



# Структура бизнес-плана в стандарте ИнвестАП / InvestAP

Данные рекомендации к разработке и оформлению документов, описывающих бизнес-проект (далее – бизнес-план), созданы на основе других стандартов и продолжительной практики команды экспертов и носят рекомендательный характер.

Предлагаемая структура бизнес-плана полностью отражает модель оценки проектов на платформе **ИнвестАП / InvestAP** по запатентованному алгоритму АПИР (Алгоритм Принятия Инвестиционных Решений – далее Алгоритм).

В соответствии с рекомендациями **ИнвестАП / InvestAP** структура бизнес-плана должна включать в себя следующие разделы:

- 1. Резюмирующие метрики проекта**
- 2. Тизер (тезисное описание проекта в системе разнообразных показателей)**
- 3. Описание Модели Персонала (МП) проекта**
- 4. Описание Бизнес-Модели (БМ) проекта**
- 5. Описание Маркетинговой Модели (ММ) проекта**
- 6. Описание Производственной Модели (ПМ) проекта**
- 7. Описание Финансовой Модели (ФМ) проекта**

## 1. Резюмирующие метрики проекта

Резюмирующие метрики проекта – это извлечение из тизера наиболее важных показателей (метрик), отражающий ключевые аспекты проекта. С резюмирующими метриками знакомятся все потенциальные инвесторы, которые по каким-либо причинам заинтересовались проектом после того, как увидели его в базе платформы **ИнвестАП / InvestAP** с оценками инвестпривлекательности.

## 2. Тизер (тезисное описание проекта в системе разнообразных показателей)

Тизер (резюме проекта) – это самостоятельный структурированный материал, отражающий проект по различным аспектам и показателям. С тизером знакомятся те потенциальные инвесторы, которые сохранили свой интерес к проекту после знакомства с Резюмирующими метриками и оценками инвестпривлекательности проекта.

Тизер раскрывает вопросы от инвестора: суть проекта и создаваемые им продукты, отрасль, размер финансирования и цели его использования, ключевые аспекты экономики проекта, команда проекта, модель рынка, что получает инвестор, риски и гарантии и много другое.

Разделы бизнес-плана по стандарту **ИнвестАП / InvestAP** раскрывают подробно информацию, обосновывая верность суждений и правильность экономических расчётов.

Тизер (заполненный) даёт возможность алгоритмам платформы **ИнвестАП / InvestAP** выбрать наиболее подходящих экспертов для проекта, которые будут его оценивать.

В данном разделе описываются:

- *Общие сведения о проекте* – правовая форма; место дислокации офиса и регион ведения бизнеса; возраст и текущая стадия проекта
- *Продукт проекта, его ключевые ценности и перспектива* – описание продукта и его свойств; какие проблемы/потребности потребителей он закрывает; как эти проблемы/потребности закрываются в текущем моменте
- *Рынок сбыта и продажи* – ключевые (целевые) клиентские сегменты потребителей; предполагаемый объём рынка продукта и % его захвата проектом; основные каналы продвижения и продаж; основные конкуренты и аналоги продукта; ключевые отличия от конкурентов и аналогов продукта; динамика в продуктово-клиентских сегментах
- *Производство* – как производят продукт; требования к организации производства; наличие своей производственной базы; возможность изготовления образцов-прототипов; возможность изготавливать продукт серийно (партиями)
- *Команда проекта* – основатели проекта и их опыт в теме проекта; сотрудники (не основатели) и их профессиональный опыт; консультанты / трекеры / менторы и их опыт; партнёры проекта; структура руководства проектом
- *Зрелость проекта* – какие ресурсы уже были вложены в проект; официально подтверждаемые текущие активы проекта; каковы текущие результаты проекта (финансовые, нефинансовые); на чьи средства запущен проект (кто основные текущие инвесторы); стратегические партнёры проекта (кто может его развивать / использовать в длительной перспективе)
- *Текущие финансы проекта* – каких финансовых результатов добился проект к текущему моменту (выручка, затраты и их динамика); ФОТ; количество клиентов / потребителей и их динамика
- *Инвестиции для проекта* – какие раунды инвестиций было пройдено и сколько средств привлечено; какие средства нужны ещё и в какой последовательности (траншах); цели привлечения инвестиций; формат привлечения инвестиций; текущие обязательства проекта и его основателей

### 3. Описание Модели Персонала (МП) проекта

Для любого предпринимательского проекта ключевым фактором успеха на фоне всех остальных является команда проекта. Именно она разрабатывает проект, несёт риски, прикладывает усилия для достижения успеха. Существует негласное утверждение в мире инвесторов, что деньги даются не в проект или идею, а конкретным людям, которые создали и управляют проектом.

