

# 2014

## Бизнес-план развития микрофинансового холдинга на 2014-2015 гг.



Кручинецкий СМ  
Питер-Консалт  
24.04.2014

## Оглавление

<b>1.</b>	<b>Резюме .....</b>	<b>3</b>
1.1.	Сущность предполагаемого проекта и место реализации .....	3
1.2.	Эффективность реализации проекта .....	3
1.3.	Предполагаемая форма и условия участия инвестора .....	3
<b>2.</b>	<b>Анализ деятельности компании .....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Анализ рынка и концепция маркетинга .....</b>	<b>4</b>
3.1.	Анализ рынка.....	4
3.1.1.	Структура и характеристика рынка .....	4
3.1.2.	Клиентская целевая группа .....	5
3.1.3.	Оценка существующего спроса .....	5
3.1.4.	Ожидаемая конкуренция .....	6
3.2.	Стратегия развития компании .....	6
3.2.1.	Возможности и угрозы рынка.....	6
3.2.2.	Сильные и слабые стороны компании .....	6
3.2.3.	SWOT-анализ .....	7
3.2.4.	Стратегические инициативы .....	7
3.2.5.	Система показателей .....	9
3.3.	Маркетинг .....	10
3.3.1.	Концепция маркетинга .....	10
3.3.1.	План продаж.....	10
3.3.2.	Тактика маркетинга .....	10
<b>4.</b>	<b>Материальные ресурсы .....</b>	<b>11</b>
4.1.	Помещение.....	11
4.2.	Оборудование.....	11
4.3.	Текущие расходы .....	12
4.4.	Инвестиционные расходы .....	12
<b>5.</b>	<b>Организация .....</b>	<b>12</b>
5.1.	Организационная структура .....	12
5.2.	Штатное расписание .....	12
5.3.	Обязанности сотрудников .....	12
5.4.	Список мероприятий .....	12
5.5.	Юридическое обеспечение.....	13
<b>6.</b>	<b>Финансовый анализ .....</b>	<b>13</b>
6.1.	Источники доходов и расходов .....	13
6.2.	Бюджет движения денежных средств .....	14
6.3.	Прогнозный баланс .....	15
6.4.	Бюджет доходов и расходов.....	16
<b>7.</b>	<b>Эффективность проекта.....</b>	<b>17</b>
7.1.	Финансовые показатели.....	17
7.2.	Показатели эффективности.....	17
7.3.	Анализ безубыточности .....	17
7.4.	Анализ чувствительности .....	18
<b>8.</b>	<b>Анализ рисков .....</b>	<b>19</b>
8.1.	Кредитный риск.....	19
8.2.	Репутационный риск .....	19
8.3.	Риск конкуренции.....	19
8.4.	Риски корпоративного устройства.....	19
8.5.	Риски государственного регулирования.....	19
8.6.	Риски источников финансирования.....	20
8.7.	Экономические риски.....	20

## 1. Резюме

### 1.1. Сущность предполагаемого проекта и место реализации

В бизнес-плане рассмотрен план развития ХХХенского офиса микрофинансового холдинга на 2014-2015 гг.

Цели:

- .....

### 1.2. Эффективность реализации проекта

Показатель	Значение
Период окупаемости - РВ, мес.	
Средняя норма рентабельности - ARR, %	
Чистый приведенный доход - NPV	
Индекс прибыльности - PI	

**Таблица 1. Показатели эффективности**

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что .....

Однако, анализ динамики NPV (Рисунок 1) показывает, что, .....

#### Рисунок 1. График окупаемости (NPV)

### 1.3. Предполагаемая форма и условия участия инвестора

В бизнес-плане рассчитаны инвестиции, необходимые для обеспечения деятельности предприятия. Инвестиции предполагаются в форме займа, привлечённого МФО на условиях \*\*, \*% годовых. Максимальная сумма инвестиций около \*\*, \* млн. руб., требуемые по следующему графику (тыс. руб.):

.....

**Таблица 2. График инвестиций**

За период планирования инвесторам МФО будет выплачено около \*, \* млн. руб. по следующему графику:

.....

**Таблица 3. Выплаты инвесторам**

## 2. Анализ деятельности компании

.....

Услуги компании на период планирования:

1) Выдача денежных займов под залог жилой недвижимости, сопровождение займов; рефинансирование задолженности.

.....

2) Выкуп проблемных долей, сопутствующие операции с жилой недвижимостью при сопровождении займов (регистрация договора займа в Регпалате, купля-продажа, обмен, срочный выкуп в случае необходимости).

Для оказания этих услуг холдинг организует оценку, переоформление и продажу выкупленной недвижимости.

Преимущества и недостатки этих услуг для покупателя следующие:

.....

#### **Таблица 4. Преимущества и недостатки услуг компании**

.....

