

# КАК РАЗРАБОТАТЬ РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН

ГЛАВА

# 20

## Основные понятия

- Устав компании
- Бизнес-план
- Инвестор
- Франшиза
- Маркетинг
- Реклама

Вы твёрдо решили открыть собственный бизнес. Однако для этого недостаточно просто объявить себя бизнесменом. Необходимо им стать по закону – разработать устав, оформить учредительные документы, зарегистрировать свой бизнес и встать на учёт в налоговой инспекции.

Как не ошибиться в оценке возможностей своего проекта? Как привлечь потенциальных инвесторов? Как убедить их в том, что вы всё хорошо продумали, и доказать выгодность инвестиций в ваш бизнес-проект?

Исследовать и оценить перспективы проекта, определить его коммерческую эффективность, спрогнозировать возможные проблемы и пути их решения, рассчитать суммы капиталовложений на каждом этапе и чистую прибыль помогает бизнес-план.

## Правила создания нового бизнеса (стартапа)

Создание нового бизнеса требует следующих действий (рис. 66).



**Рис. 66.** Стадии создания стартапа

Давайте рассмотрим процесс создания стартапа по шагам.

### Шаг 1

Найти идею и разработать бизнес-план

Создание нового бизнеса начинается с возникновения идеи. Об этом мы уже говорили в предыдущей главе. Затем необходимо

провести исследование потенциального рынка и разработать бизнес-план. Поскольку в одиночку создать предприятие трудно, вам нужно подыскать надёжных соучредителей. Эти этапы создания бизнеса желательно пройти до его формальной регистрации: если нет идеи, плана и соратников, лучше вообще бизнес не создавать.

## Шаг 2

Определить форму ведения бизнеса и оформить учредительные документы (для юридического лица)

Если вы создаёте бизнес в форме юридического лица, то вам нужно подготовить учредительные документы. В зависимости от формы юридического лица пакет необходимых документов может отличаться, но в любом случае вы должны разработать устав.

**Устав** (*statute*) – свод правил, регулирующих организацию и порядок деятельности предприятия.

Устав вашего стартапа должен быть утверждён всеми учредителями. В уставе обычно указываются:

- полное название предприятия, его адрес, предмет и цели деятельности;
- структура органов управления, порядок управления деятельностью и принятия решений;
- размер уставного капитала;
- права и обязанности участников;
- порядок выхода участников и другие сведения.

Учредительный договор – ещё один документ, который вам понадобится. Если вы создаёте стартап самостоятельно, то такой договор не требуется. Если же учредителей стартапа несколько, то они должны заключить между собой договор о создании стартапа на общем собрании учредителей.

### Шаг 3

Зарегистрировать стартап и встать на учёт в налоговой инспекции

Для регистрации юридического лица необходимо заполнить заявление по установленной форме, подписать его всеми учредителями и подать в налоговую инспекцию, приложив к нему либо решение о создании организации (в случае единственного учредителя), либо протокол общего собрания учредителей, а также учредительные документы и квитанцию об уплате госпошлины.

Чтобы зарегистрировать ИП, требуется заявление, копия паспорта и квитанция об уплате госпошлины.

В наши дни все необходимые документы для регистрации можно подготовить и подать в налоговую инспекцию через интернет-сервис ФНС. В этом случае госпошлина не взимается.

На регистрацию отводится ограниченное время – три рабочих дня. В случае успешной регистрации ваш стартап внесут в государственный реестр и налоговая инспекция отправит на вашу электронную почту либо лист записи ЕГРИП (если вы регистрируете ИП), либо лист записи ЕГРЮЛ (если вы регистрируете ЮЛ). Получить бумажные документы можно, обратившись в налоговую инспекцию или центр госуслуг «Мои документы». Ваш стартап будет считаться действующим с момента его государственной регистрации.

Одновременно с регистрацией созданный вами стартап поставят на налоговый учёт. Если вы впервые регистрируете ваш бизнес в качестве ИП, обратитесь в свою налоговую инспекцию за информацией, применимы ли налоговые каникулы к вашему виду деятельности.

### Шаг 4

Открыть расчётный счёт в банке

Расчётный счёт юридического лица или индивидуального предпринимателя вы сможете открыть только после государственной регистрации. Для деятельности ИП расчётный счёт не является обязательным, но для упрощения многих операций он необходим. На этом этапе можно заказать печать для вашей компании.

