

---

## Рекомендації для підготовки Бізнес Плану

Дані рекомендації служать в якості керівництва для розробки та презентації Бізнес Плану - докладного опису Вашого Проекту, венчурного бізнесу або пропозиції для розвитку технології, з детальним викладом можливостей, що надаються його реалізацією, і ризиків, які при цьому виникають.

Ці рекомендації розроблені таким чином, щоб найдокладніше охопити всю необхідну інформацію по Проекту. Відповідно, залежно від типу Проекту та стану його розвитку, не всі аспекти рекомендацій будуть актуальні. Власники (розробники) Проекту повинні спробувати надати наявну інформацію за відповідними пунктами настільки детально, наскільки це можливо, доцільно і доступно під час подачі Бізнес Плану. За бажанням, власники (розробники) Проекту можуть надавати будь-яку додаткову інформацію, яку вони вважають корисною, і яка не згадана в цьому документі. Даний посібник не обов'язковий для виконання, а є лише орієнтиром у підготовці Вашого Бізнес Плану. Власники (розробники) Проекту можуть вибрати свій власний формат і структуру Бізнес Плану відповідно до вимог свого Проекту.

Акцент в Бізнес Плані має бути зроблений на описі повноцінного, стислого і достовірного плану реалізації Проекту. Він повинен бути легким і доступним для розуміння навіть тими інвесторами і фінансистами, які можуть бути не повністю знайомі з конкретним ринком, технологіями, що застосовуються, або існуючими ризиками. Така презентація повинна дати їм можливість обґрунтовано сформулювати свою думку і прийняти зважене рішення щодо того, чи є інвестування в Ваш Проект привабливим і економічно вигідним. Якісно розроблені, добре структуровані і гідно представлені Бізнес Плани є ключем до того, щоб зацікавити потенційних інвесторів і почати з ними переговорний процес.

### 1. Коротке резюме для керівництва

*Резюме має бути структуроване як **окремий автономний документ** у складі Бізнес Плану і повинне представляти собою стислий виклад суттєвих і матеріально значущих розділів Бізнес Плану:*

- *Короткий опис Проекту;*
- *Обсяги необхідних інвестицій / фінансування, як основна мета Вашого звернення;*
- *Передбачувана вартість і значимість Проекту;*
- *Кон'юнктура ринку / ринкові перспективи;*
- *Бізнес цілі та переваги;*
- *Можливі / прогнозовані економічні вигоди;*
- *Стратегія виходу інвестора з бізнесу, якщо відома.*

## **2. Подання Проекту**

*Коротко презентуйте Проект, опишіть область його застосування, обсяги і комерційне обґрунтування для його реалізації, його місце розташування і хто в ньому бере участь: хто що робить, де, коли, як і чому?*

## **3. Бізнес модель і стратегія**

### **а. Детальний Бізнес План**

*Цей розділ повинен включати докладний опис бізнес моделі Проекту, хто що робить і чому, а також повинен містити детальний і докладний розгляд його комерційного обґрунтування.*

*Детальний Бізнес План повинен охоплювати всі етапи розвитку та реалізації Проекту:*

- 1) Етап попередньої розробки - аж до укладання договору про фінансування та отримання фінансових коштів;*
- 2) Етап розвитку - від отримання фінансування до початку власне бізнес діяльності (наприклад, етап будівництва);*
- 3) Початок і просування бізнес діяльності;*
- 4) Стратегія виходу з бізнесу (якщо і де застосовується).*

### **б. Операційне планування**

*Опишіть щоденне управління Вашим бізнесом, включаючи більш докладно деталі бізнес операцій на мікрорівні і подробиці менеджменту.*

### **в. Стратегія зростання і розширення бізнесу**

*Це залежить від планів керівництва або управляти цим бізнесом в розрахунку на отримання надійного джерела доходів, або в якості першої сходинки для його подальшого розвитку і базису для зростання. Якщо керівництво обрало останній варіант, то план розширення бізнесу повинен бути відповідно описаний в даному розділі Бізнес Плану. Аналіз можливих сценаріїв і фінансовий аналіз повинні також відображати ці деталі.*

### **г. Маркетингова / ринкова стратегія**

*Якщо Ваша бізнес стратегія включає в себе продаж продукту або послуг, то Проектна команда повинна конкретизувати те, яким чином буде структурована їх маркетингова функція і здійснюватиметься бізнес діяльність.*

*Це може включати в себе Ваші зусилля, спрямовані на те, щоб переконати потенційних покупців, закупників, органи влади, інвесторів або широку громадськість у перевагах Вашої продукції або послуг.*

