



Бизнес-планирование в лесной отрасли

ООО «Русские инвесторы - Сибирь»





Содержание

Содержание.....	2
Цель статьи	3
Назначение и цели создания бизнес-плана.....	3
Влияние целевой аудитории на содержание бизнес-плана.....	3
Влияние вида финансирования проекта на содержание бизнес-плана.....	4
Влияние масштаба проекта на содержание бизнес-плана	5
Основные характеристики бизнес-плана.....	6
Объем бизнес-плана.....	7
Структура и содержание бизнес-плана	7
1. Резюме	7
2. Маркетинговый анализ.....	8
3. Правовое обеспечение деятельности фирмы.....	12
4. Производственный план: описание продукта и технологии	13
5. Организационная структура управления.....	15
6. Финансовый план: оценка экономической эффективности проекта	15
7. Анализ рисков.....	17
Расчет основных финансовых показателей эффективности проекта.....	17
Метод чистой приведенной стоимости (Net Present Value, NPV)	17
Срок окупаемости (Payback Period, PP)	18
Внутренняя доходность (норма рентабельности) (Internal Rate of Return, IRR).....	19
Индекс рентабельности (Profitability Index, PI)	19
Ошибки в бизнес-планах	20
Ошибки, возникающие в процессе работы над бизнес-планом.....	20
Бизнес-планирование в лесной отрасли.....	23
Бизнес-планирование процессов лесозаготовки.....	23
Бизнес-планирование процессов лесопиления	26
Бизнес-план пишет консультант.....	27



Цель статьи

Целью настоящей статьи является не перечисление основных документов, требуемых для подготовки бизнес-плана, а подготовка руководителей и специалистов компаний к сложной процедуре формирования, защиты и презентации бизнес-плана.

В настоящее время статей, посвященных бизнес-планированию, достаточно много. Авторы данного материала – практикующие консультанты по составлению бизнес-планов – готовы поделиться своими знаниями и опытом. Мы надеемся, что данная информация позволит избежать менеджерам многих ошибок при создании бизнес-планов.

Назначение и цели создания бизнес-плана

Бизнес-план – это документ, который содержит основные направления развития бизнеса и детализированные мероприятия по управлению бизнесом.

Бизнес-план, его форма и содержание определяется тремя основными факторами:

Бизнес-план определяется:

1. **Целевой аудиторией**
2. **Видом финансирования**
3. **Масштабом проекта**

1. **Целевой аудиторией:** применение внутри компании (для акционеров, руководства, специалистов) и представление внешним пользователями (банки, инвестиционные фонды, органы государственного управления и т.д.).
2. **Видом финансирования:** проект имеет целью инвестиционное кредитование или проектное финансирование.
3. **Масштабом проекта:** проект может предусматривать как замену отдельного оборудования, так и реструктуризацию всего бизнеса.

Влияние целевой аудитории на содержание бизнес-плана

Бизнес-план может быть как инструментом для привлечения инвестиций, так и основой внутрифирменного планирования. Целевая аудитория читателей бизнес-планов разная.

Внутрифирменное планирование

Бизнес-план может составляться как с целью внутрифирменного планирования, так и привлечения финансирования.

При разработке плана для внутреннего контроля необходимо четко определить, как с помощью представленного бизнес-плана можно достигнуть поставленных целей. Кроме того, команда менеджеров будет уделять основное внимание разделу «Доходы» и «Расходы».

1. Формальное документирование процесса планирования

Формальное написание бизнес-плана помогает наиболее ясно

определить картину существующего бизнеса и рассмотреть все варианты дальнейшего развития компании (определить риски, возможности, слабые и сильные стороны компании) не только внешнему пользователю информации, но и команде менеджеров.

Целевая аудитория – собственники, руководители высшего и среднего звена.

2. Оперативное управление

Вид финансирования (инвестиционное кредитование, проектное финансирование) в значительной степени влияет на содержание бизнес-плана.

Бизнес-план позволит команде сотрудников и менеджменту отчетливо увидеть положение бизнеса на текущий момент, сравнить его с компаниями-конкурентами, определить направления дальнейшего развития компании. В данном случае в плане указываются методы управления, оперативные бюджеты. Степень детализации в бизнес-плане зависит от конкретной ситуации. В данном случае ценен не только бизнес-план, как готовый продукт, но и сам процесс разработки, если в процессе участвуют сотрудники компании (в плане приобретенного опыта, формирования целостного видения бизнеса и перспектив его развития).

Целевая аудитория – руководители и специалисты.

Привлечение финансирования

Бизнес-план – это неотъемлемый инструмент для привлечения инвестиций. Если бизнес-план составляется с целью привлечения сторонних средств, необходимо заинтересовать потенциального инвестора, доказать эффективность вложения в данный бизнес. Бизнес-план должен отражать как положительные аспекты, так и риски, возникающие в процессе реализации проекта.

Обращаясь к потенциальному инвестору, нужно делать акценты на надежности бизнеса, умелом управлении, активной маркетинговой политике и способах выхода из бизнеса.

При получении кредита в банке основное внимание уделяется разделу «Финансовый анализ», результаты которого должны подтверждать надежность вложения средств, кредитоспособность заемщика и его способность вернуть предоставленные средства.

Следует отметить, что многие банки больше доверяются бизнес-планам, подготовленным сторонними независимыми консультантами.

Влияние вида финансирования проекта на содержание бизнес-плана

Условно все проекты по видам финансирования делятся на инвестиционное кредитование и проектное финансирование.

При **инвестиционном кредитовании** источником возврата средств является вся хозяйственная деятельность заёмщика, включая доходы от реализации проекта.

При **проектном финансировании** никакой другой деятельности, кроме проекта, нет, и источником погашения средств кредита является сам проект.

Требования к инвестиционным проектам в области инвестиционного кредитования и проектного финансирования несколько отличаются.

При инвестиционном кредитовании источник кредитования – это вся хозяйственная деятельность предприятия, поэтому при оценке бизнес-плана анализируется финансовое состояние всей компании.

При инвестиционном кредитовании инвестор, прежде всего, анализирует **финансовое состояние** предприятия, осуществляющего проект. Финансовое состояние исследуется в динамике по данным стандартной бухгалтерской отчетности предприятия за 3 года. Необходимо убедиться в том, что структура баланса предприятия устойчива, отсутствуют проблемы с бюджетом и поставщиками, предприятие генерирует положительный денежный поток и стабильно развивается. Инвестор анализирует **кредитную историю** предприятия, насколько аккуратно оно относится к выполнению своих обязательств. При анализе кредитной истории учитываются как долгосрочные, так и краткосрочные банковские кредиты, финансовый лизинг, долгосрочная аренда и приобретение оборудования в рассрочку.

Технология рассмотрения заявки в случае проектного финансирования схожа с описанной выше, тем не менее акценты смещены в сторону более тщательного анализа самого проекта и меньшего внимания оценке существующего предприятия, поскольку зачастую речь идет о вновь созданном предприятии специально для осуществления данного проекта.

При проектном финансировании источник кредитования – это деятельность в рамках проекта, при оценке бизнес-плана большее внимание уделяется анализу самого проекта.

При этом инвестор обращает особое внимание на **распределение рисков** финансирования между участниками. Минимальный размер участия в проекте собственными средствами - 30%. Ещё большее внимание уделяется маркетингу, обоснованию выбранной стратегии развития, основных технических решений. Изучаются основные контракты проекта. Большее внимание уделяется построению финансовой модели проекта.

