

Инструмент оценки и подготовки проекта для получения внешнего финансирования

Соблиров Азамат Андемирканович

Зам. руководителя, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1803-5573>, e-mail: azamat-soblirov@yandex.ru

Сообщество «Бизнес Ангелы России», г. Москва, Россия

Аннотация

В статье рассмотрены вопросы комплексной оценки бизнеса с привлечением помощи консультантов и инвесторов на предмет получения инвестиций. Компании при разработке инвестиционных проектов и в процессе поиска инвестора часто ориентируются в основном на финансовые показатели. Однако практика подготовки проектов к получению инвестиций показывает, что для принятия того или иного инвестиционного решения необходимо применять не только финансовые оценки проекта, но и другие его составляющие. Автором проведены глубинные интервью с группой инвесторов и по результатам предложен оригинальный фреймворк для экспресс-оценки проекта в процессе его подготовки к инвестированию. Фреймворк может служить методической основой для работы с инвесторами по проектам малого и среднего предпринимательства, а также применяться как инструмент определения основных направлений развития проекта и бизнеса. Фреймворк апробирован автором на реальных проектах и подтвердил свое соответствие поставленным задачам.

Ключевые слова

Бизнес-проект, малый и средний бизнес, оценка бизнеса, бизнес-консультирование, инвестор, инвестиции, система сбалансированных показателей, фреймворк

Для цитирования: Соблиров А.А. Инструмент оценки и подготовки проекта для получения внешнего финансирования // Вестник университета. 2022. № 9. С. 161–167.

A tool for evaluating and preparing a project for obtaining external financing

Azamat A. Soblirov

Deputy Head, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1803-5573>, e-mail: azamat-soblirov@yandex.ru

Business Angels of Russia Community, Moscow, Russia

Abstract

The article deals with the issues of a comprehensive business assessment comprehensive business assessment with the help of consultants and investors for the purpose of obtaining investment. Companies often focus mainly on financial indicators when developing investment projects and searching for an investor. However, the practice of preparing projects to receive investment shows that in order to make a particular investment decision, it is necessary to apply not only the financial evaluation of the project, but also its other components. The author has conducted in-depth interviews with a group of investors and based on the results has proposed an original framework for rapid assessment of the project in the process of its preparation for investment. The framework can serve as a methodological basis for working with investors on small and medium-sized business projects, and as a tool for determining the main directions of project and business development. The framework has been tested by the author on real projects and has proved to be fit for purpose.

Keywords

Project, evaluation, investor, investments, framework

For citation: Soblirov A.A. (2022) A tool for evaluating and preparing a project for obtaining external financing. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 161–167.

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в России увеличивается число проектов малого и среднего бизнеса, реализация которых требует внешнего финансирования. Источником такого финансирования могут быть банки, отраслевые фонды, или частные инвесторы. Обычно инициатору проекта сложно самостоятельно провести весь цикл переговоров с потенциальными внешними инвесторами ввиду недостаточной информированности о предпочтениях и критериях инвесторов. Инициатору проекта помогает консультант, который ищет потенциальных инвесторов и консультирует по поводу подготовки проекта и самого бизнеса к получению инвестиций. Консультации, связанные с помощью инициатору проекта из сферы малого и среднего бизнеса – относительно небольшая ниша на рынке консультирования. Практика деятельности консультанта такова, что он знакомится с идеей проекта и первичной документацией, совместно с инициатором проекта готовит презентацию проекта, продвигает его, устанавливает контакт с потенциальным инвестором и затем доводит проект до стадии, готовой к принятию инвестиций. Консультант на предварительной стадии оценивает проект и бизнес инициатора проекта не только по финансовым критериям, но и нефинансовым, среди которых – критерии обучения и развития персонала и бизнеса в целом, а также критерии связей с клиентами и другими стейкхолдерами.

