
**Список вопросов
для Business Due Diligence Компании**

**Москва
Август 2011 г.**

I. Маркетинг

1. Маркетинговая стратегия

- Целевые (стратегические) сегменты, ниши и регионы Компании. Целевые сегменты потребителей, на которые ориентируется Компания. Характеристика целевых потребителей.
- Существующий ассортимент продукции и услуг. Направления предполагаемого развития ассортимента.
- Ценовая политика, рентабельность продукции/услуг. Предполагаемые изменения в ценовой политике.
- Стратегия позиционирования Компании на рынке. Политика в области коммуникаций и продвижения продукции/услуг.
- Система организации продаж в Компании, источники клиентов/проектов. Ключевые факторы, определяющие объём продаж.

2. Данные по объёму рынка и отдельных сегментов

- Имеющиеся данные по ёмкости рынка, его отдельных сегментов и темпах роста рынков, на которых присутствует Компания, и рынков, которые являются для Компании целевыми. Прогнозные данные по ёмкости рынков на период 3-6 лет.
- Географическая структура рынков.
- Сезонность и прочие существенные факторы рынка.

3. Конкуренция и технологии

- Основные игроки на соответствующих сегментах рынка, а также смежных сегментах, но для которых стратегические сегменты Компании могут быть интересны.
- Данные по их рыночной доле.
- Основные конкурентные преимущества. Анализ стратегий, характеристика сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
- Возможность выхода новых игроков на рынок, другие источники конкуренции.
- Уровень цен, ценовая политика основных игроков, тенденции в области ценовой политики.
- Основные тенденции технологического развития в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе, характеризующие рынок.

II. Имущественный и технологический комплекс

1. Структура собственности

- Список акционеров и конечных бенефициаров с указанием распределения долей. Наличие действующих соглашений (формальных/неформальных) между акционерами/бенефициарами.

- Юридическая структура оформления прав собственности, взаимоотношения с аффилированными компаниями.
- Вовлечение различных юридических лиц в деятельности Компании.
- Наличие других видов бизнеса (включая сторонние проекты) в рамках юридических лиц, обозначенных в предыдущем пункте.
- Проведение реорганизаций Компании и аффилированных лиц, в форме объединения, разделения, выделения и т.д., включая сделки M&A.

2. Перечень арендуемых и находящихся в собственности Компании активов

- Информация об арендуемой и находящейся в собственности недвижимости (в т.ч. площадь, средний возраст, степень физического и морального износа, динамика переоснащения, балансовая и оценочная рыночная стоимость).
- Информация об арендуемом, находящемся в лизинге и находящемся в собственности оборудовании (в т.ч. средний возраст, степень физического и морального износа, динамика переоснащения, балансовая и оценочная рыночная стоимость).
- Информация о прочем имуществе, находящемся в собственности/аренде Компании.
- Заключение об текущей балансовой и рыночной (справедливой) стоимости активов и комментарии относительно принципов (методов) его оценки.

3. Структура имущественного комплекса.

- Краткая характеристика основных категорий основных средств, поставщики оборудования. Степень загрузки имеющихся мощностей, запас мощностей.
 - Основные средства: характеристика, политика, первоначальная стоимость, остаточная стоимость и средние сроки использования основных категорий (недвижимость, оборудование по видам и прочее).
 - Прогноз относительно амортизации/списания, модернизации или обновления существующих основных средств. Программа введения в эксплуатацию новых основных средств.
 - Нематериальные активы (бренды, торговые марки, ПО и прочее).
 - Данные об оборотных активах. Объем и факторы изменения (изменение величины потребности), период оборачиваемости.
 - Материальные запасы (основные категории запасов денежном выражении, применяемая методика учета запасов, нормативная оборачиваемость товарно-материальных запасов по группам запасов).
 - Дебиторская задолженность. (общий объем, структура по виду и по срокам оплаты, структура по контрагентам, размер и сроки
-

предоплаты, размер и период отсрочки платежей). Принципы сбора дебиторской задолженности, эффективность.