Влияние масштаба проекта на содержание бизнес-плана

В зависимости от масштаба проекты могут предусматривать:

1. **Бизнес-план нового проекта (Start up).** Такие проекты наиболее рискованные для инвесторов, поэтому бизнес-планы максимально подробны.
2. **Замену устаревшего оборудования,** т.е. модернизация в рамках существующего бизнеса. Бизнес-планы таких проектов более просты. Доминирующей частью в бизнес-плане является технико-экономическое обоснование проекта (ТЭО). Наличие нескольких сценариев может быть в случае, когда существует несколько типов подобного оборудования, и необходимо обосновать преимущества одного из них. Детальные маркетинговые исследования и организационно-правовой



анализ не требуются.

По масштабам проекта бизнес-планы могут делиться на :

- **Start up**
- **Замена устаревшего оборудования**
- **Замена оборудования для повышения производительности**
- **Увеличение выпуска продукции**
- **Диверсификация бизнеса**
 - **Проекты, имеющие экологическую нагрузку**
- **Реструктуризация бизнеса**

3. Замену оборудования с целью повышения производительности и снижения затрат. Целью подобных проектов является использование более совершенного оборудования взамен работающего. Этот тип проектов предполагает детальный анализ выгодности проекта со всех точек зрения:

- **производственной** – позволят ли производственные мощности и площади разместить новое оборудование;
- **экономической** – какой срок окупаемости, на сколько повысится рентабельность производства, стоит ли новое оборудование произведенных на него затрат;
- **маркетинговой** – сможет ли компания реализовать большее количество продукции, которое обеспечит новое оборудование, есть ли спрос на рынке.

4. Увеличение выпуска продукции и/или расширение рынка услуг. Основной упор при составлении бизнес-плана такого проекта делается на маркетинговую часть, а также финансовую эффективность проекта: выясняется, приведет ли увеличение объема реализации к соответствующему росту прибыли.

5. Диверсификация бизнеса, выпуск новых продуктов. Этот тип проектов является результатом новых стратегических решений и может затрагивать изменение сущности бизнеса. Бизнес-план должен быть максимально подробным, следует особо следить за тем, чтобы отдельные части бизнес-плана не противоречили друг другу и учитывали взаимное влияние. Так, например, затраты на выпуск нового продукта должны учесть и маркетинговые затраты, и приобретение оборудования, увеличение численности, а также и увеличение размера оборотных средств. Неполный учет затрат, связанных с реализацией масштабных проектов, может привести к убыточности всего бизнеса.

6. Проекты, имеющие экологическую нагрузку. В данном случае оценивается два варианта:

- первый - использовать более совершенное и дорогостоящее оборудование, увеличивая капитальные издержки,
- второй - приобрести менее дорогое оборудование и увеличить текущие издержки (экологические платежи).

7. Реструктуризация бизнеса. Как правило, такие проекты осуществляются при убыточности бизнеса, при слиянии компаний или выделении непрофильных бизнесов. Бизнес-планы являются подробными программами деятельности компаний на период от 1 до 5 лет.

Объем бизнес-плана

Бизнес план должен содержать самую необходимую информацию, причем в четкой и понятной форме.

Бизнес-план должен быть краток, но в то же время включать все основные детали и факты. Излишняя объемность плана затрудняет понимание идей, излагаемых в нем. Необходимо предоставить ту информацию и документацию, которая нужна читателю. Причем информация должна быть преподнесена в четкой и понятной форме. Лучший способ структурировать информацию – это разбить ее на главы, таким образом, читатель выберет, что ему необходимо прочитать. Необходимо использовать большее количество кратких и четких заголовков, за которыми будет кратко изложен основной материал. Использовать для передачи информации графики, рисунки, таблицы и списки. В среднем считается, что оптимальный объем бизнес-плана – это 35-40 страниц. Конечно, данный размер не является стандартом, объем плана варьирует в зависимости от цели плана, компании, отрасли и целевой аудитории.

Структура и содержание бизнес-плана

1. Резюме

Резюме – это раздел, с которого начинается бизнес-план. Это краткий обзор всего плана, который выполняется после завершения работы.

Любой бизнес-план должен начинаться с основных выводов. Данный раздел выносится вперед, с целью дать краткий обзор делового предложения, сразу же привлечь внимание потенциальных партнеров и заинтересовать их. Кроме того, данный раздел, повторяя основные идеи бизнес-плана в целом, в значительной степени экономит время «читателя». В большинстве случаев данный раздел - единственный, который будет прочитан.

Резюме должно быть реалистичным. Оно должно в выгодном свете представлять идею проекта, однако должны быть перечислены все риски, с которыми может столкнуться компания в процессе развития.

Резюме, фактически, представляет собой бизнес-план в миниатюре.

Выводы должны содержаться на одной - двух страницах и представлять суть бизнеса. В данном разделе указывается, как правило, в сокращенном виде:

- **Цель проекта.**

Цель проекта должна быть достижимой и измеримой, ориентированной во времени. Она должна однозначно указывать, на что пойдут требуемые инвестиции.

- **Краткий обзор предприятия.**

В данном пункте раздела приводится организационно-правовая форма, виды деятельности предприятия.

- **Характеристика руководства, организационная структура**

Краткая характеристика команды менеджеров, которые стоят во главе компании, кадрового потенциала, квалификации работников, их достижений, опыта.



- **Результаты маркетингового анализа, рынки сбыта.**

На каком рынке компания функционирует или планирует выйти. Почему выбран именно данный рынок, почему на текущий момент отсекаются иные рынки сбыта. Планирует ли предприятие расширить рыночный сегмент. Перечисляются основные конкуренты, приводятся конкурентные преимущества, которыми обладает продукция компании, сильные и слабые стороны бизнеса, перспективы дальнейшего развития.

- **Основные производственные и финансовые показатели.**

В рамках основных выводов необходимо представить основные показатели, на которые, в первую очередь будет обращать внимание потенциальный инвестор. Среди таких показателей, в первую очередь указывается период окупаемости данного проекта, NPV (чистую приведенную стоимость), объем продаж, чистую прибыль, IRR (внутреннюю норму доходности), рентабельность.

- **Объем инвестиционных затрат.**

Резюме может как сокращенно повторять основные выводы, сделанные в каждом разделе бизнес-плана, так и представлять собой небольшой рассказ о концепции бизнеса.

2. Маркетинговый анализ

Маркетинговый план

**В разделе
«Маркетинговый
анализ» необходимо
доказать
потенциальному
инвестору, что
продукция компании
будет реализована
именно на данном
рынке и почему иные
рынки сбыта
недоступны.**

Необходимо проинформировать потенциального инвестора, как будет реализовываться продукция (услуги), и объяснить почему; привести планы увеличения объемов продаж в будущем, выявить сезонные колебания в продажах, наметить, что может быть сделано для продаж продукции вне сезона. Если возможно, необходимо описать планы получения заказов и контрактов как способов развития производства продукции.

Анализ рынков сбыта

Получение достоверной информации о рынке и основных тенденциях - трудоемкий и сложный процесс. Как правило, данную информацию предоставляют специальные маркетинговые агентства, которые специализируются на проведении маркетинговых исследований. Но компания может разработать данный раздел своими силами, не прибегая к помощи сторонних экспертов (при наличии квалифицированных специалистов).

Анализ рынков сбыта должен содержать:

- описание основных рынков сбыта продукции, каналы и методы реализации, особое внимание необходимо уделить логистической составляющей цены продукции;
- описание существующих заказов на продукцию и потенциальных потребителей, уже выразивших заинтересованность в продукции (услугах);
- информацию о емкости рынка сбыта и возможных

Необходимо выявить потребителей (потенциальную аудиторию) данной продукции, используя печатные источники информации, внутреннюю отчетность предприятия, методы анкетирования, опросы.

