

1.3. Зафиксируйте, какой результат ждут от бизнес-плана заинтересованные стороны

Бизнес-план бывает нужен для различных целей, причем разные заинтересованные стороны могут ждать разного результата. Цель определяет средства, а целевая аудитория бизнес-плана — методы его подготовки.

Ниже я перечислил различные цели, а в соответствии с ними — заинтересованные стороны, а также возможные ожидания от использования бизнес-плана и результаты работы над ним.

Цель — принятие решения о целесообразности реализации проекта

Заинтересованные стороны:

- собственники предприятия (например, один партнер хочет запустить проект, второй сомневается);
- инвесторы проекта (это могут быть собственники, или часть собственников, или абсолютно посторонние для бизнеса лица);
- директор или другой топ-менеджер предприятия (для презентации проекта собственникам бизнеса, для проработки стратегии предприятия и т. д.).

Возможные ожидания от использования бизнес-плана:

- рассчитан объем инвестиций;
- проведен анализ рынка (степень глубины анализа в ожиданиях может варьироваться);
- рассчитаны показатели экономической эффективности проекта;

- проанализированы риски реализации проекта;
- сделан вывод о целесообразности/нецелесообразности реализации проекта.

Возможные результаты работы над бизнес-планом:

- по итогам разработки бизнес-плана рассчитана потребность в финансировании проекта — как капитальных затрат, так и оборотного капитала, чтобы у заинтересованных сторон было четкое понимание финансовых потребностей проекта, чтобы деньги не закончились на полпути;
- проведена оценка экономической эффективности проекта, в том числе рентабельности и сроков окупаемости, проведен анализ рисков — если получившиеся параметры проекта соответствуют ожиданиям заинтересованных сторон, то принимается решение о его дальнейшей проработке и подготовке к реализации;
- рассчитанная рентабельность проекта недостаточно высока для заинтересованных сторон, и принимается решение не реализовывать проект — и это тоже положительный результат работы над бизнес-планом, поскольку лучше потратить 200–300 тыс. руб. на проработку проекта, зато позже не потерять 150 млн руб. (это реальный кейс из нашей практики, где мы рассчитали проект клиенту и получили такую обратную связь).

Цель — формализация существующих планов деятельности компании (внутрифирменное планирование)

Заинтересованные стороны:

- чаще всего — высший наемный менеджмент компании в лице генерального директора, который должен

обосновать и защитить перед собственниками плановые показатели компании на 3–5-летний период, либо разработать КРІ и выполнить декомпозицию планов компании по ответственным и структурным подразделениям, либо обосновать проект перед собственниками;

- собственники предприятия — для разработки КРІ, для оценки компетенций существующего менеджмента (для ответа на вопрос, способна ли управленческая команда приносить прибыль, развивать бизнес и т. д.);
- инвесторы проекта (это могут быть собственники, или часть собственников, или абсолютно посторонние для бизнеса лица).

Возможные ожидания от использования бизнес-плана:

- определены и обоснованы целевые рынки и продуктовая матрица;
- определены ключевые финансовые показатели компании (выручка, прибыль, дивиденды) по годам;
- определен ожидаемый размер дивидендов;
- проведен анализ конкурентов, определены конкурентные преимущества бизнеса и мероприятия по повышению конкурентоспособности;
- проанализированы риски деятельности компании.

Возможные результаты работы над бизнес-планом:

- бизнес-план утверждается и принимается к исполнению, возможно — с корректировкой;
- бизнес-план не утверждается, и в компании начинаются перемены — либо менеджмента, либо бизнес-модели или стратегии, либо всего сразу.

Цель — привлечение финансирования и/или господдержки

Заинтересованные стороны:

- собственники, высший менеджмент.

Возможные ожидания от использования бизнес-плана:

- фактическое получение денег в виде привлеченного финансирования и/или господдержки.

Возможные результаты работы над бизнес-планом:

- финансирование одобрено;
- финансирование одобрено с отлагательными условиями;
- заявка отклонена по формальным признакам, связанным с качеством бизнес-плана (например, он не соответствует требованиям финансовой организации);
- заявка отклонена по формальным признакам, не связанным с бизнес-планом (неправильно заверены документы, неполный комплект документов и т. д.);
- заявка отклонена из-за несоответствия условиям финансирования не по формальным признакам;
- заявка допущена к конкурсу, но не попала в число победителей (например, не набрала достаточное количество баллов, поскольку проекты конкурентов предусматривают создание большего количества рабочих мест или вложение большего объема собственных средств в проект и т. д.).

