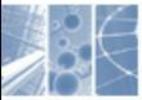


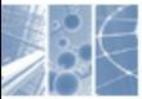
Бобылев Георгий Владимирович

**Бизнес-план как инструмент
привлечения инвестиций**



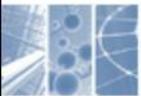
План занятия

- Этапы развития инновационного проекта
- Зачем нужен бизнес-план?
- Как сделать так чтобы бизнес-план заметили?
- Что хотят найти в бизнес-плане венчурные инвесторы?
- Особенности оценки инновационных проектов
- Управление финансами компании
- Показатели эффективности инвестиций



Этапы развития инновационного проекта

- **Preseed** – обоснование концепции потенциально прибыльного бизнеса;
- **Seed** – проведение маркетинговых исследований, создание пилотных образцов продукции;
- **Start up** – отладка технологии, начало коммерческого производства и продаж;
- **Early stage** – наращивание оборотного капитала, создание запасов компании;
- **Expansion** – расширение производства, увеличение объема продаж, активное продвижение, усовершенствование продукта или технологии.



Стадии развития инновационной компании: «УЛИТКА ИННОВАЦИЙ»



По материалам Бадулина Н.А.

Этапы развития венчурного проекта



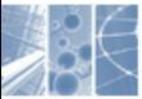
Трудный путь инноватора...





Инновационная инфраструктура в РФ

- Институты развития
- Международные организации
- ВУЗы
- Центры трансфера технологий
- Бизнес-инкубаторы
- Технопарки
- Бизнес-ассоциации
- Центры государственной поддержки
- Бизнес-ангельские сети
- Информационно-дискуссионные площадки
- Венчурные фонды и венчурные партнеры ОАО «РВК»
- Корпорации



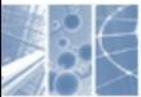
Мотивация

«Лучший мотив для открытия собственного дела — это предпринять что-то действительно значимое, то есть придумать такой продукт или услугу, которые сделают мир лучше. Так что первоочередная ваша задача — решить, как именно Вы можете усовершенствовать мир.

Сочините мантру. Забудьте о программных заявлениях — они слишком длинны, скучны и бесполезны. Никто не способен запомнить их — не говоря уж о том, чтобы претворить в жизнь. Вместо этого возьмите вашу идею из п. 1 и на ее основе сочините мантру.

Приступите к действиям. Начните производство и реализацию Вашего продукта или услуги. Берите в руки паяльники, компиляторы, молотки, пилы, AutoCAD — любые необходимые Вам инструменты — и за дело. Не зацикливайтесь на болтовне, писанине и планировании.

- Мантра (санскр. mantrah от man — думать, мыслить) — в индуизме: священное заклинание, которому приписывается волшебная, сверхъестественная и исцеляющая сила [\[4\]](#)



- Определите свою бизнес-модель. Какое бы дело Вы ни открывали, Вы должно четко представлять себе, как зарабатывать на нем деньги. Даже самые гениальные идея, технология, продукт, услуга — не жильцы без устойчивой бизнес-модели.
- Постройте систему ВРЗ (вехи, расчеты, задачи). Нужно свести в единую систему три списка: а) главные вехи, которые необходимо пройти; б) расчеты, на которых Вы строите вашу бизнес-модель, и в) задачи, которые нужно решить, чтобы достичь поставленных целей.

Эта система будет поддерживать дисциплину в Вашей компании и поможет ей удержаться на плаву, случись хоть всемирный потоп.»

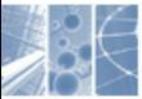
Гай Кавасаки



Что включает бизнес-модель?

Бизнес-модель описывает, каким образом компания создает и поставляет клиентам стоимость, а также генерирует денежные потоки:

- Источники ценности;
- Предлагаемая ценность;
- Инфраструктура и ресурсы;
- Продуктовые предложения и «упаковки» продуктов;
- Рыночная стратегия;
- Потребители и взаимоотношения с ними;
- Финансы (затраты и доходы)

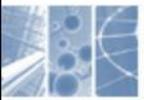


Что такое бизнес план?