## Шаг 5

Получить необходимые лицензии

Для производства определённых видов товаров и оказания некоторых видов услуг необходима государственная лицензия – разрешение компетентного государственного органа, подтверждающее, что вы обладаете необходимой квалификацией. Например, лицензия требуется на создание предприятий общественного питания, на все виды медицинской деятельности, производство лекарственных средств, образовательных услуг и многих других.

Виды деятельности, на осуществление которых требуется лицензия, перечислены в Федеральном законе «О лицензировании отдельных видов деятельности».

### Как разработать бизнес-план для себя

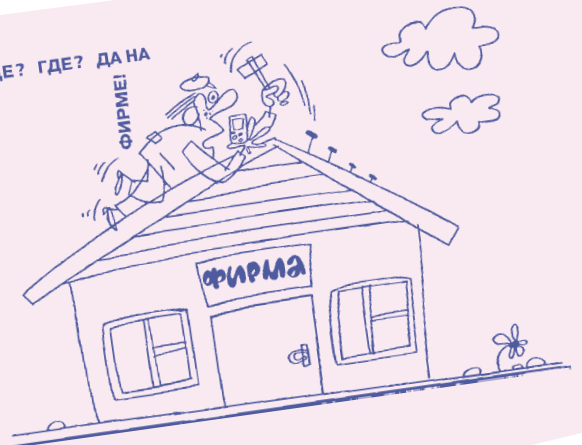
Прежде чем открыть новый бизнес, вам нужно сформулировать идею вашей предпринимательской деятельности, составить бизнес-план для себя и для потенциальных инвесторов.

**Бизнес-план** (*business plan*) – форма представления деловых предложений и проектов с информацией о производственной, сбытовой и финансовой деятельности фирмы, с оценкой потребностей в финансировании и условиями окупаемости.



ГДЕ? ГДЕ? ДА НА

ФИРМЕ!



Даже самый хороший бизнес-план не поможет начать бизнес, если нет денег. Источников средств для открытия собственного бизнеса всего три – ваши личные сбережения, вклады соучредителей (партнёров по будущему бизнесу) и сторонних инвесторов.



19  
20  
21

Бизнес-план используется как основа для формулирования идеи, её обсуждения с заинтересованными партнёрами, оценки экономической выгоды предприятия, издержек на его создание и функционирование, потребностей и источников финансирования, механизмов управления.

Универсальной структуры бизнес-плана нет, так как даже реализуемые в одной области проекты обладают множеством особенностей, обусловленных специфическими факторами. Поэтому для каждого стартапа бизнес-план будет индивидуальным. Однако общие принципы, которые лежат в основе составления всех бизнес-планов, примерно одинаковы.

Структура бизнес-плана, как правило, следующая:

- титульный лист – название и адрес вашего стартапа;
- резюме проекта стартапа – цели, прибыльность проекта, его стоимость и источники финансирования;
- анализ положения дел в отрасли – характеристика потребности в продукции в регионе или стране, потенциальные конкуренты и аналоги;
- производственный план – необходимые инвестиции, сырьё и материалы, себестоимость и цены;
- план маркетинга – организация сбыта, положение предприятия на рынке, конкуренты, торгово-сбытовые издержки, организация рекламы;
- организационный план – юридическая форма фирмы, размер уставного капитала, руководство фирмы;
- финансовый план – детальный анализ затрат и выгод от проекта, баланс доходов и расходов, показатели экономической эффективности.

312

Бизнес-план можно составить самостоятельно, используя образцы в Интернете, например на образовательном портале «Финансовая культура» (<https://fincult.info>), или заказать его составление в специализированной консультационной фирме, например на портале для предпринимателей Openbusiness ([www.openbusiness.ru](http://www.openbusiness.ru)) или в «Магазине исследований» на сайте РБК (<http://marketing.rbc.ru>).



**ВАЖНО**

Если вы хотите привлечь в свой проект иностранные инвестиции, бизнес-план должен быть составлен на английском языке и по принятым в мире стандартам, которые могут отличаться от российских. Общеизвестными международными стандартами при разработке бизнес-планов являются методики Организации по промышленному развитию ООН (ЮНИДО), изложенные в её «Руководстве по подготовке технико-экономических обоснований промышленных проектов». Это руководство поможет представить бизнес-проект инвесторам из разных стран по понятной им методике.

