



РоссельхозБанк

СИСТЕМА
консалтинг

ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ И БИЗНЕС-ПЛАН В ЛОГИКЕ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Что изучим:

- Как готовиться к написанию пакета документов?
- Как формировать финансовую модель?
- Из чего состоит текст бизнес-плана?
- Как контролировать то, что получилось?

Подготовка

Прежде чем начинать считать и писать, определитесь, на каком этапе проекта вы находитесь:



Наш стандартный запрос начинающим работу

- Опишите ключевые показатели проекта (место расположения, требуемый объем инвестиций, ключевые производственные показатели (урожайность, объем и ассортимент производимой продукции и т.п.), плановую годовую реализацию в натуральном и денежном выражении).
- Опишите структуру собственного участия (общий перечень активов, которые предполагается использовать как ранее понесенные затраты, возможность участия денежными средствами).
- Делалась ли оценка активов?
- Получен ли индикатив от банка (понятны ли требования к Инициатору и параметры кредитного продукта)?
- Какое дополнительное обеспечение предполагается на проекте (активы Инициатора, регрессные поручительства действующего бизнеса, гарантии области).
- Есть ли в периметре сделки действующий бизнес? Если да, то какие его ключевые показатели за последние два года (выручка, чистая прибыль, рыночная стоимость активов?)
- Есть ли в команде проекта участники, знакомые с технологией проекта, управлявшие схожими проектами?
- Насколько на данном этапе можно подтвердить реализацию (описать, кому предполагается сбывать продукцию, возможность получения договоров о намерениях/комфортных письмах, весь ли плановый объем можно подтвердить с определенной ценой реализации)
- Кто генеральный подрядчик проекта? Получено ли КП?
- Какой статус проекта сейчас (получены ли предложения от поставщиков оборудования, есть ли ПСД, существует ли во владении/аренде земельный участок, укомплектована ли команда).

Обоснуйте собственное участие.

Факт 1: никто не хочет участвовать деньгами, все хотят участвовать активами.

Факт 2: 25% собственного участия требуется для получения финансирования.

Вывод: подбирайте, оценивайте и согласовывайте активы ДО начала расчета.

- Ваш кредит – это 75% от проекта;
- Ваше строительство – это ваш кредит;
- Следовательно, смету надо готовить, исходя из размеров собственного участия.

Изучите технологию для создания ядра финансовой модели

- Часто проектное финансирование — это что-то новое (высокоудойные породы коров, интенсивное земледелие, новые сорта овощей);
- Это хорошо, но вызовет вопросы у банковских аналитиков, которые не видели этой технологии;
- **Источник технологии — ее поставщик. Пытайтесь поставщика, готовьтесь к финансовой модели. Попросите у них базовые данные для бизнес-плана.**
- **Если ваша технология отличается от общепринятой, что дает преимущество в себестоимости или качестве готовой продукции, обязательно сравните вашу технологию и общепринятую.**

Не увлекайтесь гигантоманией

Да, часто есть минимальный размер проекта (для выдерживания рентабельности, для выполнения минимальной закупки полного комплекта оборудования и т.д.)

Но оцените свои ресурсы.

- Есть ли у вас достаточно залогов?**
- Хватит ли у вас оборотных средств для поддержания проекта на инвестиционной стадии?**
- Насколько солидно ваше собственное участие (верно ли оценено, все ли относится к проекту)**

При прочих равных рекомендуется разбивать проект на этапы.

Знайτε своих поставщиков и подрядчиков

- Ваш поставщик важен для банка, ведь средства по контракту банк будет посылать непосредственно ему;
- Ваш поставщик важен для вас (и не только как тот, кто дает оборудование или строит, но как тот, кто ответственен за набор документов для получения субсидий по капитальным затратам);

Возможно, стоит переплатить, но выбрать надежного поставщика. И не забудьте подробно описать его в бизнес-плане. Раздел «Партнеры проекта» – важный раздел плана.

Не задирайте показатели проекта относительно рынка

Факт: часто инициатор проекта хочет быть лучше рынка. Поэтому не приходит в банк с мыслью «сейчас мы сделаем такой обычный проект с обычной технологией, обычными ценами». Всегда есть конкурентное преимущество.

