

2026

Бизнес-план платёжного провайдера для одной из стран ЕАЭС



Оглавление

1.	Резюме бизнес-плана	0
1.1.	Сущность результатов бизнес-планирования	0
1.2.	Планируемые показатели результативности и эффективности	0
1.3.	Источники финансирования.....	1
2.	Описание бизнес-идеи, целей проекта.....	2
3.	Анализ рынка.....	3
3.1.	Общая характеристика рынка.....	3
3.2.	Клиентская целевая группа.....	6
3.3.	Оценка существующего спроса	7
3.4.	Ожидаемая конкуренция.....	9
4.	Маркетинговый план	9
4.1.	Концепция маркетинга	9
4.2.	План продаж	11
4.3.	Тактика маркетинга	12
4.3.1.	Развитие продукта.....	12
4.3.2.	Каналы сбыта	12
4.3.3.	Ценообразование.....	13
4.3.4.	Программа продвижения	13
5.	Организационный план.....	14
5.1.	Разрешительные документы	14
5.2.	Штатное расписание	14
5.3.	Календарное осуществление проекта	14
6.	Материальные ресурсы.....	14
6.1.	Инвестиционные расходы	14
6.2.	Косвенные расходы	15
6.3.	Прямые расходы.....	15
7.	Финансовый анализ	15
7.1.	Бюджет движения денежных средств	16
7.2.	Прогнозный баланс.....	16
7.3.	Бюджет доходов и расходов	16
7.4.	Финансовые показатели	16
7.5.	Показатели эффективности	16
7.6.	Анализ безубыточности	18
7.7.	Анализ чувствительности	18
8.	Анализ рисков.....	19
8.1.	Технологические риски	19
8.2.	Организационный и управленческий риск	19
8.3.	Риск материально-технического обеспечения	20
8.4.	Финансовые риски.....	20
8.5.	Экономические риски	21

На нашем сайте размещены другие [примеры разработанных нами бизнес-планов](#). Вы также можете ознакомиться с [отзывами наших заказчиков](#), описанием [процедуры заказа бизнес-планов и ТЭО](#). Узнайте как оптимизировать расходы на эту работу посмотрев видеопост ["Стоимость разработки бизнес-плана"](#) на нашем канале Rutube.

✎ Если вы [заполните этот вопросник для подготовки коммерческого предложения](#), мы пришлём вам КП, учитывающее возможности такой оптимизации.

1. Резюме бизнес-плана

1.1. Сущность результатов бизнес-планирования

Инициаторы проекта планируют создать высоконадежный, масштабируемый и сертифицируемый PSP (payments service provider) под брендом XXX (далее XXX) для онлайн-бизнесов в YYYии, с мульти-эквайрингом, интеграцией электронных кошельков и поддержкой онлайн-кассовых чеков. Планируется также поддерживать мировые платежные сервисы оплат, такие как Apple Pay / Google Pay, Alipay и все топовые мировые PSP. В будущем планируется добавить крипто платежный сервис и все транзакции показывать в едином окне. Данный инструмент приведет к увеличению потенциальных покупателей из-за рубежа, что в свою очередь приведет к расширению онлайн торговли в YYYии.

Основной функционал сервиса

- ...

Перед инициаторами проект XXX стоит ряд задач, которые необходимо решить:

1.

Для успешного решения этих задач важны следующие действия:

1.

Анализ рынка показал (см. п. *), что его потенциал достаточен для доведения объёма продаж услуг до уровня, обеспечивающего рентабельность проекта. Следовательно, при условии эффективной работы на рынке и успешного решения технических задач проект будет экономически привлекательным.

Инициаторы проекта планируют . к концу **** года и за * год эксплуатации довести его загрузку до проектных значений, что обеспечит выручку от продажи услуг более ** млн. руб. в год и чистую прибыль более ** млн. руб. в год. после возврата кредита.

