



Корпорация
МСП



15 – 18 сентября 2020 года
Москва – Регионы России
(видеоконференцсвязь)

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КООПЕРАТИВА

обучающий семинар для сотрудников центров компетенций в сфере
сельскохозяйственной кооперации
«ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КООПЕРАТИВА»

Львов Илья Александрович

кандидат экономических наук

Руководитель строительной компании

доцент кафедры «Менеджмент и бизнес-информатика» Владимирского филиала Финансового Университета при Правительстве РФ

финалист всероссийского конкурса

управленцев «Лидеры России»

Executive MBA,

экономический факультет МГУ



НАЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС- ПЛАНА И ЕГО ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО
КООПЕРАТИВА

Назначение бизнес-плана и его основные элементы

Бизнес-план:

- это целевой программный документ, представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности – получения максимальной прибыли от нее.

Назначение бизнес-плана и его основные элементы

Бизнес-план на практике:

- Модель, описание бизнеса

МОДЕЛЬ БИЗНЕСА



Назначение бизнес-плана и его ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Модель, описание бизнеса

зачем она?

- Для финансирования (кредита, инвестиций)
- Для принятия решений
- Инструмент для продажи/расширения/франшизы бизнеса
- «Инструкция» по сборке бизнеса
- Перечень критических точек бизнеса

Назначение бизнес-плана и его основные элементы

- Бизнес план в широком смысле – полное описание и модель бизнеса
- В узком смысле – РІТСН (краткая структурированная презентация проекта перед потенциальными инвесторами): продукт, сбыт, мощности, финмодель
- Идея (Napkin plan)

Назначение бизнес-плана и его ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

При разработке бизнес-плана необходимо соблюдать основополагающие принципы планирования:

- • необходимость;
- • непрерывность;
- • эластичность и гибкость;
- • единство и полнота (системность);
- • точность и детализация;
- • экономичность, оптимальность;
- • связь уровней управления, участие;
- • холизм и синергия

Назначение бизнес-плана и его ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Разработка:

- понимание цели разработки бизнес-плана
- определение исполнителя
- постановка задачи
- сбор и обработка информации
- оформление бизнес-плана
- контроль результата

Назначение бизнес-плана и его ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Постановка задачи

- определение формата (стандарта, формы, разделов и требований к ним): Napkin-plan – БП в ФРП
- определение источников информации (интервью, открытые источники, запросы, исследования)
- определение методов обработки информации (IT-продукты, специалисты, формы...)
- оценка возможностей исполнителя
- срок
- ресурсы (время, команда, специалисты, стоимость)

Назначение бизнес-плана и его ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Разработка бизнес-плана

Практика:

- дайте формы, бухгалтер заполнит
- У нас все есть, нам сделали

Назначение бизнес-плана и его основные элементы

Разработка бизнес-плана. ОШИБКИ

- ЦЕЛЬ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА – РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА
- Нам только прибыль посчитать
- Единственным результатом составления бизнес-плана является финансовый план
- План - это всё, маркетинг – ничто
- Анализ рисков придумали трусы
- Excel и финансовый план - близнецы-братья
- Нет ли у вас бизнес-плана подешевле?

Назначение бизнес-плана и его ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Разработка бизнес-плана

- Советы

СТРУКТУРА И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ОТДЕЛЬНЫХ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО
КООПЕРАТИВА

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

- бизнес-план не имеет строгой регламентации ни по объему информации, ни по структуре документа
- Все делается в соответствии с целью

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

- [Пример White Paper для ICO](#)
- [Структура бизнес-плана для территории опережающего социально-экономического развития \(ТОСЭР\)](#)
- [Структура бизнес-плана для "МСП-банка"](#)
- [Требования к финансовой модели для «МСП-банка»](#)
- [Структура бизнес-плана для Сбербанка](#)
- [Структура бизнес-плана по стандарту UNIDO](#)
- [Структура бизнес-плана по стандарту TACIS](#)
- [Структура бизнес-плана по стандарту МЭРТ](#)
- [Структура бизнес-плана по стандарту ЕБРР](#)
- [Структура бизнес-плана по стандарту ВЭБ](#)
- [Структура бизнес-плана по стандарту ВТБ](#)
- [Структура бизнес-плана по стандарту KPMG](#)
- [Краткая структура бизнес-плана по стандарту Фонда развития промышленности](#)
- [Подробная структура бизнес-плана по стандарту Фонда развития промышленности](#)
- [Руководство по подготовке финансовой модели для Фонда развития промышленности](#)
- [Структура бизнес-плана по стандарту ЦБ для участников рынка ценных бумаг](#)
- [Структура бизнес-плана по требованиям Россельхозбанка](#)
- [Структура инвестиционного меморандума](#)

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

- Структура, объем и форма бизнес-плана должна соответствовать требованиям и форме пользователя информации
- Вопрос: зачем нужен именно этот бизнес-план? Где и как мы его собираемся использовать?