© Soblirov A.A., 2022.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Консультации, направленные на помощь инициатору проекта сферы малого и среднего бизнеса – относительно небольшая ниша на рынке консультирования [1–3]. Традиционная практика управленческого консультирования в процессе привлечения инвестиций делает основной акцент на финансовых показателях проекта. Возникает вопрос: достаточно ли проанализировать финансовую модель проекта, прогнозные финансовые показатели этой модели и оценить соответствующие финансовые риски? Практика подготовки проектов к получению инвестиций показывает, что для принятия того или иного инвестиционного решения используются не только финансовые оценки проекта, но и другие оценки. Среди них – оценка команды проекта, ее опыт, готовность управлять развитием проекта после получения инвестиций, оценка рынка, его способность воспринять предлагаемые товары и услуги, маркетинговые составляющие проекта, зрелость персонала и управленческая компетентность менеджмента проекта.

Проект должен быть сбалансированным: он должен продемонстрировать готовность к получению инвестиций не только с точки зрения прогнозных финансовых показателей, но и готовность других составляющих проекта. Эта сбалансированность родственна сбалансированной системе показателей – концепции Нортон и Каплана [4], которая достаточно известна в практике построения системы стратегического управления организациями. Как известно, Нортон и Каплан настаивали на том, чтобы в показателях, применяемых в рамках стратегического управления, участвовали практически на равных финансовые показатели, клиентские показатели, показатели бизнес-процессов и показатели обучения и развития.

Традиционно компании при разработке инвестиционных проектов и в процессе поиска инвестора ориентируются в основном на финансовые показатели. Подчас в целях улучшения краткосрочных финансовых показателей некоторые «близорукие» организации снижали расходы на обучение, маркетинг и обслуживание клиентов, что в дальнейшем пагубно сказывалось на общем финансовом состоянии компании. Вместе с тем опытный инвестиционный консультант работает, как правило, с четырьмя составляющими системы сбалансированных показателей Нортон и Каплана (финансовые индикаторы, клиентские индикаторы, индикаторы бизнес-процессов и индикаторы обучения и развития).

Автор провел исследование, включая глубинные интервью 12 профессиональными инвесторами, действующими в рамках сообщества «Бизнес-ангелы России», на которых выяснялось их отношение к возможным критериям оценки проекта и бизнеса на предмет возможного финансирования. Оказалось, что их представления о значимых параметрах проекта достаточно сбалансированы. Они оценивают не только и не столько финансовые показатели проекта, сколько другие значимые характеристики бизнеса. Среди них – опыт команды, наличие потенциальных клиентов и договоры с ними, договоренности с местными органами власти и пр. Таким образом родилась идея формирования фреймворка оценки проекта и бизнеса для предварительной оценки готовности проекта к получению инвестиций. Этот фреймворк был отработан в практике консультационной деятельности автора в рамках подготовки ряда инвестиционных проектов, получивших инвестиции со стороны частных инвесторов в рамках деятельности сообщества «Бизнес-ангелы России».

Процедура оценки проектов тестировалась на реальных инвестиционных проектах, дорабатывалась и уточнялась. После этого процедура была продемонстрирована участникам глубинных интервью и апробирована ими на реальных проектах. В целом она была признана полезным инструментом, позволяющим в экспресс-режиме планировать действия по подготовке проекта к рассмотрению потенциальными инвесторами.

ФРЕЙМВОРК ОЦЕНКИ ПРОЕКТА И БИЗНЕСА

Предлагаемый автором фреймворк позволяет: 1) осуществлять диагностику готовности проекта к инвестированию; 2) определять основные направления подготовки проекта к рассмотрению инвестором; 3) выделить основные направления действий по повышению готовности бизнеса для инвестирования.

Разработанный фреймворк представляет собой не столько метод получения интегральной оценки проекта, сколько метод эффективного диалога между инициаторами проекта и консультантами в процессе подготовки проекта к инвестированию. Он лишь дополняет традиционные методы оценки в практике управления проектом [5].

Консультант, курирующий проект, проводит оценку проекта по трем блокам показателей:

- финансовые показатели;
- показатели обучения и развития;
- показатели взаимодействия с клиентами и стейкхолдерами.