В рамках раздела приводятся основные аспекты, доказывающие, что с данным уровнем цен предприятие сможет занять соответствующий сегмент рынка.

тенденциях его развития;

Если предприятие уже функционирует на рынке в течение определенного периода, необходимо определить рамки данного периода, как менялась доля рынка на протяжении данного периода, перспективы расширения (сокращения) доли рынка. Перечисляются основные факторы, влияющие на рост рынка (тенденции развития отрасли, социально-экономические тенденции, политические факторы).

- детальный анализ логистики;
Куда (в какие регионы, страны) реализует компания свою продукцию, какие транспортные средства (ж/д, автомобильный) используются для доставки предприятия до конечного потребителя. Какие лицензии, разрешения, дополнительные мероприятия (разработки проектов и т.д.) требуются для осуществления доставки товара до конечного потребителя;
- пояснения, почему иные рынки сбыта недоступны данному предприятию (законодательные барьеры, наличие крупных конкурентов, значительная доля логистической составляющей).

Анализ потребителей

Товары приобретаются в конечном итоге людьми. Поэтому, не лишними будут данные демографических исследований, которые подскажут, где место на рынке и как лучше организовать реализацию. Даже простейшие демографические оценки дадут преимущества перед подавляющим большинством менеджеров, которые полагаются на привычку и инерцию, вместо того, чтобы заняться изучением рынка.

Для этого проанализируйте динамику численности населения и потребления товаров на душу населения, динамику доходов населения, его покупательной способности, а также инвестиционную активность, динамику изменения производственных мощностей в отраслях, производящих товары.

При исследовании рынка потенциальных потребителей используйте информацию, содержащуюся в печатных источниках, официальных документах и внутренней отчетности предприятия. Проведите различные виды анкетирования, опросы индивидуальных потребителей, торговых посредников, продавцов. Поскольку сбор, обработка и анализ информации о рынке — достаточно сложный процесс, то целесообразно к проведению подобных исследований привлечь специализированные организации. Последнее обстоятельство может потребовать значительных затрат, однако в большинстве случаев они оправданы, ибо неудача многих «провалившихся» проектов связана со слабым изучением рынка и переоценкой его емкости.

Ценообразование

В данном разделе приводятся основные аспекты, доказывающие,



что с данным уровнем цен предприятие сможет проникнуть на рынок и занять соответствующий сегмент, сохранить долю рынка (увеличить ее, при наличии данной цели), обеспечить достаточный уровень рентабельности.

Осуществляется анализ ценовой политики конкурентов компании на рынке сбыта, в чем заключается конкурентное преимущество компании в области ценовой политики.

Дополнительно надо пояснить, в какой степени цены помогут фирме:

- проникнуть на рынок;
- сохранить и увеличить долю рынка в условиях конкуренции;
- получить достаточную прибыль.

Методы реализации продукции

Под методами реализации продукции понимаются прямая реализация, собственная торговая сеть, реализация через дистрибьюторов. Кроме того, дается описание специальных условий, которые могут потребоваться в ходе реализации (температурные, климатические условия, особые приспособления). Возможен вариант сравнения нескольких способов реализации продукции с выявлением наиболее оптимального.

Необходимо дать описание методов продвижения продукции на рынок (реклама, стимулирование сбыта, связь с общественностью).

Политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий

Если предприятие будет предлагать товар, который требует послепродажного обслуживания, предоставления гарантий или обучения персонала покупателя, разработчики бизнес-плана должны оценить степень их важности для покупателя, описать, как предполагается решать эти проблемы и учесть затраты на оказание таких услуг.

Продвижение продукции на рынок

В первую очередь, необходимо определить в каких методах продвижения продукции нуждается компания:

1. Реклама

В зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится продукция компании, выбирается соответствующий тип рекламы. Выбор средства рекламы должен осуществляться, исходя из степени охвата аудитории, периодичности и желаемого уровня ее воздействия. Если у компании существует собственный сайт, обязательно нужно указать ссылку на этот сайт и дать его краткое описание.

2. Стимулирование сбыта

Если компания является регулярным участником выставок, это должно быть отражено в бизнес-плане. Предоставление послепродажного обслуживания, гарантийного ремонта, также значительное преимущество для потенциального потребителя. В

бизнес-плане приводятся описания системы льгот и скидок, которые могут предоставляться покупателю, при выполнении определенных условий.

3. Public Relations (Связи с общественностью)

Приводится описание, каким образом организована связь со СМИ, как идет распределение информации, каким образом они контролируются. Если предприятие выпускает рекламные брошюры, буклеты, они могут прилагаться к бизнес-плану. В случае публикации предприятия в различных изданиях, на сайтах, участия в пресс-конференциях необходимо также отразить эту информацию.

Анализ конкурентов

Необходимо выявить основных конкурентов, существующих на рынке сбыта предприятия, их концентрацию. По каждому конкуренту анализируются сильные и слабые стороны (объемы продаж и доля на рынке; престиж торговой марки конкурента, методы и формы организации торговли и стимулирования сбыта, ассортимент продукции (услуг), ценовая политика, производственные мощности, финансовое положение, направления научно-исследовательских работ и расходы на эти цели, персонал).

Сделав выборку из нескольких предприятий конкурентов, можно рассмотреть способы конкурентной борьбы, которые они используют в борьбе за долю рынка; спрогнозировать возможную их реакцию на появление новых контрагентов и увеличение или уменьшение доли рынка;

Выявление основных конкурентов – наиболее важный этап, подтверждается конкурентоспособность предприятия.

Проведенный анализ помогает выявить уязвимые позиции конкурентов и возможность достижения предприятием конкурентного преимущества на рынке. Если полученные результаты свидетельствуют об отсутствии у предприятия положительных перспектив развития, следует рассмотреть и такой вариант, как заключение соглашения с конкурентом о совместной деятельности вплоть до слияния.

Описывая конкурентов, нельзя приукрашивать действительность и умышленно занижать достоинства конкурентов. Инвестор может проверить данные бизнес-плана. Кроме того, компания сама может пострадать от неточных маркетинговых данных. Поэтому лучше оценивать конкурентов предельно трезво. Не бояться, а указывать на те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые дают вам реальный шанс добиться успеха. Вот тогда гарантированы уважение инвесторов и более высокие шансы на получение средств.

К числу типичных ошибок можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ действий конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность.

При исследовании преимуществ продукции разделите их на две группы:

1. Преимущества низкого порядка связаны с возможностью применения дешевых факторов производства и поэтому весьма

привлекательны в условиях ценовой конкуренции.

2. Преимущества высокого порядка: оригинальные товары, уникальная технология, высококвалифицированные специалисты, репутация компании. Несмотря на то, что достижение этих преимуществ требует времени и больших затрат, они позволяют компании добиться устойчивого положения на рынке в течение относительно продолжительного периода времени.

Партнеры по бизнесу

Положительный фактор – указание партнеров по бизнесу компании, с которыми сложилось длительное сотрудничество или с которыми достигнута предварительная договоренность.

Положительным моментом будет указание на реальных партнеров компании, с которыми уже сложились определенные отношения. Укажите, с какими предприятиями и организациями достигнута предварительная договоренность о сотрудничестве и об условиях такого сотрудничества. Обозначьте потенциальных партнеров, с которыми вы рассчитываете установить отношения в перспективе, определите, чем они для вас интересны и чем вы можете их привлечь. Целесообразно в данном случае рассмотреть преимущества, которые дает предприятию известность торговой марки партнеров.

