

# Практические навыки составления бюджета для стартапов (часть 2)

Дайва Матониене

Эксперт в  
сфере зеленых инвестиций  
2021-08-20



МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА  
ЗЕЛЕННОГО БИЗНЕСА  
Eco-Talk 2021



## Каждый бизнес отличается

- Для отрасли и бизнеса требуются совершенно разные расходы, а это означает, что не существует простой формулы для расчета затрат на запуск. Но это не значит, что вы не можете сделать обоснованное предположение, которое точно отражает потребности вашего бизнеса.
- Бизнесу SaaS, например, может потребоваться учитывать дополнительные онлайн-инструменты или расходы на сервер, чтобы поддерживать свой сайт в рабочем состоянии. Но магазин одежды, обычный или онлайн, должен будет учитывать материально-технические запасы и транспортные расходы.

# Расходы



Как оценить реалистичные затраты на бизнеса -стартапа?



## Как оценить реалистичные расходы стартапа?

Как и при разработке бизнес-плана или прогнозировании начальных продаж, это сочетание **исследования рынка, тестирования и обоснованные предположение.**

<https://articles.bplans.com/estimating-realistic-start-up-costs/>

# 1. Начальные расходы (1)

Это расходы или авансовые платежи, которые происходят до того, как вы начнете приносить доход. Их следует разделить на единовременные и текущие расходы. Разделив их таким образом, вы сможете более точно оценить, что потребуется для запуска вашего бизнеса. Вот некоторые общие расходы, которые следует учитывать в обеих категориях:

## Единовременные расходы

- Разрешения и лицензии
- Сборы за регистрацию
- Дизайн логотипа
- Дизайн сайта
- Печать брошюр и визиток
- Вывески
- Первоначальный взнос при аренде недвижимости
- Улучшения в выбранной локации

## Текущие расходы

- Аренда
- Платежная ведомость
- Налоги
- Юридические услуги
- Платежи по кредиту
- Страховые выплаты
- Маркетинговые расходы

## 1. Начальные расходы (2)



Это лишь небольшая часть потенциальных затрат, которые вам необходимо учитывать. Некоторые из них останутся фиксированными, другие будут действовать как переменные затраты, а некоторые могут со временем меняться между двумя. Изложив их таким образом с самого начала, вы сможете лучше отслеживать свои расходы и определять любые естественные варианты сокращения затрат с течением времени.

## 2. Стартовые активы

Это затраты, связанные с приобретением долгосрочных активов для начала вашего бизнеса. Хотя наличные деньги в банке являются самым основным активом для стартапа, есть и другие общие активы, в которые вам, возможно, придется инвестировать:

- Начальный инвентарь
- Компьютеры или другое техническое оборудование
- офисная техника
- Офисная мебель
- Транспортные средства



Зачем разделять активы и расходы?



## Зачем разделять активы и расходы?

- Расходы вычитаются из дохода, поэтому они уменьшают налогооблагаемый доход. С другой стороны, активы не подлежат вычету из дохода.
- Первоначально разделив их, вы потенциально сэкономите деньги на налогах. Кроме того, точный учет расходов позволяет избежать завышения своих активов в балансе.
- Перечисление их по отдельности является хорошей практикой при запуске бизнеса и подводит к заключительному этапу, который следует учитывать при определении затрат на запуск.



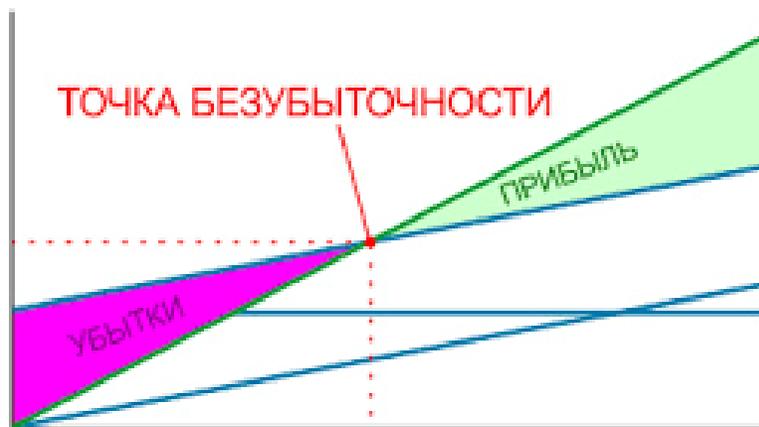
### 3. Наличные, необходимые для начала работы

- Потребность в наличных деньгах - это оценка того, сколько денег ваша стартап-компания должна иметь на текущем счете при запуске. Как правило, остаток ваших денежных средств на дату начала - это деньги, привлеченные вами в качестве инвестиций или займов, за вычетом денежных средств, которые вы тратите на расходы и активы.
- Это последний кусок головоломки, который вам понадобится для начала. Создавая план, следите за прогнозами денежных потоков. Если остаток денежных средств упадет ниже нуля, вам необходимо увеличить финансирование или сократить расходы.