Фактически проверка проекта по этим показателям представляет собой усеченную экспресс-процедуру Due Diligence, которая представляет собой оценку объекта инвестирования. Данная процедура включает в себя оценку инвестиционных рисков, независимую оценку объекта инвестирования, всестороннее исследование деятельности компании, комплексную проверку ее финансового состояния и положения на рынке. В русскоязычной практике процедура Due Diligence также известна как предынвестиционный анализ, который консалтинговые компании готовы осуществить в сделках по приобретению. Процедура этого анализа достаточно подробно освещена в профессиональной литературе [6]. В традиционном управлении проектами используются преимущественно финансовые показатели и не различные.

Не заменяя собой исчерпывающей процедуры Due Diligence, предлагаемый автором фреймворк предназначен для первоначальной диагностики инициируемого проекта.

Приведенные выше три показателя и методы их оценки сведены в таблицы (табл. 1–3). В таблице 1 раскрыта процедура интегральной оценки финансовых параметров проекта; в таблице 2 – процедура интегральной оценки параметров обучения и развития; в таблице 3 – интегральная оценка взаимодействия с клиентами и с внешней средой. Эти процедуры являются эмпирическими результатами деятельности автора в сфере консультирования представителей малого и среднего бизнеса по поводу поиска и сопровождения инвестиций в проекты, разработанные на базе малого и среднего бизнеса.

Таблица 1

Процедура интегральной оценки финансовых параметров проекта

Номер <i>n</i>	Финансовый показатель	Обозначение, ед.	Интегральный финансовый показатель Φ_n	
			условие	значение
1	Срок окупаемости	t , годы	$t < 2$ $t > 6$ $2 \leq t \leq 6$	1 0 $\Phi_1 = 1,5 - 0,25t$
2	Ликвидность*	L , отн. ед.	$L > 0,3$ $L < 0,05$ $0,05 \leq L \leq 0,3$	1 0 $\Phi_2 = 0,2 + 4L$
3	Соотношение «выручка – косвенные расходы»	K , % от выручки	$K < 6$ $K > 10$ $6 \leq K \leq 10$	1 0 $\Phi_3 = 2,5 - 0,25K$
4	Расходы сырья, комплектующих, затрат на административно-управленческий персонал, затрат на непроизводственные операции; аутсорсинг	R	Имеются простые способы рационализировать R^{**}	0,3
			Имеются способы рационализировать R^{**} , которые требуют дополнительной проработки и длительного времени	$0,3 \leq \Phi_4 \leq 0,8$
			R^{**} признаны близкими к оптимальным	$0,8 \leq \Phi_4 \leq 1,0$
5	Соотношение кредиторской и дебиторской задолженностей	S , отн. ед.	$S < 0,7$ $S > 2,7$ $0,7 \leq S \leq 2,7$	1 0 $\Phi_5 = 1,5 - 0,5S$
-	Усредненная оценка Φ		$\Phi = (\Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5) / 5$	

*– наиболее ликвидные активы и быстро реализуемые активы по отношению к наиболее срочным обязательствам и краткосрочным пассивам

**– оптимизация, при которой интегральный финансовый показатель определяется экспертно на основе бенчмаркинга и возможностей альтернативных поставщиков

