

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

## 1. Общие положения

Бизнес-план должен содержать:

- название инвестиционного проекта, его суть и целесообразность реализации;
- обоснование его соответствия основным направлениям и основным отраслевым приоритетам инвестиционной деятельности Банка;
- обоснование общегосударственной значимости проекта;
- обоснование положительного эффекта для общества и экономики Российской Федерации в случае участия Банка в реализации проекта;
- обоснование соответствия проекта экологическому законодательству, действующему на территории страны реализации проекта;
- информацию о предполагаемых конкурсных процедурах для отбора ключевых поставщиков и подрядчиков по проекту;
- обоснование привлекательности проекта для Банка и других Участников проекта, подкреплённое результатами финансовых прогнозов, анализом потенциала рынка, прозрачностью проекта и возможностью Банка осуществлять контроль за ходом реализации проекта и целевым использованием средств;
- обоснование реализуемости проекта, подкреплённое наличием чёткой стратегии реализации проекта и планами по его реализации, возможностью привлечения необходимых ресурсов для реализации, наличием команды руководителей и разработчиков;
- анализ возможных рисков, связанных с реализацией проекта, и способов их минимизации;

Информация в бизнес-плане должна быть объективной, основываться на обоснованных данных (список рекомендуемых источников указан в разделе 4 настоящих Требований) и не противоречащих им разумных предположениях. Все числовые данные и ключевые предположения должны сопровождаться ссылками на источники информации с указанием даты, по состоянию на которую приведена информация.

Изложение информации в бизнес-плане должно быть понятным, логичным и структурированным.

Структура и содержание бизнес-плана должны отвечать нижеприведенным требованиям и рекомендациям к структуре бизнес-плана с учетом отраслевой и иной специфики конкретного инвестиционного проекта.

## 2. Рекомендуемая структура бизнес-плана

Рекомендуемая структура бизнес-плана включает следующие разделы:

- Резюме проекта; .
- Описание проекта;
- Информация об Основных участниках проекта;
- Описание продукта;
- Анализ рынка;
- Организационный план;
- План продаж и стратегия маркетинга;
- План производства (эксплуатации); .
- Анализ ресурсов; .
- Воздействие проекта на окружающую среду;
- Финансовый план;
- План финансирования;
- Анализ проектных рисков;
- Приложения.

Формат и структура бизнес-плана могут варьироваться в зависимости от характера проекта, но перечисленные выше разделы должны быть включены в бизнес-план в обязательном порядке.

В случае отсутствия в бизнес-плане разделов, соответствующих указанным выше, к бизнес-плану должна быть приложена пояснительная записка с указаниями на разделы, в которых следует искать требуемую информацию, или обоснованием того, почему информация в бизнес-плане не приводится.

Рекомендуется включить в бизнес-план справочный материал, в том числе:

- информацию о составителях бизнес-плана;
- содержание с указанием страниц;
- словарь ключевых технических и иных узкоспециализированных терминов, используемых в бизнес-плане;
- список определений и расчетных формул для финансовых показателей (коэффициентов), которые упоминаются в бизнес-плане и рассчитываются в финансовой модели;
- информацию о нормативно-методической базе, использованной при составлении бизнес плана и проведения анализа;
- краткую информацию о технико-экономических, маркетинговых и иных исследованиях, использованных при составлении бизнес-плана.

### 3. Содержание основных разделов бизнес-плана

#### Резюме проекта

В данном разделе рекомендуется раскрыть в сжатой форме:

- суть проекта и целесообразность его реализации;
- ключевую информацию о Получателе средств и Основных участниках проекта;
- результаты анализа потенциала рынка;
- стратегию реализации проекта (общий график реализации);
- ключевые прогнозные финансовые показатели (коэффициенты);
- общую стоимость проекта, общую потребность в финансировании и предполагаемые источники финансирования;
- целесообразность и предполагаемые условия участия Банка в проекте;
- ключевые факторы успеха и основные риски проекта (рекомендуется представить в виде SWOT- анализа);
- иную ключевую информацию по проекту.

