

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ СТАРТАПОВ В КОНТЕКСТЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

В. А. Верников,

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова
117997, Российская Федерация, г. Москва, Стремянный пер., 36

Тема данной статьи актуальна, так как отличительной чертой инновационного развития предпринимательства в России является постепенный, но уверенный переход от нецивилизованных форм бизнеса к современным международным формам с использованием методов и средств бизнес-планирования. Как показывает опыт западных предпринимателей, обязательным условием успешности создания бизнеса с нуля, является разработка бизнес-плана, позволяющего уточнить как саму сущность и цель проекта, так и количество необходимых инвестиционных средств.

Цель / задачи. Целью статьи является анализ теоретико-методологических основ бизнес-планирования стартапа для привлечения венчурных инвестиций на основе изучения зарубежного опыта.

Задачи статьи: рассмотреть теоретические основы планирования стартапа; – провести анализ опыта предпринимателей по планированию стартапа в западных странах.

Методология. Методической основой данной статьи явились сравнительный и структурный методы анализа.

Результаты. Подготовка бизнес-плана для стартап проекта является комплексным и трудозатратным процессом, где бизнес-план является визитной карточкой, необходимой для привлечения внешнего финансирования, дорожной картой для инициатора проекта, поэтому при его подготовке нет мелочей. Как показывает опыт западных предпринимателей, ошибки, которые могут быть допущены при разработке бизнес-плана: недостоверность и неполнота входящей информации; игнорирование необходимости подготовки анализа рынка либо использование при его подготовке недостоверных источников; ошибки в проведенных расчетах, их неполнота; ошибки в текстовой части бизнес-плана, а также несоблюдение логики подачи материала, его скудность, непрофессиональность выкладки; отсутствие анализа рисков.

При правильном подходе к подготовке бизнес-плана он сможет стать не только формальным документом, но и практическим руководством по реализации бизнес-идеи, которое позволит проводить своевременную оценку результативности проекта, а также корректировать первоначальные планы в процессе реализации проекта, и отслеживать влияние изменений на прибыльность проекта, его рентабельность и инвестиционную привлекательность.

Выводы / значимость. Практическая значимость исследования: результаты исследования могут быть использованы руководителями стартапов на этапе проектирования для повышения эффективности привлечения венчурных инвестиций.

Ключевые слова: инвестиции, венчур, бизнес-план, стартап, риск.

Сведения об авторе: **Виталий Александрович Верников**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет», Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия.

Контакты: Виталий Александрович Верников, vernikov72@mail.ru

Для ссылки: Верников В. А. Бизнес-планирование стартапов в контексте привлечения венчурных инвестиций // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014. № 4(20). С. 77–87.

BUSINESS PLANNING STARTUPS IN CONTEXT, ATTRACTING VENTURE CAPITAL INVESTMENT

V. A. Vernikov,

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russian Federation

The topic of this article is relevant, as the hallmark of innovative business development in Russia is a gradual but steady transition from uncivilized forms of business to the latest international study using the methods and tools of business planning. As the experience of western businessmen prerequisite for the success of creating a business from scratch, is to develop a business plan that allows you to specify how the essence and purpose of the project and the number of required investment funds.

Purpose / Objectives. The aim of the article is to analyze the theoretical and methodological foundations of business planning for startups to attract venture capital investment based on the study of foreign experience.

Objectives of the article: consider the theoretical basis for planning a startup; - To analyze the experience of entrepreneurs planning a startup in Western countries.

Methodology. Methodological basis of this article appeared comparative and structural analysis methods.

Results. Preparing a business plan for a startup project is a complex and labor-intensive process, where the business plan is a business card needed to attract external funding, the road map for the initiator of the project, so its preparation no trifles. As the experience of western businessmen, errors that may have occurred during the development of a business plan: the unreliability and incompleteness of the input information;

ignoring the need to prepare an analysis of the market or use in its preparation unreliable sources; errors in the calculations carried out, their incompleteness; errors in the text part of the business plan, as well as non-compliance with the logic of the material, its scarcity, unprofessional calculations; lack of risk analysis.

With the right approach to the preparation of a business plan it can be not only a formal document, but also a practical guide to the implementation of business ideas that will allow for timely assessment of the impact of the project, as well as adjust the original plans during the project, and monitor the impact of changes on profitability project, its profitability and attractiveness for investment.

Conclusions / significance. Practical implications: The results of the study can be used heads startups at the design stage to improve the efficiency of attracting venture capital investment.

Keywords: инвестиции, венчур, бизнес-план, стартап, руск.

Information about the author: Vitaly A. Vernikov, Ph.D., Assistant Professor of the Chair of «Accounting», Plekhanov Russian University of Economics, Moscow.

Contacts: Vitaly A. Vernikov, vernikov72@mail.ru

Reference: Vernikov V. A. Business planning startups in the context of attracting venture capital investment. MIR (Mod. innov. razvit.), 2014, no. 4 (20), pp. 77–87.

Компании венчурного капитала чаще всего являются наиболее требовательными читателями бизнес-планов, так как, по определению, они вкладывают средства в рискованные проекты, но также и потому, что обычно они имеют ограниченные сведения о компании. Данные одной компании венчурного капитала, представленные ниже, отражают типичную для этой отрасли картину, и показывают статистическую выборку по 100 полученным бизнес-планам.