Бизнес-план – документ, описывающий основные этапы создания бизнеса и содержащий оценки эффективности его деятельности

Направления использования:

- оценка целесообразности реализации проекта;
- операционный план деятельности;
- инструмент взаимодействия с инвестором

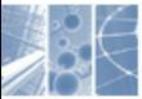


Зачем нужен бизнес-план?

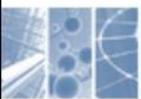
- Бизнес-план — объект в значительной степени мифический и недостижимый
- Он, по идее, тоже должен удовлетворять всех (инвесторов, директоров, учредителей и менеджеров) и оказывать магическое влияние на каждого, кто вкусит из него, — в частности, вызывать непреодолимое желание выписать чек или утвердить проект
- Бизнес-план не имеет особой практической пользы для стартап - компании, поскольку инновационные предприниматели обычно строят его на нереалистичных предположениях, сомнительных гипотезах и прочих неизвестных величинах
- Применение бизнес-плана для внутреннего потребления также весьма ограничено, поскольку для стартапа более эффективна система (Вехи, расчёты, задачи)



- Почему считается, что бизнес-план необходим и часто лица, принимающие решения, без него отказываются двигаться дальше ?
- Очень часто наивные предприниматели полагают, что бизнес-план способен вызвать у инвестора восторг и благоговейный трепет с немедленной просьбой: «Скажите мне, пожалуйста, куда перечислить деньги»
- Компании достигают успеха благодаря грамотному воплощению планов, а не грамотным планам



- Для большинства предпринимателей бизнес-план как документ — один из наименее важных факторов в добывании капитала.
- Если инвестор склоняется к положительному решению, то хороший бизнес-план станет дополнительным аргументом за; но не план сам по себе — причина такого решения.
- Если инвестор склоняется к отрицательному решению, едва ли бизнес-план сможет его переубедить. В этом случае инвестор, скорее всего, даже не станет читать этот план до конца.

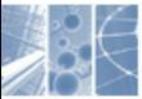


Правильная и реалистичная мотивация для написания плана должна быть такой:

На следующей стадии соблазнения инвестора — стадии аудита компании — инвестор попросит Вас показать ему бизнес-план.

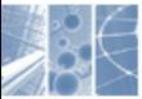
Таковы правила игры — бизнес-план должен быть наготове.

С бизнес – планом гораздо легче жить, его наличие резко снижает «издержки взаимодействия».

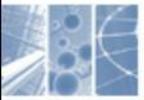


В самом процессе написания бизнес-плана есть определенная польза: он объединяет команду, заставляя ее сообща оформлять свои намерения.

- Совместная работы над бизнес-планом позволит создать сильный, слаженно работающий коллектив. А возможно, и выявить сотрудников, с которыми Вы работать не хотите.
- Процесс написания плана также дает команде возможность рассмотреть вопросы, которые она упустила из виду или значение которых приуменьшила в первой эйфории — например, политику обслуживания клиентов.

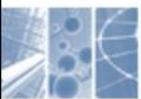


- Наконец, план выявляет прорехи в учредительской команде. Если, окинув взглядом офис, Вы понимаете, что нет никого, кто мог бы провести в жизнь какой-то ключевой элемент плана, — значит, в команде кого-то не хватает.
- Все абстрактные мечты об изменении мира становятся вполне материальными и спорными, стоит лишь перенести их на бумагу. Таким образом, не так важен этот документ, как процесс, ведущий к его созданию.
- Даже если Вы не преследуете цели привлечь капитал — все равно стоит написать бизнес-план.

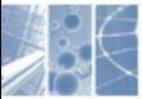


Как сделать так чтобы бизнес-план заметили?