Соответственно, если этот раздел (или фактор) так важен для проекта и инвесторов, то ему стоит уделить особое внимание и тщательно проработать.

Мы рекомендуем проработать как минимум следующие разделы, которые считаем критически важными для успеха:

- *Целевые ориентиры команда* – насколько логично и ясно сформулированы бизнес-цели проекта, насколько команда их понимает, что особенно важно – разделяет
- *Роли, вклады, доли* – насколько проработана вовлеченность членов команды и подкреплена соответствующим размером владения бизнесом (долей)
- *Мотивационный потенциал команды* – насколько проработаны (понятны) мотивы команды основателей, связаны между собой и с успехом проекта

- *Трудовые ресурсы и компетенции* – насколько укомплектован проект трудовыми ресурсами (основатели + наёмные сотрудники) с нужными проекту компетенциями
- *Риски трудовых ресурсов* – насколько проработаны риски трудовых ресурсов проекта с учетом самой команды основателей и наёмных сотрудников; есть ли способы минимизации и/или избегания таких рисков

#### 4. Описание Бизнес-Модели (БМ) проекта

Сегодня ни один из запускающихся проектов, претендующий на успех, тем более не локальный, а масштабируемый, не мыслит себя без проработки так называемой бизнес-модели проекта – некой обобщенной и упрощённой имитации того, как проект создаёт ценность для клиентов и обменивает эту ценность на деньги, т.е. создаёт добавленную стоимость с учётом всех затрачиваемых ресурсов (монетизируется).

Очень важно, чтобы бизнес-модель создавало достаточно добавленной стоимости; ещё лучше, если она предполагает масштабирование – именно это больше всего любят и ценят инвесторы.

Существуют разные подходы к бизнес-моделированию. Мы рекомендуем воспользоваться наиболее доступной и понятной сегодня методологией создания бизнес-модели Александра Остервальдера. На её основе важно проработать следующие её аспекты:

- *Оценка бизнес-идеи* – насколько обдумана и проработана сама по себе идея бизнес-проекта, насколько она нова, каковы её перспективы масштабирования
- *Монетизация бизнес-идеи* – как придуманная идея создаёт добавленную стоимость для своих создателей (основателей) на разных этапах жизни проекта
- *Общая оценка бизнес-модели* – насколько будет понятна другим людям предлагаемая вами бизнес-модель проекта в целом, сможет ли она «рассказать» как проект получает / генерит добавленную стоимость
- *Устойчивость бизнес-модели* – насколько бизнес-модель проекта устойчива к резким изменениям внешней среды, каковы границы этой устойчивости
- *Рискованность бизнес-модели* – каковы риски бизнес-модели проекта в выбранной технологической нише (с учётом рынков и законодательства)

#### 5. Описание Маркетинговой Модели (ММ) проекта

Информация из этого раздела показывает и аргументирует и для проекта, и для инвестора существование рынка сбыта для вашего продукта. Именно этот раздел показывает как проект зарабатывает, на ком и сколько. Этот анализ может огорчить, или наоборот, вдохновить инвестора на тесное взаимодействие с проектом.

Данный раздел является основанием для формирования доходной части финансовой модели (бюджета) проекта. Примерная структура раздела:

- *План продаж* – насколько проработан план и структура продаж проекта на срок инвестиций (или до 5 лет); как выручка связана с инвестициями
- *Рынок сбыта* – каков рынок сбыта вашей продукции и как он структурирован в основные Целевые Клиентские Сегменты (ЦКС); его объём, динамика роста, зрелость

- *Конкурентный Анализ* – насколько качественно проработан анализ конкурентного поля – и поставщиков и продуктов-аналогов; есть ли «фокус конкуренции»
- *Ценообразование* – насколько проработано ценообразование для различных рыночных УКС, как цена ваших продуктов соотносится с рыночными реалиями
- *Маркетинговые риски* – рынки так или иначе подвержены изменениям, и не все изменения позитивны; необходимо проработать те угрозы, которые существуют для рынка продукции и потребителей, а также связь этих угроз с продажами

Для убедительности данного раздела настоятельно рекомендуется сочетать текстовые описания и таблично-графическую информацию, которая бы наглядно раскрывала и демонстрировала основные выводы.