Было одобрено лишь 2% заявок на инвестицию – не слишком хороший результат. Тщательно созданный бизнес-план – это первый шаг к тому, чтобы увеличить шансы на успех.

Реальная норма прибыли в стартапах обычно она варьируется от 25 до 60% в год в сложных процентах, в зависимости от рисков проекта. Другими словами, принимая норму годовой прибыли на уровне 35%, компании венчурного капитала через пять лет захотят вернуть примерно в четыре с половиной раза больше, чем было вложено, без учета инфляции.

Обычно венчурные инвесторы хотят знать путь «выхода из инвестиции». Другими словами, им нужно знать, как и когда они получают свои деньги обратно. Это может быть совершенно посредством листинга на фондовой бирже, поглощения более крупным предприятием или выкупа доли инвестора руководством компании. Обычно выход из инвестиции происходит через 3-7 лет после ее осуществления. Компании венчурного капитала оценивают риски посредством изучения, среди прочего, следующих аспектов: результаты прошлой деятельности: компании; руководства; рынка.

Таким образом, венчурные капиталисты захотят убедиться в том, что компания удовлетворяет потребностям, как рынка, так и инвесторов.

Хотя в основе бизнес-плана лежат финансовые прогнозы, представление читателя о том, насколько они достижимы, зависит от детального изложе-

ния планов в описательной части. Необходимо, чтобы описательная часть и цифры согласовывались друг с другом. Они одинаково важны, поскольку в отрыве друг от друга не отражают идею полностью. Описательная часть предоставляет возможность изложить свои аргументы и обосновать допущения, которые были сделаны при составлении прогнозов.

Бизнес-план необходим существующей производственной компании, которая ищет венчурных инвесторов для расширения производства.

Типичное содержание такого бизнес-плана:

Раздел 1: Краткий обзор

Раздел 2: Исходные данные и предпосылки

Раздел 3: Продукция

Раздел 4: Руководство и персонал

Раздел 5: Рынки и маркетинг

Раздел 6: Производственный процесс

Раздел 7: Финансовая информация

Раздел 8: Факторы риска и преимущества

Раздел 9: Сроки и ориентиры

Приложения [2].

Важно адаптировать каждый бизнес-план к определенным обстоятельствам компании.

Рассмотрим цели и задачи создания бизнес-плана нового бизнеса. При старте любого бизнеса наличие бизнес-плана важно. Не только для того чтобы привлечь деньги, но и для лучшего понимания собственных целей и задач.

Стартап (развивающийся бизнес) – это с короткой историей операционной деятельности. Как правило, такие компании созданы недавно, находятся в стадии развития или исследования перспективных рынков.

Стадии развивающихся проектов:

1. Запуск, или ранняя стартап-стадия (launch, or early startup stage); Как правило, на данной стадии оформляются идеи, разрабатывается бизнес-план, исследуется рынок и конкуренты, привлекаются партнеры и инвесторы.
2. Стартап-стадия (startup stage); Работа, направленная созданию продукта и организационные моменты, связанные с его реализацией.
3. Работа с первыми клиентами, или поздняя стартап-стадия (first clients, or late startup stage);
4. Стадия роста (growth stage);
5. Стадия расширения (expansion stage);
6. Стадия выхода (exit stage).

Предпринимателем можно назвать любого, у кого есть стартап: созданное людьми предприятие, цель которого - разработка новых товаров и услуг в условиях чрезвычайной неопределенности. Это значит, что подход «экономичный стартап» можно применять в компаниях любого размера, даже на очень крупных предприятиях, в любом секторе и в любой отрасли [13, с. 16].

Стартап - это предприятие, а не только продукт. Поэтому ему нужен менеджмент нового типа, специально адаптированный к условиям чрезвычайной неопределенности.

Стартапы существуют не только для того, чтобы производить товары, зарабатывать деньги или обслуживать клиентов. Они существуют для того, чтобы учиться строить жизнеспособный бизнес. Чтобы приобретать такие знания, можно использовать научный подход, постоянно проводя эксперименты, которые позволят предпринимателю проверить на практике каждый элемент своего видения.

Главная задача стартапа – превращать идеи в продукты, оценивать реакцию потребителей, а потом принимать решения о том, следует ли совершить вираж или лучше двигаться прежним курсом. Все процессы стартапа должны быть направлены на то, чтобы как можно быстрее получить обратную связь от потребителя.

Одна из причин того, что многие стартапы заканчиваются, не успев начаться заключается в разработке основательной стратегии и всесторонних исследований рынка. Прежде они служили надежными индикаторами вероятности успеха, и потому очень соблазнительно применять их к стартапам. Но это не срабатывает, потому что стартапы действуют в условиях почти что полной неопределенности. Еще не известно, кто их клиенты или каким должен быть их продукт. К тому же в мире в целом все меньше стабильности и все больше неопре-

деленности, и предсказывать будущее становится все труднее. Традиционные методы менеджмента теряют эффективность. Планирование и прогнозирование точны только тогда, когда они основаны на долгой, стабильной истории деятельности и только в относительно стабильной окружающей среде. А у стартапов нет ни того, ни другого.

