

## ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

ИЗДАНИЕ ПОДГОТОВЛЕНО В РАМКАХ СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА  
МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ВСЕМИРНОГО БАНКА  
«СОДЕЙСТВИЕ ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ  
И РАЗВИТИЮ ФИНАНСОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

10-11  
КЛАССЫ

СПО



*Учимся разумному финансовому поведению*

ЕКАТЕРИНА ЛАВРЕНОВА  
ИГОРЬ ЛИПСИЦ

# ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ

МОДУЛЬ

## СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

ИННОВАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ АПРОБАЦИИ  
УЧЕБНОГО КУРСА ПО ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
(СРЕДНЕЕ ОБЩЕЕ И СРЕДНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ)

*Проект «Разработка дополнительных образовательных программ по развитию финансовой грамотности обучающихся общеобразовательных учреждений и образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования»*

Руководитель: **В. С. Автономов**,  
член-корреспондент РАН, доктор экономических наук, профессор НИУ ВШЭ

Руководитель авторского коллектива: **И. В. Липсиц**,  
доктор экономических наук, профессор НИУ ВШЭ

Научный консультант: **Л. С. Гребнев**,  
доктор экономических наук, профессор НИУ ВШЭ

Издательство «ВИТА-ПРЕСС» — победитель конкурса на разработку УМК  
в рамках Проекта

«Финансовая грамотность» — целостная система учебных курсов для дополнительного образования обучающихся, впервые разработанная в России. Для каждого курса создан учебно-методический комплект, включающий материалы для обучающихся, учебную программу, методические рекомендации для педагога, контрольные измерительные материалы и материалы для родителей.

Учебные материалы содержат значительный объем информации, что позволяет использовать их не только в учебном процессе, но и во внеурочной деятельности — для самообразования обучающихся, реализации их индивидуальной образовательной траектории, совместной работы с родителями и др.

Авторы: **Екатерина Лавренова**,  
кандидат педагогических наук,  
Центр инновационного образования «Гимнасион», Москва  
**Игорь Липсиц**, доктор экономических наук, профессор НИУ ВШЭ

**Лавренова, Е. Б.**

Л13 Финансовая грамотность: материалы для родителей. Модуль «Собственный бизнес». 10–11 классы общеобразоват. орг., СПО / Е. Б. Лавренова, И. В. Липсиц. — М.: ВИТА-ПРЕСС, 2014. — 32 с. (Дополнительное образование: Серия «Учимся разумному финансовому поведению»).

ISBN 0000000

В пособии содержатся материалы по каждой теме курса, с которой обучающиеся будут знакомиться на занятиях. Ознакомление с этими материалами даст возможность родителям квалифицированно отвечать на вопросы своих детей по проблемам предпринимательства, а также оказывать им помощь при подготовке проектов, которые будут заданы для домашней работы, разработке концепции собственного бизнеса.

УДК 00000000  
ББК 00000000

ISBN 0000000

© Лавренова Е. Б., Липсиц И. В., 2014  
© Художественное оформление.  
ООО Издательство «ВИТА-ПРЕСС», 2014  
Все права защищены

## СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРА .....	4
I. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ БИЗНЕС-ПЛАНА .....	5
1. Выбор товара и конкурентной стратегии. ....	5
2. Оценка рынка сбыта. ....	12
3. Оценка конкурентов. ....	13
II. БИЗНЕС-ПЛАН: РАЗЛИЧНЫЕ ВЗГЛЯДЫ ЭКСПЕРТОВ .....	16
1. Как написать бизнес-план.....	16
2. Три главные ошибки при написании бизнес-плана стартапа .....	20
3. История одного банкротства .....	23
4. Как работать над стартапом .....	26



---

- От автора

---



4

Работа с обучающимися по блоку финансовых знаний «Создание собственного бизнеса как способ повышения своего благосостояния» может быть организована в форме подготовки проекта, который в данном случае может предполагать обоснование идеи создания собственного бизнеса и получения от него устойчивого дохода.

В связи с этим помощь родителей может состоять в том, чтобы помочь обучающемуся сделать хотя бы простейший бизнес-план и в ходе этой работы помочь ему осознать тот комплекс проблем, который приходится решать любому предпринимателю. Соответственно ниже даются развёрнутые рекомендации по подготовке основных разделов бизнес-плана, а также различные рекомендации по выполнению этой работы.

# I. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПОДГОТОВКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

---

- 1. Выбор товара и конкурентной стратегии

---

Основная часть бизнес-плана начинается с раздела, в котором описываются те товары или услуги, которые вы хотите предложить вашим будущим покупателям и ради производства которых задумывается весь проект. Никто в мире не даёт денег просто на строительство завода химических волокон или открытие мастерской по ремонту часов.

Но как выбрать товары или услуги, которые должны стать основой вашего бизнеса, или начать в истории вашей фирмы новую страницу?

Самый разумный подход – делать то, что даёт новому бизнесу хорошую конкурентоспособность, т. е. умение долго привлекать внимание покупателей к своим товарам или услугам и получать от них деньги за эти товары или услуги.