#### **4. Структура управління та кадри**

##### **а. Структура компанії / Проекту**

*Необхідно чітко презентувати запропоновану схему управління компанією / Проектом і її організаційну структуру. По можливості, вкажіть імена обраного персоналу, їхні посади і розподіл обов'язків.*

##### **б. Кваліфікація і професійний досвід керівників**

*Надайте короткі біографічні дані і резюме (CV) про професіоналізм керівництва та управлінського персоналу команди, що займається розвитком і реалізацією Вашого Проекту.*

*Мета підтвердження кваліфікації та професійного досвіду керівників компанії полягає в тому, щоб переконати інвесторів у компетентності та потенціалі таких керівників. Тому особливу увагу необхідно приділити їхньому досвіду роботи у відповідних сферах бізнесу, професійним досягненням і навичкам, які мають вирішальне значення для успіху Вашого бізнесу / Проекту.*

##### **в. Підбір і розстановка кадрів**

*Бізнеси зі складними операційними процесами або значною потребою в персоналі / робочій силі повинні бути добре продумані і представлені в короткій формі. Важливо упевнитися в тому, щоб передумови / припущення для цього розділу Бізнес Плану були реалістичними і досяжними. Потрібно також продемонструвати те, що відповідні професійні навички доступні на місцевому ринку праці, і що у керівництва компанії є реальна стратегія для ідентифікації та забезпечення необхідних кадрів і співробітників. В іншому випадку, необхідно передбачити витрати на навчання персоналу та обмін досвідом.*

##### **г. Партнери**

*Презентуйте і визначте значення основних партнерів, інших компаній і організацій, що беруть участь у розробці та реалізації Проекту.*

*Партнери можуть включати в себе учасників спільного підприємства, членів проектного консорціуму, постачальників обладнання та / або сировини, закупників готової продукції, партнерів з розвитку, постачальників технологічних рішень, підрядників або інших виконавців «аутсорсингових» функцій для Вашого бізнесу.*

*Взаємовідносини між власниками (розробниками) Проекту та відповідними партнерами мають бути чітко наведені та роз'яснені. Договори, поточні переговори, контракти або меморандуми, укладені з усіма партнерами, повинні бути згадані в Бізнес Плані.*

*Ті Проектні команди, для успішної реалізації Бізнес Планів яких потрібна наявність будь-яких контрактних домовленостей, повинні подбати про те, щоб забезпечити укладення / підписання таких контрактів якомога швидше. Неукладені, але необхідні контрактні домовленості, повинні бути чітко позначені в Бізнес Плані і повинні супроводжуватися прогнозом того, коли очікується підписання цих договорів. Ці фактори сприяють загальній готовності Бізнес Плану до успішної реалізації.*

## **5. Технології**

*Технології, розроблені, викуплені, ліцензовані, взяті в лізинг або придбані якимось іншим чином, і які значно сприяють прибутковості бізнесу або впливають на його вартість, повинні бути представлені і пояснені у відповідності до ланцюжка нарощування вартості Вашого бізнесу.*

*Якщо Ваш Проект сам по собі передбачає розвиток і комерціалізацію нової технології, то, як сама ця технологія, так і її переваги, недоліки і відмінності порівняно з уже існуючими технологіями, повинні бути представлені і чітко визначені у Бізнес Плані.*

*Технології, що застосовуються, повинні бути описані простими і ясними термінами, які легко зрозумілі і для неспеціаліста.*

### **а. Технології, що розглядаються, і їх постачальники**

*Наявні опції для вибору технології та її постачальників, необхідні для досягнення цілей Вашого бізнесу / Проекту, повинні бути представлені і проаналізовані в Бізнес Плані.*

### **б. Обраний провайдер технології**

*Рішення про вибір технології та її постачальника(ів) для Проекту повинно відображати аналіз порівняння різних технологій, описаних в попередньому розділі. Поясніть також характер взаємовідносин між постачальником і Вашим бізнесом / Проектом, якщо це доречно.*

## **6. Промисловий аналіз**

*Інвестори або фінансові організації очікуватимуть отримання коректної ринкової інформації та аналізу ринку, а також, по можливості, кількісні прогнози, які демонструють, що власник (розробник) Проекту розуміє економічне середовище, в якому реалізується Проект, потенціал його бізнесу та конкурентні загрози.*

### **a. Аналіз зовнішнього ринку**

*Бізнес План повинен охоплювати всі аспекти при розгляді факторів, які можуть вплинути на майбутнє бізнесу. Пропонуємо наступні рамки для використання - «Аналіз П'яти Сил Портера» або «SWOT Аналіз» (переваги, недоліки, можливості, загрози).*

### **б. Аналіз конкурентоспроможності**

*Цей розділ повинен містити аналіз діяльності компаній, які пропонують аналогічні або конкурентні товари / послуги, такі ж як і передбачені Вашим Бізнес Планом. І навпаки, можна вказати інші компанії або ініціативи, які доповнюють і сприяють реалізації Вашого Бізнес Плану.*