Вторая причина кроется в том, что предприниматели и инвесторы видят: традиционные методы менеджмента не в состоянии решить эту проблему. И зачастую они пускают все на самотек и действуют по принципу «просто сделай это». Согласно этому принципу, если управлять процессом сложно, то лучшая стратегия – хаос. Однако, предприниматели утверждают, что «это тоже не работает. Это может показаться парадоксальным, но столь революционным, новаторским и хаотичным явлением, как стартап, можно, а точнее, даже нужно управлять» [13, с. 18].

Большинство предположений, заложенных в бизнес-планы, претерпевают изменение уже к концу первого года деятельности фирмы. Исходя из собственного опыта, компания Sequoia Capital предлагает свой формат написания бизнес-плана, позволяющий увеличить шансы на получение финансирования от ангелов и венчурных капиталистов. Sequoia Capital является одной из самых влиятельных венчурных компаний Кремниевой долины, которая участвовала в финансировании ряда чрезвычайно успешных компаний, среди которых Google, Yahoo, Paypal, Apple, YouTube, LinkedIn, Admob, Zappos, Airbnb и Instagram. Специалисты компании Sequoia считают, что бизнес-планы должны содержать максимальное количество необходимой информации, отображенной в минимальном, насколько это возможно, количестве слов. Предлагаемый формат бизнес-плана состоит из 15–20 слайдов, и этого вполне достаточно, чтобы подать себя инвестору, говорят в компании [8].

Леонид Данилов, партнер «Центра коммерциализации инноваций», рекомендует авторам проектов, приходящим на консультации, не использовать шаблоны бизнес-планов, а делать их самостоятельно «с нуля». Это позволяет избежать заимствований, что характерно для проектов, созданных выпускниками вузов (очевидно, сказывается привычка при подготовке курсовых), и позволяет более сознательно посмотреть на свой проект, задать себе не всегда удобные вопросы. Вот три типичные ошибки при составлении бизнес-плана стартапа.

Зачастую презентации с бизнес-планами наполнены информацией, не имеющей к проектам реального отношения. Так, одна проектная команда представила на конкурс бизнес-план, в котором

50% было отдано перечислению личных достижений авторов, 30% заняли профессиональные термины и определения, и только 20% – рассказ собственно о бизнесе [18].

Артем Андреевко, лидер проекта Bytefy, облачного хостинга для приложений, соцсетей и мобильных платформ, говорит, что «в первоначальном варианте большую часть бизнес-плана составляла информация, связанная с вычислением объема рынков: какими они были и какими должны были стать в будущем. В итоге, инвесторам почти забыли поведать о главном – о сути бизнеса. И это не все: расходы по лицензированию в бизнес-плане на тот момент попросту не значились».

1. Отсутствие четких бизнес-целей

Составляя бизнес-план, нужно ставить четкие цели и намечать реальные пути их достижения, делать фокус на конкретных рыночных сегментах. Например, в бизнес-плане одного производственного проекта был заявлен весьма внушительный объем продаж продукта в первый же год существования компании. Однако, согласно этому же бизнес-плану, НИОКР в проекте должен был быть завершен не ранее середины второго года, а в команде проекта не было ни одного маркетолога и специалиста по продажам. Каким образом проектная команда собиралась достичь заданных показателей, осталось загадкой.

Антон Неволин, руководитель стартапа Soultravel, приложения-экскурсовода, рассказывает, что первоначально проект был ориентирован на студентов и учащихся, у которых достаточно свободного времени. А когда стали думать о бизнес-составляющей, то стало очевидно, что надо ориентироваться на людей, которые ездят в командировки, то есть более занятых и более платежеспособных. Заработать деньги, прописанные в бизнес-плане, с привязкой к старой целевой аудитории было нереально. Кроме того, если раньше планировались только пешие экскурсии, то потом – водные и на личных автомобилях.

2. Раздутые финансовые показатели

Стартап – это не финансовая пирамида и приводить фантастические цифры в сотни процентов прибыли попросту глупо. Так, представители одного из проектов, выступая на финале конкурса бизнес-планов, заявили ставку доходности 800%. Очевидно, данный шаг был связан с желанием произвести впечатление на потенциальных инвесторов, однако вызвал ровно противоположную реакцию – внятного обоснования заявленных цифр у проекта попросту не нашлось.

Оперировать нужно реальными физическими показателями, тогда и цифры потенциальной доход-

ности будут убедительными. Так, Евгения Петрова, лидер проекта Недовольству.нет, социальной онлайн-площадки для решения проблем, вспоминает, что изначально в их бизнес-плане был один лишний показатель – выручка на регистрантов, который пришлось убрать. В итоге Евгения в своем бизнес-плане опирается на два показателя: на количество регистрантов и коэффициент лояльности. Это реальные физические величины, на которые стартап в силах влиять.

Таким образом, бизнес-план преследует три основные задачи: выделить цели создания стартапа; проверить проект «на прочность»; привлечь инвестора.

На входе в подсистему бизнес-планирования располагается выбранный из множества альтернатив инновационный проект, обладающий набором свойств и особенностей; на выходе – разработанный и утвержденный бизнес-план инвестиционного проекта. Разработке различных разделов бизнес-плана предшествуют три подготовительные стадии, затем бизнес-процесс переходит в стадию разработки инноваций и реализации проекта.

При организации бизнес-планирования инвестиционного проекта целесообразно выделить три стадии – сбор и обработка информации, разработка бизнес-плана, его реализация. Документ бизнес-плана должен содержать необходимую аналитическую и расчетную информацию, а также пояснительную часть. Основой для написания документа бизнес-плана служит информация, собранная в ходе исследовательской части проекта. Бизнес-план должен составляться в соответствии с требованиями к структуре и содержанию документа.