Пытаясь разобраться в хитросплетениях конкурентной борьбы на интересующем фирму рынке, полезно иметь в виду, что, как правило, эта борьба определяется пятью основными факторами:

1) соперничеством между конкурирующими на данном рынке продавцами товаров;

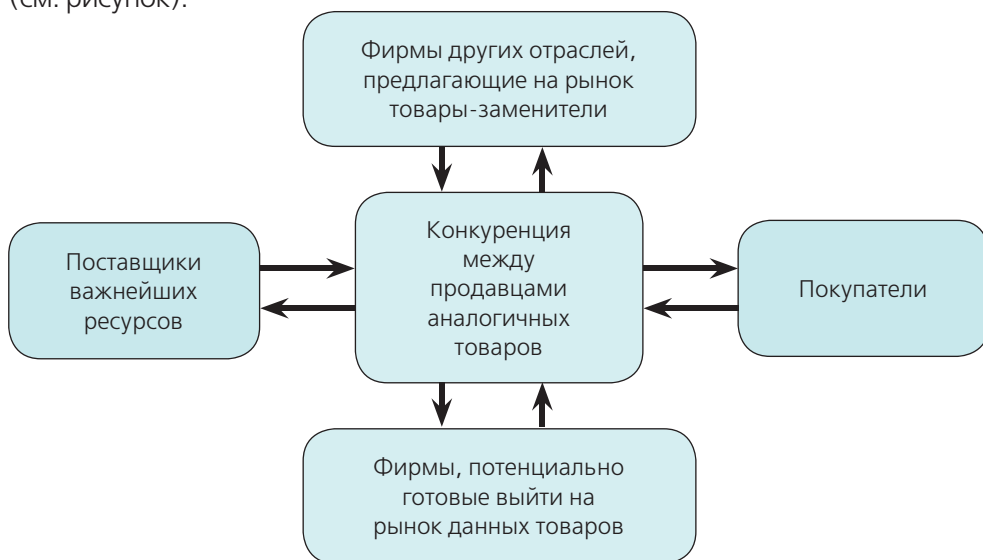
2) стремлением фирм других отраслей привлечь покупателей к покупке производимых в этих отраслях товаров-заменителей;

3) возможностью и степенью лёгкости появления на рынке новых конкурентов;

4) рыночной силой и соответственно крепостью позиций в переговорном процессе, которой обладают поставщики сырья и комплектующих изделий;

5) рыночной силой и соответственно – крепостью позиций в переговорном процессе, которой обладают покупатели готовой продукции.

Символически такой подход к анализу конкурентной ситуации может быть описан в виде предложенной М. Портером схемы «алмаза» конкуренции, иллюстрирующей взаимодействие всех пяти сил конкурентной борьбы<sup>1</sup> (см. рисунок).



### *Факторы, влияющие на формирование конкурентоспособности*

<sup>1</sup> Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review. 1979. Vol. 57. No 2 (March-April). P. 137–145.

Использование этой схемы удобно тем, что позволяет более чётко представить направления, по которым любая фирма должна выстраивать свою стратегию конкурентоспособности, изыскивая возможности нейтрализовать усилия соперников всех типов и ещё более укрепить собственную позицию.

Имея всё это в виду, фирма может и должна четко сформулировать свою конкурентную стратегию и при подготовке инвестиционных проектов исходить именно из неё. Сердцевина этой работы – выбор типа стратегии конкуренции, в логике которой новая фирма будет пытаться достичь успеха на рынке.

Мировой опыт свидетельствует о наличии трёх основных подходов к обеспечению конкурентоспособности<sup>1</sup>:

1) превращение в изготовителя с самыми низкими издержками (стратегия лидерства в снижении затрат);

2) дифференциация товаров, направленная на создание у покупателей представления о существенных отличиях вашего товара от товаров конкурентов (стратегия дифференциации);

3) фокусировка на обслуживании узкой ниши рынка для обслуживания покупателей с чётко выраженными особыми видами запросов (стратегия фокусировки на узкой нише рынка) (см. таблицу).

Характеристика конкурентных стратегий	Стратегия лидерства в снижении затрат	Стратегия дифференциации	Стратегия фокусировки на узкой нише рынка
Стратегическая цель	• Завоевание большой доли рынка	• Завоевание большой доли рынка	• Завоевание узкой ниши рынка, где нужды и предпочтения покупателей существенно отличаются от других участников рынка

<sup>1</sup>Подготовлено на основе: *Thompson A., Formby J. Economics of the Firm. Prentice-Hall International. N.Y., 1993. P. 428.*

<p>Основа конкурентного преимущества</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение обеспечивать более низкий общий уровень затрат, чем у конкурентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Способность предложить покупателям нечто отличное от товаров конкурентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более низкие издержки при удовлетворении запросов данной ниши рынка или способность предложить для клиентов в этой нише нечто специально адаптированное к их запросам и вкусам</li> </ul>
<p>Ассортимент производимой продукции</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хороший основной продукт с небольшим числом модификаций (хорошее качество при ограниченной возможности выбора для покупателей)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Много разновидностей товаров, возможность широкого выбора, упор на рекламу нескольких особо важных признаков дифференциации товара</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ассортимент приспособлен к тому, чтобы удовлетворять особые запросы выбранного сегмента рынка</li> </ul>
<p>Основной принцип организации производственной деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постоянный поиск возможностей для снижения затрат без потери достигнутого уровня качества и существенных параметров товара</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск новых способов лучше удовлетворить запросы покупателей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуализация товара в соответствии с особыми запросами покупателей избранной ниши рынка</li> </ul>
<p>Основной принцип организации маркетинговой деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование спроса на товар таким образом, чтобы можно было и далее производить товар с теми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наделение товара всеми свойствами, которые покупатель готов оплатить.</li> <li>• Взимание с покупателей премии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акцентирование уникальной способности продавца удовлетворить крайне специфические запросы покупателя</li> </ul>



	свойствами, которые обеспечивают условия для сохранения низких издержек	альной цены для покрытия дополнительных затрат на обеспечение товара дополнительными свойствами	
Методы поддержания стабильности стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уделение постоянного внимания сохранению разумного соотношения «Цена/Качество».</li> <li>• Все элементы политики фирмы направлены на поддержание превосходства над конкурентами по уровню затрат, что достигается постоянной работой по снижению издержек год за годом и во всех сферах и подразделениях фирмы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достоверное информирование покупателей об отличиях и преимуществах товара.</li> <li>• Акцентирование постоянства усилий фирмы по совершенствованию товаров и использованию новейших научных разработок для того, чтобы опережать конкурентов.</li> <li>• Концентрация на нескольких главных отличительных свойствах товара, чтобы на их основе сформировать репутацию фирмы и авторитет фирменной марки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранение верности клиентам из завоеванной фирмой ниши, чтобы иметь возможность и далее удовлетворять их потребности лучше, чем иные фирмы; борьба за поддержание имиджа фирмы и освоение других сегментов рынка и типов производимой продукции, чтобы обеспечить себе более широкий рынок сбыта</li> </ul>

Более обобщённо можно выделить всего два типа конкурентных преимуществ:

- 1) пониженные издержки;
- 2) специализация.