1.2. Планируемые показатели результативности и эффективности

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 1. Показатели эффективности инвестиций

Показатели	Единица измерения	Значение
Без учета схемы финансирования		
Период планирования	мес.	***
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	*** *** **
ВНД (IRR), % в год.	%	**,%
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	*** *** **

Бизнес-план платёжного провайдера для одной из стран ЕАЭС

Показатели	Единица измерения	Значение
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	*** ** *
Срок окупаемости	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом	мес.	**
Индекс доходности за период планирования		*, *
С учетом схемы финансирования		
Период планирования	мес.	***
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	*** ** *
ВНД (IRR), % в год.	%	**,%
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	*** ** *
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	*** ** *
Срок окупаемости	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом	мес.	**
Индекс доходности за период планирования		*, *

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует об инвестиционной привлекательности проекта, о чем говорят следующие данные:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), составляющее более *** млн. руб. без учета терминальной стоимости и более *** млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД), составляющее **, *%.
- Проект окупается в течение ** месяцев с учётом дисконта.
- Проект позволяет вернуть все заемные средства в срок, сохраняя при этом высокие показатели экономической эффективности. С учетом схемы финансирования ЧДД составляет более *** млн. руб., с учетом терминальной стоимости – *** млн. руб., ВНД – **, *%.

Таким образом, **проект является экономически эффективным и может быть рекомендован к реализации.**

1.3. Источники финансирования

Финансовые ресурсы, необходимые для осуществления проекта:

- общая стоимость проекта **, * млн. руб.;
- собственные средства на финансирование проекта – ** млн. ...;

- собственные средства для депозита - *** млн. ...;
- требуемые инвестиции – до ** млн. руб.

.....

Рисунок 1. Структура финансирования по источникам вложений

Инициатор проекта планирует привлечь инвестора на следующих условиях.

Таблица 2. Условия заемного финансирования

Показатели	Значение
Форма заемного финансирования	кредитная линия
Ставка, % годовых	**%
Возврат, лет	Не предусмотрен
Погашение процентов	Ежемесячно

2. Описание бизнес-идеи, целей проекта

Инициаторы проекта планируют создать высоконадежный, масштабируемый и сертифицируемый PSP (payments service provider) под брендом XXX (далее XXX) для онлайн-бизнесов в YYUии, с мульти-эквайрингом, интеграцией электронных кошельков и поддержкой онлайн-кассовых чеков. Планируется также поддерживать мировые платежные сервисы оплат, такие как Apple Pay / Google Pay, Alipay и все топовые мировые PSP. В будущем планируется добавить крипто платежный сервис и все транзакции показывать в едином окне. Данный инструмент приведет к увеличению потенциальных покупателей из-за рубежа, что в свою очередь приведет к расширению онлайн торговли в YYUии.

Основной функционал сервиса

- ...

Такой широкий функционал является важным конкурентным преимуществом, поскольку сейчас мерчанты, то есть компании, принимающие онлайн платежи, вынуждены для удовлетворения потребностей покупателей обратиться в несколько банков, в несколько электронных кошельков, в налоговую инспекцию по поводу электронных чеков, а в сервисе XXX всё будет решаться «в одном окне».

Ближайшие аналоги сервиса: <https://cloudpayments.ru>, <https://yookassa.ru/>.

С интернет-эквайрингом XXX мерчанты смогут легко получать деньги как на сайте, так и в приложении. XXX позволит их клиентам оплатить покупки банковской картой и методами быстрой оплаты по всем видам карт и электронным платежным системам, доступным в YYUии, а также по ссылке или QR-коду. XXX будет поддерживать все мировые платежные сервисы, иметь возможность подключать интернет-эквайринг с готовыми модулями для CMS и мобильных SDK. Партнерам XXX будет доступна облачная онлайн-касса и способ фискализации без кассы онлайн-чеками.