Все бизнес-планы подаваемые для получения финансирования в бизнес-акселератор SevStartUp должны содержать следующие сведения и иметь следующую структуру:

1. Титульный лист и содержание;
2. Введение;
3. Продукт или услуга;
4. План маркетинга;
5. План производства;
6. Организационный план и менеджмент;
7. SWOT-анализ проекта;
8. Денежные потоки проекта;
9. Финансовый план;
10. Анализ рисков;
11. Выводы;
12. Источники информации;

13. Приложения.

14. Резюме проекта

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров создаваемой организации и сферы, к которой она относится, от характера создаваемого продукта, от размеров предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста фирмы.

Структура бизнес-плана состоит из нескольких глав, в каждой из которых описываются значимые аспекты бизнеса. Структура бизнес-плана не имеет законодательного закрепления или ГОСТов, каждая компания, которая постоянно работает с инвестиционными проектами, разрабатывает структуру бизнес-плана, которая более отвечает их задачам [19, с. 13]. В то же время существует внутренняя логика структуры бизнес-плана и общепризнанные принципы его разработки. Рассмотрим несколько примеров структур бизнес-планов, подготовленных различными организациями. Из них наиболее известными зарубежными методиками в теории и практике инвестиционного менеджмента являются: методика фирмы «Goldman, Sachs&Co»; методика фирмы UNIDO; методика фирмы KPMG; методика фирмы «Ernst & Young»; методика Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР); подходы Всемирного Банка; метод «затраты-выгоды» (cost-benefit analysis); методика Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО); метод Литтла – Миррлиса.

Первые три методики – фирм «Goldman, Sachs&Co» и «Ernst & Young» и ЕБРР – в большей степени являются иностранными подходами к разработке бизнес-плана – основного документа инвестиционного проектирования.

Метод «затраты-выгоды» – впервые появился во Франции в XIX веке, позже перешел в США, где и начал активно развиваться в 40-е года XX века. Недостатками и ограничениями данного метода является учет выгод в долгосрочном периоде с относительно невысокой точностью, отсутствие учета некоммерческих выгод и влияния перераспределения денежных средств на эффективности, а также присутствие некоторой доли субъективности при его применении.

Эволюционным путем развития метода «затраты-выгоды» стало формирование методики ЮНИДО. В этой методике, помимо коммерческой эффективности, оценивается также общественная (социальная) эффективность реализации инвестиционного проекта.

Структура инвестиционного проекта (UNIDO) представлена на рис. 1.

Одним из направлений деятельности United Nations Industrial Development Organization (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию, ЮНИДО) является инвестиционное сотрудничество как внутри стран, так и с привлечением иностранных инвесторов. Следовательно, бизнес-план, составленный по данной методике,

будет ориентирован на получение инвестиций, в том числе и международных.

Недостатками методики ЮНИДО является отсутствие:

- учета рисков, сопровождающих осуществление инвестиционных проектов;
- адаптации к российской налоговой системе;
- рекомендаций по установлению цен на продукцию и объемов ее производства, в то время как эти параметры являются одними из основных при оценке эффективности по этой методике.

Метод Литтла – Миррлиса является альтернативой методике ЮНИДО. Этот метод использует для вычислений стоимости всех товаров и услуг в международных ценах. Метод Литтла – Миррлиса имеет следующие ограничения и недостатки:

- метод и критерии отбора инвестиционного проекта неявно основаны на концепциях плановой экономики с неограниченным предложением трудовых ресурсов;



Рис. 1. Структура инвестиционного проекта (UNIDO)

- мировые цены на продукцию в высокой степени подвержены влиянию спекуляции, что в конечном итоге может привести к ошибочным результатам оценки эффективности инвестиционных проектов по методу Литтла – Миррлиса;
- при проведении вычисления коэффициентов конвертации цен возможны ошибки из-за отсутствия информации или недостаточной компетенции аналитиков;
- метод требует большого количества дополнительных вычислений в период реализации инвестиционного проекта в связи с возможными изменениями мировых цен на товары и услуги и, соответственно, необходимостью получения вычисления новых коэффициентов для конвертации цен.

Практически все методики по оценке инвестиционных проектов, существующие в мире на сегодняшний день, основываются на методике разработанной UNIDO еще в 70-х годах. Эта методика обеспечивает сбор всей необходимой информации для осуществления прогноза движения денежных средств, и для оценки проекта с использованием количественных показателей. Методика бизнес-планирования, предлагаемая ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития) имеет следующую структуру [10] (рис. 2).



Рис. 2. Методика бизнес-планирования, предлагаемая ЕБРР [10]

ЕБРР является крупнейшим международным инвестором, действующим во многих странах мира. Бизнес-план, составленный в соответствии с данной методикой, нацелен на определение перспектив развития предприятия, а также определение эффективности инвестирования. Данная методика похожа на первую (в соответствии с UNIDO). Однако, если в первом случае оценивается как деятельность самого предприятия, так и отрасли в целом (для этого в структуре выделяется отдельный раздел), то во втором большее внимание уделяется показателям только предприятия, тогда, как оценка отрасли осуществляется только на уровне анализа рынка.