- В чем ваше преимущество? Вы продаете дороже? Тратите меньше на единицу, потому что производите больше? Или вы эффективнее по прямым затратам? Обязательно укажите это для аналитиков.
- И пожалуйста, не стройте модель так, что ваша рентабельность по EBITDA равна 40% при средней по рынку в 15%. И не ставьте отпускные цены в 1000 рублей за кило, если средние по рынку 350.

Еще один печальный факт: чудес не бывает.

Не рассчитывайте на субсидии

Не забудьте, что банк подходит к анализу консервативно, поэтому субсидии по возврату капитальных затрат, операционные субсидии и субсидированные процентные ставки в вашем плане не учитываются.

Это может быть проблемой, так как субсидируются как раз те отрасли, которые требуют более льготных условий существования.

Парируйте удлинением срока проекта.

Подготовьтесь к потребности в оборотном капитале

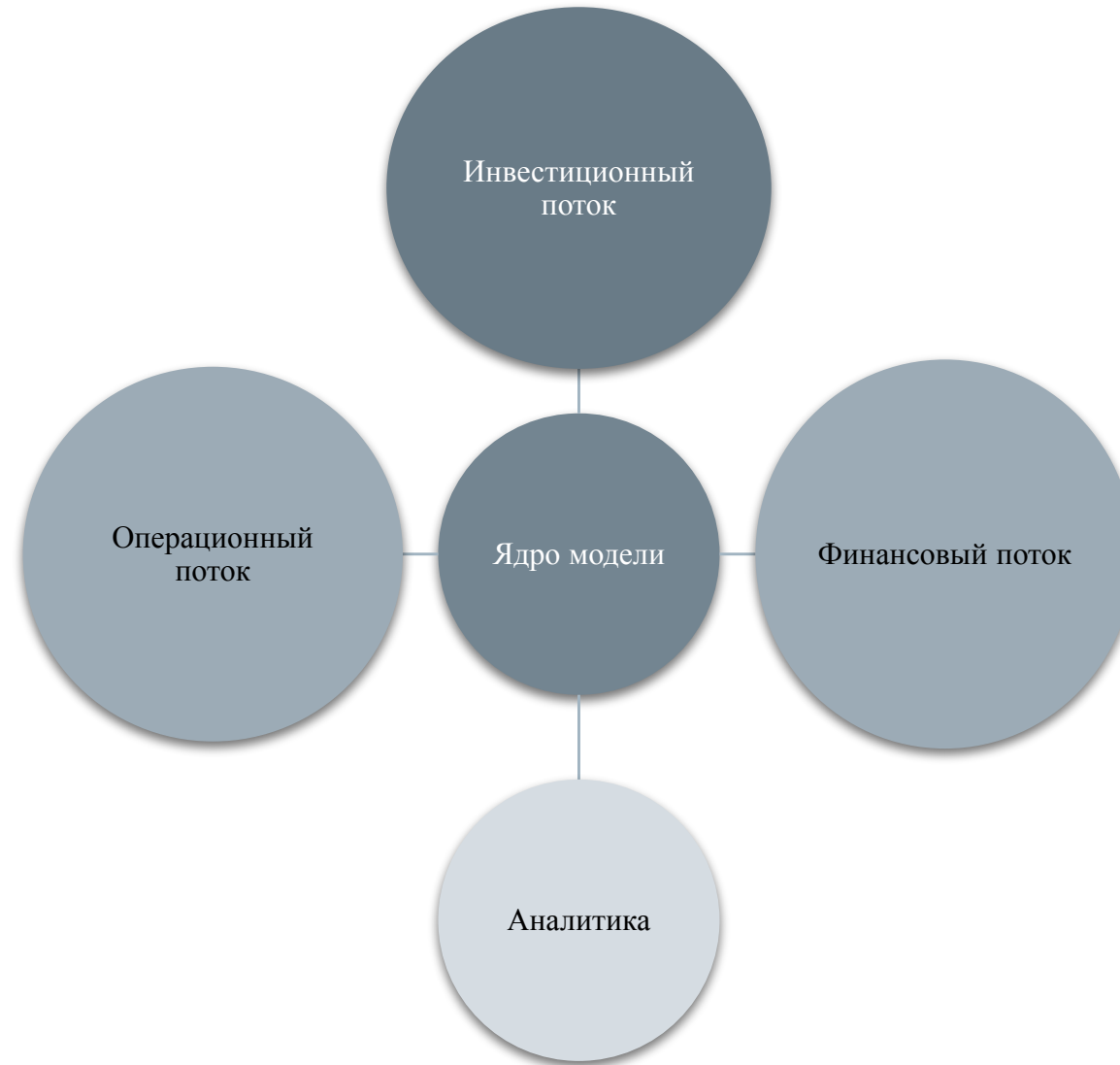
Факт: банковский продукт не закрывает все ваши потребности в оборотных средствах.