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

Оценка качества бизнес-плана

- Метим в цель
- Зачем нужен анализ рынка
- Ищите прототип (исходник)
- Мал золотник да дорог

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

Общая структура бизнес-плана

- 1. Резюме (обзорный раздел).
- 2. Общее описание компании, инициатора, участников инвестиционного проекта.
- 3. Продукция и услуги.
- 4. План маркетинга.
- 5. План производства
- 6. Управление и организация.
- 7. Капитал и юридическая форма компании.
- 8. Финансовый план.
- 9. Оценка рисков
- 10. Анализ чувствительности проекта
- 11. Охрана окружающей среды
- 12. Приложения.

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

- Бизнес план в широком смысле – полное описание и модель бизнеса
- В узком смысле – проект, продукт, сбыт, организация бизнеса и производства, финмодель

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

Минимум:

- характеристика сути предлагаемого проекта (идея);
- описание предприятия, продукции (услуг);
- учет внешних факторов (оценка рынка, уровня цен и др.);
- потребность в ресурсах;
- система (схема) организации и управления производственно-хозяйственной деятельностью, контроля
- финмодель

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

1. Резюме (обзорный раздел).

- характеристика сути предлагаемого проекта;
- описание предприятия, продукции (услуг);
- учет внешних факторов (оценка рынка, уровня цен и др.);
- потребность в ресурсах;
- система (схема) управления производственно-хозяйственной деятельностью, контроля
- **ВЫВОДЫ** финмодели

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

2. Общее описание компании, инициатора, участников инвестиционного проекта.

- Команда проекта
- Опыт, экспертность и профессионализм членов команды
- Имеющиеся ресурсы
- Текущее состояние разработки и реализации проекта

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

3. Продукция и услуги.

- Описание продукта (услуги): потребительские свойства, отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами
- Дополняющие и сопутствующие товары (услуги)
- Организацию сервиса и гарантий
- Оценка потребительских свойств товара
- Уникальность (заменяемость, простота повторения)
- Особенности товара (технология, логистика, сервис, другие особенности)
- Заменители

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

4. План маркетинга.

- Потребитель
- Рынок (сегмент, динамика, барьеры)
- Уникальное Торговое Предложение??? (С точки зрения потребителя, это причина, по которой люди должны сделать покупку у вас, а не у другого продавца с похожим товаром)
- Отстройка от конкурентов
- Каналы коммуникации, виды коммуникаций
- Каналы сбыта (прямые – директ, розница, интернет; не прямые – дилер, опт, сеть; спецмаркетинг – сетевой, рекомендации, спецрынок)
- Источники информации и параметры для плана продаж, инвестиционных и текущих затрат проекта

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

5. План производства

- Производственный процесс (описание, особенности). Общая характеристика техпроцесса, перечень базовых операций, переделов, автоматизация.
- Потребность и источники сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству, качеству), необходимость запаса и возможность хранения, дополнительные ресурсы – склад (+ соблюдение режима и условий!), транспорт, персонал, контроль качества)
- Материально-техническая база: Оборудование, здания, сооружения, оборудование и механизмы, транспорт, обеспечение процесса и условий производства (отопление, вентиляция, освещение, санитарные требования, противопожарные требования, охрана окружающей среды, условия труда и техника безопасности (перечень, поставщики, цены, сроки – «под ключ»!!!))
- Трудовые ресурсы (структура, количество, квалификация источники, особенности, дополнительные ресурсы – транспорт, проживание, социально-бытовые условия...)
- Источники информации и параметры для расчета инвестиционных и текущих затрат проекта.

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

6. Управление и организация.

- состав и количество управленческих подразделений на разных уровнях управления
- состав поддерживающих процессов (документооборот, IT, бухгалтерия, юридическое сопровождение, безопасность, АХЧ...) и способ их организации (персонал – имеющийся, специальный; аутсорс, автоматизация)
- дополнительные ресурсы – помещения, оргтехника, права и лицензии, IT.
- Источники информации и параметры для расчета инвестиционных и текущих затрат проекта.

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

7. Капитал и юридическая форма компании.

- Организационно-правовая форма
- Доли и юридическое закрепление участия в капитале и управлении, прав на доход, ответственности.

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

8. Финансовый план.

Исходная информация:

- График реализации проекта (фазы)
- План-график инвестиционных затрат
- План-график доходов и поступлений
- План-график расходов (в привязке к доходам)
- Расчет потребности в финансировании
- Источники финансирования и дополнительные расходы (привлечение, возврат, стоимость)
- Доходы и резервы

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

8. Финансовый план.