Всемирный Банк подходит к оценке эффективности инвестиционного проекта с позиции проектного анализа. При оценке проекта по методике Всемирного банка применяются основные показатели эффективности, такие как NPV и срок окупаемости, а также критерий Бруно позволяет оценивать эффективность проектов в теневых ценах чистых сбережений. Применение критерия Бруно в отечественных условиях представляется проблематичным ввиду специфики ведения бизнеса в России, также недостатком применения методики проектного анализа является отсутствие в ней индекса доходности – PI, который показывает относительную эффективность инвестиционного проекта [5, с. 72].

Профессор А.В. Пластинин приводит следующие условия участия ЕБРР в инвестиционном проекте: «финансирование ЕБРР не может превышать 35% всех затрат по проекту»; организации, обращающиеся в ЕБРР за финансированием должны сами «вложить в проект не менее одной трети общих затрат»; минимальная сумма финансирования со стороны банка составляет 6 млн. европейских ЭКЮ; ЕБРР готов принимать участие в коммерческих рисках, но требует гарантий от рисков на стадии строительства. Как видно из перечня, условия достаточно трудно выполнимые, хотя банк позиционирует себя как специализированный именно на проектное финансирование [12, с. 74].

Типовое содержание инвестиционных бизнес-планов согласно стандартам BFM Group представлено на рис. 3.

Стандарты бизнес-планирования BFM Group считаются универсаль-

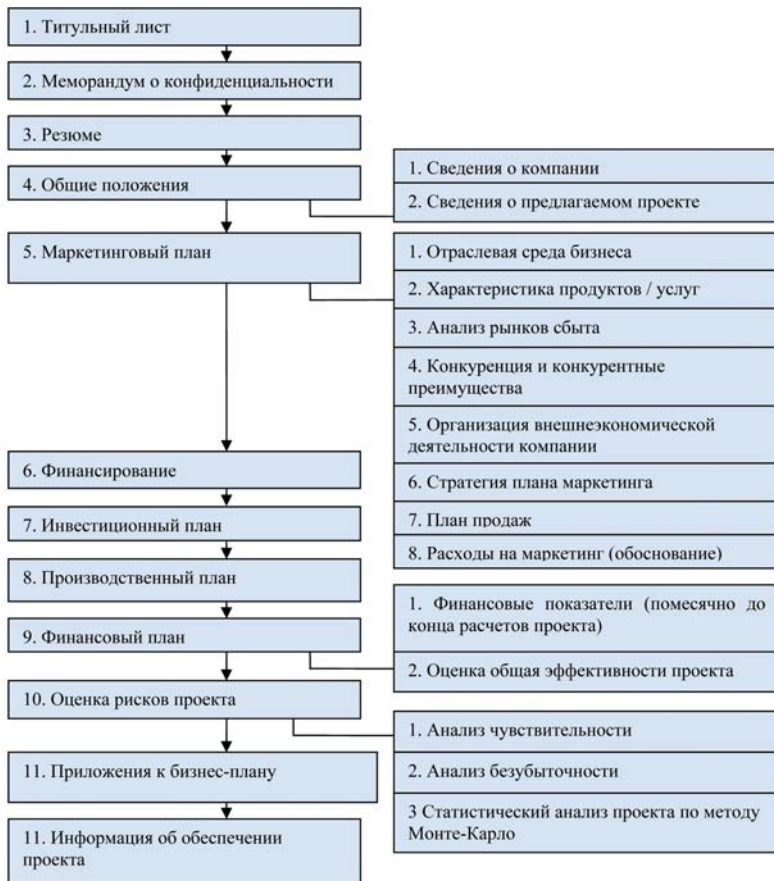


Рис. 3. Типовое содержание инвестиционных бизнес-планов согласно стандартам BFM Group

ными и удовлетворяют всем международным стандартам и требованиям.

Как видно, все структуры имеют общие разделы: маркетинговый, производственный, организационный, финансовый планы, риски проекта. Иногда они называются немного по-другому, иногда выделяют более значимые для компании разделы, которые нужно осветить более подробно.

Структура российского бизнес-плана отличается от типичной западной. Важно то, что предлагаемая структура не противоречит западным требованиям к бизнес-планам, поскольку в ней есть все основные принятые в западной практике элементы, и в то же время она дополнена и адаптирована к условиям более тяжелой российской деловой среды.

Коммерческие банки не имеют единой методики разработки бизнес-планов, поэтому почти каждый крупный банк старается разработать собственную методику, в которую закладывает свои требования.

Так, структура бизнес-плана, рекомендуемая ОАО «Банк ВТБ», представлена на рис. 4.

Структура бизнес-плана, рекомендуемая ОАО «Россельхозбанк», представлена на рис. 5.

Некоторые банки считают необходимым вести расчеты финансового плана в двух денежных единицах, нет единого подхода к расчетам рисков и т.д. И если учесть, что эти методики, в основном, разработаны для служебного пользования, то можно представить сложности, с которыми сталкивается руководитель сам разработавший бизнес-план.

Этому же способствует требование иностранных инвесторов представлять расчеты финансового плана с помощью лицензированных UNIDO пакетов – COMFAR и PROPSPIN. Поэтому использование указанных методик недостаточно для разработки бизнес-планов, удовлетворяющего требованиям инвесторов, и их можно рассматривать как предварительную проработку намерений и планов заемщика.