На инвестиционном периоде (порой достаточно длинном) вы будете обязаны закрывать как минимум процентные платежи

- **Зарезервируйте средства согласно потребности бизнес-плана.**
- **В финансовой модели определите график поступления этих средства.**
- **В тексте обоснуйте источник этих средств.**

Финансовая модель проекта

Финансовая модель = денежный поток проекта



Ядро модели – ваша ТЕХНОЛОГИЯ

На основании технологических данных планируйте притоки и оттоки денежных средств на периоде проекта. Ядро модели – это нормативы расходов и доходов проекта.

Это самая важная часть финмодели

- Если вы выращиваете зерновые - используйте технологические карты.
- Если вы занимаетесь животноводством – просчитайте движение стада.
- Если вы перерабатываете сельскохозяйственную продукцию – определите нормы выработки.

Пример: использование технологических карт для создания ядра финмодели

Наименование операции	Тип расхода	Норма расхода на 1 Га,	Единица	Месяц
Культивация	ДТ	15	л	Апрель
Культивация	Нормосмены	0,2	н/с	Май
Погрузка мин. удобрений	Нормосмены	0,4	н/с	Май
Сев с удобрениями	Азофоска	100	кг	Май
Сев с удобрениями	Пшеница яровая	230	кг	Май
Опрыскивание	ДТ	3	л	Июль
Опрыскивание	Нормосмены	0,1	н/с	Август
Прямое комбайнирование	ДТ	20	л	Август

Что с этим делать?

- Разбить расходы по группам
- Развернуть расходы по горизонтали
- Привязать норматив к площади посевов
- Определить, когда вы будете фактически тратить средства по данным технологической карты
- Добавить цены
- Создать денежный отток

А лучше посмотреть на примере.

Итоги разработки финмодели

- Ядро, в котором вы можете работать с исходными данными по технологии (поменять нормативы по расходам, изменить даты и рецептуры)
- Операционный поток, который регулируется технологиями в ядре модели, ценовыми параметрами, размером зарплат, загрузкой производства/площами посева. Не забудьте про налоги.
- Инвестиционный поток, собранный на основании коммерческих предложений ваших поставщиков.
- Финансовый поток, где вы распишете, как все это будет финансироваться. Не забудьте согласовать условия финансирования с банком и учесть вложения собственного капитала.
- Аналитический блок, где вы определите окупаемость своих инвестиций.
- Таблицы для бизнес-плана.

Рекомендации по оформлению финансовой модели для банка

- Упрощайте. Не увлекайтесь сложными формулами, делайте промежуточные таблицы
- Планируйте сразу на 120 периодов (помните, никаких субсидий).
- Выносите технологические карты на отдельные вкладки
- Все остальное размещайте на одной странице
- Привяжите ваши показатели к ПДДП по форме банка
- Следите за плановыми остатками денежных средств на конец года
- Не забывайте указывать единицы измерения
- Не запутайтесь в разрядах

Рекомендации по сути финансовой модели для банка

- Финмодель должна быть инструментом с тонкой настройкой.
- Мыслите горизонтально. Время – ключевой параметр при выборке и возврате кредита.
- Следите за плановыми остатками денежных средств на конец года. Их не должно быть слишком много.
- Следите за рентабельностью проекта (сравнивайте со среднеотраслевой). Так вы найдете скрытую ошибку.

Учите Excel



Бизнес-план проекта

Структура плана регламентирована банком:

1. Титульный лист
2. Резюме проекта
3. Информация об инициаторе
4. Содержание проекта
5. Анализ рынка сбыта продукции
6. Инвестиционный план
7. Операционный план
8. Финансовый план
9. Оценка эффективности проекта

Титульный лист содержит:

- Наименование КФХ;
- Наименование проекта;
- Лист подписан главой КФХ;
- Указана дата создания.

Утверждаю

« _____ » _____ 2019г.

**БИЗНЕС-ПЛАН ПРОЕКТА
по созданию и развитию крестьянского (фермерского)
хозяйства в рамках мероприятий по поддержке начинающих
фермеров**

Агростартапер _____

Декабрь 2019г.

