

Бизнес-планирование. Лучшие примеры



Дмитрий Рябих,
генеральный директор ГК «Альт-Инвест»,
член Экспертного совета журнала «Консультант»

Завершился очередной конкурс бизнес-планов, проводимый каждый год компанией «Альт-Инвест» при поддержке журнала «Консультант». Для участия было прислано 37 бизнес-планов, подготовленных как профессиональными консультантами, так и начинающими экономистами. И теперь, когда выбраны победители и прошло награждение, можно подвести некоторые итоги и посмотреть, чему же научил опыт очередного конкурса. Некоторые выводы могут быть очень интересны.

Вначале следует пояснить, в чем состоит важное отличие конкурса от множества аналогичных мероприятий по выбору лучшего проекта. Любой инвестиционный проект интересен сутью предлагаемого бизнеса, его перспективами, доходностью, силой предлагаемых организационных и стратегических решений. А бизнес-план служит документом, разъясняющим позицию предпринимателя и обосновывающим его планы. Поэтому в конкурсах инвестиционных проектов, как правило, оценивается привлекательность самого проекта, на этих конкурсах выбирается лучший предприниматель. В мероприятии, проводимом «Альт-Инвест», предпринимательская идея не оценивается – это конкурс консультантов, разрабатывающих бизнес-планы. И лучшим здесь считается не самый перспективный бизнес-план, а проект, который наиболее качественно проанализирован и представлен.

Хороший бизнес-план – понятие неоднозначное

В этом году жюри конкурса состояло из специалистов трех групп: консультанты, преподаватели и представители бизнеса. И стала очень заметна разница в оценке этими людьми одних и тех же инвестиционных проектов. Причем то, что одни эксперты воспринимали как безусловное и существенное преимущество подготовленного бизнес-плана, другие засчитывали как его недостаток. Разумеется, у такого подхода есть свое обоснование. Хотя бизнес-план и является документом достаточно универсальным, но все же в разных ситуациях требования к его содержанию, объему и способу представления сильно различаются. Мы

постарались выделить эти особенности, а также то, в чем мнение жюри совпадало, и получился следующий список:

1. *Представители реального бизнеса гораздо меньше интересовались грамотным и полным финансовым анализом в бизнес-планах, но отмечали слабую реализацию разделов, посвященных рискам.* Как правило, у банков и корпораций есть достаточно короткий список параметров, которые принято рассчитывать. Поэтому инвесторы не привыкли требовать полного и детального анализа. Подход консультантов и преподавателей чаще основан на том, что бизнес-план должен удовлетворять требованиям неизвестного пока инвестора, соответственно, и аналитика должна быть универсальной. С другой стороны, по мере развития финансового анализа в корпорациях и банках все больше начинают задумываться о качестве не только расчетных методов, но и самого прогноза. И все чаще руководители требуют глубокого анализа рисков.

2. *Все низко оценили проекты, в которых плохо составлено резюме.* Эксперту необходимо понимать, что он читает. И если это не ясно с первой же страницы бизнес-плана, то работать с таким документом неудобно. Если член жюри уже прочитал и о рынке, и о том, как будет организовано производство, но до сих пор не знает, сколько денег требуется для проекта и откуда их планируется получить, то документ воспринимается резко отрицательно. Ключевые параметры должны быть ясны сразу.

3. *Консультанты гораздо больше акцентируют внимание на наличии в проекте обоснований и доказательства сделанных прогнозов.* Представители реального бизнеса и преподаватели больше внимания уделяют самим цифрам и их анализу. Этот факт выглядит немного странно, но это так. Обоснование предложенных цифр гораздо меньше занимало не только преподавателей (что можно было бы объяснить повышенным интересом к теории), но и представителей реального бизнеса. Дело в том, что далеко не всегда вопросы обоснования цифр проекта должны решаться непосредственно в бизнес-плане. Часто обоснование прогнозов становится отдельной задачей. Именно поэтому

сотрудники банков и корпораций иногда относятся к неполноте бизнес-плана спокойно. Консультанты же привыкли считать бизнес-план абсолютно завершенным документом и требуют этой завершенности от оцениваемых работ.

В разных ситуациях при подготовке бизнес-плана следует по-разному расставлять акценты. Потенциальный инвестор может иметь предпочтения, не совсем привычные для разработчика бизнес-плана, но важные для него самого. Поэтому, начиная работу, стоит поинтересоваться, каково мнение инвестора по следующим вопросам:

1. Объем документа.
2. Ключевые вопросы, которые будут обсуждаться непосредственно на основе бизнес-плана: стратегия, технология, рынок и маркетинг, структура затрат, календарный план и т. п.
3. Наличие у инвестора «любимых» финансовых показателей и отчетов.
4. Требования к учету рисков: планирование сценариев развития, использование сложных методов анализа и т. п.