- Подготовить очень 😊 качественное резюме проекта.
- Включить ссылку на авторитетный источник, который привлечет внимание читателя и постараться добавить ссылки на цифры, которые вы используете.
- Добавить список клиентов, которым читатель может позвонить и расспросить их о том, насколько они нуждаются в Вашем продукте или услуге — или насколько активно они уже пользуются Вашим продуктом или услугой.



- позаботиться о том, чтобы Ваш план демонстрировал Ваши реальные знания и опыт работы на рынке;
- приложить протоколы о намерениях приобрести Вашу продукцию с указанием объёмов;
- включить графики и диаграммы для пояснения сложных моментов;
- привлечь профессионального дизайнера для оформления документа.

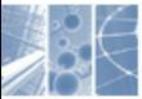


- Бизнес-план, включая финансовую модель, Вы должны писать сами в соавторстве с командой.
- Главная цель написания бизнес-плана — сплочение коллектива.
- Перекладывая на чужие плечи даже часть процесса, Вы совершаете большую ошибку.
- *Тем не менее, подготовить классный бизнес-план самостоятельно, не обладая должными навыками, это сверхзадача.*



Основные трудности, связанные с финансовым планированием и оценкой инновационных проектов

- трудность прогнозирования ожидаемых денежных потоков из-за высокой неопределенности результатов коммерциализации;
- необходимость учета высокого уровня риска, присущего инновационным проектам;
- ограниченность времени и средств для проведения сложных расчетов.



- Инновационный проект может находиться на различных этапах инновационного цикла, в зависимости от этого наиболее эффективны различные методы оценки проекта.
- Существующие подходы к оценке инновационных проектов можно разделить на две группы, объединяющие, соответственно количественные и качественные методы.
- Качественные методы опираются на экспертные оценки различных параметров, пример такого метода может служить подход, реализованный в рамках проекта Tasis «Инновационные центры и наукограды».



достоверность оценок

NPV, RO

рейтинговые
оценки

ФИ



ПИ



ОКР



ОП



СП



max

неопределённость результата инновационного проекта

min



качественные методы

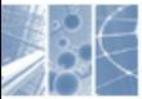


количественные методы



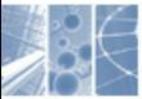
Классификация применимости методов оценки инновационного проекта в зависимости от этапа инновационного процесса

Стадия инновационного процесса	Методы оценки			
	Качественные	Количественные		
		RO	NPV	NFV
Фундаментальные исследования (ФИ)	-	-	-	-
Прикладные исследования (ПИ)	+	-	-	-
Опытно-конструкторские работы (ОКР)	+	+/-	+/-	+/-
Опытное производство (ОП)	+	+	+/-	+/-
Промышленный образец (ПО)	+	+	+	+
Производство (П)	+	+	+	+
Сбыт (С)	+	+	+	+



Временная стоимость денег

- Суть концепции временной стоимости денег заключается в утверждении, что рубль сегодня стоит больше, чем завтра. Поскольку рубль сегодня может быть инвестирован и проценты на эти инвестиции могут приносить доходы. Денежные средства меняют свою ценность во времени, их реальная стоимость зависит от величины промежутка времени, остающегося до их получения или расходования. В экономической теории данное свойство называется положительным временным предпочтением.
- Таким образом, будущие поступления должны быть соответствующим образом скорректированы для учёта временной стоимости денег.
- Текущая стоимость (Present Value, PV) =
Дисконтирующий множитель * Будущий поток денежных средств



Формула, дисконтирующая будущие поступления, имеет вид:

Текущая стоимость (Present Value, PV) = дисконтирующий множитель * будущий поток денежных средств

$$\text{Дисконтирующий множитель} = \frac{1}{(1 + r_i)^t}$$

где, r - ставка дисконтирования

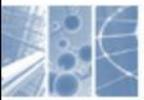
- t – количество периодов, когда будут происходить будущие платежи, (предполагается, что ставка является постоянной в каждый период).



Ставка дисконтирования является параметром модели, который позволяет корректировать суммы денежных выплат с учетом различной стоимости денег в разные моменты времени.