Резюме проекта пишется в последнюю очередь:

- Опишите цель проекта, что вы хотите производить и как вы хотите этого добиться;
- Расскажите об объеме и структуре общих инвестиций;
- Дайте информацию о сроке окупаемости и периоде планирования финансовой модели;
- Опишите подробно источники финансирования;
- Дайте информацию о ключевых показателях проекта;
- Опишите риски проекта и работу по снижению рисков.

Информация об Инициаторе Проекта похожа на последнюю страницу договора:

- наименование КФХ, ИНН, ОГРН, дата и место регистрации, юридический и почтовый адрес, контактная информация;
- ФИО главы КФХ/руководителя Проекта, дата рождения;
- Коды ОКВЭД;
- информация о фактическом и планируемом количестве работников (основных, временных/сезонных);
- **Важно:** информация об имеющемся у главы КФХ и/или работников хозяйства опыте работы по направлениям деятельности, предусмотренным бизнес-планом, сведения о высшем, среднем или ином профессиональном образовании.

Содержание проекта: территория и документация

- Приведите данные о наличии правоустанавливающих документов на земельные участки на срок реализации Проекта;
- Расскажите о наличии производственных мощностей, планируемых к использованию;
- Опишите результаты инженерных, экологических и иных изысканий по земельному участку;
- Если проект предусматривающего строительство производственных объектов, необходимо определиться со сроками получения разрешения на строительство;
- Не забудьте описать наличие инженерной инфраструктуры и коммуникаций.

Содержание проекта: продукция и ТЕХНОЛОГИЯ

- Расскажите об ассортименте планируемой к производству продукции;
- Обоснуйте соблюдение соответствия качества продукции требованиям законодательства;
- **Важно:** дайте подробную информацию о технологии производства. Если ваша технология отличается от общепринятой, что дает преимущество в себестоимости или качестве готовой продукции, обязательно сравните вашу технологию и общепринятую.

Анализ рынка: общая информация

- Обращайте внимание на актуальность данных;
- По возможности приобретите обзор в маркетинговом агентстве (воспользуйтесь магазином RBC)
- Расскажите о своих конкурентах, как местных, так и «глобальных»;
- Расскажите, чем ваша продукция лучше;
- Оцените долю вашего КФХ. Даже если ваш проект небольшой, оцените долю в своем районе;
- Расскажите, как вырастет ваша доля на рынке.



AKPR.RU

Analytic Research Group



Анализ рынка: сбыт (одна из наиболее важных глав бизнес-плана);

- Расскажите об основных каналах сбыта продукции, назовите потребителей;
- Есть ли у вас договоры купли-продажи?
- Есть ли соглашения о намерениях/договоры офф-тейка?
- Есть ли комфортные письма

Также расскажите о:

- динамике цен на планируемую к производству сельскохозяйственную продукцию за период не менее 3-х лет;
- планах по выходу на новые рынки сбыта сельскохозяйственной продукции;
- планах по выходу на новых поставщиков материально-технических ресурсов/сельскохозяйственных животных/птицы.

Обоснуйте реализацию

Факт: возможно, самый сложный этап подготовки документов, потому что очень легко обосновать затраты, гораздо сложнее – реализацию.

- Расскажите об основных каналах сбыта продукции, назовите потребителей;
- Есть ли у вас договоры купли-продажи?
- Есть ли соглашения о намерениях/договоры офф-тейка?
- Есть ли комфортные письма?

Комфортные письма

- Часто комфортное письмо – единственный вариант показать связь с покупателем до того, как проект будет реализован;
- Единой формы комфортного письма не существует;
- Комфортное письмо должно содержать:
 - ❖ Реквизиты компании-покупателя
 - ❖ Информацию о намерениях приобретать именно продукцию, которая указана в бизнес-плане, в том же годовом объеме и по той цене.