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. Иными словами, чтобы достичь этого типа конкурентного преимущества, вы должны быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведёт на нет успех в любом из её звеньев.

Действительно, если вы придумали интересную новинку, вызвавшую большой спрос, но плохо организовали производство, то затраты, а значит, и цена товара окажутся слишком высокими и покупатели отвернутся от вас. Аналогичным образом если вы хорошо сконструировали новый товар и умело наладили его производство, но не сумели найти умелых торговцев, которые будут его продавать, вас опять ждет неудача. В этом случае неумехи-купцы для покрытия непомерно высоких собственных затрат либо потребуют от вас чрезмерно высокой торговой скидки, лишив с таким трудом добытой прибыли, либо установят завышенную торговую наценку, удорожив в конечном счёте товар и сведя на нет всю экономию затрат, которой вам удалось достичь за счёт удачной конструкции и эффективной технологии производства.

Не так однозначно, как могло бы показаться на первый взгляд, и понимание сути того типа конкурентного преимущества, который обозначается словом «специализация». Это вовсе не сосредоточение на выпуске только определённого круга товаров, как можно было бы подумать, а способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у ваших конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ вы должны научиться искусству выделяться в толпе конкурентов, предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

При этом в любой данный момент вы можете строить свою стратегию обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из

видов конкурентных преимуществ: либо на более низкие издержки, привлекая покупателей относительной дешевизной ваших товаров по сравнению с аналогичными изделиями других производителей, либо на специализацию, вызывая интерес у наиболее взыскательных и требующих прежде всего высокого качества клиентов. Но совмещать оба вида конкурентных преимуществ нельзя. Такая попытка приведёт вас только к неудаче, что доказано множеством примеров.

Имея в виду такое толкование видов конкурентных преимуществ, вы можете выбрать для себя наиболее приемлемую стратегию обеспечения и поддержания конкурентоспособности.

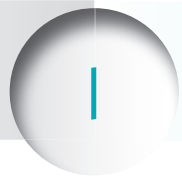

Итак, допустим, взвесив все «за» и «против», вы выбрали тот круг товаров, которые станут предметом вашего бизнеса. Теперь вам надо убедить в правильности этого выбора будущих читателей бизнес-плана – потенциальных инвесторов.

Для этого вам необходимо предельно чётко ответить на такие вопросы как:

1. Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт или услуга?
2. Что особенного в нём и почему потребители будут отличать его от товаров (услуг) ваших конкурентов и предпочитать?
3. Сколь долго этот товар будет новинкой на рынке (примерная оценка с учётом ранее сложившихся тенденций)?
4. Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего продукта или технологии?

Очень важный и часто забываемый нашими деловыми людьми момент: наглядное изображение вашего товара или изделий, полученных с помощью вашей продукции. Очень трудно бывает получить деньги под идею, которая ещё не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. Об этот камушек регулярно спотыкаются в переговорах с зарубежными бизнесменами наши учёные и конструктора. Им говорят: «Покажите образец вашей продукции. Мы хотим на него посмотреть и испытать». А наши специалисты только пожимают плечами, объясняя, что вообще-то есть только лабораторные образцы, которые не доведены до товарного вида, но это ничего, вот только подпишем контракт на поставку и сразу же, и обязательно...

Но лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, а потому для успеха бизнес-плана надо включить в него обязательно фотографию или



очень хороший рисунок вашего товара, позволяющий составить о нём достаточно чёткое представление.

Очень важно чётко охарактеризовать основные качества вашего товара, преимущества его дизайна и даже (как бы экзотично это ни звучало для российских деловых людей!) особенности упаковки, в которой он будет продаваться. Все это имеет огромное значение для товара, предназначенного к продаже на мировом рынке, а скоро будет играть всё большую роль и на нашем внутреннем рынке (едва лишь на него массово начнут поступать зарубежные товары). В этом же разделе описывается и организация сервиса вашего товара, если это техническое изделие.

---

---

## ● 2. Оценка рынка сбыта

---

Это, пожалуй, важнейшая часть бизнес-плана, и на её подготовку нельзя жалеть ни средств, ни сил, ни времени.

Опыт показывает, что причина провала со временем большинства коммерческих и инвестиционных проектов была связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его ёмкости.


Итак, первый этап – оценка **потенциальной ёмкости рынка**, т. е. общего числа единиц или стоимости товаров определённого вида, которые покупатели данного региона могут купить, скажем, за месяц или за год.

Величина эта зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, а главное – экономических, в том числе от уровня доходов (или заработков) ваших потенциальных покупателей, структуры их расходов (в том числе сумм сбережений или инвестиций), темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т.д.

Второй этап – оценка **потенциальной суммы продаж**, т. е. той доли рынка, которую вы в принципе можете надеяться захватить, и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую вы можете рассчитывать при ваших возможностях. В итоге такого анализа, основанного на методах маркетинга, вы сможете в конце концов определить примерное количество продаж, на которое можно рассчитывать за фиксированный период (месяц или год). Но «рассчитывать» не значит получить их в первый же месяц вашей работы.


Поэтому нужен третий этап, третий шаг к реальной оценке рынка – **прогноз объёмов продаж**. Иными словами, на этом этапе вам предстоит оценить, сколько реально вы сможете продать (выручить за оказанные услуги) при имеющихся условиях вашей деятельности, возможных для вас затратах на рекламу и том уровне цен, который вы намерены установить, и главное – как этот показатель может изменяться месяц за месяцем, квартал за кварталом, да и на несколько лет вперёд.