#### 4. Описание проекта

В данном разделе необходимо:

- изложить суть проекта, в том числе указать тип инвестиционного проекта (создание нового производства/объекта с «нуля»; реконструкция действующего производства/объекта; модернизация действующего производства/объекта; выпуск новой продукции на действующем производстве; расширение действующего производства; иное изменение с целью ведения коммерческой деятельности);
- указать стадию реализации проекта и фазу (конкретный этап внутри стадии), на которой находится проект в настоящее время;
- указать регион (страну) и отрасль, в которых будет реализован (реализуется) проект;
- отметить, если проект будет реализован (реализуется) на принципах государственно-частного партнерства;
- обосновать целесообразность реализации проекта для Получателя средств (например, возможность увеличить объём продаж и долю на рынке; снизить затраты; занять свободную нишу на рынке или создать новый рынок; учесть экологические требования и т.п.);
- обосновать целесообразность участия Банка в реализации проекта, в том числе описать положительный эффект для экономики и общества РФ в случае участия Банка в проекте, обосновать соответствие проекта основным направлениям и основным отраслевым приоритетам инвестиционной деятельности Банка, а также дать обоснование общегосударственной значимости проекта.

## 5. Информация об Основных участниках проекта

В разделе должны быть указаны:

- Получатель средств и иные Основные участники проекта;
- роли и порядок их взаимодействия в ходе реализации проекта;
- причины заинтересованности в проекте;
- наличие опыта работы в отрасли;
- иная существенная информация об Основных участниках проекта.

Рекомендуется:

- кратко изложить историю развития компании – Получателя средств;
- дать описание характера и направлений деятельности и сведения о местоположении Основных участников проекта;
- представить ключевую финансовую информацию по Получателю средств и/или Группе (выручка, валовая рентабельность, чистая рентабельность, чистая прибыль, совокупные активы, соотношение собственного и заемного капитала и т.п.) в динамике за последние несколько лет;
- если Получатель средств принадлежит к Группе лиц, представить в графическом виде организационную структуру Группы или её фрагмент, включив в неё Основных участников проекта, если они также входят в Группу, и указать доли участия в уставном капитале или иные отношения, связывающие членов Группы.

## 6. Описание продукта

В этот раздел следует включить описание продукта (продуктовой линейки<sup>1</sup>), который планируется к выпуску в соответствии с проектом, и анализ их конкурентных преимуществ и недостатков.

В разделе должна быть:

- приведена информация о доминирующей части продуктовой программы, составляющей значительную часть выручки от реализации (не требуется предоставлять детальную информацию по каждому продукту (продуктовой линейке)), в том числе (если применимо): назначение и область применения, краткое описание и основные характеристики, наличие сертификата качества, патентоспособность и авторские права, необходимость лицензирования выпуска продукции, безопасность и экологичность продукта, утилизация после окончания эксплуатации;

---

<sup>1</sup> Под продуктовой линейкой для целей настоящего документа понимается группа продуктов с близкими ценовыми и качественными характеристиками и общей целевой аудиторией потребителей.

- указана степень готовности продукта к выпуску и реализации (отметить, если применимо, на какой стадии развития находится продукт, к примеру, концепция, опытный образец, готовый рыночный продукт), реализовывался ли продукт ранее на российском рынке или за рубежом, опыт производства и реализации продукта Участниками проекта.

В разделе рекомендуется:

- привести основные качественные характеристики продукта (продуктовой линейки), анализ полезности для потребителей (в том числе указать целевую аудиторию), возможные продукты-заменители (субституты) и комплиментарные (сопутствующие) товары и услуги;
- провести анализ жизненного цикла продукта, указать на планируемые изменения в ассортименте и предполагаемую модернизацию продукта в будущем.

## **7. Анализ рынка**

В данном разделе необходимо дать описание рынка сбыта, для которого предназначена продукция и/или услуги, предусмотренные проектом, и прогнозы развития рынка на ближайшую перспективу.