Составлено автором по материалам исследования

Таблица 2

Процедура интегральной оценки обучения и развития

Номер <i>n</i>	Показатель обучения и развития	Обозна- чение, ед.	Интегральный показатель обучения и развития P_n	
			условие	значение
1	Команда, обладающая опытом	-	У членов команды проекта имеется опыт реализации аналогичных проектов У членов команды опыт минимален Опыт имеется, но не в полной мере	1 0 $0 < P_1^* < 1$
2	Количество удачных из 10 аналогичных проектов	У, абс. ед.	$8 \leq U^{**} \leq 10$ $U^{**} < 3$ $3 \leq U^{**} < 8$	1 0,2 $P_2 = -0,6 + 0,2U$
3	Вовлеченность (приверженность) персонала	В, %	$B \geq 80$ $B < 20$ $20 \leq B < 80$	1 0 $P_3 = -1/3 + B/60$
4	Наличие резервов, устойчивость по отношению к внешним шокам, гибкость	-	Имеются достаточные резервы; команда проекта имеет навык быстрого реагирования на внешние шоки; система управления характеризуется достаточной гибкостью Резервы имеются, но они не в полной мере могут обеспечить кризисный период; команда не в полной мере готова противостоять внешним шокам; гибкость в управлении проектом имеется, но она недостаточна Резервы практически отсутствуют; команда не готова реагировать на внешние шоки; гибкость в управлении явно недостаточна	$0,8 \leq P_4^* \leq 1,0$ $0,2 < P_4 < 0,8$ $0 \leq P_4 \leq 0,2$
-	Усредненная оценка Р	-	$P = (P_1 + P_2 + P_3 + P_4)/4$	

*– определяется экспертным путем

** – определяется путем бенчмаркинга аналогичных проектов

Составлено автором по материалам исследования

Таблица 3

Процедура интегральной оценки клиентов и внешней среды

Номер <i>n</i>	Показатель клиентов и внешней среды	Интегральный показатель обучения и развития K_n	
		условие	значение
1	Соотношение производственных мощностей и рынка*	Рынок готов поглотить наращиваемый выпуск продукции без изменения цены и условий продажи Рынок готов поглотить наращиваемый выпуск продукции, но для успешных продаж потребуются вложить дополнительные усилия и средства в новую систему продажи Имеются сомнения, что наращиваемый выпуск продукции будет без потерь поглощен рынком	$0,8 \leq K_1^{**} \leq 1$ $0,2 < K_1 < 0,8$ $0 \leq K_1 \leq 0,2$

Номер <i>n</i>	Показатель клиентов и внешней среды	Интегральный показатель обучения и развития K_n	
		условие	значение
2	Наличие эффективной обратной связи от клиентов	Налажена эффективная обратная связь от клиентов и она встроена в процесс постоянного совершенствования бизнес процессов	$0,8 \leq K_2^{**} \leq 1$
		Обратная связь от клиентов осуществляется, однако она не встроена в процесс постоянного совершенствования бизнес процессов	$0,2 < K_2^{**} < 0,8$
		Обратная связь от клиентов не осуществляется	$0 \leq K_2^{**} \leq 0,2$
3	Наличие эффективной связи с поставщиками	С поставщиками налажена эффективная партнерская связь, которая дает гарантии надежности и высокого качества поставок	$0,8 \leq K_3^{**} \leq 1$
		С поставщиками налажена связь, но она носит эпизодический характер и не дает гарантии надежности и высокого качества поставок	$0,2 < K_3^{**} < 0,8$
		С поставщиками обратная связь практически отсутствует	$0 \leq K_3^{**} \leq 0,2$
4	Отношения с местными органами власти (если применимо)	Имеются отлаженные связи с местными органами власти	$0,8 \leq K_4^{**} \leq 1$
		Связь с местными органами власти носит эпизодический и нестабильный характер	$0,2 < K_4^{**} < 0,8$
		Связь с местными органами власти отсутствует	$0 \leq K_4^{**} \leq 0,2$
5	Оценка К	Коэффициент К подсчитывается на базе трех либо четырех составляющих, в зависимости от того, важными ли для того или иного проекта являются отношения с местными органами власти. Если да, то К подсчитывается на базе всех четырех слагаемых, если нет, то на базе первых трех слагаемых	$K = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4) / 4$ или $K = (K_1 + K_2 + K_3) / 3$