### **в. Аналіз конкурентної переваги**

*Власники (розробники) Проекту повинні підкреслити конкурентні переваги свого бізнесу порівняно з уже існуючими або майбутніми конкурентами на ринку. Це може також включати в себе і конкурентні стратегії, які компанія може застосувати, щоб створити бар'єри конкурентам для виходу на ринок.*

*Досвід роботи «СТІ PFAN» з інвесторами показав, що аналіз конкурентоспроможності та аналіз конкурентної переваги становлять великий інтерес для інвесторів і фінансистів, і привертають їх особливу увагу. Особливо це характерно для тих випадків, коли проект передбачає використання нових технологій, а також коли проект здійснюється в таких бізнес сегментах, де темпи розвитку дуже швидкі. Інвестори будуть віддавати перевагу саме тим власникам (розробникам) Проектів, які володіють якісною, достовірною та актуальною інформацією про нові технологічні розробки і діяльність їхніх конкурентів, які могли б нашкодити або посприяти реалізації їх бізнес моделей.*

## **7. Інвестиції**

*У тісному зв'язку з фінансовим аналізом, потенційні боргові й долеві інвестори будуть зацікавлені в аналізі ризиків та оцінці економічної вигоди, властивої тільки їм. Ці вигоди для держателів долевих і боргових зобов'язань*

будуть залежати від структури інвестицій, а у випадку з власниками акцій - від структури виплати дивідендів.

#### **а. Структура інвестицій**

Таким чином, особливості запропонованої структури інвестицій мають бути чітко прописані в даному розділі. Власники (розробники) Проекту повинні представити дані для загального обсягу інвестицій в Проект і прогнозованої / запропонованої ними структури фінансування (співвідношення боргового фінансування до вкладення власного капіталу). Необхідно належно підготувати графіки / таблиці капітальних витрат і поточних операційних витрат, а також передбачуваних часових термінів для отримання фінансування, рефінансування, можливості почати виплату дивідендів / погашення боргу. Ми рекомендуємо надати **Таблицю / Звіт про джерела і використання фондів / фінансових коштів (рух грошових коштів, грошові потоки)**.

Необхідно чітко обґрунтувати які передумови / припущення були закладені в основу Бізнес Плану. Крім того, рекомендується, щоб розрахунки та припущення були зроблені на «консервативній» основі.

Потрібно детально вказати які вимоги власник (розробник) Проекту передбачає або висуває по відношенню до зобов'язань, прав та переваг потенційних інвесторів (наприклад, отримання % долі акцій, представництво в керівництві компанії, час, що витрачається ними на участь у Проекті, і інші зобов'язання, права на отримання дивідендів, альтернативні виплати, преференційний режим тощо).

#### **б. Оцінка вартості**

Вкажіть, яку долю бізнесу / Проекту / компанії ви пропонуєте інвесторам під залучені інвестиції. Надайте обґрунтування для розрахунків і припущень, які Ви використовували, щоб прийти до даної оцінки.

#### **в. Рух грошових коштів від вкладення капіталу (акцій)**

Рух грошових коштів від вкладення капіталу відображає грошові потоки, які стосуються інвесторів у власний капітал (в акції) компанії. У цьому розділі необхідно надати обґрунтування для акціонерної долі такого роду інвесторів і визначити економічні вигоди цих інвесторів від їх бізнес вкладень.

#### **г. Стратегія виходу**

Запропонований Вами часовий графік бізнес інвестицій є дуже важливою інформацією для інвесторів. Точно так само, стратегія виходу з бізнесу для інвестора має бути чітко відображена в цьому графіку. Для підвищення гнучкості

Бізнес Плану, може бути запропоновано декілька термінів виходу, якщо це можливо.

## **8. Фінансовий аналіз**

Метою даного розділу є обґрунтування рентабельності та комерційної доцільності Вашого бізнесу. Відповідні показники прибутку повинні включати збут / виручку від товарів і послуг та можливі доходи від викидів вуглецю. Ця оцінка повинна бути достовірною і повинна проводитися по «консервативним» критеріям у всьому цьому розділі.

### **а. Фінансові передумови / припущення**

В якості орієнтира, фінансові передумови / припущення мають включати, але не обмежуватися наступними категоріями:

1. Капітальні витрати (CAPEX),
2. Складові витрат;
3. Складові доходів;
4. Проектні операційні допущення;
5. Передумови для обслуговування фінансування (вартість капіталу, витрати на виплату відсотків і т.п.)

