут обращать внимание в первую очередь. Тем

не менее, разрешается и поощряется подача различных дополнений или приложений (креативность – это также один из критериев оценки!).

2. Нет рекомендаций относительно длины документа. Как правило, 10-20 страниц формата А4 должно быть достаточно для краткого представления Бизнес Плана большинства проектов. В общем, более короткие документы предпочтительнее, чем длинные.
3. Выбор параметров страниц, интервалов, размера и стиля шрифта остаётся на Ваше усмотрение, но документ должен быть удобным для чтения.
4. Файлы должны быть предоставлены в формате PDF (предпочтительнее) или WORD. Файлы EXCEL должны быть сохранены в первоначальном формате.