## Сколько денег вам нужно?

- Чтобы лучше оценить, что вам действительно нужно в вашем начальном остатке денежных средств, вы рассчитываете дефицитные расходы, которые, вероятно, возникнут в первые месяцы бизнеса. Отсюда оцените, сколько денег вам понадобится для продвижения вперед, пока вы не достигнете устойчивой **точки безубыточности** через несколько месяцев и даже лет после открытия.



# Как оценить, сколько будут стоить ваши расходы?

- Теперь, когда у вас есть потенциальные активы, расходы и начальные деньги, пора собрать их все вместе, чтобы оценить ваши полные стартовые затраты.
- Есть два возможных метода, которые вы можете использовать для получения этих оценок.
- Более **традиционный метод**, который я называю методом рабочего листа, включает создание отдельных рабочих листов для начальных затрат и начального финансирования.
- Более **инновационное**, как пример **LivePlan**, упрощает это с помощью скользящей оценки расходов, покупки активов и финансирования для управления денежным потоком как непрерывным процессом. Каждый вариант действителен, поэтому давайте рассмотрим, как выполнять каждый метод.

# Традиционный метод - рабочий лист запуска

Startup Expenses	
Legal	\$1,600
Logo etc.	\$50
Promotional Materials	\$100
Contractors	\$800
Insurance	\$150
Computer	\$200
Other	\$250
<b>Total Startup Expenses</b>	<b>\$3,150</b>

Startup Assets	
Cash Required	\$35,000
Startup Inventory	\$17,000
Other Current Assets	\$8,000
Long-Term Assets	\$61,500
<b>Total Assets</b>	<b>\$121,500</b>
<b>Total Requirements</b>	<b>\$124,650</b>

Startup Funding	
<b>Liabilities</b>	
Accounts Payable	\$17,650
Notes Payable	\$2,000
Other Current	\$10,000
Long-Term Liabilities	\$70,000
<b>Total Liabilities</b>	<b>\$99,650</b>
<b>Capital</b>	
Owner	\$25,000
Investors	\$0
<b>Total Capital</b>	<b>\$25,000</b>
<b>Total Startup Funding</b>	<b>\$24,650</b>

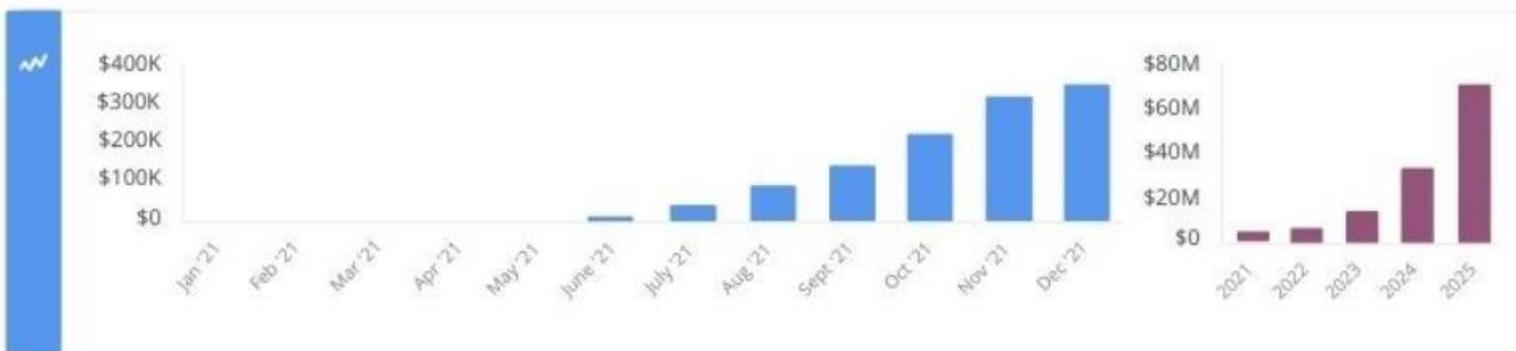


## Startup Worksheet Example

# Метод LivePlan - сводные оценки

LivePlan предлагает другой и, вероятно, более интуитивный способ оценки затрат на запуск. Ключевое различие между LivePlan и традиционными методами заключается в том, что оценки начинаются, когда бизнес начинает тратить, а не когда он запускается и начинает получать доходы. Между датой запуска и предпусковыми расходами нет разделения. Так что конкретной таблицы запуска нет.