3. Правовое обеспечение деятельности фирмы

Данный раздел содержит правовые аспекты обеспечения процессов создания и функционирования компании (приводятся законодательные и нормативные акты, учредительные документы, реестры акционеров и т.д.)

В этом разделе рассматривается информация, характеризующая правовые аспекты обеспечения процессов создания и функционирования компании. В данном разделе освещаются законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность компании, предоставляются учредительные документы, реестры акционеров и т.д.

• Организационно-правовая форма компании.

Предоставляя юридическое заключение деятельности компании, прежде всего, необходимо указать, является ли она отдельным юридическим лицом, филиалом, входит ли в группу компаний и т.д. Какова организационно-правовая форма компании. Кто осуществляет контроль над деятельностью компании и через какие механизмы (акционерный капитал, органы управления, хозяйственные договоры, систему бюджетирования). Данный пункт раздела содержит информацию об особенностях управления, акционерах компании (если таковые имеются), количестве, типах и номинальной стоимости акций, дивидендной политике. Необходимо представить состав совета директоров (членов правления). Данный пункт часто пропускается в отечественных бизнес-планах, в зарубежных же документах эта информация является значимой и раскрывается подробно, с указанием должности, квалификации, опыта, образования. Кроме того, указывается, каким образом члены правления (совета директоров) участвуют в повседневном управлении компанией. Данный раздел должен содержать информацию о дате создания и регистрации компании, органе и месте регистрации.

• Регистрация и недвижимое имущество.

Перечисляются объекты недвижимости, которые находятся в собственности (аренде, лизинге и т.д.); выявляются объекты, которые не зарегистрированы должным образом (если таковые

Инвестору необходима информация относительно недвижимого

**имущества, которым
обладает (в аренде)
предприятия.**

**Раздел Правовое
обеспечение
деятельности фирмы
содержит информацию
об основных
договорах, лицензиях,
разрешениях,
регулирующих
организациях,
профсоюзах,
законодательных
барьерах, которые
ограничивают доступ в
отрасль.**

есть); по которым еще ведется регистрация.

- **Земельный участок.**

Приводится описание земельного участка, которым владеет или пользуется на основании договора аренды компания. Наиболее оптимально – представить карту земельного участка, с находящимися на нем объектами недвижимого имущества. В данном разделе необходимо предоставить описание договора аренды (если участок находится в аренде), с указанием арендной платы, срока аренды, когда истекает договор, планируется ли заключение договора на новый срок.

- **Лицензии и государственные разрешения.**

В данном разделе указываются патенты, торговые марки, разрешения, лицензии, которыми обладает предприятие. Уточняется, каким требованиям должно удовлетворять предприятие для получения данного вида лицензий (свидетельств, разрешений). Описываются контракты или соглашения, дающие право собственности на разработки. Описывается воздействие любых нерешенных вопросов, таких, как споры о праве собственности.

- **Описание договоров.**

Приводятся копии соглашений и договоров с другими организациями по видам деятельности, которые являются предметом рассмотрения бизнес-плана.

- **Регулирующие организации.**

В данном пункте идет перечисление основных государственных, частных и общественных организаций, которые имеют отношение к деятельности предприятия, являющейся предметом бизнес плана, контролирующих качество продукции, вырабатывающих стандарты продукции и т.д.

- **Законодательные барьеры по вхождению на рынок.**

Необходимо указать требования, которым должна удовлетворять организация (необходимые лицензии, разрешения) для осуществления деятельности, являющейся предметом бизнес-плана.

4. Производственный план: описание продукта и технологии

- **Производственные мощности.**

Прежде всего, необходимо определить, будет ли продукция изготавливаться на уже существующем или вновь создаваемом предприятии.

Если предприятие действующее, то необходимо перечислить, какими производственными мощностями оно обладает (количество цехов, производственных и административных помещений, включая прочие непроизводственные здания и сооружения, специальное оборудование, механизмы и другие производственные фонды), и дать краткое описание каждого. Желательно представить графическое описание производственных мощностей предприятия (возможно в виде карты-плана). Необходимо определить процент загруженности мощностей и потенциал их роста или сокращения. Если предполагается расширение, то в бизнес-плане необходимо указать, какие производственные линии необходимы. Какая

**Данный раздел
содержит информацию
относительно
производственного
процесса (технологии
производства,
производственного
цикла,
производственных
мошностей),
ассортимента
продукции,
поставщиков.**

часть привлеченных средств будет направлена на их приобретение, происходит согласование с инвестиционной программой на перспективу. Необходимо уточнение, находятся ли основные средства в собственности предприятия, в лизинге и т. д.

Если предприятие создается, то необходимо описание приобретаемого оборудования: технические характеристики, цены, поставщики, сроки поставки, обоснование выбора в пользу именно указанного оборудования.

- **Анализ поставщиков**

В бизнес-плане проводится исследование основных поставщиков (оборудования, материалов, комплектующих).

Кто является основными поставщиками компании, сколько лет длится деловое сотрудничество. Выявляются критерии, на основе которых ведется отбор поставщиков (географическое положение, качество продукции, репутация, опыт работы, рекомендации, уникальность выпускаемой продукции). Рассматриваются договора поставки (долгосрочные или краткосрочные), является ли данная схема снабжения наиболее оптимальной. Существуют ли какие-либо льготы или преференции, оказываемые данному предприятию, возможно ли предоставление скидок. Выявляется способ поставки (через дистрибьюторов, напрямую), описывается преимущество данного конкретного способа. Указывается, каким образом осуществляется оплата поставщикам (предоплата).

Выявляется, существует ли угроза лимитирования объемов производства или поставок ресурсов.

- **Ассортимент продукции.**

Данный раздел представляет подробное описание ассортимента продукции, выпускаемого компанией. Указывается, какой сегмент рынка занимает данный продукт, чем он отличается от продукции конкурентов. Необходимо указать жизненный цикл продукта, и на каком этапе он находится в текущий момент.

Выявить, каким образом фактор сезонности влияет на бизнес. Сколько месяцев в году продолжается производственный цикл, как предприятие справляется с сезонными колебаниями (необходимо ли создание запасов).

Описывается технология производства основных видов продукции: откуда и как поступает сырье и комплектующие в цеха, каким образом они перерабатываются в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться. Особое внимание должно уделяться процессам контроля качества.

Кроме того, необходимо включить информацию об утилизации отходов и охране окружающей среды, и затратах, которые с этим связаны. Как правило, эта информация упускается. Большое внимание необходимо уделить контролю качества, управлению производством и запасами. При расчете объема производства учитывается процент отбраковки, в ином случае финансовые результаты предприятия могут быть завышены (на 5-10%).

Часто для начала производственного процесса требуются проектировочные или лабораторные работы, на которые выделяются не только дополнительные денежные средства, но и время (часто сроки данных работ затягиваются, задерживая

производственный процесс). Дополнительные расходы, которые приходятся на данный вид работ, должны включаться в инвестиционные затраты. Указываются расходы на НИОКР, включая заработную плату, расходы на материалы.

5. Организационная структура управления

Данный раздел описывает организационную структуру предприятия, распределение функций и ответственности, порядок соподчиненности, основные ошибки, которые были допущены при формировании организационной структуры.

Данный раздел содержит информацию о распределении полномочий и ответственности менеджмента, особенностях организационной структуры (как утвержденной, так и планируемой). В этом разделе освещается состав совета директоров (членов правления).

Подробно описывается иерархия правления, какими полномочиями обладают менеджеры разного уровня, какие функции могут делегировать, какие отделы находятся у них в подчинении, какова система движения отчетных форм.