В первую очередь данный платежный агрегатор рассчитан на онлайн-бизнес, работающий в YYYи. Однако, поскольку онлайн-бизнес практически не имеет границ, а также учитывая большую армянскую диаспору, PSP XXX обязательно должен принимать и обслуживать международные карты и платежные методы.

Во вторую очередь PSP XXX будет работать на международном рынке там, где это позволяет законодательство, прежде всего в сегменте высоких рисков (High-risk). В этом сегменте наши банки и платежные системы не работают, но действуют международные PSP. Здесь маржа высокая, однако и риск мошенничества также значителен.

Перед инициаторами проект XXX стоит ряд задач, которые необходимо решить:

1. ...

Для успешного решения этих задач важны следующие действия:

1.

Анализ рынка показал (см. п. *), что его потенциал достаточен для доведения объёма продаж услуг до уровня, обеспечивающего рентабельность проекта. Следовательно, при условии эффективной работы на рынке и успешного решения технических задач проект будет экономически привлекательным.

Инициаторы проекта планируют . к концу **** года и за * год эксплуатации довести его загрузку до проектных значений, что обеспечит выручку от продажи услуг более ** млн. руб. в год и чистую прибыль более ** млн. руб. в год. после возврата кредита.

2. Анализ рынка

2.1. Общая характеристика рынка

Основным драйвером роста количества электронных транзакций, которые будет обслуживать сервис XXX, является электронная коммерция. Согласно статистике, опубликованной Центральным банком YYYи¹, оборот электронной коммерции в **** году вырос в стране почти на **% и достиг ***,* млрд ..., по сравнению с ***,* млрд ...ов в **** году (приблизительно *,*** млрд долларов США). В том же году соотношение внутренних и международных заказов составило **% к **%. По данным ..., в основном, местные транзакции осуществлялись для онлайн-заказов еды и такси.

Вклад в объёмы заказов на местном и международном уровнях внесли как частные лица, так и малые и средние предприятия, включая розничных продавцов мобильных устройств и одежды, а также реселлеров.

¹ ***

К росту рынка безналичных платежей в УУУии привёл также запрет наличных платежей суммой более *** тыс. ... в **** году. Эффект от этого ограничения продолжает проявляться и в **** году.

Ощутимый рост происходит в сфере использования электронных денег, которые также будут присутствовать в API сервиса. В УУУии более * электронных кошельков, из них планируется подсоединить ... на первом этапе, а ... на следующих.

На конец * квартала **** в УУУии насчитывалось ***** активных пользователей электронных кошельков. На конец * квартала **** было *** ** активных пользователей, то есть за год прибавилось ** *** пользователей, что означает **% прироста за год. В частности, это связано с переходом городского транспорта на безналичный расчет, оператором этого безналичного расчета выступает компания

На конец * квартала **** года общий объем денежного потока через электронные кошельки составлял *** ** ** ** ... за * предыдущих квартала против *** ** ** ** за тот же период **** года. Средний платеж по электронным деньгам составляет ****

Таблица 3. Основные статьи платежей электронными деньгами

...

Для рассматриваемого проекта важнейшая статья - плата за товары со средним чеком **** ... по транзакции.

Число POS-терминалов в УУУии быстро росло в последние годы. К началу **** года в стране насчитывалось около ** ** POS-терминалов. Из них ~* ** были vPOS (виртуальные) на торговых/розничных объектах². По данным Центробанка, количество физических POS-терминалов в ****-**** гг. продолжало увеличиваться, отражая рост безналичных транзакций³, и в *-м квартале составило ** **, из них * ** виртуальных терминала (vPOS).

vPOS продолжают активно внедряться: банки (например, ...) позволяют бизнесам принимать онлайн-платежи, включая Apple Pay через виртуальные терминалы⁴.

Общее количество карточных транзакций в **** году составило ~*** млн операций (рост почти на **% г/г), а число карт превысило ~*,* млн.⁵

Расчеты объема электронной коммерции основаны на транзакциях, обработанных через виртуальные POS-терминалы для оплаты товаров и услуг. Таким образом, оборот по виртуальным POS-терминалам (vPos) составил в УУУии в **** году около * трлн.