Revenue



Revenue	Jan '21	Feb '21	Mar '21	Apr '21	May '21	June '21
Subscriptions				\$0	\$1,999	\$12,894
Thermos for subscribers				\$150	\$600	\$2,000
Thermos as product						
<b>Totals</b>				<b>\$150</b>	<b>\$2,599</b>	<b>\$14,894</b>

# Что следует учитывать при оценке начальных затрат?

## **Предпусковые по сравнению с обычными операциями**

- Согласно с определению начальных затрат, дата запуска является определяющей точкой. Расходы на аренду и заработную плату до запуска считаются стартовыми расходами. Те же расходы после запуска считаются операционными или текущими расходами. И многие компании также несут некоторые расходы на заработную плату перед запуском - потому что им нужно нанимать людей для обучения перед запуском, разработки своего веб-сайта, и т. д.
- Эта же определяющая точка влияет и на активы. Например, суммы в запасах, приобретенных перед запуском и доступных при запуске, включаются в стартовые активы. Запасы, приобретенные после запуска, повлияют на денежный поток и баланс; но не считаются частью начальных затрат.

## Считайте стартовое финансирование частью своих стартовых затрат

- Конечно, финансирование стартапа технически не входит в смету стартовых затрат. Но в реальном мире, чтобы начать работу, вам нужно оценить стартовые затраты и определить, какое финансирование для запуска потребуется для их покрытия. Тип финансирования, который вы преследуете, может повлиять на ваши начальные или текущие затраты в определенный период, поэтому важно заранее обдумать это.

## Общие варианты финансирования

- **Инвестиции:** то, что вы или кто-то другой вкладывает в компанию. В конечном итоге они становятся оплаченным капиталом в балансе. Это классическая концепция бизнес-инвестиций: владение компанией, риск денег в надежде получить деньги позже
- **Кредиторская задолженность:** задолженность, которая является непогашенной или подлежит выплате через определенное время в соответствии с вашим балансом. Как правило, это означает задолженность по кредитной карте. Это число становится начальным балансом вашего баланса.
- **Текущее заимствование:** стандартный долг, заимствование в банках, Управлении малого бизнеса или другое текущее заимствование.

## Общие варианты финансирования

- **Прочие текущие обязательства:** дополнительные обязательства, по которым не начисляются проценты. Сюда вы кладете ссуды от учредителей, членов семьи или друзей. Мы, кстати, не рекомендуем беспроцентные займы для финансирования, но когда они случаются, они идут сюда.
- **Долгосрочные обязательства:** долгосрочная задолженность или долгосрочные ссуды.

# Короткий тест

**Определите тип затрат: переменные или постоянные?**

1. Затраты на сырье
2. Затраты на электричество
3. Налоговые расходы
4. Транспортные расходы



## Расходы на бизнеса -стартапа

Зачем разделять активы и расходы?



# Расходы

- ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ

это такие платежи, повлиять на сроки и размер которых мы не можем

**приведите примеры**





# Как избежать фиксированных расходов?



# Основные показатели бюджетирования

# Бюджетное планирование

- Установление бюджета
- Операционный бюджет
- Бюджет денежного потока
- Бюджет финансирования
- Анализ чувствительности
- Примечания и спецификации
- Бюджетные предположения

# Основные показатели бюджетирования

Основные показатели деятельности — это показатели, позволяющие судить о:



# Анализ чувствительности

Анализ чувствительности инвестиционного проекта (sensitivity analysis) – это оценка влияния изменения исходных параметров инвестиционного проекта (инвестиционные затраты, приток денежных средств, ставка дисконтирования, операционные расходы и т. д.) на его конечные характеристики, в качестве которых, как правило, используется IRR или NPV.

**!!!** Для анализа чувствительности инвестиционного проекта главное – это оценить степень влияния изменения каждого (или их комбинации) из исходных параметров, чтобы предусмотреть наихудшее развитие ситуации в инвестиционном проекте.

# Анализ чувствительности

## Чистая текущая стоимость проекта (Net present value, NPV)

**Внутренняя норма рентабельности** (*внутренняя норма доходности, внутренняя норма дисконта, Internal Rate of Return, IRR*) представляет собой норму дисконтирования, при которой величина чистого дисконтированного дохода (NPV) равна нулю.

---

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

# Анализ чувствительности

## Внутренняя норма рентабельности

**Внутренняя норма рентабельности** (*внутренняя норма доходности, внутренняя норма дисконта, Internal Rate of Return, IRR*) представляет собой норму дисконтирования, при которой величина чистого дисконтированного дохода (NPV) равна нулю.

В зарубежных источниках также используется определение – economic rate of return (ERR)  
Для определения показателя IRR используется формула, отражающая итог расчета данных финансово-хозяйственной деятельности объекта, а также расходов, связанных с инвестированием средств.  
Внутренняя норма рентабельности представляет собой норму дисконтирования, при которой величина NPV равна 0, и определяется из решения следующего уравнения:

$$\text{ЧДД} = \sum_{m=1}^M \varphi_m \times \frac{1}{(1 + \text{ВНД})^m} = 0$$

Где,

$\varphi_m$  - сальдо суммарного денежного потока от инвестиционной и операционной деятельности на шаге расчетного периода;

$m$  - порядковый номер шага расчета (от 1 до  $M$ );

ЧДД - чистый дисконтированный доход (NPV);

ВНД - внутренняя норма доходности (внутренняя норма рентабельности, IRR).