Рассматривается организационная структура предприятия: отношение вспомогательных рабочих к основным, работников, числящихся в штатном расписании, к контрактникам. Четко определяются функции каждого отдела и подразделения, как согласно положению об отделах, так и фактически.

6. Финансовый план: оценка экономической эффективности проекта

Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определённого периода времени. Кратко охарактеризуем основные документы, представляющие бизнес-план:

Основные документы, которые анализируются в ходе «Финансового анализа»:

- **Оперативный план**
- **Бюджет доходов и расходов**
- **Бюджет движения средств**
 - **Баланс**

- **Оперативный план** отражает деятельность компании в разрезе рынков, продуктов, позволяя определить рентабельность отдельных направлений бизнеса или проекта.
- **Бюджет доходов и расходов** отражает валовую выручку, производственные издержки, налоговые и другие отчисления, на основе этих показателей рассчитывается прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы после выплаты дивидендов, по данным этого раздела можно установить, приносит ли конкретный продукт (услуга) прибыль, сравнить различные товары по прибыльности, с тем, чтобы определить целесообразность дальнейшего производства. Таким образом, задача данного документа показать, как будет изменяться и формироваться прибыль в течение планового периода.
- **Бюджет движения денежных средств** показывает, сколько денежных средств имеется в распоряжении компании и какова потребность в денежных средствах в течение месяца, года. Планируется размер капиталовложений. Оценка денежных потоков показывает способность бизнеса обеспечить расходы в плановом периоде и далее.
- **Баланс** показывает финансовое состояние бизнеса в определенное время, определяет средства бизнеса, его обязательства, инвестиции собственников, а также нераспределенную прибыль.

**«Финансовый анализ»
содержит
исчерпывающую
информацию по
требуемым
инвестициям
(капиталовложениях,
восстановительных
инвестициях,
инвестициях в
оборотный капитал) и
эффективности
вложений.**

Все элементы финансового плана рассматриваются в соотношении друг с другом, это позволяет судить о финансовом положении компании.

Важная составляющая финансового раздела бизнес-плана — определение источников капитала, необходимого для деятельности фирмы. Данные об источниках капитала увязываются с использованием фондов с конкретным указанием способов и направлений использования капитала. Вопросы по источникам финансирования могут быть следующие.

Финансовый план определяет потенциальные инвестиции, которые необходимы для бизнеса и показывает, является ли бизнес-план экономически выполнимым.

При оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо различать следующие показатели:

1. Показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников.

При осуществлении инвестиционного проекта выделяется три вида деятельности: операционная, инвестиционная и финансовая. Каждый вид деятельности генерирует денежный поток, который используется для расчета чистого дисконтированного дохода, срока окупаемости, внутренней нормы доходности и других.

2. Показатели бюджетной эффективности, отражающие последствия осуществления инвестиционного проекта на федеральный, региональный и местный бюджеты.

Потребность в инвестициях

Необходимо указать, что в ходе разработки проекта, проработки различных вариантов был рассчитан общий объем инвестиций, требуемых для реализации проекта. Причем некоторая часть совокупного объема инвестиций идет на:

- **капитальные вложения (*Incremental investments in fixed capital*)**, которые направлены на строительство или приобретение основных средств, земли, обустройство территории, ремонт и строительство инфраструктуры, получение всей необходимой разрешительной документации и сертификатов.
- **инвестиции на восстановление (*Replacement investments in fixed capital*)**, которые направлены на восстановление оборудования, вышедшего из строя.
- **инвестиции в оборотные средства (*Incremental investments in working capital*)**. Текущие затраты, которые появятся в связи с расширением производства (найм дополнительных работников, складские помещения, запасы, дебиторская и кредиторская задолженность)

Сумма инвестиционных затрат, необходимых для реализации проекта, должна быть оценена суммарно, с учетом всех рисков

дополнительных вложений, должен быть представлен график инвестиций, который сопоставим с графиком работ (строительства и ввода в эксплуатацию), определен срок, в течение которого предприятие сможет гарантированно вернуть кредит или окупить вложенные денежные средства. Если существуют гарантии получения отдачи от вложенного капитала, необходимо представить форму и гарантии. Необходимо указать, в какие сроки должны быть проведены все работы по строительству (для лесной отрасли производственных цехов, ремонтных баз, ремонту инфраструктуры), изготовление и поставка оборудования иностранных и российских производителей, его монтаж и ввод в эксплуатацию, включая обучение персонала и испытания.

7. Анализ рисков

**Для инвестора
необходим анализ
рисков, которые
свойственны проекту.**

Необходимо определить риски, свойственные проекту, и подготовить эффективную стратегию борьбы с ними, способы минимизации и полного нивелирования. Даже если от ряда факторов не ожидается риск, они все равно должны быть обсуждены. Это показывает потенциальному инвестору, что менеджер знает наиболее важные компоненты риска и готов их встретить, если они появятся.

Расчет основных финансовых показателей эффективности проекта

Эффективность проекта оценивается, как правило, по следующим критериям:

- **метод чистой приведенной стоимости**
 - **срок окупаемости**
- **внутренняя норма доходности**
 - **индекс рентабельности.**

Метод чистой приведенной стоимости является наиболее точным и часто употребляемым, основан на сопоставлении исходных инвестиций с

Метод чистой приведенной стоимости (Net Present Value, NPV)

Метод основан на сопоставлении исходных инвестиций с суммой дисконтированных чистых денежных поступлений от проекта в течение прогнозируемого срока (свободных денежных потоков). **Свободный денежный поток** (Free Cash Flow) – это денежный поток от основной деятельности (суммарный посленалоговый денежный поток). Денежные средства, остающиеся в распоряжении компании и доступные всем инвесторам (кредиторам, акционерам) до выплаты дивидендов процентов, основной суммы долга. Данный показатель - основной объект внимания в управлении денежными средствами.

Расчет свободного денежного потока осуществляется по следующей формуле:

$$FCF = NOPLAT + A + D - I$$

Где,

FCF-свободный денежный поток;

NOPLAT- чистая операционная прибыль



суммой дисконтированных чистых денежных поступлений от проекта. **A-** амортизация нематериальных активов
D- амортизация материальных активов
I – инвестиции (Incremental investments in FC, Replacement investments in FC, Incremental investments in WC).

Поскольку приток денежных средств распределен во времени, он дисконтируется с помощью коэффициента r .

$$NPV = \sum_n \frac{CF_n}{(1+r)^n} - I$$

Очевидно, что если: **$NPV > 0$** , то проект следует принять; **$NPV < 0$** , то проект следует отвергнуть.

При прогнозировании доходов по годам необходимо, по возможности, учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера.

Показатель **NPV** аддитивен во времени, т. е. NPV различных проектов можно суммировать. Это очень важное свойство, выделяющее этот критерий из всех остальных и позволяющее использовать его в качестве основного при анализе проектов.

Срок окупаемости наиболее репрезентативен, когда для компании главное, чтобы инвестиции окупились, и как можно скорее.

Срок окупаемости (Payback Period, PP)

Алгоритм расчета срока окупаемости **PP (Payback Period)** зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиции.

Срок окупаемости в период времени, за который дисконтированный доход от проекта и инвестиций в проект сравниваются, т. е. $PP = n$, при котором

$$\sum_n \frac{CF_n}{(1+r)^n} = I$$

Внутренняя доходность характеризует ожидаемую доходность проекта.