Самая, казалось бы, очевидная ситуация — когда бизнес-план нужен для получения господдержки и/или финансирования — на самом деле не так проста. Нельзя привязывать оценку качества бизнес-плана к одобрению финансирования. Разберем на примере получения кредита в банке или

займа в ФРП. Получение финансирования возможно при выполнении одновременно нескольких условий:

- 1) проект соответствует выбранной программе финансирования по видам деятельности (отрасли), направлению расходования денег, доле собственных средств в проекте и т. д.;
- 2) бизнес-план и финансовая модель проекта соответствуют требованиям финансовой организации по структуре и содержанию, расчеты не содержат ошибок;
- 3) предприятие имеет хорошие показатели финансово-хозяйственной деятельности;
- 4) есть залог, соответствующий требованиям финансовой организации;
- 5) у предприятия хорошая кредитная история;
- 6) прошлое руководства и собственников компании не имеет «темных пятен».

Разработчик бизнес-плана (неважно, сторонний это специалист или внутренний) может напрямую влиять на качество плана и финмодели (пункт 2) и косвенно — на соответствие проекта требованиям программы финансирования (пункт 1). Почему косвенно? Потому что очень редко разработчик бизнес-плана уполномочен сам принимать ключевые решения о параметрах проекта, иногда руководитель предприятия может просто попробовать рискнуть — в таком случае ответственность на нем. Но если разработчик «не уследил» за соблюдением требований к проекту — это его вина. Чаще всего это касается объема собственных средств по проекту или направлений расходования заемных (грантовых) средств. Например, доля расходов на строительно-монтажные работы из средств займа не должна превышать 30 % от суммы займа, и задача разработчика — следить за

этим и иными аналогичными нормативными требованиями. Кроме того, в ходе работы над проектом может измениться шаблон бизнес-плана — следить за этим также должен специалист, ответственный за его подготовку.

Возвращаясь к списку выше, если у компании нет залога, плохое финансовое состояние, испорченная кредитная история или «рисковиков» не устраивает что-то в прошлом руководства/собственников компании — никакой бизнес-план не поможет! Если выделение финансирования/господдержки происходит на конкурсной основе, то чей-то проект (именно сам проект по своей сути, а не описывающий его бизнес-план) просто может оказаться лучше! И качество работы разработчика тут ни при чем. Бывают даже ситуации, когда бизнес-план оценивается в формате «зачет/незачет» — то есть его буквально достаточно сделать на «троечку», а принятие решения зависит от других факторов.

ВАЖНО

Качество бизнес-плана напрямую зависит от качества исходных данных. Если они приблизительные, то и бизнес-план на выходе будет примерным.

1.4. Определите подход к разработке бизнес-плана и финансовой модели

Существует несколько принципиальных решений, которые определяют подход к подготовке бизнес-плана.

1. **Делать бизнес-план с нуля или купить готовый.** Готовый (шаблонный) план даст шаблонный ответ об общих

параметрах бизнеса и не будет учитывать специфику конкретного региона, производственной площадки, доступность ресурсов и т. д. Он даст информацию о «средней температуре по больнице», и его в любом случае нужно адаптировать.

Приобретение готового бизнес-плана полезно, когда нужно получить хотя бы общее представление о бизнесе. Добавлю, что, по нашему опыту, более высокая цена на готовый план почти всегда означает более глубокую проработку и более достоверные источники.

2. **Какую программу использовать для проведения финансовых расчетов:** обычный MS Excel (или аналоги вроде LibreOffice Calc, Google Таблицы и т. д.) или специализированный, такой как «Альт-Инвест» или Project Expert.

Плюсы Excel — полная свобода действий по структуре модели, гибкость, бесплатность (эта программа, как правило, есть у всех, а если нет — всегда есть бесплатные аналоги). Из минусов — более высокая вероятность ошибок (не дотянул до ячейки формулу, ошибся со ссылкой — и модель уже некорректна), больше работы вручную, меньше автоматизации.

Специализированные программы условно можно разделить на два вида: созданные на базе MS Excel и «закрытые», когда сложно понять, как конкретные цифры получились, и нет возможности подкорректировать формулы расчета под специфику проекта.

Программные продукты на базе MS Excel представляют собой файл Excel, в котором уже есть формы таблиц, ссылки, формулы, иногда — макросы. Наиболее известный продукт — «Альт-Инвест». Был еще Finmodel Expert от Expert Systems (разработчиков Project Expert), но

вскоре после присоединения компании к группе «Альт-Инвест» продажу этого продукта прекратили (на момент написания этих строк его в продаже нет). Программа сохраняет все плюсы разработки финмодели на базе MS Excel, но повышает автоматизацию работы, снижает затраты (трудочасы) разработчиков модели, значительно уменьшает вероятность технических ошибок в расчетах и формулах. Из минусов — тот же «Альт-Инвест» работает на основе макросов, из-за чего у некоторых проверяющих из государственных или финансовых структур создается впечатление, что модель непрозрачна, к тому же некоторые формулы довольно сложны для непрофессионалов, и проследить по ним некоторые расчеты достаточно трудно.