В тех случаях, когда речь идёт о мелком бизнесе, при прогнозе продаж вполне возможно ограничиться просто экспертными прикидка-



ми, опирающимися на ваш собственный профессиональный опыт или опыт специалистов, которым можно заплатить за консультацию.

Естественно, что при оценке рынка сбыта невозможно абстрагироваться от информации о возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж. А это тоже должно быть отражено в бизнес-плане, чтобы инвестор мог оценить полноту вашего представления о рыночной конъюнктуре и соответственно продуманность вашего проекта.



---


### ● 3. Оценка конкурентов

---

В этом разделе вы должны попытаться ответить себе, а при удаче и потенциальным инвесторам вашего проекта на несколько важных вопросов:

1. Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
2. Как обстоят их дела:
  - с объёмами продаж,
  - с доходами,
  - с внедрением новых моделей,
  - с техническим сервисом (если речь идёт о машинах и оборудовании)?
3. Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий?
4. Что собой представляет их продукция:
  - основные характеристики,
  - уровень качества,
  - дизайн,
  - мнение покупателей?
5. Каков уровень цен на продукцию конкурентов?
6. Какова, хотя бы в общих чертах, их политика цен?

Лучше оценивать ваших конкурентов предельно трезво, но не бояться их, а указывать те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, которые открывают для вас реальный шанс добиться успеха. Вот тогда вам гарантированы уважение инвесторов и более высокие шансы на получение средств. При этом, помня о рассмотренных нами выше стратегиях обеспечения конкурентоспособности, вы можете выбрать для борьбы с деловыми соперниками курс либо на ценовую конкуренцию (предлагая аналогичный товар по более низкой цене), либо на конкуренцию качества (продажа по той же цене, что у конкурентов, более качественного или более универсального товара), либо, наконец, на конкуренцию сервиса (обеспечивая свои изделия более надёжным послепродажным сервисом).



Поэтому, анализируя конкурентов, старайтесь учесть все факторы, влияющие на спрос покупателей, не ограничивайтесь только самыми бросающимися в глаза параметрами: ценой и основными качественными характеристиками. Постарайтесь понять, что на самом деле важно для ваших будущих клиентов и как вы сможете удовлетворить эти их потребности к большей выгоде для своего дела.

Ну, а если вы не видите в рядах конкурентов никакой щёлочки, через которую можно было бы просочиться на рынок (например, мировой), но придерживаетесь совета Наполеона: «Чтобы выиграть сражение, надо в него сначала ввязаться»?

Тогда вам лучше попытаться приложить свою энергию в другой сфере: современный бизнес требует отваги, но не авантюризма. В конце концов, создание своего дела или реализация нового инвестиционного проекта не самоцель. Главная задача – получить высокую прибыль и завоевать хорошую деловую репутацию. И если вы не видите надёжных путей к успешной схватке с конкурентами ещё на стадии подготовки бизнес-плана, то, скорее всего, вы не обнаружите их и потом, когда текучка дел не оставит вам времени на «мозговые атаки».

---



## II. БИЗНЕС-ПЛАН: РАЗЛИЧНЫЕ ВЗГЛЯДЫ ЭКСПЕРТОВ

---

- 1. Как написать бизнес-план<sup>1</sup>

---

*Мэри Крэйн*

### **Основные разделы, правила и принципы**

Грамотно составленный бизнес-план выполняет три важные задачи. Во-первых, ставит перед менеджерами общие цели. Во-вторых, когда мысли изложены на бумаге, позволяет приглядеться и поразмыслить над осуществимостью проекта. «Бизнес-план – это своего рода репетиция, шанс осознать возможные проблемы, не потеряв при этом денег», – говорит Майк Маккивер, автор книги «Как написать бизнес-

---

<sup>1</sup>Крэйн М. Как написать бизнес-план// <http://m.forbes.ru/article.php?id=31690>

план». В-третьих, даёт возможность привлечь профессиональных инвесторов, у которых только и хватает времени, чтобы бегло просмотреть предлагаемые им проекты.

Создание ясного бизнес-плана требует размышлений, времени и денег. Можно заказать его сторонней организации (в России фирмы, специализирующиеся на составлении бизнес-планов, запрашивают от 50 тыс. р.). Чаще всего предприниматели получают от консультантов документ на 30–40 страницах, который не раскрывает даже самые основные вопросы: чем занимается предприятие? и откуда берётся прибыль?

Инвесторам такой бизнес-план вряд ли понравится. «Если после прочтения нескольких первых строк суть бизнес-плана остаётся неясной, это плохой знак», — говорит Джим Каспари, генеральный директор компании *The Venture Alliance*, консультирующей стартапы, желающие привлечь внимание венчурных фондов. Важна не только стройная концепция. «Вы должны в нескольких предложениях объяснить, какими конкурентными преимуществами в своей сфере располагает этот проект, потому что мне необходимо знать, как именно вы собираетесь добиться успеха. Большинство бизнес-планов этого не делает», — продолжает Каспари.

В эффективном бизнес-плане обязательно должно быть сказано, в чем ценность проекта, почему люди захотят платить за этот продукт или услугу, сколько денег понадобится на старт, каковы возможности роста, каковы риски и как предприниматель планирует с ними справляться, кто конкуренты, кто партнёры, кто члены команды. Необходимо включить в него и подробное описание всех источников доходов и расходов. Существенный вопрос: какую прибыль будет приносить дело? И ещё важнее: когда предприятие начнёт приносить доход? Поэтому в бизнес-плане необходим раздел, содержащий последние финансовые показатели (если предприятие действующее) или прогнозы.