### **3. Анализ рынка и концепция маркетинга**

#### **3.1. Анализ рынка**

##### **3.1.1. Структура и характеристика рынка**

#### **Рынок микрофинансирования**

Начнём с того, что холдинг работает только на части рынка микрофинансирования. \*\*-% рынка занимает кредитование малого и среднего бизнеса, около \*\*% - рынок «займов до зарплаты», остальную часть составляют займы под залог материальных ценностей<sup>1</sup>.

Несмотря на то, что рынок микрофинансирования растёт, за годы развития его проблемы сильно обострились<sup>2,3</sup>:

1. Растёт доля невозвратов.

По оценкам специалистов, если уровень просрочки по банковским кредитам составляет \*,\*%, то в секторе микрокредитов он достигает \*\*%. Иными словами, россияне не возвращают вовремя каждый третий микрокредит<sup>4</sup>.

2. Планируется изменение законодательной базы МФО.

3. Идёт активная структуризация рынка, доля крупных игроков возрастает за счёт исчезновения мелких.

Форма кредитования под залог недвижимости имеет свои недостатки, но главное её достоинство в том, что кредитование под залог другого имущества, «кредитование до зарплаты по документу» ещё менее выгодное<sup>5</sup>.

Активными игроками на рынке кредитования под залог недвижимости являются банки, однако, судя по информации СМИ<sup>6</sup>, банки

---

1 .....  
2 .....  
3 .....  
4 .....  
5 .....1

- работают, преимущественно, с более обеспеченными клиентами, закладывающими недвижимость в коммерческих целях,
- предпочитают более дорогую недвижимость,
- учитывая хорошее качество залога, устанавливают относительно невысокие ставки.

### **Рынок выкупа проблемных долей в недвижимости**

.....

#### **3.1.2. Клиентская целевая группа**

Выбор целевых сегментов холдинга диктуется следующими соображениями:

**\*) По услуге «Займы под залог недвижимости»:**

- .....

**\*) По услуге «Выкуп проблемных долей»:**

- .....

Ожидаемый социальный портрет заемщика:

- .....

Клиенты услуги по «**выкупу проблемных долей**» не имеют ярко выраженных социально-демографических характеристик. Их можно разделить на \* группы:

.....

#### **3.1.3. Оценка существующего спроса**

По данным "Секвойя кредит консолидейшн", на начало ноября \*\*\*\* г. объем кредитов, выданных физическим лицам, превысил \*\*, \* трлн рублей (на \*\*, \*% больше, чем в \*\*\*\* году). При этом просроченная и проблемная задолженность также растет — к концу года она может достигнуть \*\*\*, \* млрд. рублей, прогнозирует заместитель директора компании Елена Терехова<sup>7</sup>.

Объем рынка микрофинансирования в \*\*\*\* году эксперты оценивают в \*\*\* млрд. руб., а к \*\*\*\* году прогнозируют рост до \*\*\* млрд. руб.<sup>8</sup>.

Оценка спроса на услуги микрофинансирования в конкретном городе зависит от \*-х факторов: .....

---

6 .....  
7 .....  
8 .....

### **3.1.4. Ожидаемая конкуренция**

\*) Займы под залог недвижимости

В результате мониторинга была выявлено \*\* компаний, оказывающих услуги по выдаче займов под залог жилой недвижимости. Из них \* компании заявлены как МФО .....

Таким образом, основными конкурентами предприятия являются:

.....

В таблице приведены результаты сравнительного анализа конкурентов:

.....

#### **Таблица 5. Сравнение ближайших конкурентов**

Может показаться, что конкуренцию также составляют банки, кредитующие под залог недвижимости. Однако, более детальный анализ показывает, что банки работают в несколько ином сегменте, предпочитая кредитовать более состоятельные физические лица и организации<sup>9</sup>

Анализ этих конкурентов приводит к выводу о необходимости следующих действий:

1. ....

### **3.2. Стратегия развития компании**

Стратегическое направление развития услуг по выкупу проблемных долей

– .....

#### **3.2.1. Возможности и угрозы рынка**

##### **Возможности рынка**

1. ....

##### **Угрозы рынка**

2. ....

#### **3.2.2. Сильные и слабые стороны компании**

##### **Сильные стороны:**

1. ....

##### **Слабые стороны:**

2. ....

---

<sup>9</sup> .....

### 3.2.3. SWOT-анализ

Далее приведено сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами для бизнеса (SWOT-анализ). Порядок сопоставления приведен в следующей таблице.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p><b>Поле СиВ (сильные стороны и возможности)</b></p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i></p>	<p><b>Поле СиУ (сильные стороны и угрозы)</b></p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i></p>
	<p><b>Поле СлВ (слабые стороны и возможности)</b></p> <p><i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i></p>	<p><b>Поле СлУ (слабые стороны и угрозы)</b></p> <p><i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i></p>

**Таблица 6. Порядок сопоставления факторов при проведении SWOT-анализа**

Положительные ответы на приведенные в представленной выше таблице вопросы помечаются символом «√».