- Долгосрочные финансовые вложения, расшифровка. Хронология сделок Компании и аффилированных лиц по приобретению и продажам долей участия в капитале каких-либо юридических лиц.

III. Операционная деятельность

1. Данные по выручке:¹

- Валовая и чистая (за вычетом скидок, возвратов и т.л.) выручка Компании в разбивке по основным видам продукции/услуг, категориям клиентов, географии. Фактические данные по натуральным объемам операционной деятельности и в стоимостном выражении.
- Динамика (и ее прогноз) цен по основным видам продукции/услуг.
- Сезонность продаж, работ.
- Количество проектов на стадии реализации, фактические и прогнозные данные по их доходам и расходам, начисленными и фактически полученным.
- Наиболее крупные заказчики Компании (по направлениям деятельности), их доля в общем объеме выручки соответствующих направлений деятельности.
- Возможность потребителей влиять на бизнес Компании.
- Типовые договоры, по которым заключены соглашения с клиентами Компании.

2. Себестоимость реализованной продукции/услуг (далее «CoGS»):

- Состав статей затрат, относимых на себестоимость. Принципы учётной политики.
- Структура и динамика общехозяйственных расходов. Основные факторы изменения общехозяйственных расходов. Прогноз динамики.
- Расходы на оплату труда основного производственного и вспомогательного персонала (численность персонала, средние ставки заработной платы). Численность, состав и функциональные обязанности основного производственного и вспомогательного персонала.
- Объем закупок по основным группам сырья и материалов. Закупочные цены по основным группам сырья и материалов, ценовая политика поставщиков.

¹ Здесь и далее необходимы поквартальные данные за 2011 - 2012 годы и прогноз на следующие 2-4 года.

- Норматив затрат сырья и материалов для производства продукции / оказания услуг по основным видам продукции/услуг. Прогноз динамики затрат.
- Краткая характеристика основных поставщиков по видам продукции. Объемы закупок по основным поставщикам (в натуральном и денежном выражении). Возможность поставщиков влиять на бизнес, возможности сотрудничества с альтернативными поставщиками.
- Политика работы с поставщиками (размер и сроки предоплаты, размер и период отсрочки платежей, передача товаров на реализацию, доставка продукции).
- Взаимоотношения с контрагентами и поставщиками, включая коммунальные службы и ЖКХ.

3. Коммерческие, общие и административные расходы (далее «SG&A»):

- Структура и динамика SG&A.
- Численность, состав и функциональные обязанности административно-управленческого персонала. Расходы на оплату труда управленческого персонала (численность персонала, средние ставки заработной платы головного офиса).
- Основные факторы изменения SG&A.

4. Налоговые платежи:

- Размеры начисленных и уплаченных в бюджет налогов и сборов. Реальные эффективные ставки налогов, включая НДС, налог на прибыль и пр.
- Уровень налоговых ставок (для региональных и местных налогов), порядок налогообложения.
- Налоговые льготы (если имеются).
- Применяемые методы оптимизации налогообложения.

IV. Инвестиционная деятельность

1. Прогноз капитальных вложений.

- Общая стратегия развития Компании.
 - Планируемые проекты развития с разбивкой по необходимым инвестициям (в виде план-графика).
 - Величина и план-график требуемых капитальных вложений, основные цели, на которые будут направлены инвестиции (основные виды приобретаемого оборудования и их стоимость, оборотные средства по статьям, прочее).
 - Возможность расширения за счет реализации сделок поглощений.
-

2. Объем операционных затрат, связанных с инвестиционной деятельностью, но относимых на финансовый результат текущего периода

V. Финансы и риски

1. Финансовая отчетность компании

- Финансовый прогноз развития с учетом реализации стратегии Компании (прогноз выручки и себестоимости по направлениям деятельности, прогноз основных статей расходов и других финансовых показателей).
- Бухгалтерские балансы, отчеты о прибылях и убытках, отчеты о движении денежных средств за три года по РСБУ и МСФО (консолидированные).
- Управленческие балансы, отчеты о прибылях и убытках, отчеты о движении денежных средств за три года (консолидированные).
- Учетная политика Компании. Существенные принципы ведения управленческого учета.
- Расшифровка основных и наиболее крупных статей отчетности.