Разделы бизнес-плана по стандартам ЮНИДО следующие: резюме, описание предприятия, обзор рынка и маркетинг, принцип работы исследуемого объекта (технологии), анализ макроэкономических показателей рынка, анализ состояния и перспектив развития отрасли, характеристика района расположения, анализ конкурентной среды, маркетинговая стратегия, инвестиционный план, производственный план, план сбыта, финансовый план, анализ устойчивости проекта, расчёт ставки дисконтирования, риски и меры по их минимизации, сценарии развития.

Большинство компьютерных программ для бизнес-планирования опираются на методику ЮНИДО. Например, программное средство КОМФАР (COMFAR) позволяет смоделировать краткосрочную и долгосрочную финансовую ситуацию для практически любых проектов ([www.unido.ru/resources/comfar](http://www.unido.ru/resources/comfar)).

**Как разработать бизнес-план для инвестора**

Даже самый хороший бизнес-план не поможет начать бизнес, если нет денег. Источников средств для открытия собственного бизнеса всего три – ваши личные сбережения, вклады соучредителей (партнёров по будущему бизнесу) и сторонних инвесторов.



**Инвестор** (*investor*) – лицо или организация, готовые вложить деньги в предприятие в целях получения прибыли.

Инвестором может быть физическое лицо, готовое дать вам деньги на открытие стартапа на определённых условиях. Однако в большинстве случаев инвесторы – это банки, финансовые компании, хедж-фонды, пенсионные и другие фонды, которые размещают часть имеющихся у них средств для получения прибыли.

К инвестору нельзя прийти с одной только идеей стартапа: вы должны представить инвестиционный план. Основная задача инвестиционного плана – заинтересовать инвестора, убедить его в выгодности вложений в предлагаемый проект и получить от него деньги на реализацию проекта.

Бизнес-план для инвестора – это краткое представление проекта. Обычно он включает:

- представление цели и сути проекта;
- маркетинговое исследование рынка;
- имеющиеся и необходимые ресурсы;
- предполагаемую прибыльность;
- основные показатели;
- риски проекта.

Для привлечения инвесторов вы как основатель стартапа должны быть готовы:

- ответить на вопросы по отдельным (даже техническим) сторонам проекта. Знание дела – важнейшая характеристика руководителя стартапа и положительный знак для инвестора, что он имеет дело с серьёзным предпринимателем;
- передать часть полномочий и даже долю в бизнесе инвестору. Инвестор, который даёт существенную долю денег на организацию стартапа, может потребовать не только долю в будущей прибыли, но и участия в управлении стартапом. Инвесторы, которые вносят несущественную долю в капитал компании, часто претендуют на долю прибыли, соответствующую их взносу;

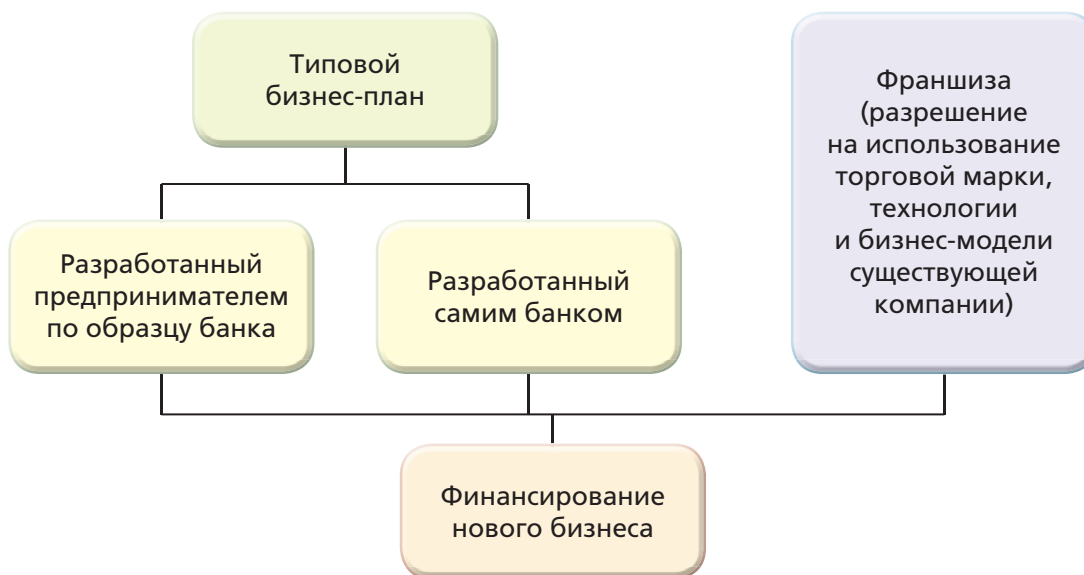
- представить свою оценку рисков стартапа и варианты сокращения этих рисков, возможные варианты оптимизации стартапа и контроля над положением дел в предприятии и действиями его руководства. Необходимо заранее хорошо обдумать все возможные варианты участия сторон в проекте и определиться со стратегией ведения переговоров.