.....

**Таблица 7. SWOT-анализ**

### 3.2.4. Стратегические инициативы

На основании выполненного SWOT-анализа разработан перечень стратегических инициатив, позволяющих использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и минимизировать угрозы, представленный в следующей таблице. В столбце «Номера» этой таблицы внесены номера пар «сторона предприятия – фактор среды», в интересах которых сформулирована инициатива. Номера пар формируются путем объединения номеров соответствующих строк и столбцов предыдущей таблицы, т.е., номер «\*-» соответствует паре «сторона №\* - фактор №\*».

.....

**Таблица 8. Список стратегических инициатив**

Для осуществления стратегических инициатив разработан перечень мероприятий по их реализации, приведенный в следующей таблице.

.....

**Таблица 9. Список мероприятий по реализации инициатив**

Руководители холдинга уже имеют определённые планы развития на \*\*\*\* - \*\* гг. Полный план мероприятий представлен в п. 5.4.



### 3.2.5. Система показателей

Для контроля реализации стратегии нужно также разработать систему показателей.

В бизнес-плане предлагается следующая иерархия показателей, которая, безусловно, должна быть доработана в процессе оптимизации бизнес-процессов:

№	Цели	Подцели *	Подцели *	Подцели *	Показатели за период
*	Увеличение масштаба бизнеса				Реализация
					Маржинальная прибыль
					Чистая прибыль
.....	.....	.....	.....	.....	.....
*.*		Повышение эффективности возврата займов			Взвешенная сумма не возвращённых средств/Общая сумма выданных кредитов

**Таблица 10. Система показателей**

### **3.3. Маркетинг**

#### **3.3.1. Концепция маркетинга**

Услуги компании описаны в п. 2, а целевые клиенты – в п. 3.1.2.

**\*) По услуге «Займы под залог недвижимости»:**

В области конкуренции компания планирует придерживаться стратегии

.....

**\*) По услуге «Выкуп проблемных долей»** решение о концепции маркетинга .....

#### **3.3.1. План продаж**

Согласно экспертной оценке инициатора бизнес-плана, .....

Будем считать средний период пользования кредитом .....

**По направлению выкупа долевой недвижимости** компания планирует .....

.....

**Таблица 11 . План доходной части на \*\*\*\*\_\*\* гг.**

#### **3.3.2. Тактика маркетинга**

##### **Позиционирование**

.....

##### **Развитие продукта**

Ближайшие перспективы развития услуг компании в области займов под залог недвижимости связаны с разработкой

- .....

По мнению экспертов рынок микрокредитования физических лиц .....  
Наиболее интересным направлением развития бизнеса является .....<sup>10</sup>

.....

##### **Каналы сбыта**

Компания планирует выстраивать \* канала продаж «Займов»:

- 1) Клиентский офис.

.....

---

<sup>10</sup> .....

2) Работа с партнерами

Предполагается стратегическое партнерство со следующими организациями:

- .....

По услуге выкупа проблемных долей партнёрами могут быть .....

В перспективе может быть рассмотрена организация .....<sup>11</sup>

**Ценообразование**

В настоящий момент:

- .....

В XXXе процент за пользование займом колеблется от .....

Несмотря на столь высокие ставки, нужно быть готовыми к тому, что они будут постепенно снижаться. По мнению экспертов средняя ставка микрокредитования по РФ приближается к \*\*% годовых, что соответствует международным стандартам<sup>12</sup>

**Программа продвижения**

Конкуренты используют следующие каналы продвижения:

.....

**Таблица 12. Продвижение конкурентов**

Компания планирует рекламироваться следующим образом:

.....

**4. Материальные ресурсы**

**4.1. Помещение**

.....

**4.2. Оборудование**

Для нормальной работы предприятия потребуются:

- .....

В бизнес-плане предусмотрены расходы на оборудование новых рабочих мест из расчёта \*\* тыс. руб. оборудование и \*\* тыс. руб. мебель.

---

<sup>11</sup> .....

<sup>12</sup> .....

#### **4.3. Текущие расходы**

Планируются следующие расходы на период планирования (тыс. руб.):

.....

#### **Таблица 13. Текущие расходы**

#### **4.4. Инвестиционные расходы**

.....

### **5. Организация**

#### **5.1. Организационная структура**

В оргструктуре «NNN» выделен .....

.....

В ближайшей перспективе организационная структура компании будет иметь вид:

.....

#### **Рисунок 2. Организационная структура (ближайшая перспектива)**

В более отдалённой перспективе организационная структура группы компаний должна принять вид:

.....

