

Экспертное заключение

о соответствии бизнес-плана АО «XXX» требованиям постановления Администрации УУУ автономного округа ... (далее Постановление)

В Приложении 1 представлен текст БП, структурированный по разделам.

Далее представлена цитата из Постановления с требованиями к бизнес-плану. В текст включены комментарии Исполнителя, выделенные жирным шрифтом.

<Начало цитаты>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОБЩЕСТВЕ

Описание видов деятельности, формирования выручки, цен, отрасли, конкурентов, ресурсов.

Описание формирования выручки приведено частично. Этот пункт предполагает анализ структуры выручки.

Описание отрасли представлено двумя абзацами отрывочных сведений. Такое описание не может быть основой для формирования планов.

Описание конкурентов, ресурсов отсутствует.

Необходимо раскрыть ключевые направления стратегии - в разрезе:

- в целом по предприятию;
- по видам деятельности;
- по филиалам;
- по инвестиционным проектам.

Описание стратегии отсутствует.

Разрабатывается финансовая модель (приложение в формате excel обязательно), содержащая детальные данные и расчеты основных показателей деятельности акционерного общества, включающие обязательные формы (приведенные ниже), дополнительные, раскрывающие специфику деятельности и данные обязательных форм (разрабатываются обществом самостоятельно), показатели ключевых показателей эффективности с указанием методики расчета. При разработке модели используется метод скользящего бюджетирования с периодом календарный год.

Статьи обязательных форм могут быть дополнены и детализированы в случае необходимости.

Финансовая модель разрабатывается в разрезе инвестиционных проектов, видов деятельности, филиалов.

Разрез инвестиционных проектов в модели отсутствует.

Обязательные формы бизнес-планов акционерных обществ:

ПРОГНОЗ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОБЩЕСТВА

Отсутствует в тексте БМ, есть только в файле Excel финансовой модели (ФМ). Отсутствует анализ ПДДС.

ПРОГНОЗ ФИНАНСОВОГО РЕЗУЛЬТАТА ОБЩЕСТВА

Отсутствует в тексте БМ, есть только в файле Excel ФМ. Отсутствует анализ финансового результата.

ПРОГНОЗ БАЛАНСА

Отсутствует в тексте БМ, есть только в файле Excel ФМ. Отсутствует анализ баланса.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Отсутствует в тексте БМ, есть только в файле Excel ФМ. Отсутствует анализ показателей.

ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ (КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ)

Отсутствует и в тексте БМ, и в ФМ.

<Конец цитаты>

В Постановлении отсутствуют требования к финансовой модели. Тем не менее в отрасли бизнес-планирования определены требования, обычно предъявляемые к моделям. Например:

- Требования к финансовой модели для Фонда развития моногородов
- Требования к финансовой модели для «МСП-банка»
- Требования к финансовой модели ВЭБ
- Руководство по подготовке финансовой модели для Фонда развития промышленности

и другие.

Представленная для анализа ФМ этим требованиям не соответствует. Основные недостатки:

1. В представленных для анализа файлах Excel, которые составляют финансовую модель БП, часть показателей рассчитываются по формулам на основе исходных данных (как это и должно быть), а часть внесены числами. Например,

- В ПДДС строка «ИТОГО ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ» рассчитана формулами, а следующая строка «Баланс денежных средств на конец периода», которая должна рассчитываться на основе начального баланса и потока ДС, введена числами.

- В прогнозном балансе активы и пассивы рассчитаны по формулам, а «Стоимость чистых активов» введена числами.

- В расчёте «Плановые показатели оценки» используются формулы, но в формулах использованы не ссылки на соответствующие ячейки бюджетов, а числа. Поэтому никакой связи между этим расчётом и бюджетами нет.

- В расчёте «Прогноз отчета о финансовых результатах» в строке «Прибыль(убыток) до налогообложения» используются формулы (как должно быть), а «Чистая прибыль» 2021 года введена числами.

- «Дополнительные показатели» все рассчитываются на основе чисел, а не ссылок на соответствующие ячейки бюджетов. Следовательно, никакой связи между этими показателями и бюджетами нет.

Это плохо по следующим причинам:

- Практически неизбежны ошибки при ручном вводе чисел, поэтому нестыковки между разными показателями высоковероятны.
- Если бюджет будет корректироваться, нужно будет не забыть перебить все числа на новые. Мало того, что это вероятность новых ошибок, это ещё и лишняя трудоёмкость, так как при использовании формул и ссылок пересчёт происходит автоматически.
- Аналогичная проблема будет с бюджетом на следующий год. Если бы использовались формулы и ссылки, достаточно было бы ввести в форматы новые исходные данные, а пересчёт произошёл бы автоматически.

2. В ФМ не представлен расчёт ряда составляющих, обязательных для оценки финансового результата, например, анализ безубыточности, чувствительности, эффективности. Это значит, что нет достаточных данных для оценки финансового результата и принятия решений на основе этой оценки.

Подчеркну ещё раз: в Постановлении этих требований нет. Это требования отрасли бизнес-планирования, которые выработаны с целью полноценной оценки финансового результата, минимизации вероятности ошибок и минимизации трудоёмкости работы с ФМ.

Выводы:

1. Текстовая часть БП не соответствует требованиям Постановления. В частности,
 - Описание формирования выручки приведено частично.
 - Описание отрасли представлено двумя абзацами отрывочных сведений.
 - Описание конкурентов, ресурсов отсутствует.
 - Описание стратегии отсутствует.
 - Обязательные формы и анализ данных этих форм в текстовой части БП отсутствуют.
2. В ФМ отсутствуют
 - Разрез инвестиционных проектов
 - Форма ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ (КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ)
3. Требования к ФМ в Постановлении отсутствуют, но нужно иметь в виду, что ФМ не соответствует стандартам отрасли бизнес-планирования. В частности
 - Состав ФМ неполный, не позволяет полноценно оценить финансовый результат,

 Питер-Консалт.рф,  ksm@piter-consult.ru,

 Piter-Consult,   +7(962)684-4580,  @Piter_Consult

- Во многих ячейках файлов Excel, в которых должны использоваться формулы со ссылками на другие ячейки, используются либо числа, либо формулы с числами.

Приложение 1. Текст бизнес-плана, структурированный по разделам

....