В качестве ориентира при выборе ставки дисконтирования обычно рассматриваются процентные ставки по банковским вкладам, государственным ценным бумагам или другим альтернативным возможностям надежного вложения денег.

Показатели эффективности, рассчитанные с учетом ставки дисконтирования, демонстрируют сравнительную эффективность инвестиций в проект по отношению к другим финансовым инструментам, доступным для инвесторов.

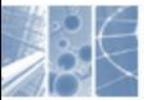


Показатели экономической эффективности инвестиций

Средняя норма рентабельности (ARR) представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций. Этот показатель интерпретируется как средний годовой доход, который можно получить от реализации проекта.

$$ARR = \frac{\sum Cft}{N * Investment}$$

Cft – чистый денежный поток в период t ; N – длительность проекта в годах $Investment$ – начальные инвестиции
Рассчитанная средняя норма рентабельности проекта, обладает нормальным значением. Средняя доходность на капитал участвующий в проекте составляет в год **** %



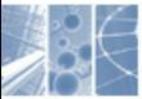
Показатели экономической эффективности инвестиций

Чистый приведенный доход (NPV). Показатель NPV представляет собой чистую прибыль от реализации проекта, дисконтированную к базовому периоду.

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+K)^1} + \frac{CF_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+K)^n} = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+K)^t}$$

где – первичный денежный поток,.; – ожидаемые чистые денежные потоки в период времени t,.; K– ставка дисконтирования; t – длительность периода расчёта, лет.

NPV проекта за *** лет составил *** млн. рублей



- Оптимальная среда для разработки финансовой модели – Excel.
- Полезно пройти тренинг и освоить профессиональный продукт по бизнес-планированию, например, Project Expert.
- Финансовый план - результат расчётов по финансовой модели.



Показатели экономической эффективности инвестиций

Дисконтированный период окупаемости (DPB) - это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет дисконтированного чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом.

Дисконтированный период окупаемости проекта составляет 88 месяцев.

Внутренняя норма доходности проекта (IRR) показывает, при какой ставке дисконтирования величина чистого дисконтированного дохода будет равна нулю. Проект считается приемлемым, если рассчитанное значение IRR не ниже требуемой нормы рентабельности. Значение требуемой нормы рентабельности определяется инвестиционной политикой компании.

CF_t – чистый денежный поток в период t

t- период расчёта

*Внутренняя норма доходности проекта составляет ****%*

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$



Сценарии расчётов, показатели эффективности

Длительность проекта *** мес. период расчёта *** мес., ставка дисконтирования **%		
Показатель	Сценарий 1	Сценарий 2
Период окупаемости (Payback Period), мес.		
Дисконтированный период окупаемости, мес. (Discounted Payback Period).		
Средняя норма рентабельности (Average Rate of Return).		
Внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return).		
Чистый приведённый доход, млн. руб. (Net Present Value).		