В разделе должен быть представлен анализ текущего состояния рынка, включая:

- текущий и потенциальный (прогнозный) объем рынка;
- степень насыщенности;
- динамику развития (в том числе, появление новых игроков, динамику объёма продаж, ключевые изменения и тенденции, текущую стадию жизненного цикла рынка);
- описание структуры (основных сегментов) рынка;
- показатели рыночной концентрации;
- основных прямых конкурентов и конкурентов, производящих продукты-заменители;
- барьеры входа в отрасль (включая законодательные ограничения, ограничения доступа к ключевым ресурсам, ограничения по масштабу производства);
- данные о сезонности спроса или предложения;
- основные каналы продаж и методы стимулирования сбыта (реклама, мерчендайзинг и т.д.);
- принципы ценообразования, историческую динамику цены на продукт и прогнозы её изменения;
- скорость инноваций и технологических изменений в отрасли;
- степень государственного регулирования рынка (отрасли);
- иную существенную информацию.

Для выделения рыночных сегментов рекомендуется использовать географический, ценовой, социальный (отраслевой) признак и иные признаки, которые позволяют четко выделить целевую группу покупателей, на которую ориентирован продукт.

В случае значительной степени государственного регулирования рынка (отрасли), а также участия государственных органов и организаций в проекте, рекомендуется вынести обзор нормативно-правовой базы в отдельный раздел, в котором указать информацию о регулировании ценообразования (тарифов), антимонопольном регулировании, необходимых разрешениях для работы и иную существенную информацию.

В данный раздел также необходимо включить:

- прогноз объема продаж или иного показателя спроса по рынку в целом и по сегментам, в которых будет позиционироваться продукция (работы, услуги), предназначенные к реализации по проекту (период прогноза, как правило, должен составлять не менее пяти лет);
- анализ уровня конкуренции в отрасли (рекомендуется использовать схему «пяти сил конкуренции» М. Портера – рассмотреть «рыночную силу» поставщиков, потребителей, существующих и потенциальных прямых конкурентов, конкурентов, производящих продукты-заменители).

В разделе также рекомендуется привести данные:

- по основным конкурентам: позиция на рынке (местоположение, доля рынка), текущие и прогнозные производственные мощности, основная стратегия конкурентной борьбы, конкурентные преимущества и недостатки (обязательно в случае олигополистической структуре рынка – наличии нескольких крупных игроков на рынке);
- об отрасли в целом (общая динамика предприятий отрасли; уровень рентабельности, структура активов, оборачиваемость активов, типовая структура затрат, степень износа основных фондов, уровень загрузки производственных мощностей/технологического оборудования; другие важные факторы, характеризующие отрасль).

Если целью инвестиционного проекта является строительство заранее определенного количества объектов (производственных мощностей) для реализации заранее определенному заказчику, с которым достигнуто предварительное соглашение (заключен договор) о приобретении объектов (производственных мощностей), или реализация продукции/работ/услуг, предназначенных для единственного покупателя, анализ рынка рекомендуется заменить анализом потребностей ключевого заказчика (покупателя).

## **8. Организационный план**

В данном разделе необходимо дать описание общей стратегии реализации проекта, привести временной график реализации проекта с указанием предполагаемого начала реализации проекта и продолжительности основных стадий (предынвестиционная, инвестиционная/стадия ввода мощностей, операционная, ликвидационная), а также промежуточных этапов (фаз).

- В разделе должна содержаться информация о плане ввода производственных мощностей или иных объектов инвестирования в эксплуатацию (в виде графика или блок-схемы), если применимо, с указанием критических (контрольных) точек;
- Также в разделе может содержаться план проектно-изыскательских, геологоразведочных, строительных, монтажных, пуско-наладочных и иных работ по проекту с указанием их продолжительности и /или календарный план выполнения работ по проекту (в виде графика или блок-схемы), иные организационные планы и схемы.

Организационные графики и схемы и планы работ по проекту могут быть вынесены в приложения к бизнес-плану.

## **9. План продаж и стратегия маркетинга**

В данном разделе должны быть отражены целевая динамика объема продаж (целевой интенсивности эксплуатации) и прогнозной доли рынка, а также стратегия по их достижению, в том числе, стратегия конкурентной борьбы.