Данные о возможных рисках, которые могут возникнуть при реализации проекта стартапа, и о том, как вы планируете их нейтрализовать, обычно представляют большой интерес для инвесторов.

Большая часть инвесторов даст вам деньги только в кредит.

Подробно о кредите мы рассказывали в модуле 1. Основная задача финансового плана – оценить способность вашего стартапа обеспечить поступление достаточного количества денег, чтобы осуществлять платежи по полученным кредитам. Такие платежи будут состоять из двух частей – возврата основной суммы долга и возврата процента.

Большинство банков предоставит кредит на создание бизнеса, только если он создаётся по типовому бизнес-плану, одобренному банком, или является франшизой (рис. 67).



**Рис. 67.** Способы финансирования нового бизнеса



**Франшиза** (*franchise*) – разрешение на использование торговой марки, технологии и бизнес-модели уже существующей компании.

Компания, которая за определённую плату передаёт вам свою торговую марку, технологию и бизнес-модель, называется франчайзером. Получить франшизу для создания собственного бизнеса можно от многих известных компаний. На рынке есть франшизы сетей клубов раннего развития, студий маникюра и оздоровительных центров. Представлены на российском рынке и франшизы агентств недвижимости, прачечных, автомоек и многих других.

Создавая новую компанию путём покупки франшизы, вы получите массу преимуществ перед возможными конкурентами. В их числе опыт франчайзера, его бизнес-технологии, узнаваемая торговая марка, поддержка франчайзера в открытии и ведении бизнеса, включая консультации и обучение персонала, налаженная система снабжения, минимальные затраты на рекламу и маркетинг. На российском рынке представлено большое количество франшиз в области розничной торговли, производства, оказания бытовых услуг и общественного питания. Списки лидеров среди продаваемых франшиз обычно можно найти в Интернете на сайтах рейтинговых и информационных агентств и крупных аналитических центров (РБК, «Сравни.ру», «Банки.ру» и др.). Рейтинги франшиз дают возможность легко ориентироваться в широком выборе предложений.

Однако у франшизы есть и свои минусы: вы будете вынуждены следовать бизнес-модели франчайзера и помимо разового паушального взноса (цены приобретаемой лицензии) платить роялти – регулярные платежи, которые могут составлять до 20% вашей прибыли. Разумеется, если вы хотите создать инновационный стартап, совершенно отличный от всех существующих, модель создания нового бизнеса через франшизу вам не подойдёт.

Преимущества ведения бизнеса по типовому бизнес-плану, разработанному банком, очевидны. Прежде всего, если вы го-

товы пользоваться одобренным банком планом, вам будет легче получить у него кредит на начало бизнеса. Вам не придётся платить паушальный взнос и ежемесячные роялти. Вы можете реализовать практически любые идеи по организации и ведению бизнеса, включая его концепцию и план развития, ценовую политику, выбор поставщиков и клиентов, проведение рекламных акций. В рамках одобренного типового бизнес-плана вы вполне можете создать инновационный стартап.

Однако следует иметь в виду, что кредиты на создание нового бизнеса обычно не превышают 3 млн руб., достаточно дороги (свыше 15% годовых), краткосрочны (до 3–4 лет) и могут финансировать только до 80% цены проекта. Более того, кредитование нового бизнеса считается очень рискованным, ведь вы можете и разориться.

Вот почему грамотно составленный бизнес-план имеет столь важное значение для получения кредита. Именно по нему банк сможет самостоятельно оценить уровень риска, рентабельность будущего бизнеса и возможность погашения кредита.

Для принятия решения о выдаче вам кредита не менее важны для банка и ваша кредитная история (как вы оплачивали долги в прошлом), способность внести собственные деньги на создание бизнеса (обычно 20–25%), ваше образование, специальность и даже внешняя опрятность и уровень владения языком делового общения.

В случае получения отказа банка в кредите выясните причины, устраните их и обратитесь за кредитом снова в этот или другой банк.