Для начинающих компаний с ограниченными средствами решающее значение имеют отчёты о движении денежных средств, в которых отражается дебиторская и кредиторская задолженность по каждому кварталу. «Люди неправильно понимают движение денежных средств», — говорит Тим Берри, президент компании *Palo Alto Software*, разрабатывающей программное обеспечение для планирования хозяй-

ственной деятельности. «Они думают, что если предприятие прибыльное, то к ним будут приходить деньги. Но большинство компаний погибает, оставаясь прибыльными, потому что прибыль – это ещё не наличные».

Отшлифовав свой план до блеска, не отправляйте его пылиться в дальний ящик. «Бизнес-план – это лишь начало процесса, – предупреждает Берри. – Планировать деятельность предприятия – всё равно что вести судно в море: нужно постоянно корректировать курс. Сам по себе план не имеет большой ценности. Важно возвращаться к нему и смотреть, где вы были не правы и чего вам это стоило».

### **Титульный лист и содержание**

Начните с главного: название компании, адрес, телефонный номер и контактная информация всех учредителей, а также оглавление по всему документу. Объём бизнес-плана не должен превышать 30–40 страниц вместе со всеми необходимыми приложениями.

### **Введение**

Не более чем на двух страницах перечислите всё самое важное. В-первых, расскажите, в чём ценность проекта: чем будет заниматься ваша компания, какую прибыль иметь и почему люди захотят платить за ваш продукт или услугу. Если вы посылаете план инвесторам, сообщите о капитале, который вам понадобится, и о том, как вы планируете его использовать. Чтобы выделить суть, нужно представлять себе картину в целом, поэтому к этой части лучше приступать после завершения всего плана.

### **Возможности рынка**

Объясните, кому вы будете продавать свой товар или услугу и почему данная группа потребителей для вас привлекательна. Нужно ответить на несколько ключевых вопросов. Насколько велик рынок? Как быстро он растёт? Каковы возможности роста и потенциальные угрозы? Как вы будете с ними справляться?

Большую часть этой информации можно найти через отраслевые сайты и СМИ, официальную статистику, отчёты аналитиков и даже у других бизнесменов. Обязательно указывайте источник информации на случай, если вас попросят подтвердить ваши заявления или потребуются обновить данные.

## Обзор рынка

Не заблуждайтесь, ваше предприятие не уникально. Постарайтесь окинуть трезвым взглядом и оценить соперников. Кто они? Что продают? Какую часть рынка занимают? Почему покупатели предпочтут ваш товар или услугу, а не их? Какие препятствия могут возникнуть при выходе на данный рынок? Не забудьте про косвенных конкурентов, которые пока работают в другом сегменте, но располагают аналогичными возможностями и могут составить вам конкуренцию позже.

## Команда

Исполнение практически так же важно, как и сама идея. Поэтому инвесторов интересует, кто у вас в команде. Приложите резюме всех учредителей, партнёров и руководителей, укажите, каковы их навыки и достижения. Если у фирмы несколько акционеров, объясните, почему вы выбрали именно таких партнёров (все резюме должны быть в Приложении).

## Бизнес-модель

Этот раздел включает подробное описание всех источников дохода (продажа продукта, услуги) и структуры издержек компании (фонд оплаты труда, аренда, эксплуатационные расходы). Убедитесь, что вы упомянули и обосновали все возможные доходы и издержки. Кроме того, включите названия главных поставщиков и покупателей. По сути этот раздел – производственный план будущей фирмы.

## Финансовые показатели и прогнозы

Если у вас действующее предприятие, приложите отчёт о прибылях и убытках, балансовый отчёт и отчёт о движении денежных средств за год. Затем составьте прогноз по всем трём параметрам как минимум на три года вперёд. Также предоставьте анализ, который показывает, как скоро окупятся стартовые вложения.

## Риски

Не ждите беды, чтобы узнать, как с ней справится ваше предприятие. Проработайте возможные сценарии: худший, лучший и средний. Убедитесь, что у вас хватит денег, чтобы пережить любую бурю.

### **Источники средств и их использование**

Если вы пытаетесь получить деньги от инвесторов, они захотят знать, как вы планируете распорядиться капиталом. В этом разделе нужно указать предполагаемые расходы на запуск: помещение, покупка нового оборудования, дизайн логотипа компании и т. д. Большинство предпринимателей недооценивают стоимость запуска нового бизнеса. Поэтому проведите исследование заранее, до обращения к инвесторам.

### **Приложения**

Хороший бизнес-план лишь бегло описывает основы предприятия, поэтому в конце нужно приложить все необходимые документы. Сюда могут входить резюме, сведения о кредитоспособности, обзор рынка, схемы, план продвижения, копии договоров, в том числе об аренде, гарантийные письма от будущих клиентов, свидетельства о регистрации патента и товарного знака, соглашения о партнёрстве, свидетельство о регистрации фирмы.

---

- 2. Три главные ошибки при написании бизнес-плана стартапа<sup>1</sup>

---

*Павел Соколов*

Взятые с потолка цифры и слишком подробные описания собственных достоинств способны отпугнуть инвесторов.

При старте любого бизнеса наличие бизнес-плана важно не только для того, чтобы привлекать деньги, но и для лучшего понимания собственных целей и задач. Леонид Данилов, партнёр Центра коммерциализации инноваций, рекомендует авторам проектов, приходящим на консультации, не использовать шаблоны бизнес-планов, а делать их самостоятельно «с нуля». Это позволяет избежать заимствований, что характерно для проектов, созданных выпускниками вузов (очевидно, сказываются привычки при подготовке курсовых), и позволяет более сознательно посмотреть на свой проект, задать себе не всегда удобные вопросы. Вот три типичные ошибки при составлении бизнес-плана стартапа.