В разделе необходимо:

- привести прогнозный объем продаж (интенсивности эксплуатации) в натуральных единицах, прогнозные отпускные цены (тарифы) и/или прогноз выручки от реализации в денежном выражении по проекту - с учётом анализа, произведенного в разделе анализа рынка;
- описать стратегию маркетинга по проекту, к примеру: расширенную концепцию продукта (анализ возможностей дифференцирования продукта с целью увеличения ценности продукта для потребителя, в том числе путём улучшения дизайна, добавления дополнительных услуг, использования торговой марки и т.п.), стратегию ценообразования, политику дистрибуции (выбор каналов продаж) и стимулирования сбыта (в том числе, при отклонении фактических объемов продаж от целевых);
- указать текущую и прогнозную долю компании на рынке (в случае, если предполагается увеличение доли рынка);
- описать стратегию конкурентной борьбы (проникновение на рынок, увеличение или удержания целевой доли рынка). Если возможно дифференцирование продукта, требуется привести сравнительный конкурентный анализ продукта, который планируется к выпуску по проекту (преимущества и недостатки по сравнению с продуктами

конкурентов). В случае олигополистической структуры рынка (наличии нескольких крупных игроков), требуется дать сравнительный анализ стратегий конкурентов и учесть их при выработке стратегии маркетинга по проекту.

В случае, если проект относится к инновационным, рекомендуется проработать вопрос о юридической защите интеллектуальных прав собственности на продукт (технологию).

Если целью инвестиционного проекта является строительство заранее определенного количества объектов (производственных мощностей), которые будут реализованы заранее определенному заказчику, с которым достигнуто предварительное соглашение (заключен договор) о приобретении объектов (производственных мощностей), стратегию маркетинга и план продаж рекомендуется заменить согласованным предположительным графиком ввода мощностей и передачи (реализации) объектов.

## **10. План производства (эксплуатации)**

Необходимо привести в бизнес-плане:

- план объема выпуска продукции в разрезе продуктов (продуктовых линеек) или план эксплуатации объектов, построенный с учётом прогноза объема продаж (интенсивности эксплуатации), определенного в разделе плана продаж и стратегии маркетинга;
- краткое описание производственного процесса (схемы производственных потоков) или бизнес-модели (описание основных бизнес-процессов) на операционной (эксплуатационной) стадии реализации проекта. Если часть производственного процесса или отдельные бизнес-процессы предполагается передать на аутсорсинг, необходимо указать основных предполагаемых подрядчиков с обоснованием их выбора;
- краткое описание технологии производства (строительства) и оборудования, которое будет использоваться для производства готовой продукции (строительства объектов), а также факторы, определившие их выбор. При этом следует осветить вопросы новизны и конкурентоспособности технологии (оборудования) с точки зрения российских и международных стандартов, а также привести информацию об опыте Участников проекта в их использовании;
- удельные затраты сырья и материалов, энергии, времени работы оборудования и персонала для осуществления ключевых бизнес-процессов или для выпуска единицы продукта.

Рекомендуется привести информацию по системе обеспечения качества продукта (если высокое качество относится к конкурентным преимуществам продукта).



## 11. Анализ ресурсов

В данном разделе необходимо провести анализ материальных, организационных, человеческих и иных ресурсов, которые требуются для реализации проекта.

Необходимо отметить, какие ресурсы уже имеются у основных Участников проекта и какие ресурсы будет необходимо привлечь дополнительно при реализации проекта (производственная/строительная площадка; инфраструктура (энергоснабжение, теплоснабжение, водоснабжение, транспорт и т.д.); машины и оборудование; сырьё, материалы, энергия, комплектующие; услуги и работы подрядчиков; трудовые ресурсы/персонал; управленческий ресурс и т.д.).

