

Как построить финансовую модель бизнеса

Финансовая модель отражает архитектуру бизнеса и служит инструментом принятия управленческих решений, а также позволяет анализировать их влияние на финансовые результаты (выручку, чистую прибыль, рентабельность, ликвидность, стоимость компании). Как построить такую модель, чтобы использовать ее для анализа и планирования бизнеса и стратегических альтернатив развития компании? Расскажем об этом на примере.

В финансовой модели выделяют, как правило, три блока: операционный, финансовый и аналитический. Построить финансовую модель можно в формате электронных таблиц Excel.

Операционный блок — основа модели, он индивидуален для каждого предприятия. В этом блоке приводятся все допущения и промежуточные расчеты, используемые в финансовом блоке.

Структура финансового блока во всех моделях стандартная и состоит из трех финансовых планов/отчетов — о прибылях и убытках, движении денежных средств и планового баланса.

Аналитический блок обычно тоже стандартен. Он строится с учетом цели составления модели. Например, в нем можно показать расчет стоимости компании или же набор финансовых коэффициентов, отражающих ее платежеспособность. Правильно составленная финансовая модель — залог успеха бизнеса и наоборот.

Главное — точный расчет

Команда молодых предпринимателей презентовала проект стартапа в области Интернета, вызвавший интерес у нескольких инвесторов. Через неделю состоялась первая встреча с одним из них. Однако предприниматели оказались не готовы обсуждать бизнес-модель и то, как они планируют зарабатывать деньги. Не было у них и четкого представления об объемах необходимого финансирования и доли, которую они готовы уступить инвестору.

Когда же для оценки требуемых инвестиций привлекли финансиста со стороны инвестора, оказалось, что объем инвестиций в представленный проект необходимо увеличить в несколько раз. А поскольку проект, по мнению инвесторов, был перспективный, инициаторов стартапа решили отправить на доработку финансовой модели совместно с финансистом инвестора.

Почему же предприниматели недооценили необходимые инвестиции? В чем и где был их

Избежать этих ошибок можно, если знать принципы построения финансовых моделей и применять их на практике.

Структура доходов и затрат — архитектура бизнеса

При моделировании любого бизнеса необходимо определить драйверы выручки, расходов, инвестиций и требуемый уровень работающего капитала (WCR — working capital requirement) (первый принцип).

При моделировании любого бизнеса необходимо определить драйверы выручки, расходов, инвестиций и требуемый уровень работающего капитала

просчет? Проработка ситуации выявила три ошибки.

Во-первых, не была разработана полноценная финансовая модель. В составленной модели предприниматели показали лишь примерный уровень доходов и расходов проекта только на два года. И лишь для первого года сделали помесечную разбивку.

Во-вторых, в модели не было расчета потребности в работающем (оборотном) капитале и не был определен источник его финансирования.

В-третьих, в модель был заложен только один оптимистичный вариант выручки и не было представлено возможных альтернатив с учетом изменений внешних факторов.

Для начала следует определить, каким образом формируется выручка компании и определить ее драйверы. Формулу выручки можно записать следующим образом:
 $R = P \times Q$, где:
R — выручка;
P — цена продукции;
Q — объем продаж в штуках.

Формулы при построении финансовых моделей имеют особое значение. Они отражают взаимосвязи бизнеса, лежащие в основе разработки альтернативных управленческих решений. Например, для моделирования выручки ретейлера, взаимосвязи и влияющие на нее переменные можно представить следующим образом (см. рисунок).

При определении драйверов расходов их важно классифицировать на переменные и условно-постоянные. Переменные расходы в модели необходимо привязать к драйверам выручки. Например, в случае ретейлера можно выделить три группы переменных расходов: себестоимость товаров, аренда и расходы на персонал в супермаркетах и дискаунтерах (см. таблицу). К условно-постоянным расходам, как правило, относят управленческие и коммерческие расходы.

При этом дебиторскую задолженность привязывают к выручке, а запасы и кредиторскую задолженность — к себестоимости.

Ограничения модели

Важно сформировать компактную модель, не раздув ее лишними переменными, это второй принцип (less is more (меньше — значит больше)). Учет всех мелочей не способствует достоверности модели, а делает ее тяжелее и уязвимее. Здесь следует ответить на вопрос, какие переменные являются лишними для описания архитектуры бизнеса.