1. PP не учитывает влияние доходов последних периодов. Например, существуют два проекта с одинаковыми капитальными затратами (\$1 млн.), но различными прогнозируемыми годовыми доходами: по проекту А - \$5 млн. в течение трех лет; по проекту Б – \$3 млн. руб. в течение десяти лет. Оба эти проекта в течение первых трех лет обеспечивают окупаемость капитальных вложений, поэтому с позиции данного критерия они равноправны. Однако очевидно, что проект Б гораздо более выгоден.

2. PP не обладает свойством аддитивности.

Существует ряд ситуаций, при которых использование данного метода целесообразно. В частности, это ситуация, когда компания в большей степени озабочена решением проблемы

ликвидности, а не прибыльности проекта — главное, чтобы инвестиции окупились и как можно скорее.

Можно использовать **дисконтированный срок окупаемости**, который определяется по такому же алгоритму, но на основе денежного потока, дисконтированного по цене капитала этого проекта.

Внутренняя доходность (норма рентабельности) (Internal Rate of Return, IRR)

Индекс рентабельности
- удобный
относительный
показатель для оценки
инвестиционных
проектов.

Под **Внутренней доходностью (нормой рентабельности инвестиции) (IRR)** понимают значение коэффициента дисконтирования, при котором **NPV проекта равен нулю**:

$IRR = r$, при котором $NPV = 0$.

IRR показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. По сути **IRR** характеризует ожидаемую доходность проекта. **Если IRR превышает цену капитала**, используемого для финансирования проекта, это означает, что после расчетов за пользование капиталом появится излишек, который достается акционерам фирмы. Следовательно, принятие проекта, в котором **IRR больше цены капитала**, повышает благосостояние акционеров. С другой стороны, **если IRR меньше цены капитала**, тогда реализация проекта будет убыточной для акционеров. Этим и объясняется полезность применения критерия IRR для оценки инвестиционных проектов.

Индекс рентабельности (Profitability Index, PI)

Этот метод является, по сути, **следствием метода чистой приведенной стоимости**. **Индекс рентабельности (PI)** рассчитывается по формуле

$$PI = \sum_n \frac{CF_n}{(1+r)^n} \div I$$

Очевидно, что если: **$PI > 1$** , то проект следует принять; **$PI < 1$** , то проект следует отвергнуть.

В отличие от чистого приведенного эффекта, **индекс рентабельности** является относительным показателем. Благодаря этому он очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения **NPV**. либо при комплектовании портфеля инвестиций с максимальным суммарным значением NPV.



Ошибки в бизнес-планах

Ошибки, связанные с оценкой рыночных рисков реализации проекта:

Ошибки, возникающие в процессе работы над бизнес-планом

Ошибки, связанные с оценкой рыночных рисков реализации проекта:

- 1. не проработана маркетинговая стратегия предприятия;**
- 2. неправильное определение цены реализации;**
- 3. проблема сбыта продукции.**

- **Не проработана маркетинговая стратегия предприятия.** Невозможно оценить объемы рынка сбыта (объем реализации продукции может быть завышен), если не проведено исследование рынка на должном уровне, не выявлен потенциальный потребитель, не проведен анализ конкурентов. Часто для того, чтобы достичь объемов реализации, указанных в бизнес-плане, необходимо осуществлять активную маркетинговую политику, а этот аспект не учитывается (и затраты в данном направлении также не учитываются). Не учитывается риск сокращения объема реализации продукции, в случае изменения экономической или политической ситуации в стране, укрепления позиций конкурентов. В бизнес-плане, как правило, не учитывается чувствительность проекта к изменению условий его реализации.
- **Неправильное определение цены реализации.** Менеджмент компании склонен завышать цены реализации своей продукции.
- **Проблема сбыта продукции.** В случае вывода нового продукта на рынок в рамках реализации инвестиционного проекта необходимо использовать способы продвижения продукции (стимулирование сбыта, PR, реклама). Кроме того, необходимо акцентировать внимание на самих каналах распределения продукции и затратах, возникающих в процессе реализации (заработная плата менеджеров по сбыту, кладовщиков, грузчиков, затрат по содержанию складских помещений, транспортных расходов и т.д.). Данные расходы в бизнес-планах часто занижены на 10-25 %.

Особенно опасны ошибки, допускаемые при выборе методики проведения расчетов по проекту.

Ошибки, допускаемые при выборе методики проведения расчетов по проекту:

- В проектах реструктуризации и реорганизации результат реализации проекта (прирост дохода или экономию на затратах в результате внедрения проектных мероприятий) оценить достаточно сложно, поэтому разработчики в составе поступлений по проекту указывают запланированную выручку предприятия, а не реальный экономический эффект;
- В случае если компания выбирает стратегию диверсификации и начинает выпускать новый продукт в рамках существующего производства, часто возникает ошибка. В

доходной части рассматривается совокупная выручка предприятия, а в затратной – расходы на производство определенного продукта. Соответственно рентабельность проекта завышена.

Ошибки, допускаемые при проведении финансово-экономических расчетов по проекту:

Ошибки, допускаемые при проведении финансово-экономических расчетов по проекту:

- 1. неправильное определение инвестиционных расходов;**
- 2. неправильная оценка источников финансирования;**
- 3. неправильный расчет амортизационных отчислений;**
- 4. неправильное определение цены реализации продукции;**
- 5. неправильный учет отпускных цен на сырье;**
- 6. упущение налоговой нагрузки;**
- 7. упущение юридических моментов.**

- **Неправильное определение инвестиционных расходов.**

- **Упущение проектных затрат.** Часто определенные виды оборудования производятся для предприятия под заказ по проекту. Это предполагает дополнительные затраты на проектные работы. Кроме того, проектные работы требуют дополнительного времени (вместе с согласованиями), что задерживает процесс производства.
- **Капитальные затраты направлены только лишь на приобретение основного оборудования.** При расчете затрат на покупку основного оборудования, нужно также учитывать расходы на вспомогательное оборудование (стоимость которого может колебаться от 20 до 80 %, от стоимости основного оборудования), его монтаж, транспортировку, таможенные пошлины, погрузочно-разгрузочные работы, пуско-наладочные работы, проведение коммуникаций и получение соответствующих лицензий.
- **Инвестиционные расходы не отражают расходы на запуск оборудования.** Необходимо учитывать, что при вводе новой производственной линии и увеличении объемов производства, потребуются подбор и подготовка персонала, расходы на проведение НИОКР, организация сбытовой сети, прочие дополнительные затраты.
- **Сроки,** которые требуются на проведение коммуникаций, получение лицензий редко учитываются, а они могут создать значительные проблемы, задерживая производственный процесс. Кроме того, график производства может быть не согласован с графиком реализации, в данном случае может возникнуть дефицит средств, чрезмерное загрузка складских площадей, как следствие увеличение потребности в оборотных средствах.

- **Неправильная оценка источников финансирования.**

- **Недостаток источников финансирования.** Инвестиционные расходы превышают привлекаемые средства из всех источников финансирования.
- **Несовпадение сроков привлечения финансирования и инвестирования.** Проблема задержки производственного процесса из-за отсутствия финансирования также возникает при несовпадении графиков привлечения источников финансирования и инвестиций.
- **Нарушение условий финансирования.** Необходимо

учитывать выплату процентов по заемным средствам.