2 ***

3 ***

4 ***

5 ***

В *-м квартале **** года на территории УУУи показатели по эмитированным армянскими банками картам на vPos терминалах были следующими:

Таблица 4. Основные статьи платежей по эмитированным армянскими банками картам

...

Для рассматриваемого проекта важнейшие статьи - Товары/услуги и Другие общим со средним чеком **** ... по транзакции.

В *-м квартале **** года на территории УУУи показатели по эмитированным иностранными банками картам на vPos терминалах были следующими:

Таблица 5. Основные статьи платежей по эмитированным иностранными банками картам

...

Для рассматриваемого проекта важнейшие статьи - Товары/услуги и Другие общим со средним чеком ** *** ... по транзакции.

Прогноз объёма рынка vPOS может быть построен косвенным образом на основе общих рыночных трендов для цифровых платежей.

Ожидается, что объём транзакций цифровых платежей в УУУи вырастет с примерно \$*,** млрд в **** до более \$*,** млрд к ****, среднегодовой темп роста (CAGR) ~**, %⁶.

Оценки рынка платежей через мобильные POS показывают объём транзакций ~\$*,** млрд в **** и рост до ~\$*,** млрд к **** (CAGR ~**, %) ⁷. Рост мобильных POS — это часть более широкой эволюции EPOS/vPOS, поскольку пользователи переходят к бесконтактным, онлайн-ориентированным и мобильным способам оплаты. Учитывая общую цифровизацию рынка (рост онлайн-торговли и картовых транзакций), можно ожидать:

- Продолжение роста числа POS/vPOS — возможно достижение ~**_*** тыс.+ терминалов по всей стране, учитывая что в **** уже было ~** тыс+⁸.

****_****

- Расширение vPOS на онлайн-торговлю и мобильные решения.
- Значительное увеличение объёма транзакций безналично (CAGR ~**%+).

- Укрепление позиции бесконтактных/виртуальных платежей.
- vPOS будет основным способом приёма платежей для онлайн-МСП, маркетплейсов и сервисов доставки.

6 ***

7 ***

8 ***

Ключевые драйверы роста⁹:

- Законодательное стимулирование безналичных расчетов (ограничения на наличные)
 - Рост интернет-торговли и e-services
- Упрощение интеграции мобильных платежей / Apple Pay, Google Pay
- Увеличение количества банковских карт и contactless-карт.

Таблица 6. Прогноз ePOS / vPOS терминалов в YYYии (**-****)**

...

2.2. Клиентская целевая группа

Сервис PSP XXX будет иметь * типа клиентов:

1. ЮЛ, которые принимают или могут захотеть принимать платежи он-лайн и
2. плательщики он-лайн.

Услуга будет в первую очередь рассчитана на малый и средний бизнес по следующим причинам. Во-первых, этот масштаб бизнеса не очень привлекателен для самих банков, которые сами будут предоставлять услуги интернет эквайринга. Во-вторых, для стартапов и маленьких компаний можно установить более высокий тариф, в то время как крупный бизнес будет требовать дополнительных скидок за объёмы.

Клиентами данного сервиса должны теоретически быть все компании, которые продают свои услуги и сервисы в режиме онлайн в интернете.

В YYYии по данным агентства Новости YYYия¹⁰ зарегистрировано ***** индивидуальных предпринимателей, ***** общества с ограниченной ответственностью, *** закрытых акционерных обществ, ***** открытых акционерных обществ, ***** общественных организаций, ***** производственных кооперативов, ***** учреждения, ***** государственных некоммерческих организаций, *** фондов, ***** торговых филиалов, *** кондоминиум, ** торгово-промышленных палат, *** союзов юридических лиц, ** союза работодателей, ** религиозных организаций, ** партий, ***** информационных агентств. Получается порядка *** *** потенциальных пользователей сервиса.