Необходимо привести в бизнес-плане:

- анализ производственной/строительной площадки (в случае её необходимости для реализации проекта), который должен включать: расположение, в том числе близость к рынку сбыта и сырья; достаточность площади; наличие и качество прилегающей инфраструктуры и коммуникаций, в том числе складских помещений; степень изношенности здания и коммуникаций; требуемые изменения и улучшения; иные важные характеристики, которые обусловили её выбор;
- если проект относится к категории создания нового предприятия/производства/объекта с «нуля», информацию о том, как предполагается обеспечить устойчивое материально-техническое снабжение (указать предполагаемых поставщиков и их местоположение);
- анализ управленческих ресурсов проекта (резюме команды основных руководителей и разработчиков должны быть приложены к бизнес-плану), а также обосновать заинтересованность управленцев и разработчиков в успешной реализации проекта (к примеру, через передачу части акций/долей Получателя средств в собственность, использование опционных схем и иных схем компенсации (оплаты труда) и т.д.).

Рекомендуется:

- выделить ключевые ресурсы и провести анализ соответствующих ресурсных рынков, в том числе проанализировать текущие и прогнозные объемы спроса и предложения ресурсов, рыночную структуру, динамику цен;
- если производство является трудоёмким или основным продуктом по проекту являются услуги или работы, можно выделить анализ трудовых ресурсов в отдельный раздел или приложение, в котором описать:
  - необходимый для реализации проекта персонал, в том числе, количество персонала по категориям, необходимые навыки и квалификацию, предполагаемый уровень заработной платы;

- имеющийся персонал (в случае его наличия), в том числе, состав и квалификацию, потребность в обучении, текучесть кадров, уровень оплаты труда.

## **12. Воздействие проекта на окружающую среду**

В данном разделе должна содержаться следующая информация:

- данные о воздействии проекта на окружающую среду и о соответствии проекта экологическому законодательству, действующему на территории страны реализации проекта,
- наличие в составе проекта объектов государственной экологической экспертизы и государственной экспертизы проектной документации, их перечень,
- перечень стандартов и нормативных документов в области экологии в стране реализации проекта (кроме Российской Федерации),
- результаты государственной экологической экспертизы, государственной экспертизы проектной документации, независимой экологической экспертизы, иных мероприятий по проверке соответствия проекта требованиям охраны окружающей среды (если они проводились), либо план-график их получения (при отсутствии заключений к началу экспертизы проекта),
- показатели эффективности использования природных ресурсов (экологической эффективности), методика их расчета,
- выводы о показателях экологической эффективности с учетом среднеотраслевых значений и показателей в динамике реализации проекта,
- описание планируемых мероприятий по охране окружающей среды, повышению эффективности использования природных ресурсов, улучшению экологической обстановки (с указанием стоимости мероприятий и плана-графика их реализации).

## **13. Финансовый план**

В разделе должна быть представлена следующая информация:

- основные исходные данные, допущения и предпосылки, использованные для построения финансовых прогнозов;
- ключевые финансовые показатели (коэффициенты) по годам реализации проекта (см. пункт 3.3.2);
- прогнозная финансовая отчетность (см. пункт 3.3.1);
- результаты оценки воздействия изменений ключевых факторов риска на финансовые прогнозы (см. раздел 3.5);
- иная информация, в том числе графический материал, иллюстрирующий и детализирующий результаты финансовых прогнозов.

## **14. План финансирования**

Раздел должен содержать следующую информацию:

- общая потребность в финансировании (в разбивке по основным категориям инвестиционных затрат);
- предполагаемая структура источников финансирования;
- размер собственных средств (которые будут вложены в проект Получателем средств и его акционерами/участниками);
- возможность внесения дополнительного (резервного) финансирования Получателем средств или иными Участниками проекта;
- предполагаемый размер и форма участия Банка;
- предполагаемый график предоставления, обслуживания и возврата долга Банком и возможные варианты выхода Банка из уставного капитала (если предполагается соответствующее финансирование);
- предложения по контролю Банка за ходом реализации проекта и целевым использованием средств (например, возможность передачи в залог акций Получателя средств или основных акционеров Получателя средств; выделение финансирования в виде траншей; представительство Банка в Совете директоров; отдельный учёт операций по проекту от текущей деятельности; перевод расчетных счетов Получателя средств в Банк; использование резервных счетов расходов и авторизация платежей; мониторингом выполнения графика реализации проекта и т.д.);
- размер, форма и условия (в том числе, предварительные) предоставления финансирования иными Участниками проекта (если рассматривается такая возможность).