Компания Sequoia Capital предлагает свой формат написания бизнес-плана, позволяющий увеличить шансы на получение финансирования от ангелов и венчурных капиталистов. Sequoia Capital является одной из самых влиятельных венчурных компаний Кремниевой

долины, которая участвовала в финансировании ряда чрезвычайно успешных компаний, среди которых Google, Yahoo, Paypal, Apple, YouTube, LinkedIn, Admob, Zappos, Airbnb и Instagram.



Рис. 4. Структура бизнес-плана, рекомендуемая ОАО «Банк ВТБ»

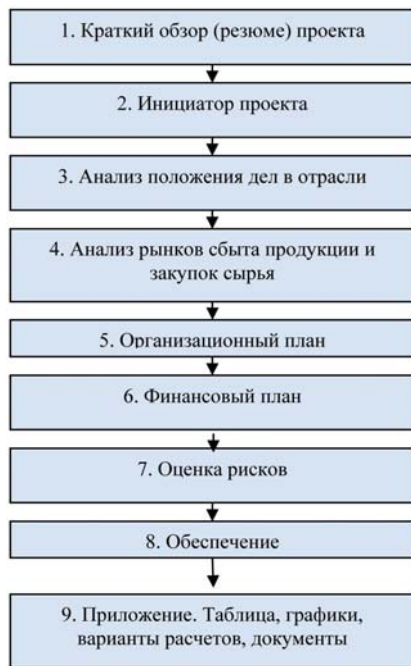


Рис. 5. Структура бизнес-плана, рекомендуемая ОАО «Россельхозбанк»

Специалисты компании Sequoia считают, что бизнес-планы должны содержать максимальное количество необходимой информации, отображенной в минимальном, насколько это возможно, количестве слов. Предлагаемый формат бизнес-плана состоит из 15–20 слайдов, и этого вполне достаточно, чтобы подать себя инвестору, говорят в компании.

1. Цель компании

1.1 Опишите компанию/бизнес в одном повествовательном предложении.

2. Проблема

2.1 Опишите проблему (потребность) заказчика (клиента).

2.2 Опишите, как клиент решает проблему сегодня.

3. Решение

3.1 Пр продемонстрируйте ценное предложение вашей компании, которое сделает жизнь клиента лучше.

3.2 Покажите, на какой стадии находится продукт (идея, разработка, готовый образец).

3.3 Расскажите о примерах использования.

4. Почему сейчас

4.1 Нарисуйте историческую эволюцию своей категории (области).

4.2 Расскажите о последних тенденциях, которые делают ваше решение возможным.

5. Объем рынка

5.1 Определите клиента, потребности которого вы планируете удовлетворить, создайте его профиль.

5.2 Рассчитайте показатели рынка – TAM (Total addressable market), SAM (Serviceable addressable market) и SOM (Share of Market).

6. Конкуренты

6.1 Список конкурентов, работающих в настоящее время на рынке

6.2 Список конкурентных преимуществ компании, которые обеспечат ей успешную конкуренцию

7. Продукт

7.1 Описание продукта (форм-фактор, функциональность, характеристики, архитектура, интеллектуальная собственность).

7.2 Дорожная карта развития продукта (линейки).

8. Бизнес-модель

8.1 Модель доходов

8.2 Ценообразование

8.3 Средний размер счета (покупки) и/или пожизненной ценности клиента

8.4 Модель продаж и распространения продукта

8.5 Список клиентов (заказчиков)/систем снабжения (подрядчиков)

9. Команда

9.1 Учредители и топ-менеджмент

9.2 Совет директоров/консультационный совет

10. Финансы

10.1 Прибыли и убытки

10.2 Баланс

10.3 Поток наличности

10.4 Таблица капитализации (Cap table)

10.5 Сделка [8].

Таким образом, при подготовке бизнес-плана целесообразно учитывать как можно больше требований со стороны UNIDO, государственных структур, коммерческих банков, разработать концепцию бизнес-планирования на основе методов системного анализа, создать технологию разработки биз-

нес-планов и оценки экономической эффективности бизнес проектов. Для определения общего положения предприятия, сбора наиболее полной информации о проекте, учета неопределенностей и рисков используются тестовые таблицы. Применение текстов-шаблонов в сочетании с тестовыми таблицами создает технологию, максимально упрощающую разработку бизнес-плана. А использование методов исследования операций при разработке бизнес-планов и анализе инвестиционных проектов решает задачи оптимизации проектов и выбора решений в условиях неопределенностей.

Выводы

- Подготовка бизнес-плана для стартап проекта является комплексным и трудозатратным процессом, где бизнес-план является визитной карточкой, необходимой для привлечения внешнего финансирования, дорожной картой для инициатора проекта, поэтому при его подготовке нет мелочей. Как показывает опыт западных предпринимателей, ошибки, которые могут быть допущены при разработке бизнес-плана: недостоверность и неполнота входящей информации; игнорирование необходимости подготовки анализа рынка либо использование при его подготовке недостоверных источников; ошибки в проведенных расчетах, их неполнота; ошибки в текстовой части бизнес-плана, а также несоблюдение логики подачи материала, его скудность, непрофессиональность выкладки; отсутствие анализа рисков.
- При правильном подходе к подготовке бизнес-плана он сможет стать не только формальным документом, но и практическим руководством по реализации бизнес-идеи, которое позволит проводить своевременную оценку результативности проекта, а также корректировать первоначальные планы в процессе реализации проекта, и отслеживать влияние изменений на прибыльность проекта, его рентабельность и инвестиционную привлекательность.