Непосредственный доход будет приносить группа *, но характеристику группы * нужно также хорошо представлять, чтобы оценить план продаж сервиса и включить в него услуги, удовлетворяющие потребности потребителей.

Плательщики он-лайн - это активные граждане, у которых имеется карты или другие платежные средства, вне зависимости от пола, начиная от тинейджеров до пользователей **-** лет.

Социально-демографические характеристики посетителей интернет-магазинов¹¹:

9 ***

10 ***

11 ***

- Возраст влияет на покупательскую активность. Лица до ** лет редко пользуются услугами интернет-магазинов, что может объясняться отсутствием свободных средств. С ** лет и до ** лет покупательская активность остаётся практически неизменной.

- Пол влияет на покупательскую активность по-разному: для мужчин характерна взаимосвязь возраста и активности, а женщины после ** лет менее охотно совершают покупки в интернет-магазинах.

- Профессиональный статус также влияет на частоту покупок в электронных магазинах: так, более **% студентов не пользовались услугами интернет-магазинов, в то время как среди топ-менеджеров этот показатель равен **%.

- Уровень дохода влияет на количество постоянных покупателей: если среди пользователей интернета с доходом \$***-\$*** количество постоянных покупателей можно оценить в *-*%, то среди обеспеченных посетителей интернет-магазинов этот показатель равен уже **-%.

На * января **** численность населения УУУии составляла * *** ** человек. Судя по данным из следующей таблицы, численность целевой аудитории около *,* млн. чел.

Таблица 7. Структура населения УУУии по возрасту

Возраст	Численность	Доля
Дети до * лет	*** **	**%
Подростки от * до **	*** **	**%
Молодежь от ** до **	*** **	**%
Взрослые от ** до **	* *** **	**%
Пожилые старше **	*** **	**%
Долгожители старше **	*** **	%
Итого	* *** **	

В УУУии используется более * млн. карт и порядка * млн. электронных кошельков. То есть целевая аудитория имеет в среднем по * карты и более одного кошелька.

2.3. Оценка существующего спроса

Оценка количества vPOS-транзакций

По статистике ЦБ¹² в УУУии по всем карточным процессингам количество транзакций *** ** в год.

По итогам **** года в УУУии было совершено ≈ *** млн платежных транзакций картами, из которых ≈ *** млн — безналичные (non-cash)¹³.

¹² ***

¹³ ***

В **** году доля online-транзакций (включая интернет-платежи, то есть vPOS) составляла \approx **, * % всех транзакций картами¹⁴.

Если предположить, что доля онлайн-/виртуальных платежей продолжила расти вслед за e-commerce (\sim ** %), то vPOS транзакции в ****-**** могли составлять порядка ***-*** млн транзакций в год (ориентировочно **-% от всех безналичных транзакций с карт).

Это оценка на основе трендов, т.к. официальные данные отдельно по vPOS напрямую не публикуются.

Таблица 8. Прогноз vPOS-транзакций в УУУии (****-****)

...

Оценка средней суммы vPOS-транзакции

По статистике ЦБ¹⁵ в УУУии по всем карточным процессингам оборот более *, * трлн ... , а количество транзакций *** *** *** в год. Получается , что средний чек за одну карточную транзакцию равен около ** *** ... (**\$).

В **** году средняя non-cash карта-транзакция (включая POS и online) составляла \approx ** *** ... (~\$**)¹⁶.

Если взять e-commerce оборот **** (~***, * млрд ...) как сумму vPOS-операций и объединить это с оценкой количества «vPOS-транзакций» в ***-*** млн:

Таблица 9. Оценка средней суммы транзакций

...

Поскольку рынок он-лайн платежей является быстрорастущим, необходимо проанализировать динамику спроса.