## **15. Анализ проектных рисков**

Раздел должен содержать типы и описание основных рисков по проекту, их оценку (качественную оценку величины риска и/или количественную оценку вероятности реализации риска и степени потенциального ущерба), способы управления рисками (их снижения, распределения между Участниками) и предлагаемые гарантии инвесторам.

Для проектов, реализуемых на принципах государственно-частного партнерства, необходимо привести матрицу рисков и предложения по распределению рисков между частным и государственным сектором с целью их минимизации.

## **16. Приложения**

В бизнес-план рекомендуется включать приложения, иллюстрирующие, детализирующие или подтверждающие информацию, изложенную в основной части бизнес-плана. Ниже приведены типовые приложения к бизнес-плану:

а. Команда основных руководителей и разработчиков по проекту (приложение является обязательным):

- В данном приложении рекомендуется привести резюме руководителей и разработчиков, которые будут участвовать в реализации проекта (информация об их квалификации, опыте, успешно реализованных проектах и полученных наградах и т.п.).

б. Покупатели и заказчики (приложение является обязательным в случае его применимости):

- Список предполагаемых покупателей и заказчиков, стратегических партнеров, в том числе основных покупателей (заказчиков), давших гарантии покупки существенного объема продукции (услуг), реализуемых в рамках проекта. Предполагаемые условия поставки и оплаты;
- Если имеется, предварительно согласованные или гарантируемые объемы закупки (портфель заказов).

в. Информация о конкурентах.

г. Общая стоимость проекта/Бюджет инвестиционных затрат по проекту (приложение является обязательным):

- Затраты на инвестиционной стадии по периодам в разбивке по основным категориям (затраты на подготовку проекта и предпроектные работы, проектные работы, капитальные вложения, подбор и обучение персонала, покрытие потребности в оборотном капитале и т.д.) и статьям затрат с указанием того, являются ли они предстоящими или уже были понесены (предстоящие инвестиции указываются с учетом прогнозной инфляции, осуществленные - по фактической величине).

д. Оборудование по проекту:

- Список оборудования, которое планируется приобрести по проекту (должны быть приложены спецификации по основному оборудованию), основные характеристики, предполагаемые поставщики и подрядчики.

е. Поставщики и подрядчики (приложение является обязательным в случае его применимости):

- Предполагаемые поставщики сырья, материалов, услуг и подрядчики для осуществления работ на инвестиционной стадии, предполагаемые условия поставки и оплаты работы. Обоснование выбора генерального подрядчика и компании, которая будет осуществлять шефмонтаж оборудования (если не выполняется поставщиком оборудования);

- Предполагаемые поставщики сырья, материалов, услуг, составляющих значительную долю в операционных затратах или себестоимости готовой продукции/работ/услуг, предполагаемые схемы и условия работы на операционной (эксплуатационной) стадии;
- Описание конкурсных процедур, которые будут применяться при выборе основных поставщиков и подрядчиков.

ж. Операционные затраты:

- Расчет потребности в основных видах ресурсов для производства единицы продукции (оказания услуг, выполнения работ) с указанием источников информации для расчета;
- Расчет себестоимости единицы продукции;
- Информация об основных переменных и условно постоянных операционных затратах (с указанием факторов, которые определяют величину переменных затрат).

з. Трудовые ресурсы/Затраты на персонал:

- Проект штатного расписания по проекту и/или бюджет затрат на персонал по проекту включая, если применимо, затраты на оплату труда производственного, коммерческого и административного персонала, затраты на подбор и обучение персонала, обеспечение безопасности труда, затраты на мероприятия, связанные с мотивацией работников, в том числе команды основных разработчиков и менеджеров по проекту и т.п.

и. Организационные графики, схемы и планы проектных работ.

к. Бюджеты затрат:

- Бюджет маркетинга, медиа-план, бюджет затрат на экологические мероприятия, НИОКР (опытно-конструкторские разработки и исследования), страхование, бюджет консультационных, аудиторских и юридических услуг и т.д.

л. Лицензии и патенты, иные ключевые документы по проекту.

м. Расчет ставки дисконтирования.