Прогнозные отчеты и итоги:

- Прогнозный отчет о финансовых результатах (P\L)
- Прогнозный отчет о движении денежных средств (CashFlow)
- Прогнозный баланс (отчет о финансовом состоянии) (Assets\Liabilities)
- Показатели эффективности проекта

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

8. Финансовый план. Показатели эффективности проекта

а. расчет WACC - средневзвешенной стоимости капитала;

б. расчет критериев экономической и финансовой эффективности проекта:

- - чистая приведенная стоимость (NPV);
- - внутренняя норма доходности (IRR);
- - срок окупаемости проекта;
- - дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPBP);
- - денежный поток, доступный для обслуживания долга (CFADS);
- - коэффициент покрытия выплат по обслуживанию долга денежными потоками, доступными для обслуживания долга (DSCR)
- в. выводы об экономической целесообразности реализации проекта и обоснование использования средств.

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

9. Оценка рисков

10. Анализ чувствительности проекта

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

9. Оценка рисков

- Рыночный и технологический риск (баланс спрос/предложение, его динамика, будет ли в будущем существовать рынок, будет ли рынок расти необходимыми темпами, изменение структуры рынка (сетевые и федеральные игроки), изменение технологий и потребностей)

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

9. Оценка рисков

- Внутренний риск (достаточность имеющихся ресурсов и компетенций для запуска и реализации проекта)

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

9. Оценка рисков

- Политические, правовые и административные риски (органы власти всех уровней – поддержка, независимость, сопротивление; законодательство)
+ риск агрессивных схем налоговой оптимизации, низкого качества учета и правового обеспечения

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

9. Оценка рисков

- Ресурсный риск (достаточность источников ресурсов – персонал, сырье, площади, коммунальные ресурсы)

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

9. Оценка рисков

- Информационный риск (переоценка доходов, недооценка ресурсов, расходов, капвложений, сроки, не учтенные в проекте параметры (возврат товара, утилизация товара, отходов))

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

9. Оценка рисков

- Основной способ снижения рисков на этапе подготовки и рассмотрения бизнес-плана – качественная информация!!!

СБОР И ПРОВЕРКА ИНФОРМАЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО
КООПЕРАТИВА

Сбор и проверка информации, используемой при составлении бизнес-плана

- Источники информации

Сбор и проверка информации, используемой при составлении бизнес-плана

- информация инициатора проекта

- Материалы для бизнес-плана
- Интервью
- Данные бухгалтерского и управленческого учета

Сбор и проверка информации, используемой при составлении бизнес-плана

- Открытая информация

- Реестры госорганов (ЕГРЮЛ, Росстат...)
- Порталы судов, службы судебных приставов, госзакупок, банкротств

Сбор и проверка информации, используемой при составлении бизнес-плана

Основной способ снижения рисков на этапе подготовки и рассмотрения бизнес-плана – качественная информация!!!

- Верификация
- Критическое восприятие информации

Сбор и проверка информации, используемой при составлении бизнес-плана

- Критическое мышление – это проверка на ложность методом попыток опровержения, а не проверка на истинность приведением все новых и новых аргументов и фактов в подтверждение информации.
- Мнение о доброте дельфинов, основано на рассказах пловцов, которых животные толкали к берегу, но нет данных от тех, кого толкали в обратном направлении.

Сбор и проверка информации, используемой при составлении бизнес-плана

Приемы:

- избегаем общих фраз:

- «ценовая политика будет клиентоориентированной»
- «издержки будут минимальными»
- «производство будет организовано по лучшим зарубежным технологиям»
- «продукция востребована и конкурентоспособна»

Сбор и проверка информации, используемой при составлении бизнес-плана

Приемы:

- используем информацию, которую нельзя (сложно) опровергнуть
 - Критически воспринимать каждый тезис и цифру
 - Иметь подтверждение под каждый тезис и цифру

Сбор и проверка информации, используемой при составлении бизнес-плана

Приемы:

- используем информацию, которую нельзя (сложно) опровергнуть
 - Критически воспринимать каждый тезис и цифру
 - Иметь подтверждение под каждый тезис и цифру

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

10. Анализ чувствительности проекта

- Анализ чувствительности (англ. *sensitivity analysis*) — оценка влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики

Структура и рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

10. Анализ чувствительности проекта

- Определение параметров, наиболее влияющих на показатели проекта (Excel, таблица данных)
- Определение граничных точек проекта
- Точка безубыточности (порог рентабельности)
- Максимальная WACC и цена источников капитала

ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО
КООПЕРАТИВА

Инструменты разработки бизнес-плана

- Инструменты
- Excel
- Специальные программные продукты
- Общие решения на базе Excel
- ТГР на базе Excel
- Адаптация готового бизнес-плана к требованиям организаций, предоставляющих финансовую поддержку