В странах, где развитие он-лайн платежей началось раньше, соотношение ePos/vPos составляет от **% до ***%:

Таблица 10. Соотношение ePOS / vPOS в топ-странах

Страна	ePOS (физические), %	vPOS (онлайн), %	Соотношение ePOS : vPOS
США	**	**	*. * : *
Великобритания	**	**	*. * : *
Канада	**	**	*. * : *
Германия	**	**	*. * : *
Франция	**	**	*. * : *
Нидерланды	**	**	*. * : *
Швеция	**	**	* : *
Китай	**	**	*. * : *

¹⁴ ***

¹⁵ ***

¹⁶ ***

Страна	ePOS (физические), %	vPOS (онлайн), %	Соотношение ePOS : vPOS
Сингапур	**	**	*.*.*
ОАЭ	**	**	*.*.*
Япония	**	**	*.*.*
Эстония	**	**	*.*.*

Таблица 11. Соотношение ePOS / vPOS в YYYии

Страна	ePOS %	vPOS %	Соотношение
YYYия (****)	**	*	*.*.*
YYYия (**** прогноз)	**	**	*.*.*

Таким образом, с учётом позитивного прогноза развития онлайн-платежей в YYYии, доля vPos терминалов будет расти, а значит, будет увеличиваться количество онлайн-мерчантов, по крайней мере, в течение ближайших * лет.

2.4. Ожидаемая конкуренция

Прямых конкурентов сервису XXX пока нет, однако многие операторы предоставляют отдельные услуги в области приёма онлайн платежей:

- Все банки предоставляют услугу интернет эквайринга банковских карт, но нет единого агрегатора. Например, почти все предоставляют интернет эквайринг Mastercard, Visa card, ..., один банк кроме этих карт предоставляет Amex и Union.
- Другие методы оплат, например кошельки предоставляют по отдельности. ... предоставляет карты и ... кошелек.
- Каскадирование карт отсутствует.
- Онлайн чеки отдельный сервис и не представляется вместе.

Модель, разработанная для сервиса XXX, предоставляет все услуги в одном API, все транзакции в одном окне, что повышает конверсию платежей и онлайн чеки.

3. Маркетинговый план

3.1. Концепция маркетинга

Для выработки концепции маркетинга был проведён SWOT-анализ проекта.

Таблица 12. SWOT-анализ проекта

Сильные стороны проекта	Слабые стороны проекта

2. Интернет-эквайринг для бизнеса: юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и самозанятых
3. Все платежные методы для каждого покупателя
4. Удобные готовые решения по фискализации для любой формы бизнеса в соответствии с требованиями законодательства

- Потребители:

1. Мерчанты, то есть предприятия, получающие оплату онлайн за свои товары и услуги
2. Косвенными потребителями являются также плательщики товаров и услуг, поскольку их потребностями также определяются требования к сервису

- Стратегия позиционирования:

1. Для мерчантов: надёжный партнёр, сервис, удобный для внедрения в функционал
2. Для покупателей – исключение риска потери денег, скорость прохождения платежа, низкий процент отказов

- Стратегия конкуренции:

Дифференциация, то есть предоставление потребителям продукта, более ценного, чем у конкурентов за счёт конкурентных преимуществ – см. Таблица 13.

3.2. План продаж

План продаж сформирован на основе следующих показателей:

- общее количество транзакций – см. Таблица 8,
- количество целевых успешных транзакций – оценка инициаторов проекта с учётом того, что в общем количестве транзакций присутствуют коммунальные платежи, платежи за транспорт, оплата с электронных кошельков и другие статьи, которые на начальном этапе получить на обслуживание будет сложно,

- средняя сумма транзакции – см. Таблица 4,

• выручка PSP с транзакции – оценка с учётом действующих на рынке тарифов:

- за транзакцию суммой более ** тыс. ... – *,*% от суммы транзакции,
- за транзакцию суммой менее ** тыс. ... – *,*% от суммы транзакции +

**

• мин. платёж за транзакцию установлен с учётом себестоимости услуги,

- доля платежей менее ** тыс. ... - оценка инициаторов проекта,

• доля рынка – целевой показатель, который должен быть обеспечен программой рекламы и продвижения.