- **Неправильный расчет амортизационных отчислений.**
 - **Учет ранее накопленной амортизации.** В случае использования ранее использованных основных средств необходимо учитывать накопленную амортизацию. В ином случае завышается прибыль, получаемая от реализации проекта.
 - **Использование для расчетов балансовой стоимости.** В случае приобретения новых основных средств необходимо использовать балансовую стоимость для расчета амортизационных отчислений, а не цену приобретения (цена приобретения за вычетом НДС и, включая монтаж, транспортировку и т. д.)
- **Неправильное определение цены реализации продукции.** Часто при реализации продукции на внутреннем рынке, для расчета валовой выручки используются мировые цены (что в разы увеличивает выручку). Для выхода на рынок с новым продуктом, первое время цена идет с дисконтом 10-15%, к рыночной цене на товары-аналоги, однако в бизнес-планах часто устанавливается максимальная цена, что ведет к необоснованному улучшению финансовых показателей. Помимо этого, нужно учитывать скидки и льготы (постоянным заказчикам, количественные скидки) по оплате, он также должны быть учтены в финансовой модели проекта.
- **Неправильный учет отпускных цен на сырье.** Цены на сырье, часто варьируют в пределах 10-15%, кроме того, географически поставщики для данной компании могут быть значительно удалены. Следовательно, необходимо учитывать транспортные расходы на доставку сырья.
- **Упущение налоговой нагрузки.**
 - Упущение налогов на имущество, ЕСН, транспортного, на экологию, кроме того, неправильно определен размер льгот по налогу на прибыль, могут в значительной мере исказить финансовый результат.
- **Юридическая сторона инвестиционных проектов не прорабатывается:**
 - Не учитываются расходы на оформление прав собственности, получение патентов, лицензий, регистрации товарных знаков и т.д.
 - Как правило, не проработаны механизмы участия в финансировании проектов. Например, при прямых инвестициях не проработаны механизмы выхода из проекта.

Ошибки, допускаемые при проработке производственного плана.

**Ошибки,
допускаемые при
проработке
производственного
плана:**

1. не учтен период

- **Период адаптации.** Как правило, в случае приобретения новой производственной линии, иных кардинальных изменений не учитывается, что в первый месяц эксплуатации велик процент отбраковки (бракованных изделий). Это связано с настройкой и доведением технологического оборудования. Кроме того, необходимо время и период обучения и адаптации для работников, чтобы привыкнуть к



адаптации проекта;

*2. фактический
уровень
производства не
равен плановому;*

*3. фактическое
количество
персонала не
равно плановому;*

*4. упущение затрат
на
профилактический
и текущий ремонт;*

*5. фактор
сезонности;*

*6. занижение
издержек.*

новому оборудованию. Следовательно, затраты должны быть учтены в проекте соответственным образом, кроме того, объем выпускаемой продукции должен быть меньше оптимального уровня.

- **Фактический уровень производства не равен плановому.** Уровень производства, который заявляется для бизнес-плана, как правило, в значительной степени завышен (максимален). Необходимо реально оценивать объем производства.
- **Фактическое количество персонала не равно плановому.** Количество работников, которое потребуется для реализации проекта, и уровень оплаты труда часто занижаются. Необходимо реально оценивать требуемое количество персонала и оплату их труда.
- **Упущение затрат на профилактический и текущий ремонт.** В планах, как правило, учитывается капитальный ремонт, но упускается текущий или профилактический, который может занять от двух до четырех месяцев. Этот факт вызовет снижение производительности оборудования в определенный период, при этом уровень оплаты труда работников останется на прежнем уровне. Кроме того, необходимо будет учесть дополнительные затраты на ремонт.
- **Фактор сезонности.** Для некоторых отраслей существенную роль играет фактор сезонности. Допустим, в лесозаготовительной отрасли рассматривается период заготовки леса до 8 месяцев. Необходимо учитывать, что в остальное время процесс производства, заготовки не осуществляется, соответственно нет переменных расходов, однако накладные расходы осуществляются независимо от производства.
- **Занижение издержек.** Для лесозаготовительной отрасли, к примеру, необходимо дополнительно учитывать расходы по вывозу отходов, восстановительные работы.

Бизнес-планирование в лесной отрасли

*Для анализа
особенностей
бизнес-
планирования в
лесной отрасли
приводится
лесозаготовка и
лесопиление.*

Для анализа особенностей бизнес-планирования в лесной отрасли приводится лесозаготовка и лесопиление. В качестве примеров брать целлюлозно-бумажную промышленность, производство MDF, производство ДВП и ДСП нецелесообразно, так как это специфические продукты, которые не обладают такой массовостью. Бизнес-планы в области лесозаготовки, лесопиления обладают некоторой специфичностью.

Бизнес-планирование процессов лесозаготовки

Лесные платежи

Лесозаготовка начинается с выбора участка лесного фонда и

**При планировании
лесозаготовки
необходимо учесть
лесные платежи.**

заключения договора аренды (на срок от 1 до 49) лет. Возможно и краткосрочное лесопользование на основании лесорубочных билетов.

Расчет лесных платежей базируется на Постановлении Правительства РФ «О минимальных ставках платы за древесину, отпускаемую на корню» и соответствующих коэффициентов, вводимых субъектами РФ. Кроме этого, для того, чтобы выиграть конкурс в ряде случаев необходимо повышать арендную ставку на 10-100%.

При планировании лесозаготовки существуют затраты на лесовосстановление, противопожарные, лесохозяйственные работы. Не стоит забывать так же про «разовые затраты» (не зависят от объема лесосеки), связанные с арендой расчетной лесосеки:

- За участие в лесном конкурсе;
- Ежегодная плата за рубку;
- Гарантированная таксация;
- Разработка проекта рубок;
- Отвод лесосек по годам.

**Технология
лесозаготовки
играет значимую
роль при бизнес–
планировании, так
как лесозаготовка
является одной из
существенных
статей в структуре
себестоимости
пиловочника.**

Технологии лесозаготовки

Технология лесозаготовки играет значимую роль при бизнес–планировании, так как лесозаготовка является одной из существенных статей в структуре себестоимости пиловочника.

Существуют следующие основные технологии лесозаготовки:

1) Технология заготовки и трелевки древесины целыми деревьями. После валки дерево трелюется к разделочной площадке, где обрезаются сучья и оно грузится на лесовоз. Данную технологию можно разбить на следующие этапы:

- валка (валочно-пакетирующая машина),
- пакетирование деревьев (валочно-пакетирующая машина),
- трелевка к разделочной площадке (трелевочный трактор),
- обрезка сучьев (сучкорезная машина),
- погрузка на автомобили (погрузчик).

2) Хлыстовая заготовка. Обрезка сучьев проводится у пня. Погрузку хлыстов на автомобильный транспорт проводят сразу после трелевки. При данной технологии валка деревьев и обрезка сучьев производится бензопилами. Далее деревья трелюются и транспортируются чокерными трелевочными тракторами или бесчокерными тракторами.

3) Технология заготовки и трелевки древесины сортиментами. При данной технологии дерево валится, обрезаются сучья, после этого происходит раскряжевка хлыста на сортименты. Сортименты формируются в пачки, грузятся и перемещаются к лесовозной дороге, где находится промежуточный склад, с которого происходит погрузка в лесовозы. Основу сортиментной заготовки составляют харвестер (валка, обрезка сучьев, разделка) и форвардер (погрузка, трелевка, доставка до промежуточного склада).

При выборе способа заготовки следует анализировать следующие

факторы:

- 1) Удаленность места заготовки до нижнего склада (при расстоянии вывозки более 90 км и при существующих ценах на ГСМ, хлыстовая вывозка становится низкодходной).
- 2) Наличие производств ЦБК, ДСП, МДФ (потенциальных потребителей балансов).
- 3) Стоимость рабочей силы (за последние 4-5 лет произошел значительный рост заработной платы, что делает менее эффективной разделку бензопилами).
- 4) Месторасположение участка лесного фонда.