### **А. Перенасыщение ненужной информацией**

Зачастую презентации с бизнес-планами наполнены информацией, не имеющей к проектам реального отношения. Данилов вспоминает, как одна проектная команда представила на конкурс бизнес-план, в котором 50% содержания было отдано перечислению личных достижений авторов, 30% – профессиональным терминам и определениям и только 20% – рассказу о собственно бизнесе.

Артём Андреевко, лидер проекта *Bytefy*, облачного хостинга для приложений, соцсетей и мобильных платформ, вспоминает, что в первоначальном варианте большую часть бизнес-плана составляла информация, связанная с вычислением объёма рынков: какими они были и какими должны были стать в будущем. В итоге инвесторам почти забыли поведать о главном – о сути бизнеса. И это не всё: рас-

---

<sup>1</sup> Соколов П. // <http://m.forbes.ru/article.php?id=67457>

ходы по лицензированию в бизнес-плане на тот момент попросту не значились.

### **Б. Отсутствие чётких бизнес-целей**

Составляя бизнес-план, нужно ставить чёткие цели и намечать реальные пути их достижения, делать фокус на конкретных рыночных сегментах. Например, в бизнес-плане одного производственного проекта был заявлен весьма внушительный объём продаж продукта в первый же год существования компании. Однако, согласно этому же бизнес-плану, НИОКР в проекте должен был быть завершён не ранее середины второго года, а в команде проекта не было ни одного маркетолога и специалиста по продажам. Каким образом проектная команда собиралась достичь заданных показателей, осталось загадкой.

Антон Неволин, руководитель стартапа *Soultravel*, приложения-экскурсовода, рассказывает, что первоначально проект был ориентирован на студентов и учащихся, у которых достаточно свободного времени. А когда стали думать о бизнес-составляющей, то стало очевидно, что надо ориентироваться на людей, которые ездят в командировки, т. е. на более занятых и более платёжеспособных. Заработать деньги, прописанные в бизнес-плане, с привязкой к старой целевой аудитории было нереально. Кроме того, если раньше планировались только пешие экскурсии, то потом — водные и на личных автомобилях.

### **В. Раздутые финансовые показатели**

Стартап — это не финансовая пирамида, и приводить фантастические цифры в сотни процентов прибыли попросту глупо. По словам Данилова, представители одного из проектов, выступая на финале конкурса бизнес-планов, заявили ставку доходности 800%. Очевидно, данный шаг был связан с желанием произвести впечатление на потенциальных инвесторов, однако вызвал ровно противоположную реакцию — внятного обоснования заявленных цифр у проекта попросту не нашлось.

Оперировать нужно реальными физическими показателями, тогда и цифры потенциальной доходности будут убедительными. Так, Евгения Петрова, лидер проекта «Недовольству нет» — социальной онлайн-площадки для решения проблем, вспоминает, что изначально в их бизнес-



плане был один лишний показатель – выручка на регистрантов, который пришлось убрать. В итоге Евгения в своём бизнес-плане опирается на два показателя: на количество регистрантов и коэффициент лояльности. Это реальные физические величины, на которые стартап в силах влиять. «Мы изначально закладываем пессимистический сценарий и низкие показатели», – добавляет Петрова.



---

### 3. История одного банкротства<sup>1</sup>

---

*Марк Крамер*

В начале 1990-х меня временно назначили издателем двух региональных ежемесячных журналов. Оба они уже не выходят. Это было время дерзаний и один из самых полезных уроков в моей жизни.

Первый журнал был деловым, второй – об искусстве. Общими у них были только инвесторы, которые насильно их «поженили» и поселили под одной крышей. Эти гении (включая и вашего колумниста) полагали, что смогут сэкономить, объединив службы маркетинга и распространения. Редакции объединить не пытались, потому что они занимались совсем уж разными вещами.

До тех пор единственным видом журнальной деятельности, знакомым членам совета директоров, было чтение журналов. Я имел представление об издании газет, но, как известно всякому ветерану СМИ, газеты и журналы, в особенности ежемесячные, имеют мало общего. Например, рекламные полосы в журналах резервируют раньше, а деньги собирают много позже, чем в газетах, и операционные расходы съедают всю наличность.

В нашем предприятии участвовали умные, опытные люди с хорошими связями, но это нас не спасло. Почему? Никто не позаботился изучить фундаментальные закономерности журнального бизнеса, никто не задавался правильными вопросами. Все были поглощены извлечением прибыли.

Вот несколько вопросов, которые нам следовало бы себе задавать и которые должен постоянно задавать себе каждый бизнесмен:

1. **Каков смысл вашего бизнеса?** Многие предприятия имеют ясные цели в начале пути, но со временем их продукты, услуги и рынки меняются. Журнал об искусстве создавался как первое издание в Филадельфии, пишущее исключительно о театре, опере, балете и симфонической музыке. Деловой журнал конкурировал с множеством газет и журналов,

---

<sup>1</sup>Автор – президент *Kramer Communications*, преподает в Уортонской школе бизнеса и Национальном университете Сингапура.

так что его цели были смутны. Был ли это местный *Forbes*, пишущий о больших компаниях? Или региональный *Inc.*, повествующий о мелких предпринимателях? Редактор решил писать обо всём сразу, и читатели не могли разобраться, что они читают.

2. **Кто ваша целевая аудитория?** Аудиторию делового журнала составляли топ-менеджеры, которым мы бесплатно его рассылали, т. е. именно те люди, которых хотели «окучить» рекламодатели. Журнал по искусству сотрудничал с местной радиостанцией и считал своей аудиторией всех её слушателей. Но, поскольку мы не знали ни реального возраста, ни доходов своих читателей, нам с трудом удавалось договариваться с рекламодателями. Нет нужды говорить, что торговать великими идеями много проще, когда их покупатель известен.