Цифры и графики

Итог вашего бизнес-плана – денежный поток. Возьмите его из финмодели



Инвестиционный план



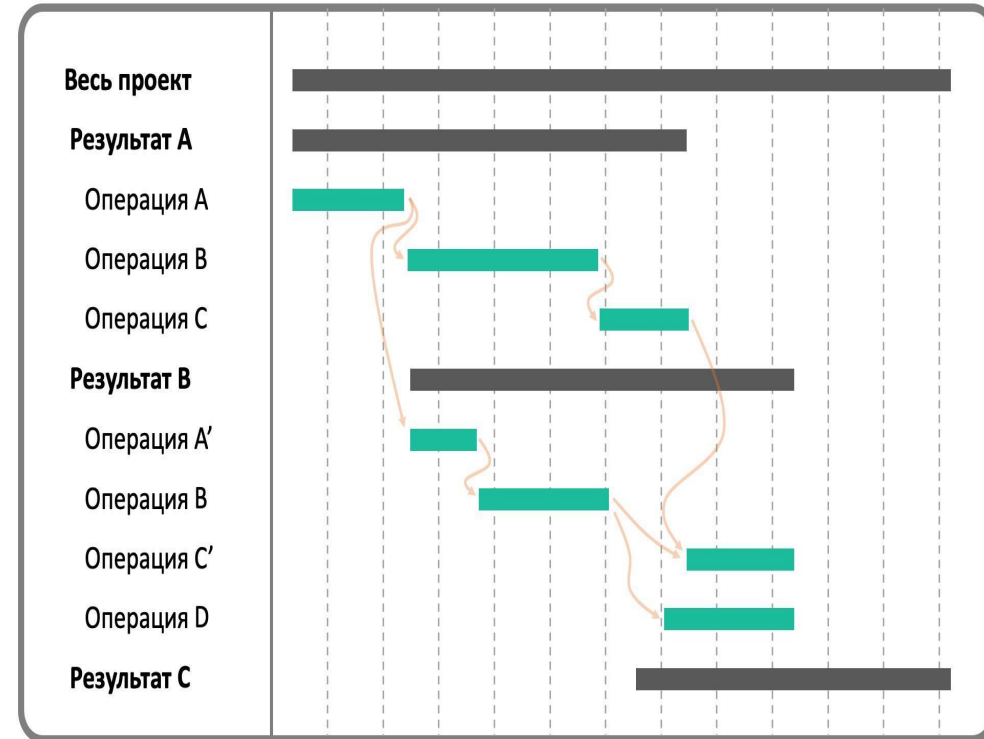
Операционный план



Финансовый план

Инвестиционный план

- Расшифруйте ваши затраты на строительство, реконструкцию или модернизацию;
- Если вы работаете с подрядчиками, укажите контрагентов;
- **Важно: расскажите об опыте подрядчиков, о наличии требуемых лицензий и разрешений;**
- Сделайте диаграмму Ганта, она поможет;
- Опишите, что уже сделано по проекту, как в натуральном, так и в денежном измерении.



Пример таблицы инвестиционных расходов

План расходов гранта "Агростартап"							
№ п/п	Наименование приобретаемого имущества, выполняемых работ, оказываемых услуг	Количество (ед.)	Стоимость приобретенной (тыс. руб.)	Источники финансирования			Срок исполнения (месяц, год)
				собственные средства	средства гранта	заемные средства	
1	Покупка КРС						май.20
2	Стойловое оборудование						май.20
3	Поилка для коров						май.20
4	Резиновый мат в стойла 1900X1200X20						май.20
5	Респондер с ошейником в комплекте						май.20
6	Приобретение помещения (ферма КРС)						май.20
7	Ремонт фермы						май.20
8	Передача средств в кооператив СПК "Лидер"						май.20
Итого							

Операционный план: без финмодели никуда

- Используйте месяц как интервал планирования;
- Определите ежемесячные объемы производства;
- Привяжите их к планируемой структуре стада/посевных площадей сельскохозяйственных культур;
- **Прогнозируйте продуктивность/урожайность. Важно: согласуйте эти данные с банком;**
- Подробно распишите структуру себестоимости, привяжите затраты к календарным месяцам;
- Отработайте штатное расписание на плановом периоде
- **Важно: не забывайте о потребности в оборотном капитале!** Он может быть не предусмотрен вашим кредитным продуктом.