Этот же фактор — непрозрачность расчетов и невозможность проверки цифр — является главным минусом «закрытых» моделей. Самой известной из них в нашей стране является Project Expert, к плюсам которой можно отнести удобство (информация поочередно вносится через диалоговые окна) и возможность сгенерировать и экспортировать в Word готовый бизнес-план с расчетными таблицами. У этого же разработчика есть облачный сервис ВРЕ24 — я им не пользовался, но судя по описанию, принцип тот же.

- 3. Делать бизнес-план самостоятельно или заказать у профессионалов.** Если в штате предприятия есть экономист или финансист, разбирающийся в бизнес-планировании, то проще всего поставить ему соответствующую задачу и не привлекать внешнего консультанта. К преимуществам такого решения относятся прямая экономия денег и времени (которое консультант потратит на вникание в задачу), полная сохранность конфиденциальной

информации внутри компании и... все. На этом плюсы заканчиваются и начинаются минусы:

- штатный сотрудник может не владеть специфическими знаниями или они могли устареть;
- работник отвлекается от своих регулярных обязанностей и связанные с ним процессы и задачи могут начать «провисать», а потом сотрудник понимает, что ничего не успевает, начинает метаться от задачи к задаче, и в итоге качество ухудшается повсеместно.

Эти минусы можно нивелировать привлечением к работе компаний-подрядчиков, специализирующихся на разработке бизнес-планов и финансовых моделей. Эксперты таких компаний осведомлены обо всех требованиях госфондов, банков и госструктур, знают, как они интерпретируются, уже получили опыт разработки проектов, имеют свои шаблоны и стандарты работы, снижающие вероятность ошибки.

Консультанты-разработчики бизнес-планов бывают разные. Как и в любой сфере, здесь много недобросовестных людей. Главные критерии хорошего подрядчика по разработке бизнес-планов: положительная деловая репутация и опыт, подтвержденные рекомендательными письмами, наличие квалифицированной команды, необходимого программного обеспечения, а также факт государственной регистрации в качестве ООО и ИП. В приложении 2 приведен шаблон технического задания на разработку бизнес-плана — он поможет вам при работе с подрядчиком.

Если вам нужно разработать бизнес-план или финансовую модель — можете смело обращаться ко мне и моей команде. Думаю, последующий материал убедит в нашей компетентности.

1.5. Сформулируйте инвестиционное предложение для инвестора или банка

Одна из наиболее распространенных целей разработки бизнес-плана — привлечение частных инвестиций.

В настоящий момент с учетом ситуации с проектным финансированием бизнеса со стороны банков многие компании и начинающие предприниматели пытаются привлечь финансирование частных инвесторов или бизнес-ангелов. При этом в большинстве случаев компании, предлагая инвестору профинансировать их проект, не могут четко сформулировать суть предложения и не готовы к предметному разговору.

Однако инвестора (не мецената, не благотворителя, не спонсора, а именно инвестора) интересует не только сам проект, но и условия его участия в нем и его потенциальный доход. На основе опыта нашей компании в подготовке проектов к финансированию можно выделить семь основных параметров¹ инвестиционного предложения.

1. **Размер необходимых инвестиций.** Есть понятие «комфортная сумма инвестиций» — это разная для каждого инвестора сумма (или диапазон сумм), которую он готов инвестировать. Эта сумма не находится в прямой зависимости от дохода или капитала инвестора. Теоретически он может вложить и сумму, превышающую комфортную, но именно с нее обычно начинается разговор.

¹ Речь именно о параметрах предложения инвестору. Разумеется, для инвестора важны ответы и на такие вопросы, как рыночные перспективы продукта/услуги, почему его будут покупать, каковы его конкурентные преимущества, на какой стадии сейчас находятся проект и продукт и т. д.

2. **Юридическая форма инвестирования.** Можно выделить две основные формы — инвестиции в обмен на долю и заем. В первом случае сделка представляет собой покупку доли или акций (в зависимости от организационно-правовой формы), возможно, через увеличение уставного капитала или дополнительную эмиссию акций, однако чаще всего через продажу доли/акций собственников. Вторым вариантом — заем (если нет обязательства целевого использования средств) или инвестиционный заем (если юридически предусмотрено целевое использование средств).
3. **Срок возврата средств инвестора.** Очень часто это путают со сроком окупаемости проекта, что является ошибкой. Срок возврата средств инвестора может быть меньше, равен или больше срока окупаемости проекта. Инвестору важно, когда будет зафиксирована безубыточность его вложений, то есть когда сумма вложенных средств сравняется с суммой выплат. Безусловно, есть еще понятие дисконтирования, но не нужно перегружать инвестиционное предложение.
4. **Инвестиционное предложение должно четко показывать, какую выгоду приобретает инвестор.** Здесь возможны несколько вариантов:
 - доля в бизнесе — один из самых распространенных и понятных вариантов. Инвестор становится одним из собственников бизнеса, получает доход в виде дивидендов пропорционально доле в уставном/акционерном капитале. Возможны также варианты, когда инвестор в течение определенного времени получает дополнительные суммы до момента возврата (окупаемости) инвестированных средств;