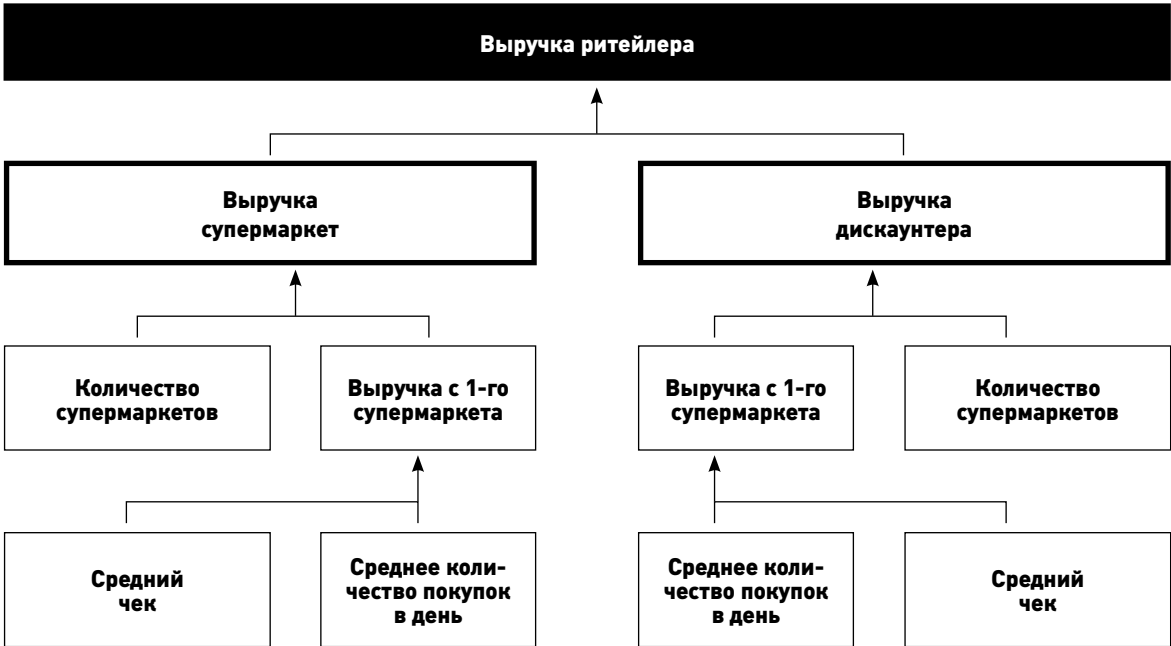
Как правило, финансовыми моделями пользуются несколько руководителей (специалистов). Поэтому важно, чтобы она была понятна для всех пользователей (третий принцип прозрачности). Никакая из частей финансовой модели не должна быть скрыта, защищена, заблокирована или иным образом недоступна для просмотра и внесения изменений. Для наглядности модели можно использовать функцию условного форматирования в Excel, позволяющую задавать правило выделения ячеек цветом, например для обозначения отрицательного значения денежных средств в балансе.

Кроме того, модель должна быть гибкой и адаптируемой для любого параметра, а изменения в модели должны проводиться быстро (четвертый принцип адаптируемости). Ведь модели необходимы для разработки и анализа сценариев по принципу «что если...».

Наконец, модель важно выстраивать таким образом, чтобы можно было легко проверить ее логику и быстро исправить ошибки при их наличии (пятый принцип проверяемости). Построение же больших моделей отнимает много времени и избежать при этом существенных ошибок очень сложно.

Теймураз Вашакмадзе,
руководитель фин-модель.ру

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ РИТЕЙЛЕРА И ВЛИЯЮЩИЕ НА НЕЕ ФАКТОРЫ (рисунок)



На практике часто коммерческие расходы также привязывают к выручке.

Для моделирования инвестиций необходимо помнить, что они складываются из двух составляющих:

- инвестиции на поддержание существующих активов;
- инвестиции для роста выручки (возможно новое направление бизнеса).

В нашем примере инвестиции для роста выручки будут привязаны к количеству супермаркетов и дискаунтеров.

Инвестиции, направленные на рост выручки, включают:

- количество новых супермаркетов;
- капитальные вложения в супермаркет;
- капитальные вложения в дискаунтер;
- количество новых дискаунтеров.

Кроме того, необходимо определить требуемый уровень работающего капитала (дебиторская, кредиторская задолженность и запасы). Для моделирования этих статей баланса используются коэффициенты их оборачиваемости за период.

Переменные расходы		
Себестоимость товаров	Аренда	Расходы на персонал
Выручка супермаркетов	Количество супермаркетов	
Маржинальность супермаркетов	Количество дискаунтеров	
Выручка дискаунтеров	Средняя площадь дискаунтеров	Необходимое количество персонала на 1 дискаунтер
Маржинальность дискаунтеров	Средняя площадь дискаунтеров	Необходимое количество персонала на 1 супермаркет
	Ставка аренды	Средняя ЗП