Построенный на основании этих данных план продаж выглядит следующим образом:

Таблица 14. Оценка рынка и план продаж

Годы	****	****	****	****	****	****
------	------	------	------	------	------	------

Бизнес-план платёжного провайдера для одной из стран ЕАЭС

Рынок						
темп роста общего кол-ва транзакций		**%	**%	**%	**%	**%
общее количество транзакций, млн. штук	***	***	***	***	***	***
количество целевых транзакций, млн. штук	**	**	**	**	**	***
средняя сумма транзакции, ...	* **	* **	* **	* **	* **	* **
сумма целевых транзакций, млрд. ...	***	***	***	***	***	***
средняя выручка PSP с транзакции	*, **%	*, **%	*, **%	*, **%	*, **%	*, **%
оценка спроса, млн. ...	* **	* **	* **	* **	* **	* **
План						
мин. платёж за транзакцию, ...	**	**	**	**	**	**
доля платежей менее ** тыс. ...	**%	**%	**%	**%	**%	**%
доля рынка	*, **%	*%	*%	*%	*%	*%
план по транзакциям, млн. шт.	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *	*, *
план продаж, % от суммы транзакции, млн. ...	*, *	** *	** *	*** *	*** *	*** *
план продаж, мин. платёж, млн. ...	*, *	** *	** *	** *	** *	*** *
итого план продаж, млн. ...	** *	** *	*** *	*** *	*** *	*** *

Сервис будет также оказывать дополнительные услуги:

- СМС за ОТП,
- предоставление электронного кассового чека и другие.

Оценить объём этих услуг не представляется возможным, поэтому доход от этих услуг в расчёте финансового плана не учитывается, но является дополнительным «страховым запасом» проекта. В отличие от услуг интернет-эквайринга эти дополнительные услуги облагаются НДС, и этот налог может быть использован для возмещения исходящего НДС от закупок товаров и услуг.

3.3. Тактика маркетинга

3.3.1. Развитие продукта

Планируется развивать ассортимент услуг:

- Крипто-платёжный сервис, в том числе, мерчанты смогут получать криптовалюту за свои товары и услуги
- Трансграничные платежи.

3.3.2. Каналы сбыта

Планируется использовать следующие каналы продаж:

1. Прямые продажи крупным потребителям услуг сервиса

Будет составлен рейтинг крупнейших мерчантов, для каждого проанализирован сервис приёма денег и, в случае целесообразности, подготовлено индивидуальное коммерческое предложение. Далее нужно будет организовать переговоры с руководителем, ответственным за приём платежей.

2. Продажи через партнёров

Предполагается, что партнёрами проекта будут:

- Банки эквайеры, которые сами будут отсылать маленьких клиентов в сервис XXX
 - Партнёры мобильного оператора ...
 - Регистраторы бизнеса и доменные провайдеры
- Партнёрам будет выплачиваться вознаграждение за каждого привлечённого мерчанта.

3.3.3. Ценообразование

При ценообразовании учитывается влияние следующих факторов:

- Стратегия конкуренции, выбранная инициаторами проекта.
- Присутствие на рынке конкурирующих услуг.

Как было указано в п. *.* , компания планирует использовать стратегию дифференциации для победы над конкурентами. Конкурирующие услуги присутствуют, но в разрозненной форме, агрегаторов услуг на рынке нет.

При ценообразовании целесообразно устанавливать цены в интервале от минимальных цен на рынке до максимальных (интервал конкуренции). Принимая во внимание стратегию конкуренции будут устанавливаться максимальные цены в интервале конкуренции. Такому ценовому позиционированию способствуют также следующие факторы:

-

Инициаторы проекта определили следующие модели тарификации:

-

Предполагается, что фиксированный процент будет зависеть от нескольких факторов:

- ...