2. Обязательства:

- Кредиты и займы (суммы задолженности на последнюю отчетную дату, процентные ставки и сроки погашения, условия погашения долга и выплаты процентов, информация о лимитах кредитных линий, дополнительные условия по обеспечению обязательств).
- Кредиторская задолженность (общий объем, структура по виду и по срокам оплаты, структура по контрагентам, условия поставок товаров основными контрагентами: размер и сроки предоплаты, размер и период отсрочки платежей).
- Прочие значимые статьи.

3. Стратегия акционерного капитала

- Возможные объемы дополнительного финансирования Компании за счет собственных средств.
- Намерение существующих акционеров сохранять, докупать или продавать доли участия в капитале Компании, аффилированных компаний или в капитале компаний в сфере деятельности, аналогичной сфере деятельности Компании.
- Намерение и возможность существующих акционеров в привлечении новых лиц в круг владельцев бизнеса Компании.
- История ведения переговоров и других корпоративных действий, направленных на совершение подобных корпоративных сделок.

4. Риски

- Технологические.
 - Операционные и ИТ.
 - Валютные.
-

- Финансовые, кредитные.
- Налоговые и юридические.
- Репутационные и любые другие риски Компании.

5. Чувствительность основных показателей эффективности Компании к различным факторам

- Изменение средних цен на рынке;
- Стоимость капитальных затрат;
- Себестоимость;
- Достаточность финансирования операционной деятельности;
- Другие факторы, способные существенно повлиять на основные показатели эффективности Компании.

VI. Общая информация, стратегия и бизнес-процессы

1. Краткая история развития бизнеса (основные факты и этапы)

2. Организационная структура Компании. Схема организации управления.

3. Краткая характеристика руководства Компании и ключевых специалистов.

Комментарий: Этот вопрос относится лишь к выборке сотрудников, которых можно назвать Ключевыми. В выборке обязательно должен присутствовать финансовый директор, а остальные на ваше усмотрение. Главное чтобы выборка была сделана по какому-то разумному принципу. По идее нас интересуют лица, участвующие в обсуждении и реализации стратегии - что-то вроде Совета Директоров + Правление, но Правление не в широком, а узком определении.

Пример: Шихлинский Эльданиз, Партнёр Emerging Capital V.P. С дня основания Emerging Capital V.P. выполняет управленческие функции и участвует в ключевых проектах компании в роли руководителя или менеджера. Более десяти лет работает в сфере корпоративных финансов, инвестиций и проектного финансирования, имеет большой опыт работы в сфере корпоративного управления. До формирования партнёрства Emerging Capital V.P. был операционным директором инвестиционного бутика Аврора-Финанс, руководителем группы Финансового консультирования в инвестиционно-банковской группе АнтантаПиоглобал, а до этого - в консалтинговой группе РОССПА и Институте Фондового Рынка и Управления. В течение двух лет работа в качестве независимого члена Совета директоров ОАО «Гранит». Высшее образование по специальности «Финансы и Кредит» получил в Высшей Школе Экономики (г.Москва).

4. Применяемые системы мотивации и поощрения персонала.

5. Информационная система

- Существующие автоматизированные информационные системы управленческого учета, складского учета, управления проектами, организации поставок, проч.
 - Использование корпоративных систем ERP, CRM.
 - Использование специализированного программного обеспечения.
 - Планы по внедрению/модернизации указанных информационных систем.
-