### **б. Рух грошових коштів від бізнес діяльності**

Грошові потоки від Проекту будуть базуватися на передумовах (припущеннях), описаних у попередньому розділі. У свою чергу, прогнозовані грошові потоки будуть формувати основу для фінансових результатів наступного розділу. Звіт про рух грошових коштів може бути доповнений іншою документацією, такою, наприклад, як звітом про прибутки і збитки, бухгалтерським балансом та іншими підходящими фінансовими звітами.

Надайте на розгляд рух грошових коштів по Проекту у форматі EXCEL у вигляді додатку до Вашого Бізнес Плану. Поясніть і прокоментуйте цю таблицю і обов'язково виділіть отримані підсумкові дані в документі Бізнес Плану. Уникайте копіювання таблиці EXCEL в документ WORD.

### **в. Економічні вигоди від бізнес діяльності**

Цей розділ повинен обґрунтувати можливі економічні вигоди від ведення бізнесу і визначити відповідні коефіцієнти (показники), які будуть важливі при оцінці економічної доцільності бізнесу. Для цього може бути використана будь-яка комбінація із загальновідомих інвестиційних показників і коефіцієнтів, які відповідають структурі Вашого Проекту, наприклад:

- IRR (внутрішня норма прибутковості);
- RoC (прибутковість інвестованого капіталу);
- RoI (окупність інвестицій);
- EBIT (прибуток до вирахування відсотків і податків);
- EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизаційних відрахувань);
- рівень беззбитковості;
- термін окупності;
- DSCR (коефіцієнт обслуговування / покриття боргу);
- LLCR (коефіцієнт обслуговування / покриття кредитного періоду) і т.п.

## 9. Аналіз ризиків

*Ризики, пов'язані з реалізацією Вашого Проекту та / або веденням Вашого бізнесу, повинні бути описані дуже докладно. Ці ризики зазвичай мають на увазі наступні категорії, але не обмежуються ними:*

1. *Бізнес ризики (ризик незавершення Проекту, ризик партнерської сторони, операційний ризик);*
2. *Комерційні ризики (видатковий ризик, ціновий ризик, дохідний ризик);*
3. *Технологічний ризик;*
4. *Ризик країни і політичний ризик (зміни в законодавчих нормах і положеннях);*
5. *Галузевий / індустріальний ризик;*
6. *Фінансові ризики.*

*Узагальніть вжиті Вами або заплановані заходи, спрямовані на пом'якшення впливу основних ризиків на Проект. Інвестори будуть зосереджені не так на загальновідомих ризиках, як на аналізі специфічних ризиків, характерних для конкретної бізнес моделі або галузі (зокрема, якщо проект передбачає «замкнуту» структуру взаємовідносин з постачальниками - закупниками).*

## 10. Стрес-тестування та аналіз різних сценаріїв розвитку бізнесу

*Наслідки ризику несприятливого розвитку бізнесу і, навпаки, потенціал для його сприятливого росту, що може вплинути на економічну вигідність бізнесу в майбутньому, повинні бути також передбачені в Бізнес Плані і, по можливості, представлені у вигляді фінансових моделей. При аналізі сценарію несприятливого (найгіршого) розвитку бізнесу слід зосередити увагу на тих ризиках, які становлять найбільшу загрозу для Вашого бізнесу / Проекту, відповідно до розділу «Аналіз ризиків». Слід уникати моделювання поширених ризиків (наприклад, 5%-ий спад в обороті).*



*Надайте на розгляд вищезгадані сценарії / моделі розвитку бізнесу в форматі EXCEL у вигляді додатку до Вашого Бізнес Плану. Обов'язково виділіть отримані підсумкові дані Вашого аналізу в документі Бізнес Плану. Уникайте копіювання таблиці EXCEL в документ WORD.*

## **11. Узагальнення та висновки**

*Підкресліть головні достоїнства, переваги та вигоди від реалізації Вашого Проекту та узагальніть, чому інвестор повинен розглянути питання про інвестування у Ваш бізнес.*

### ***Важлива інформація!***

1. У цих рекомендаціях перераховані ті розділи, в яких інвестори найбільш зацікавлені і на які будуть звертати увагу в першу чергу. Однак, дозволяється і заохочується подача різних доповнень або додатків (креативність - це також один з критеріїв оцінки!).
2. Немає рекомендацій щодо довжини документа. Як правило, 10-20 сторінок формату А4 має бути достатньо для короткого представлення Бізнес Плану більшості проектів. Загалом, більш короткі документи краще, ніж довгі.
3. Вибір параметрів сторінок, інтервалів, розміру і стилю шрифту залишається на Ваш розсуд, але документ повинен бути зручним для читання.
4. Файли повинні бути надані у форматі PDF (найкраще) або WORD. Файли EXCEL повинні бути збережені в первісному форматі.