Финансовый план: потребность и источники

- стоимость проекта в разрезе направлений осуществления затрат и источников их финансирования;
- расчет потребности в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования;
- график проведения инвестиций и привлечения кредитных средств;
- определение соотношения собственного и заемного капитала проекта;
- предполагаемые виды обеспечения с рыночной стоимостью рыночной стоимостью;
- При наличии данные договора поручительства с гарантийным фондом
- потребность в первоначальных оборотных средствах;
- план лизинговых платежей и получения субсидий на их возмещение;
- план получения средств государственной поддержки

Финансовый план: примеры

Сводная таблица потребностей и источников капитального финансирования проекта

Необходимо профинансировать	Сумма, рублей	Источник финансирования	Сумма, рублей
Ранее понесенные затраты	74 315 336	Затраты произведены инициатором	74 315 336
Приобретение оборудования	124 445 800	Финансируемые АО РСХБ в рамках проектного финансирования затраты на оборудование	124 445 800
Капитальное строительство	95 864 220	Финансируемые АО РСХБ в рамках проектного финансирования затраты на строительство	95 864 220
Итого	294 625 356		294 625 356

Финансовый план: примеры

Соотношение собственного и заемного капитала для проектного кредитования

Наименование	Сумма, рублей	Доля от общих затрат на проект
Участие Инициатора		
Общая сумма участия Инициатора	74 315 336	25,20%
в том числе:		
Ранее понесенные затраты	74 315 336	
Участие Россельхозбанка		
Кредит на проектное финансирование, май 2020 года	220 310 020	74,71%
Финансирование лизинговой компании	275 390	0,09%
Итого затраты на проект	294 900 746	100%

Финансовый план: итоговые формы

- план движения денежных средств (на 1-2 год реализации Проекта – в ежемесячной разбивке; на 3-ий и последующие годы – в ежеквартальной разбивке);
- план доходов и расходов (на 1-2 год реализации Проекта – в ежеквартальной разбивке, на 3-ий и последующие годы – в ежегодной разбивке).

Риски – типовой перечень

На этапе осуществления инвестиционных затрат:

- невыполнение обязательств подрядчиком/поставщиком товаров, работ, услуг (низкое качество, дефекты в оборудовании, технологии);
- несвоевременная поставка и монтаж оборудования;
- несовместимость отечественного и импортного оборудования;
- срыв сроков строительства;
- превышение расчетной стоимости Проекта;
- форс-мажор, материальный ущерб.

На этапе запуска оборудования/технологии в эксплуатацию:

- невыход на проектную мощность (из-за технологических, ресурсных, сырьевых или иных ограничений);
- выпуск продукции несоответствующего качества (возникновение технологических или сырьевых ограничений);
- неудовлетворительный менеджмент;
- продукция не имеет сбыта по запланированной цене и в предусмотренные бизнес-планом сроки (возникновение ценовых ограничений, переоценка емкости рынка или недооценка конкуренции при маркетинге);
- несвоевременность поставок сырья и иные риски.

Риски – типовая борьба

- Наличие договорённостей с партнёрами о сбыте продукта;
- Наличие альтернативных поставщиков сырья;
- Приемлемое соотношение собственных и заемных средств в составе источников финансирования проекта;
- Наличие источников финансирования для формирования (пополнения) оборотного капитала с учетом запасов и платежного цикла проекта;
- Приемлемый коэффициент покрытия ссудной задолженности;
- Ограничения выплат дивидендов на период погашения инвестиционного кредита;
- Страхование имущества;
- Наличие достаточного обеспечения;
- Поддержка проекта со стороны местных органов власти.

Оценка экономической эффективности проекта: все просто

Расскажите о:

- сроке окупаемости инвестиций;
- снижении себестоимости продукции;
- повышении продуктивности/урожайности с применением прогрессивной технологии;
- повышение доходности/рентабельности производства и реализации продукции;
- создание новых рабочих мест в сельских территориях, других отраслях АПК и народного хозяйства;
- увеличение суммы налоговых и приравненных к ним платежей.

Общие рекомендации

- Поменяйте отношение к финмодели и бизнес-плану. Это не просто требуемый банком документ, это важный этап подготовки вашего проекта.
- Создавайте финансовую модель до написания текста плана;
- Работайте в Excel, учите Excel;
- Согласовывайте показатели с аналитиками банка в ходе работы;
- Упрощайте представление расчетов;
- Соблюдайте последовательность глав бизнес-плана согласно образцу;
- Меньше фокусируйтесь на бюджетном эффекте и создаваемых рабочих местах;
- Больше фокусируйтесь на вашем опыте и опыте вашей команды;
- Любому проекту в первую очередь делают продажи.

Ссылка на материалы:



СИСТЕМА
КОНСАЛТИНГ

sistemaconsulting.ru

Шляхтыч Вячеслав Александрович

+7 903 738 31 99

7383199@mail.ru