## 6. Описание Производственной модели (ПМ) проекта

Какой бы продукт вы ни создавали и не выпускали на рынок – будет ли это товар, услуга или их комбинация – необходимо этот продукт произвести и доставить потребителям. А для этого необходимо организовать – спланировать, сконфигурировать, создать и протестировать так называемый производственный цикл, для которого нужно соответствующее оборудование, инфраструктура, мощности и т.п.

В этом разделе раскрываются общие сведения о производственной части проекта, технический расчёт производственных издержек и требований на планируемый объём продаж.

Данный раздел является основанием для формирования расходной части финансовой модели (бюджета) проекта. Примерная структура раздела:

- *План затрат* – насколько проработан и обоснован план затрат в части подготовки запуска и/или масштабирования производства с учётом привлекаемых инвестиций
- *Ключевой бизнес-процесс* – насколько проработан ключевой бизнес-процесс (КБП) создания продукта в рабочем, а не тестовом, режиме вашего проекта
- *Ресурсы* – насколько проработана система закупки сырья / материалов / комплектующих / услуг и прочих необходимых ресурсов
- *Технологическо-производственная база* – насколько проработана технологическая база производства продукта (станки, оснастка, инфраструктура, подводимые мощности и т.п.), дающая возможность выпускать продукцию самостоятельно
- *Разрешения, допуски, риски* – насколько важны для реализации вашего проекта различные сертификаты, допуски, лицензии и прочие разрешительные документы; насколько проработаны схемы получения этих разрешительных документов, каковы производственные риски с учётом технологий производства и разрешительной документации

Для убедительности данного раздела настоятельно рекомендуется сочетать текстовые описания и таблично-графическую информацию, которая бы наглядно раскрывала и демонстрировала основные выводы.

## 7. Описание Финансовой модели (ФМ)

Цель данного раздела – показать основные позиции (структурные финансовые статьи) из массы финансовых данных, которые убедят инвестора в том, что проект сможет получить

достаточно средств для своей жизнеспособности – и произвести расчёт с инвестором, и остаться «на плаву».

Здесь приводятся результаты финансово-экономических расчётов – прямые (переменные и постоянные) затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета расходов на реализацию проекта, потребность в финансировании (инвестициях), налоговая нагрузка, поток реальных денег (поток наличности), прогнозный управленческий баланс.

Примерная структура раздела:

- *Выручка* – насколько обоснована доходная часть в вашей финансовой модели; насколько она связана с Маркетинговой моделью проекта
- *Расходы* – насколько обоснована расходная часть в вашей финансовой модели; насколько она связана с Производственной моделью проекта
- *Налоги* – насколько проработано налогообложение в вашей финансовой модели; достаточно ли учтены налоговые нюансы отдельных регионов, в которых планируется вести бизнес
- *Инвестиции* – насколько проработана инвестиционная составляющая вашего проекта – сумма, ставка привлечения, способы погашения и т.д.
- *Учёт сценариев* – проработаны ли у проекта оптимистический / пессимистический сценарии, отражающие нагрузку или, наоборот – разгрузку, проекта факторами риска
- *Финансовые коэффициенты* – какие коэффициенты (показатели) вашего проекта рассчитаны полноценно

В качестве финансовых коэффициентов мы рекомендуем проработать следующие:

- а. Расчёт рентабельности (продаж)
- б. Расчёт точки выхода на «операционный 0» (нулевую рентабельность или точку безубыточности)
- в. Расчёт точки погашения исходной инвест.составляющей (самоокупаемости)
- г. Расчёт точки выхода инвестора из Проекта
- д. Расчёт ROI (коэф-ент возврата инвестиций)
- е. Расчёт NPV (чистая приведённая стоимость / чистый дисконтированный доход)
- ж. Расчёт IRR (внутренняя норма доходности)
- з. Расчёт PI (индекс доходности / прибыльности)
- и. Учёт ставки дисконтирования
- й. Проработка оптимистического и пессимистического сценариев

Для убедительности данного раздела настоятельно рекомендуется сочетать текстовую информацию, табличные описания и графическую визуализацию, которые бы наглядно показывали основные расчёты и выводы по ним.