#### **Рисунок 3. Организационная структура (дальняя перспектива)**

#### **5.2. Штатное расписание**

Штатное расписание на период планирования:

.....

#### **Таблица 14. Штатное расписание**

За период планирования предполагается нанять ..... В результате расходы на оплату труда (с учётом налогов и отчислений в фонды) составят:

.....

#### **Таблица 15. Фонд оплаты труда**

#### **5.3. Обязанности сотрудников**

На предприятии предполагается следующее распределение обязанностей и ответственности:

1) .....

#### **5.4. Список мероприятий**

.....

**Таблица 16. Список организационных мероприятий**

**5.5. Юридическое обеспечение**

Для осуществления деятельности созданы следующие юр.лица:

.....

Для осуществления деятельности получены все необходимые разрешения:

1. ....

Расходы на эти действия составили:

1. ....

Система налогообложения будет следующей:

1. ....

Таким образом, перечень налогов:

.....

**Таблица 17. Список налогов**

Расходы на выплаты налогов:

.....

**Таблица 18. Налоговые выплаты**

**6. Финансовый анализ**

**6.1. Источники доходов и расходов**

.....

**Таблица 19. Доходы и внутренние взаиморасчёты**

## **6.2. Бюджет движения денежных средств**

.....

### **Таблица 20. Бюджет движения денежных средств**

БДДС показывает, что .....

**6.3. Прогнозный баланс**

.....

**Таблица 21. Прогнозный баланс**

Суммарный собственный капитал планируемого бизнеса .....

**6.4. Бюджет доходов и расходов**

.....

**Таблица 22. Бюджет доходов и расходов**

Как видно из таблицы, .....



**\*. Эффективность проекта**

**\*.\*. Финансовые показатели**

.....

**Таблица 23. Финансовые показатели**

Показатели ликвидности характеризуют .....

Оборачиваемость активов .....

По мнению экспертов рынка для МФО характерна рентабельность по чистой прибыли в районе \*\*%<sup>13</sup>. Как видим, показатель компании .....

**\*.\*. Показатели эффективности**

Показатель	Значение
Период окупаемости - РВ, мес.	
Средняя норма рентабельности - ARR, %	
Чистый приведенный доход - NPV	
Индекс прибыльности - PI	

**Таблица 24. Показатели эффективности**

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что .....

Однако, анализ динамики NPV (Рисунок 1) показывает, что,.....

.....

**Рисунок 4. График NVP**

**\*.\*. Анализ безубыточности**

Объемы реализации, меньше которых производство перестаёт быть прибыльным:

.....

**Таблица 25. Точка безубыточности**

Существенный запас прочности .....

.....

**Таблица 26. Абсолютный запас прочности**

Запас прочности в относительном выражении (%):

.....

<sup>13</sup> .....

**Таблица 27. Относительный запас прочности**

**\*.\*. Анализ чувствительности**

.....

**Таблица 28. Анализ чувствительности NPV**

Анализ чувствительности по чистому приведенному доходу (NPV) показывает, что .....

## 8. Анализ рисков

В работе .....<sup>14</sup> авторы ранжируют риски МФО следующим образом:

.....

### **Таблица 29. Ранжирование рисков микрофинансирования в \*\*\*\* г. (в скобках указан ранг риска в \*\*\*\* г.)**

Наиболее существенными факторами риска для данного проекта являются:

#### **8.1. Кредитный риск**

Риск заключается в возможности невозврата суммы займа и процентов.

Меры по минимизации этого риска:

- .....

#### **8.2. Репутационный риск**

Меры по минимизации этого риска:

- .....

#### **8.3. Риск конкуренции**

Основным риском в этой области является невыполнение плана продаж.

Для минимизации данного риска в области предоставления займов следует

- .....

В области купли-продажи долей недвижимости для предотвращения «зависания» выкупленных долей следует

- .....

#### **8.4. Риски корпоративного устройства**

Наиболее существенные из этой группы рисков это

- риски санкций со стороны органов государственного регулирования в связи с несоответствием юридической структуры законодательству РФ,

- риски потери собственности.

Для предотвращения этих рисков .....

#### **8.5. Риски государственного регулирования**

Законодательство в области регулирования отрасли микрофинансирования будет меняться. Хотя эксперты высказывают предположения о будущих изменениях, окончательного решения нет. Для предотвращения рисков, связанных с изменением законодательства, необходимо

.....

---

<sup>14</sup> .....

### **8.6. Риски источников финансирования**

Основным риском в этой области является дефицит финансовых средств или ухудшение условий предоставления инвестиций. С целью минимизации этого риска необходимо

- .....

### **8.7. Экономические риски**

Экономические риски связывают, в первую очередь, с вероятностью наступления экономического кризиса. Однако, существенной особенностью области микрофинансирования является тот факт, что .....<sup>15</sup> .....

.....

---

<sup>15</sup> .....