3. **Зачем людям нужен ваш продукт?** Мы слишком часто соблазняемся мыслью, что все полюбят вещь, которая нравится нам. Это гибельный путь. Мы не провели ни одного исследования, чтобы выяснить, кто хотя бы подозревает о нашем существовании. Мы ни разу не спросили потенциальных читателей, что они хотели бы увидеть в журнале. Ни разу за свой 25-летний опыт я, кажется, не видел, чтобы разорилось предприятие, которое напрямую общается со своими клиентами и продает им то, о чём они просят.

4. **Достаточен ли спрос, чтобы поддерживать прибыльный бизнес?** Несмотря на то что в Филадельфии есть филармония, балет, театры, джаз-клубы, жителям города не нужен был журнал, посвященный исключительно искусству. Когда сотрудничество с радиостанцией прекратилось, у нас не осталось достаточного числа читателей, чтобы привлечь рекламодателей.

5. **О чем думают конкуренты?** Если бы мы дали себе труд поинтересоваться деятельностью конкурентов, мы бы заметили, что один из конкурентов делового журнала придумал интересный рекламный ход. Ответы профессиональных бухгалтеров, юристов и консультантов на вопросы читателей публиковались как реклама — за узнаваемость охотно платили. Что бы вы ни продавали, необходимо постоянно изобретать что-то новое.

6. **Можете ли вы уменьшить расходы, не ухудшая качества?** Через шесть недель после назначения я выяснил, что, уменьшив плотность бумаги и отказавшись от глянцевой обложки, можно сэкономить

прорву денег. Но, разумеется, это ухудшит качество журнала. Один из сейлз-менеджеров, пришедший ко мне на интервью, поинтересовался, обсуждал ли я способы уменьшить расходы с печатниками. К моему изумлению, мои сотрудники, у которых была масса идей, как сократить расходы, не жертвуя качеством, ни разу не поговорили с работниками типографии.

**7. Соответствуют ли навыки сотрудников их задачам?** На разных этапах развития компании ей нужны разные люди. Один из наших издателей имел большой опыт управления крупными стартапами с хорошим финансированием, но работать с нашими бюджетами ему было непривычно. Другая всю жизнь продавала эфирную рекламу (причём на раскрученной радиостанции), а не журнальные полосы. В конце концов мы заменили обоих. Есть люди, которые умеют создавать новые продукты, а есть те, кто поддерживает существующие. У нас было множество опытных менеджеров по продажам из крупных изданий, но ни одного воплотившего что-нибудь новое и небольшое. Это привело к ощутимому дисбалансу.

**8. Какова долговременная стратегия получения прибыли?** Наш совет директоров и менеджмент никогда не собирались на стратегические совещания. Мы ни разу не ходили в бар, чтобы обсудить с сотрудниками новые идеи, и не приглашали читателей к диалогу. Бизнес не может жить в вакууме. То, что работает сегодня, может перестать работать завтра. Спросите кого угодно в медиабизнесе.

**9. Каковы настроения ваших сотрудников?** Я был настолько одержим решением деловых проблем, что ходил мимо сотрудников, как мимо мебели. Я не обращал внимания на их настроение, не интересовался их мнением, несмотря на то что от моих решений зависело их будущее. Замкнувшись в себе, я не замечал их тревог. Надо следить за настроением ваших подчинённых и поощрять обратную связь. Довольные сотрудники будут радовать и потребителей, и акционеров<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Крамер М. // <http://m.forbes.ru/article.php?id=32160>

---

## ● Как работать над стартапом<sup>1</sup>

---

*Боб Дорф*

Почему большинство стартапов проваливаются?

- Большинство современных стартапов невозможно масштабировать, они разваливаются из-за отсутствия большого количества лояльных пользователей и клиентов, увлечённых продуктом.
- Сегодня технологии позволяют создать практически всё, на что способна фантазия, поэтому на первое место выходит умение определить точный портрет потенциального клиента, а также найти его в общей массе и «влюбить» в свой продукт.
- Если вы страстно увлечены своей идеей, то через 20 тыс. часов упорной работы получите один шанс из восьми на успех. Только так.
- Каждой команде нужны 3 человека: «хакер», «бизнесмен» и «творец». Каждое утро «хакер» и «бизнесмен» должны проводить мини-встречи. После обсуждения ключевых вопросов «хакер» должен посвятить всего себя созданию продукта, а «бизнесмен» — поиску идеального клиента.
- Полвека назад успех компании зависел от того, как предприниматель преодолевал препятствия, от процесса. Но времена изменились.
- Большинство стартапов «умирают», потому что думают, что:
  - А) знают своего покупателя;
  - Б) знают свой продукт.
- Основатели воспринимают всё, как линейный процесс: «концепция — прототип — тестирование — запуск», и совершают при этом множество ошибок.

Бизнес-план — это враг стартапа №1.

Бизнес-план имеет отношение к созданию творческих текстов, но никак не к развитию настоящего бизнеса.

---

<sup>1</sup> Боб Дорф — известный предприниматель (вывел 8 компаний на IPO), консультант и ментор «Стартап-академии», который начал свою карьеру в бизнесе, когда ему было 12 лет // <http://habrahabr.ru/company/startupacademy/blog/155283/>

Не переставайте спрашивать себя: «Что я могу изменить, чтобы сделать продукт лучше?» Всегда старайтесь получить обратную связь от пользователей и клиентов.

Тестируйте бизнес-модель! Любой, даже самый изящно написанный бизнес-план не выдержит никакой критики при первой же встрече с настоящим клиентом.

Что такое стартап для меня? Это банда пиратов, которые собираются вместе время от времени, чтобы совместить куски «карты» и понять, в правильном ли направлении они двигаются. Всегда находитесь в состоянии поиска. Только после детального анализа вы сможете понять свой «бизнес-план», основываясь лишь на голых фактах. Не бывает такого «документального» понятия «стартап с расчётом на 8 лет», есть реальные «несколько лет взлётов и падений».