График окупаемости NPV

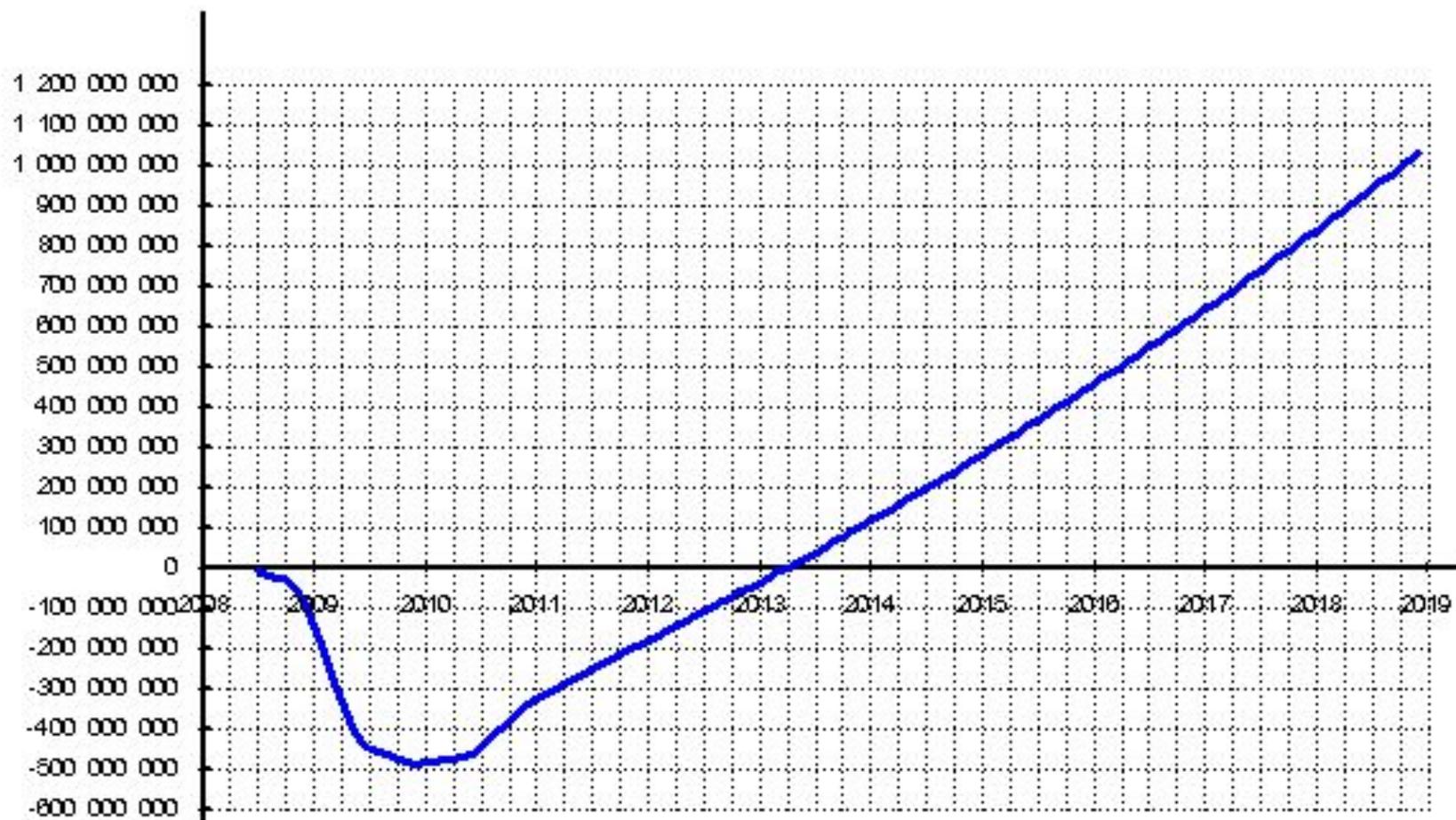
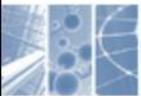
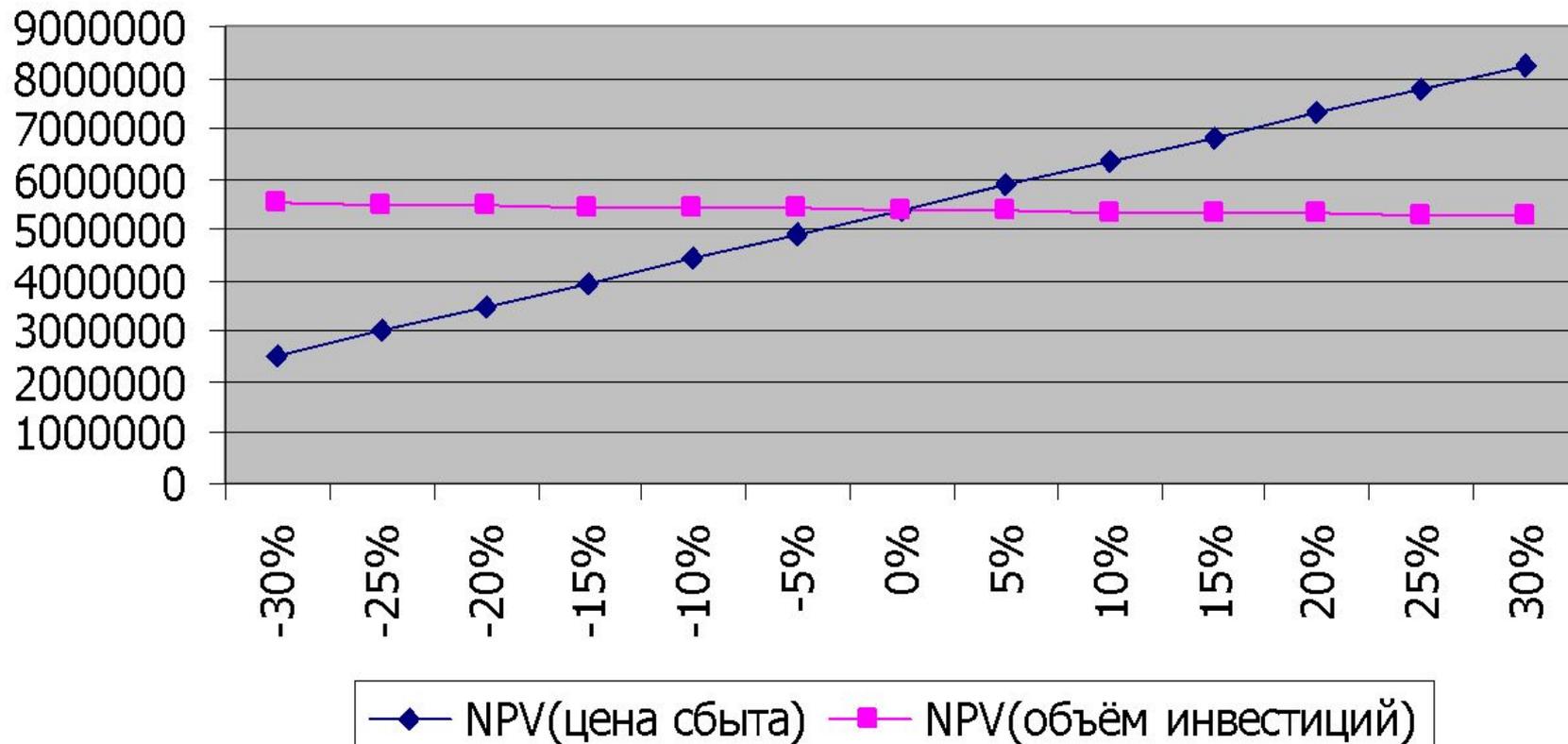


График окупаемости (NPV)



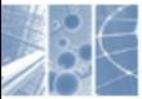
Анализ рисков

Анализ чувствительности NPV в зависимости от изменения цены сбыта, объёма инвестиций.



Уровни ставок в зависимости от стадии венчурного проекта

Фаза проекта	Исследования			
	Ruhnka&Yong(1985, 1991)	Wetzel (1981)	Plummer (1987)	Scherlis and Sahlman (1987)
Начальная (Seed)	73,0%	50,0%	50,0-70,0%	70% и более
Вторая (Start-up)	54,8%	50,0%	50,0-70,0%	50,0-70,0%
Третья	42,2%	37,5%	40,0-60,0%	40,0-60,0%
Четвертая	35,0%	30,0%	35,0-50,0%	30,0-50,0%
Выход из проекта	35,0%	22,5%	25,0-35,0%	20,0-35,0%



Типичный формат 15-минутной презентации

Название	Проблемы или возможности	Технология и продукт (ы)	Клиенты	Рынок (и)	Конкуренты
Операции	Альянсы	Управленческая команда, директора и консультанты	Финансы	Резюме	Стратегические вопросы

Спасибо за внимание
georgiybobilev@gmail.com
+79139100694