В бизнес-плане для потенциального инвестора вы должны подробно описать предполагаемые источники и схемы финансирования, расходы по проекту и использование средств, ответственность по выплате займов, систему гарантий, которые вы можете предоставить, а также указать потребность в дополнительных финансовых ресурсах. Если вы уже брали какие-то кредиты на развитие своего бизнеса, необходимо указать их условия. Сделать это можно в виде графика погашения кредитов и уплаты процентов.

19  
20  
21

Бизнес-план для инвестора должен также содержать оценку эффективности проекта, которая поможет определить, насколько размер его вложений соответствует ожидаемым доходам. На этой основе инвестор сможет принять решение о целесообразности вложения денег в ваш стартап.

### Как продвигать свой стартап

Чтобы ответить на ключевые вопросы создания нового бизнеса – что, для кого, когда, сколько и как производить, вы как предприниматель должны правильно оценить ситуацию на рынке своего продукта. Этим занимается маркетинг.



**Маркетинг** (*marketing*) – анализ и прогнозирование рыночной ситуации в целях ориентации производства и обеспечения лучших экономических условий для реализации продукции.

318

Маркетинг изучает обе стороны рыночного обмена – спрос и предложение, однако основные усилия маркетологов (специалистов по маркетингу) направлены на изучение спроса. На основе маркетинговых данных разрабатываются программы производства и определяется ассортимент выпускаемой продукции. Занимаясь маркетингом продукции вашего стартапа, вы неминуемо пройдёте через несколько этапов.

**Анализ рынка** – оценка рынка при помощи сбора и анализа информации об общем размере потенциального спроса на товары или услуги фирмы. Этот этап является обязательным пунктом любого бизнес-плана.

Сначала по данным статистики за прошлый год вы можете определить общий объём продаж товара, производством которого хочет заняться ваша компания. Например, общий объём рынка мобильных телефонов в вашем городе в прошлом году был на уровне 100 тыс. штук, что в денежном выражении составляет 700 млн руб.

Затем вы сможете спрогнозировать потенциальную динамику продаж этого товара – рост или сокращение. Скажем, в следующем году в связи с ростом мобильной телефонизации потенциальный спрос может составить 110 тыс. штук, т. е. вырастет на 10%. Однако на этом рынке уже действует несколько компаний, которые обеспечивают текущий спрос. Если ваш стартап хочет выйти на рынок, его первоначальная задача – занять некоторую нишу нового 10%-го спроса, за которую будут бороться уже существующие конкуренты.

**Таргетирование рынка** – отбор сегмента рынка товаров, потребители которого объединены по какому-то признаку: по полу, возрасту, уровню образования, размерам дохода, религии, климату, месту жительства и т. д. Очевидно, что потенциальные потребители со схожими характеристиками будут демонстрировать схожее покупательское поведение.

В зависимости от того, какими ресурсами вы обладаете и в каком состоянии находится рынок, выбирается стратегия охвата рынка. По сути речь идёт о выборе одного из видов маркетинга:

- массовый маркетинг – товар предназначается для покупателей всех типов (например, бутылочная питьевая вода);
- товарно-дифференцированный маркетинг, т. е. предложение не менее двух вариантов товара для создания разнообразия и отличия от конкурентов (например, мужской и женский дезодоранты);
- целевой маркетинг – производство товаров для определённой группы потенциальных потребителей (например, кроссовки для скейтбординга).

**Позиционирование продукта** – это процесс формирования предложения компании с целью занять отличную от конкурентов позицию в сознании целевых потребителей.

После выбора сегмента рынка вы должны определить, какой тип товара подходит для этого сегмента лучше всего, какие потребности удовлетворяет ваш товар, что отличает его от аналогов на рынке, по какой цене предложить этот товар, как его распространять и продвигать на рынке.

Чтобы правильно позиционировать свой продукт, необходимо понять:

- какие похожие продукты предлагают конкуренты и в чём отличительные особенности этих продуктов;
- насколько успешны продукты конкурентов;
- как относятся к ним потребители;
- какие качества продукта, созданного конкурентами, больше всего ценят потребители;
- какие качества вашего продукта уникальны на рынке;
- есть ли ошибки в позиционировании продукта у конкурентов и какие именно.

**Осуществление маркетинга** – претворение маркетинговой стратегии в жизнь. Для этого вам потребуется создать непрерывно действующую систему сбора и анализа рыночной информации, определить место вашего продукта среди продуктов конкурентов и донести его преимущества в рекламе.