Стартап скорее нуждается в плане действий, нежели в бизнес-плане. Нужно задавать себе много вопросов, самые важные из которых:

- предлагаемые преимущества — какую проблему мы решаем?
- потребительские сегменты — для кого мы её решаем?
- отношения с клиентами — где мы их находим, как делаем лояльными и как увеличиваем их количество?
- потоки выручки — на чём мы зарабатываем?

Потребительские сегменты должны быть определены максимально чётко, насколько это возможно. Успешные отношения с клиентами — это постоянное выполнение своих обязанностей перед ними, оправдание их ожиданий.

Создайте с несколькими партнерами бизнес-модель. Когда вы закончите, на выходе получите продукт, удовлетворяющий потребности рынка. Но ваша канва — это всего лишь 9 продуманных предположений! Как превратить предположения в факты? Правильно: идите к своим потенциальным клиентам и спросите у них! Именно так выстраиваются грамотные отношения с клиентами.

### **Отношения с клиентами**

Отношения с клиентами — это процесс задания критериев «идеального» клиента, их обоснование и утверждение, адаптация продукта, поиск клиентов и, наконец, выстраивание компании вокруг их потребностей. Первые три стадии — это классический этап поиска в процессе

развития компании. Поворотный, ключевой момент, как правило, возникает как раз на этапе поиска. Сам процесс поиска и выстраивание компании — это уже этап действия.

Поиск является определяющим этапом. Как правильно претворять задуманное в жизнь, вас научат в любой приличной бизнес-школе. И только на этапе поиска вы сами должны выбрать те предположения, которые, на ваш взгляд, являются верными.

### **Прототип / пилотный образец**

Весь процесс поиска начинается с создания прототипа. Создайте продукт с минимальным набором функций, тестовый образец для новых идей.

Если вы хотите, чтобы пользователи начали взаимодействовать с вашим продуктом, создайте для них «игрушку» как можно скорее, даже если она не будет до конца работать. Реакция пользователей на прототип в разы ценнее, чем их реакция на ваши слова о скором запуске идеального продукта. Ведь именно обратная связь неоценимо помогает совершенствовать сам продукт!

Ярким примером важности создания прототипа служит *Diapers.com*. Создатели запустили вэб-сайт и стали принимать заказы на подгузники еще до того, как фактически имели их в наличии. Предприниматели всего лишь хотели проверить, стоит ли их идея того, чтобы дальше её развивать. В результате они потратили уйму времени, скупая подгузники по всему городу и доставляя их из других уголков страны. Число заказов росло, и проекту уже потребовался грузовик, чтобы развозить заказы. Основатели теряли деньги в процессе, но они не ставили перед собой цель выйти на самоокупаемость. Они всего лишь проверяли выбранную бизнес-модель. Предлагаемые преимущества — вот что они взяли за основу в процессе общения с покупателями.

Снижение продаж лишь малая цена за ту информацию, которую вы получаете в процессе тестирования.

Прототип — это ваш инструмент первичного общения с клиентом. Чем быстрее вы его создадите, тем быстрее получите ответы на вопросы: настолько ли всё плохо? какие качества позволяют нашим конкурентам удовлетворять ваши потребности? чем наш продукт лучше?

### **Поворотный момент**

Поворотный момент — это умение пересмотреть модель вашего бизнеса. Но меняйтесь, только если 20–40 ваших клиентов говорят, что что-то не так. Не обращайтесь на разовые жалобы.

При любых изменениях возвращайтесь к оценке бизнес-модели, затем к своим клиентам и узнавайте, стала ли ситуация лучше. Процесс адаптации продукта нельзя отложить, его нельзя избежать. Как создатель продукта, вы обязаны через него пройти!

Обычно изменения в процессе адаптации продукта в больших компаниях приводят к увольнению сотрудников. В стартапе этот процесс — «праздник», потому что он помогает модифицировать продукт, что позволит привлечь еще больше клиентов.

Главная проблема здесь — поспешные решения. Удостоверьтесь, что вы собрали достаточное количество данных обратной связи, чтобы вносить изменения. Три человека сказали о вашем продукте плохо, и вы уже спешите что-то поменять? Не торопитесь: найдите ещё десяток схожих мнений перед принятием судьбоносных решений.

Чем быстрее вы будете успевать меняться, тем меньше денег потеряете.

### **Как вовремя остановиться?**

На самом деле в процессе создания продукта нет конечной точки, но вы всегда можете притормозить модификации, когда поймёте, кто ваш клиент и как он использует продукт для удовлетворения своих потребностей.

Канва бизнес-модели — это ваш ориентир, карта вашего бизнеса и дороги к вашему клиенту.

Удостоверьтесь, что все ваши предположения протестированы на клиенте, именно тестовые запуски являются главными в определении степени готовности продукта.

И помните: самый главный клиент — увлечённый клиент, потому что он, равно как и вы, и ваш инвестор, хочет довести ваш продукт до совершенства.

Дополнительное образование  
Серия «Учимся разумному финансовому поведению»

Издание для дополнительного образования

**Лавренова Екатерина Борисовна**

**Липсиц Игорь Владимирович**

ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ

Материалы для родителей

Модуль «Собственный бизнес»

10–11 классы общеобразовательных организаций, СПО

Редакторы *Е. А. Вигдорчик, В. В. Антонов, Т. А. Чамаева, Л. М. Бахарева*

Художественный редактор *А. М. Драговой*

Компьютерная вёрстка *Н. Н. Смирнова*

Макет и обложка художника *А. М. Драгового*

Корректор *Ф. Н. Морозова*

Подписано в печать 08.10.2014. Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. 2,6. Уч.-изд. л. 2,6.

**Издательство «ВИТА-ПРЕСС».**

121087, Москва, ул. Баркляя, д. 6, стр. 5. Тел.: 8(499) 709-70-57, 709-70-78.

E-mail: [info@vita-press.ru](mailto:info@vita-press.ru) [www.vita-press.ru](http://www.vita-press.ru)