* – определяется, соответствуют ли мощности запросам рынка

** – определяется экспертным путем

Составлено автором по материалам исследования

Общая оценка сбалансированности проекта (СП) определяется по формуле:

$$СП = \Phi \cdot P \cdot K, \quad (1)$$

где Φ – интегральный финансовый показатель; P – интегральный показатель обучения и развития; K – интегральный показатель клиентов и внешней среды.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Предложенный фреймворк позволяет произвести экспресс-оценку готовности проекта к инвестированию – насколько проект может масштабироваться и развиваться, может ли он стать одним из системообразующих бизнесов региона. Фреймворк опирается не только и не столько на финансовые параметры проекта, как это часто бывает в рамках стандартных процедур анализа проекта, а его главной идеей является идея сбалансированной системы показателей и параметров проекта, которые анализируются на предварительной стадии подготовки проекта к инвестированию и служат основой для действий по совершенствованию параметров рассматриваемого проекта. При этом на первой стадии происходит интегральная оценка проекта. Если $СП < 0,3$, то проект требует доработки в той части, которая

наибольшим образом воздействовала на уменьшение общей оценки сбалансированности проекта. Как правило, это те показатели, которые получили наиболее низкую оценку.

Реализация предложенного фреймворка в деятельности консультанта по привлечению инвестиций в проекты среднего и малого бизнеса показала целесообразность и полезность его использования.

Предложенный фреймворк выявляет общий уровень сбалансированности проекта, показывает готовность проекта к финансированию, выявляет те стороны проекта, которые требуют доработки. При этом это касается не столько проекта, изложенного на бумаге, сколько реальных параметров бизнеса, который собирается акцептировать инвестиции. После коррекции соответствующих бизнес-процессов следует новый тур оценки, и после того, как общий уровень сбалансированности начинает превышать пороговое значение, переговоры о получении инвестиций вступают в решающую фазу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В консалтинговой деятельности, направленной на помощь клиенту в получении инвестиций для реализации проекта, целесообразно использовать предложенный автором фреймворк. Его целесообразно использовать не только для интегральной оценки того или иного проекта, но и для определения направлений развития проекта и бизнеса, на основе которого планируется его осуществление.

Предложенный фреймворк может быть модифицирован в дальнейшем. Главной отличительной особенностью этого фреймворка является концепция сбалансированности, которая предусматривает баланс между финансовыми составляющими проекта, а также клиентской составляющей и составляющей обучения и развития. Основными пользователями результатов и рекомендаций настоящего исследования могут стать консультанты, содействующие привлечению инвестиций в проекты малого и среднего бизнеса, предприниматели, занятые поисками инвесторов, а также сами инвесторы, ищущие приемлемые проекты для инвестирования.

Библиографический список

1. Гитман Л.Дж., Джонк М.Д. *Основы инвестирования*. Москва: Дело; 1999. 1008 с.
2. Кокшаров А.Р. Анализ состояния проектного управления в реалиях российского бизнеса. *Российское предпринимательство*. 2019;20(1):71–84. <https://doi.org/10.18334/rp.20.1.39717>
3. Мирзоян М.О. Развитие рынка услуг инвестиционного консультирования. *Российский внешнеэкономический вестник*. 2017;(11):110–124.
4. Есипов В.Е. *Экономическая оценка инвестиций*. СПб.: Вектор; 2006. 288 с.
5. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. *Управление проектами. Полный курс MBA*. М: Олимп-Бизнес, 2018. 552 с.
6. Каплан Р. и Нортон Д. *Сбалансированная система показателей*. Пер. с англ. М. Павловой. М.: Олимп-бизнес; 2017. 320 с.

References

1. Gitman L., Jonk M. *Fundamentals of Investing*. Moscow: Delo; 1999. (In Russian).
2. Koshkarov A.R. Analysis of the state of project management in the realities of Russian business. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*. 2019;20(1):71–84. <https://doi.org/10.18334/rp.20.1.39717>
3. Mirzoyan M.O. Development of the market of services of investment consultations. *Rossiiskii vnesheekonomicheskii vestnik = Russian Foreign Economic Journal*. 2017;(11):110–124.
4. Esipov V.E. Economic evaluation of investments. SPb.: Vector; 2006. (In Russian).
5. Polkovnikov A.V., Dubovik M.F. *Project management. Complete MBA course*. M: Olimp-Biznes; 2018. (In Russian).
6. Kaplan R. and Norton D. *Balanced scorecard*. Trans. from Eng. M. Pavlova. M.: Olimp-biznes; 2017. (In Russian).