**Реклама** (*advertising*) – часть маркетинга, информационное воздействие на сознание потребителя с целью привлечения внимания к объекту рекламирования, формирования или поддержания интереса к нему и его продвижения на рынке.

Вы можете размещать свою рекламу в прессе, на радио и телевидении; создавать рекламные фильмы, плакаты, буклеты и проспекты; выпускать каталоги и пресс-релизы; организовывать выставки-ярмарки, рекламные конкурсы и продажи; использовать Интернет.

Рекламные кампании в Интернете имеют свои особенности. Прежде всего вы должны создать свой сайт, где будет описана и показана ваша продукция. Реклама в Интернете в конечном счёте должна привести потенциального клиента на этот сайт, с помощью которого вы и начнёте реализовывать свои товары или услуги.



## НА ЗАМЕТКУ

Основные формы рекламы в Интернете следующие.

- *Баннерная реклама.* Рекламодатель может размещать на популярных сайтах баннеры (рекламу в виде анимированного и статичного графического изображения), которые приведут клиента на рекламируемый сайт.
- *Всплывающая реклама* – графическая реклама, демонстрируемая в отдельных окнах браузера фиксированного размера, открывающихся поверх содержимого просматриваемой страницы (*PopUp Ads*) или под ней (*PopUnder Ads*).
- *Контекстная реклама* – тематические рекламные объявления, соответствующие поисковым запросам пользователя в браузере. Эти рекламные объявления содержат те же ключевые слова, что и поисковые запросы, и показываются как дополнительная информация к содержанию просматриваемых страниц. Таким образом рекламодатель решает задачу охвата целевой аудитории.
- *Почтовая рассылка* – рассылка по электронной почте тематической рекламы, на которую подписаны пользователи Интернета, например, если они согласились быть получателями рекламной продукции определённой компании.

## РЕЗЮМЕ

- Правила создания нового бизнеса заключаются в выполнении требования закона, в соответствии с которым новое предприятие должно подготовить устав и другие учредительные документы, получить государственную регистрацию и встать на налоговый учёт, открыть счёт в банке и, если требуется, получить лицензию.
- Бизнес-план представляет собой описание проекта с информацией о производственной, сбытовой и финансовой деятельности фирмы, оценку потребностей в финансировании, а также определение условий окупаемости. Бизнес-план разрабатывается для себя и для инвесторов.
- Основная задача инвестиционного плана – заинтересовать инвестора, убедить в выгодности вложений в предлагаемый проект и получить от инвестора деньги на его реализацию.
- Важной частью бизнес-плана являются маркетинг – анализ и прогнозирование рыночной ситуации для ориентации производства и реклама, представляющая собой информационное воздействие на сознание потребителя с целью привлечения внимания к объекту рекламирования, формирования или поддержания интереса к нему и его продвижения на рынке.

## ПРАКТИКУМ

### Финансовая экономика

1. Назовите основные этапы создания стартапа.
2. В чём заключается процесс государственной регистрации нового предприятия?
3. Что такое бизнес-план и каковы его основные части?
4. Почему для инвестора требуется составить отдельный бизнес-план?
5. Что такое маркетинг и в каких формах он осуществляется?

### **Финансовое право**

1. Найдите в Интернете Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Какие документы согласно этому закону необходимы для регистрации юридического лица?
2. Какие документы в соответствии с законом представляются российским гражданином для регистрации в качестве индивидуального предпринимателя?
3. Найдите в Интернете Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности». Назовите пять видов деятельности, для осуществление которых требуется государственная лицензия.

### **Интернет-практикум**

1. На образовательном портале «Финансовая культура» (<https://fincult.info>) найдите пример бизнес-плана: Главная страница → Всё о финансах → Деньги → Начать бизнес → С чего начать своё дело: бизнес-план. Обсудите сильные и слабые стороны этого бизнес-плана, его привлекательность для потенциальных инвесторов и перспективы окупаемости.
2. Найдите в Интернете, например на портале Openbusiness.ru ([www.openbusiness.ru](http://www.openbusiness.ru)), типовые бизнес-планы и изучите бизнес-план создания компании в интересующей вас сфере. Определите по этому бизнес-плану цель проекта, его общую стоимость, срок реализации, период окупаемости и прогнозируемую чистую прибыль.
3. На сайте «РБК Магазин исследований» (<https://marketing.rbc.ru>) найдите типовые бизнес-планы для интересующего вас проекта. Назовите основные разделы выбранного вами бизнес-плана.