В настоящее время в России наиболее известны следующие западные методики по разработке бизнес-планов: UNDO (Организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований и ее электронная версия COMFAR; World Bank (Всемирный банк реконструкции и развития); фирмы «Goldman, Sachs and Co» (крупнейший банковский дом Уолл-стрит, один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса); фирмы «Ernst and Young» (интернациональная консультационно-аудиторская фирма). Основой зарубежных методик

составления бизнес-планов являются следующие разделы органично связанные организационным планом (конкретной схемой реализации проекта), с соответствующим просчетом рисков: финансовый план; план маркетинга; план производства. Именно эти основополагающие ключевые разделы и заложили фундамент российских стандартов формирования бизнес-планов.

Необходимость разработки бизнес-плана для стартап-проекта можно проанализировать через призму основных этапов его подготовки.

Первым этапом составления бизнес-плана является проведение детального анализа рынка, что позволяет изучить его текущие тенденции, уровень цен и конкуренции, а также оценить емкость рынка и рассмотреть перспективы его развития. При проведении исследования рынка целесообразно использовать официальные данные Государственной Службы статистики, профильных министерств, базы таможенной службы, а также информацию операторов рынка. Уже на данном этапе задача предпринимателя – реально оценить свои возможности по доступу к достоверной информации и умение провести ее качественный анализ, а также сформулировать адекватные выводы. Привлечение консалтинговой компании поможет получить обоснованный взгляд на рынок со стороны, от незаинтересованных лиц, а также обеспечит уверенность в надежности представленных данных, их грамотный анализ, что позволит предпринимателю обезопасить себя от неправильных решений еще на этапе планирования, а значит, избежать финансовых потерь.

Следующим – вторым этапом составления бизнес-плана и его важной составляющей является подготовка финансовой модели – финансового плана. Финансовый план для стартап-проекта содержит такие основные плановые расчеты: бюджет первоначальных инвестиций; плановые объемы продаж; детальный перечень операционных расходов и их плановые размеры; плановый расчет генерируемой предприятием выручки и денежного потока; анализ точки безубыточности; расчет плановых показателей инвестиционной привлекательности, прибыльности и рентабельности запланированного проекта. Построение адекватной финансовой модели бизнес-плана опирается на несколько ключевых факторов: качество, полнота и детализация входящей информации; использование методологии проведения расчетов, соответствующей современной финансовой практике, что обеспечивает правильность и надежность полученных результатов.

К необходимой входящей информации для построения финансовой модели относятся: размер первоначальных инвестиций, направления и график их вложения (подбор оборудования, выбор помещения, получение разрешительной документации, а также оценка размера необходимых оборотных средств); планируемый объем продаж и цена реализации производимой продукции/предоставляемых услуг; перечень и размер операционных расходов (расход и стоимость сырья и энергоносителей, количество персонала и уровень его заработной платы, объем других сопутствующих расходов и пр.); условия налогообложения предприятия (перечень и размер налогов, порядок их оплаты). Сбор данной информации можно осуществить как самостоятельно, так и привлекая финансовых консультантов, а также консультантов по бизнес-планированию. Здесь важно помнить, что качество и достоверность входящей информации будут иметь определяющее влияние на реалистичность построенной финансовой модели, а значит, чем более детальная и достоверная информация будет использована, тем более реальной будет финансовая модель. После сбора необходимой входящей информации можно непосредственно приступить к разработке финансовой модели.

Третий этап – это составление описательной части бизнес-плана, основой для чего служит построенная финансовая модель, дополненная результатами проведенного рыночного исследования. При подготовке описательной части бизнес-плана целесообразно использовать рекомендации одного из существующих международных стандартов: UNIDO, ЕБРР, TACIS и пр. Важно помнить, что все международные стандарты построения бизнес-планов носят рекомендательный характер, то есть при подготовке описательной части нет необходимости им слепо следовать, ведь каждый проект индивидуален, их полная стандартизация практически невозможна, да и не нужна. В данном процессе важно уметь отделить необходимую информацию, т.е. информацию первой степени важности, от дополнительной, которая может быть представлена в приложениях бизнес-плану либо предъявлена по требованию.