Если пожелания будут учтены, то вероятность позитивного восприятия проекта инвестором существенно возрастает.

Размер имеет значение

Среди 7 проектов, ставших номинантами конкурса, нет ни одного бизнес-плана, написанного студентами или начинающими специалистами, и только один бизнес-план касается небольшого проекта. Соблюсти все обычные требования, предъявляемые к бизнес-плану, довольно трудно, когда речь идет об инвестициях всего в несколько миллионов рублей. Поэтому не стоит пытаться опираться на стандарты, придуманные для строительства заводов, если речь идет всего лишь об открытии кафе. Одному-двум участникам это удалось, но в основном небольшие проекты выглядели нелепо, когда их разработчики пытались подражать стилю, разработанному для крупных инвестиций.

Победил в конкурсе проект, который был самым крупным из всех участников (его инвестиции составляли 6,5 млрд рублей). Разумеется, и объемы финансирования, и глубина технической и маркетинговой проработки позволяли авторам бизнес-плана отразить все грани методологии оценки, чем они и воспользовались, показав высокий профессионализм. Следует отметить среди проектов, не вошедших в число победителей, один бизнес-план, который получил специальный приз «За самый яркий проект» – проект детской школы анимации. Его никак нельзя назвать высокопрофессиональной работой с точки зрения финансового анализа, то есть выполнен бизнес-план был очень просто. Но большинство экспертов отметили, что этот документ приятно читать и он хорошо рассказывает о проекте.

Важный вывод, который можно сделать, резюмируя вышесказанное, состоит в следующем: нельзя предъявлять одинаковые требования к проектам, независимо от их размера и сути. Несоответствие размера проекта и использованных подходов в анализе является типичной ошибкой, выдающей неопытно-

го и непрофессионального консультанта. А в конкурсе все же следует отделять крупные промышленные проекты от малого бизнеса и оценивать их по разным критериям.

И о том, как стать лучшим...

Победителем конкурса стал проект, связанный с производством метанола. Трудно в нескольких словах обозначить, чем именно он оказался лучше остальных 36 бизнес-планов, но этот список качеств выглядит примерно так:

1. Проект технологически и коммерчески достаточно сложный. Но тем не менее его суть из бизнес-плана можно понять уже после минуты изучения.

2. Можно взять любую цифру в прогнозах бизнес-плана, и уже после непродолжительной оценки становится понятно, откуда автор взял этот прогноз, почему именно так и насколько можно доверять этому значению. Причем, как правило, даны ссылки на дополнительные документы, каждый из которых глубоко изучает соответствующую тему. Отчасти это приложения к бизнес-плану, отчасти – стратегические документы компании, инициировавшей проект. Поэтому при изучении проекта не возникает белых пятен (хотя, конечно, неопределенность остается, прогнозы не могут быть совершенно точными).

3. Финансовый план не выглядит шаблонным, то есть подготовлен специально для данного проекта, без лишних данных, и в то же время в нем нет никакой самостоятельности, не используются форматы или показатели, непривычные и неудобные для экспертов.

4. По ключевым вопросам информация достаточно подробна: прогноз продаж и его обоснование, структура себестоимости, начальные инвестиции.

5. Документ дает понятную картинку бизнеса. Это значит, что уже через 15–20 минут чтения возникает ощущение, что модель ведения этого бизнеса понятна, и ясно, какие технологии будут применяться. Такого эффекта авторы проекта добиваются правильным оформлением бизнес-плана, удачными акцентами в описании и включением технологических схем в приложение. В результате эксперт, изучающий бизнес-план, может оценивать не бессмысленный набор цифр, а вполне понятный реальный проект. ■

Таблица. Список победителей конкурса*

| | |
|--|--|
| 1-е место | Производство метанола |
| 2-е место | Восстановление производства сыра |
| 3-е место | Строительство мультимодального логистического центра |
| Специальный приз «За самый яркий бизнес-план» | |
| | Детская школа анимации |
| Номинанты конкурса, не вошедшие в тройку победителей | |
| | Сеть центров спецтехники VOLVO |
| | Модернизация хлебозавода |
| | Развлекательный комплекс «Мегаполис Н.-Новгород» |
| | Досуговый детский центр «Зеленая Волна» |

* Полные тексты этих проектов опубликованы на сайте cfin.ru.