При планировании бизнес-процессов необходимо учитывать:

- 1) Существование лесовозных дорог, мостов через реки и т.д. (планируются инвестиции в постройку лесовозных дорог, дорожную технику, расходы на выплату заработной платы, ГСМ). В зимнее время необходимо производить расчистку дорог, что тоже практически никогда не учитывается при бизнес-планировании.
- 2) Если заготовка проводится вахтовым методом, то указывается продолжительность вахты, местоположение вахтового поселка, количество рабочих, которые будут вести работы во время одной вахты. Если заготовку осуществляют работники, которые постоянно проживают в близлежащей местности, то дать оценку уровню их подготовки, квалификации. Кроме того, необходимо определить, где будет размещаться ремонтная база для техники и лесозаготовительного инструмента.
- 3) Коэффициенты выхода и породный состав. При планировании данных породного состава можно пользоваться картами лесоустройства, приложениями к договорам аренды лесного фонда и т.д. При планировании необходимо решить следующие вопросы: породный состав древесины, диаметры древесины, соотношение древесины по сортам. От данных параметров существенно меняется цена древесины.
- 4) Цены на готовую продукцию (лесоматериалы круглые) подвержены серьезным колебаниям на экспортных рынках (особенно рынок Китая, ежегодные колебание могут составлять 20-25%, EXW завод пиломатериалов).

**Ошибки,
возникающие при
подготовке бизнес-
планов в
лесозаготовке:**

**1. недостаточный
размер оборотных
средств;**

**2. неполное
освоение лесосеки;**

3. не учтены

Типичные ошибки, возникающие при подготовке бизнес-планов в лесозаготовке

- Компании не учитывают или учитывают в недостаточной мере объем оборотных средств. Цикл производства в лесной промышленности (с момента валки до момента получения денежных средств) составляет от 1 до 6 месяцев. Компании не учитывают весь необходимый размер инвестиций в оборотный капитал (working capital) и из-за этого не могут выйти на планируемые мощности.
- Компании, как правило, не могут освоить расчетную лесосеку в полном объеме, обычно уровень освоения составляет около 80%.
- При расчете затрат на покупку основного оборудования

**затраты на
установку
оборудования.**

не учитываются: монтаж, транспортировка, таможенные пошлины, погрузочно-разгрузочные работы, пуско-наладочные работы, проведение коммуникаций и получение соответствующих лицензий.

Бизнес-планирование процессов лесопиления**При планировании
лесопиления
необходимо учесть:**

- 1. качество
продукции;**
- 2. объем
производства;**
- 3. наличие
сушильных камер;**
- 4. численность
персонала;**
- 5. цены на сырье.**

В лесопилении существует гораздо больше разнообразных технологий. Лесопильные заводы способны производить от 5 до 500 тыс. м³ пиломатериалов ежегодно.

Мы не будем подробно останавливаться на технологиях лесопиления.

Обратим лишь внимание на некоторые характеристики, которые необходимо учитывать при планировании:

- Качество продукции (сечения пиломатериалов, длина, сортность) и коэффициенты выхода (по сортам, шепы и т.д.).
- Объем производства (обычно зависимость между качеством и объемом обратно пропорционально объему, наибольший выход и качество получается при радиальном распиле, при котором объем распиловки – незначителен).
- Наличие сушильных камер (сушка позволяет поднять цену пиломатериалов на \$10-20 за м³). Кроме того, пиломатериалы несущенные подвержены воздействию окружающей среды и сильно теряют в качестве при транспортировке.
- Количество людей, задействованных при лесопилении (большинство крупных заводов России имеют высокую долю ручного труда в производстве, что с ростом доходов населения делает их неконкурентоспособными).
- Цены на сырье подвержены существенным колебаниям. При этом сырье составляет около 50% в общей себестоимости, что увеличивает фактор риска.

**Ошибки,
возникающие при
подготовке бизнес-
планов в
лесопилении:**

- 1. недостаток
сырья;**
- 2. недостаток
оборотных средств;**
- 3. не достигнуты
плановые объемы
производства;**
- 4. не учтены
затраты на
установку**

Типичные ошибки, возникающие при подготовке бизнес- планов в лесопилении

- Компания не может обеспечить себя сырьем (из-за нехватки сырья в регионе, неконкурентных закупочных цен (в том числе по сравнению с общемировыми), отсутствия оборотных средств и т.д.).
- Компании не учитывают или учитывают в недостаточной мере объем оборотных средств. Цикл производства в лесопилении может составлять от 1 до 3 месяцев. Компании не учитывают весь необходимый размер инвестиций в оборотный капитал (working capital) и из-за этого не могут выйти на планируемые объемы производства.
- Компании, как правило, не могут выйти на декларируемые в бизнес-планах объемы лесопиления (из-за наличия узких мест в технологии, например, при сортировке сырья или готовой продукции).
- При расчете затрат на покупку основного оборудования,



оборудования.

не учитываются: монтаж, транспортировка, таможенные пошлины, погрузочно-разгрузочные работы, пуско-наладочные работы, проведение коммуникаций.

Бизнес-план пишет консультант

Лучше всего для написания бизнес-плана пригласить стороннего консультанта. Он сможет внести новое видение компании, «окинет бизнес свежим взглядом». Кроме того, часто потенциальный инвестор ставит условие, что бизнес-план должен быть написан независимым экспертом. Тем не менее, в процессе создания бизнес-плана должен принимать активное участие менеджмент предприятия (необходимо давать все необходимые консультации, предоставлять информацию).

Как правило, качество, информативность, обоснованность бизнес-планов, подготовленных специализированными компаниями, выше, чем у бизнес-планов «собственного производства». Это объясняется тем, что такие компании имеют должный опыт, специально подготовленных сотрудников и, главное, знают те требования, которые предъявляют к бизнес-планам кредитные учреждения. Однако, бизнес-планы, подготовленные консалтинговыми компаниями, также разнятся.

Грамотные бизнес-планы готовят те компании, которые:

- 1) Делают ставку на грамотных, образованных сотрудников, отправляют их на стажировки, конференции и т.д.
- 2) Делают ставку на комплексный и индивидуальный подход.
- 3) Прорабатывают все показатели.
- 4) Имеют опыт работы и рекомендации клиентов.
- 5) Постоянно проводят мониторинги экономики.
- 6) Соблюдают бизнес-этикет и конфиденциальность.

Чтобы не ошибиться при выборе консультанта, необходимо узнать, какие проекты завершила компания и попросить рекомендации клиентов (можно акты приема – передачи выполненных работ). Тем самым исключается вероятность подготовки неполных и неправильно оформленных бизнес-планов. У консалтинговой компании можно поинтересоваться о предыдущих клиентах, уровне квалификации ее сотрудников, наличии опыта работы, успешно-завершенных проектах.



Русские Инвесторы – Сибирь

Общество с ограниченной Ответственностью

Красноярск, 660017, ул. Мира, 91 оф. 407

Тел./факс (3912) 58 19 51

(3912) 58 19 52



Заместитель директора: Панченко Андрей (panchenko@krsk.investors.ru)

Подготовили: Мария Давыденко (davydenko@krsk.investors.ru)

Зуева Анастасия (zueva@krsk.investors.ru)

Важное сообщение: Настоящий материал подготовлен исключительно с целью информации. При подготовке отчета предпринимались надлежащие меры по использованию достоверных источников информации, однако, никто не в праве принимать каких-либо инвестиционных решений на основании информации, изложенной в настоящем материале. “Русские инвесторы-Сибирь, ООО” не несут никакой ответственности за прямые или косвенные убытки, связанные с решениями, принятыми на основании настоящего материала или информации, в нем содержащейся. Настоящий материал подготовлен для сайта www.rwt.ru