Список литературы

1. Бекетова О. Н., Найденков В. И. Бизнес-план. Теория и практика. М.: Приор-издат, 2009. С. 46.
2. Бизнес план. Наше руководство по составлению бизнес плана. – Режим доступа: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kazakhstan/Local%20Assets/Documents/FAS/Business%20plan%20\[WEB\].pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kazakhstan/Local%20Assets/Documents/FAS/Business%20plan%20[WEB].pdf)
3. Балабанов В.С., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Инновационный менеджмент: учебное пособие. М.: Российская Академия предпринимательства; АП «Наука и образование», 2008. 256 с.
4. Главные тренды и тенденции стартапов в России, США, Европе и Азии. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/startup/money/1786278/>
5. Дудин М.Н. Лясников Н.В., Похвощев В.А., Секерин В.Д., Толмачев О.М. Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды. Монография / под ред. В.С. Балабанова. М.: издательство «Элит», 2013. 280 с.
6. Дылевская А.И., Авилова В.В. Проблемы и перспективы развития стартап-компаний // Вестник Казанского технологического университета. 2014. Т. 17. № 4. С. 325–329.
7. Идеи бизнеса с нуля. Перспективные американские стартапы. – Режим доступа: <http://ubr.ua/market/startup-time/idei-biznesa-s-nulja-perspektivnye-amerikanskie-startapy-156773>
8. Как стартапам написать бизнес-план: советы от Sequoia Capital. – Режим доступа: <http://www.towave.ru/pub/kak-startapam-napisat-biznes-plan-sovety-ot-sequoia-capital.html>
9. Лучшие стартапы в сфере образования. – Режим доступа: <http://edu.hh.ru/article/64>
10. Методика ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития). – Режим доступа: http://www.e-ope.ee/_download/euni_repository/file/3853/1.zip/1.4.6.pdf
11. Официальный сайт «Green Technology Incubator Ltd.». – Режим доступа: <http://Ingreentech.com>
12. Пластинин А.В. Бизнес-план: Экономическая оценка инвестиций Архангельск: изд-во АГТУ, 2007. С. 74.
13. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2013. С. 16.
14. Российская бизнес газета – Инновации. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/01/21/internet.html>
15. Сатаев А.М. Производственный план в бизнес-планировании коммерческих и торговых

организаций // Вестник Академии. 2013. № 3. С. 25–31.

16. Сделано у нас, нам есть чем гордиться. – Режим доступа: <http://sdelanounas.ru/blogs/28453>
 17. Сун В. Стратегическое и бизнес-планирование как основа предпринимательской деятельности // Глобальный научный потенциал. 2013. № 8. С. 104–106.
 18. Три главные ошибки при написании бизнес-плана стартапа. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy/67457-tri-glavnye-oshibki-pri-napisanii-biznes-plana-startapa>
 19. Черников А. Приложение к Организационному букварю «Методика разработки бизнес-плана». Томск, 2013. С. 13.
 20. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju. Innovative transformation and transformational potential of socio-economic systems // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. Vol. 17, № 10. P. 1434–1437.
- References**
1. Beketova O. N., Najdenkov V. I. Business Plan. Theory and practice. Prior-izdat, 2009. P.46.
 2. Business Plan. Our guide on writing a business plan. – Mode of access: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kazakhstan/Local%20Assets/Documents/FAS/Business%20plan%20\[WEB\].pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Kazakhstan/Local%20Assets/Documents/FAS/Business%20plan%20[WEB].pdf)
 3. Balabanov V.S., Dudin M.N., Ljasnikov N.V. Innovation Management. Textbook. M.: Russian Academy of Entrepreneurship; AP «Science and Education», 2008. 256 p.
 4. Main trends and tendencies startups in Russia, the US, Europe and Asia. - Mode of access: <http://www.e-xecutive.ru/startup/money/1786278/>
 5. Dudin M.N. Ljasnikov N.V., Pohvoshhev V.A., Sekerin V.D., Tolmachev O.M. Formation stability of enterprise structures in the transformation of the competitive environment. Monograph / Ed. V.S. Balabanov. M.: Publisher «Elite», 2013.
 6. Dylevskaya A.I., Avilova V.V. Problems and prospects of development of start-ups // Bulletin of Kazan Technological University. 2014. T. 17. № 4. pp. 325–329.
 7. Ideas business from scratch. Prospective US startups. – Mode of access: <http://ubr.ua/market/startup-time/idei-biznesa-s-nulia-perspektivnye-amerikanske-startapy-156773>
 8. How startups write a business plan: tips from Sequoia Capital. – Mode of access: <http://www.towave.ru/pub/kak-startapam-napisat-biznes-plan-sovety-ot-sequoia-capital.html>
 9. The best startups in education. – Mode of access: <http://edu.hh.ru/article/64>
 10. Methods of the EBRD (European Bank for Reconstruction and Development). – Mode of access: http://www.e-ope.ee/_download/euni_repository/file/3853/1.zip/1.4.6.pdf
 11. Official site of «Green Technology Incubator Ltd». – Mode of access: <http://Ingreentech.com>
 12. Plastinin A.V. Business Plan: Economic evaluation of investment. Arkhangelsk Univ ASTU, 2007. P. 74.
 13. Ris Je. Business from scratch: Lean Startup method for rapid testing of ideas and choice of business model. M.: Alpina Publisher, 2013. P.16.
 14. The Russian business newspaper – Innovation. – Mode of access: <http://www.rg.ru/2014/01/21/internet.html>
 15. Sataev A.M. Production plan in business planning business and trade organizations // Bulletin of the Academy. 2013. № 3. S. 25–31.
 16. Made from us, we can be proud. – Mode of access: <http://sdelanounas.ru/blogs/28453>
 17. Sun V. Strategic and business planning as a basis for entrepreneurial activity // Global scientific potential. 2013. № 8. pp. 104–106.
 18. Three major mistakes when writing a business plan startup. – Mode of access: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy/67457-tri-glavnye-oshibki-pri-napisanii-biznes-plana-startapa>
 19. Chernikov A. Application to the Organising ABC book «Methods of developing a business plan». Tomsk, 2013. С. 13.
 20. Dudin MN, Ljasnikov NV, Kuznecov AV, Fedorova I.Ju. Innovative transformation and transformational potential of socio-economic systems // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. Vol. 17, № 10. pp. 1434–1437.