В случае успешного наращивания клиентской базы возможно включение в тариф дополнительных платежей за:

- ...

В расчёте финансового плана в бизнес-плане используется усреднённое значение фиксированного процента. Возможные дополнительные доходы не учитываются.

3.3.4. Программа продвижения

С целью привлечения мерчантов будет проводиться интенсивная рекламная кампания, которая начнётся за * месяца до запуска сервиса:

Таблица 15. Рекламная кампания в первые * месяцев, тыс. ... с НДС

...

В последующие месяцы будет поддерживаться активность в социальных сетях с бюджетом * млн. ... в месяц.

В целях продвижения сервиса среди мерчантов будет реализована реферальная программа для тех, кто привлёк партнеров.

Для выполнения плана продаж будут также предприниматься специфические меры.

Например, учитывая, что у сервиса будет каскадная модель, планируется половину уже работающих мерчантов привлечь путём переключения на шлюз ХХХ, получив тем самым их трафик.

Учитывая, что инициаторы проекта являются представителями мобильного оператора ..., отдельная рекламная кампания будет направлена на абонентов этого оператора, использующих услугу СМС для своих онлайн продаж.

4. Организационный план

4.1. Разрешительные документы

Для ведения бизнеса будет зарегистрировано ... с обычным налогообложением.

Предприятию будут необходимы следующие разрешительные документы:

- Лицензии ЦБ на предоставление услуг по переводу денежных средств и на процессинг
- Сертификаты PCI DSS Level *.

4.2. Штатное расписание

Таблица 16. Штатное расписание

...

Распределение обязанностей:

- ...

...

Рисунок 2. Организационная структура

4.3. Календарное осуществление проекта

Мероприятие	Дата начала	Дата окончания
Получение лицензии ЦБ	*.**.****	**.**.****
Рекламная кампания	*.**.****	До окончания проекта
Закупка офисного оборудования	*.**.****	**.**.****
Запуск решения	*.**.****	

5. Материальные ресурсы

5.1. Инвестиционные расходы

Таблица 17. Инвестиционные расходы

Статья	Параметры	Стоимость, тыс. ... с НДС	Месяц приобретения
Оборудование для офиса	* компьютеров и два лэптопа	* ****	* **_* **_* **_* **_* **_* **_*
Запуск решения (онбординг)		** ***	* **_* **_* **_* **_*
Лицензирование		* ****	* **_* **_* **_* **_*
Депозит		*** ***	* **_* **_* **_* **_*

5.2. Косвенные расходы

Таблица 18. Косвенные расходы, тыс. с НДС

Статья текущих затрат	Сумма в месяц с * **_* **_* **_* **_*
Вспомогательные и расходные материалы	***
Командировки	**
Услуги связи	***
Коммунальные услуги	***
Оплата услуг колл-центра	***
Аренда помещений	****

Кроме того в косвенные расходы со второго года войдёт стоимость сертификации ISO в размере * **** тыс. ... (* тыс. \$ по текущему курсу).

5.3. Прямые расходы

В прямые расходы войдёт оплата поставщику решения в размере ** ... за одну транзакцию.

6. Финансовый анализ

Экономические расчеты выполнены путем разработки финансовой модели проекта в программном обеспечении Microsoft Excel.

Таблица 19. Условия расчета

Показатели	Значения
Прогнозный период	****_****
Инфляция, %	*%
Ключевая ставка	**** – *,**%, **** и далее – *%
Ставка дисконта, %	*%
НДС входящий	*17

НДС исходящий, %	**%
НДС к возмещению	*

6.1. Бюджет движения денежных средств

Таблица 20. Бюджет движения денежных средств, тыс. руб.

.....

БДДС показывает (см. Таблица 20), что при выбранном графике финансирования проект не испытывает трудностей с денежными средствами на всём периоде планирования. К концу периода планирования сумма свободных денежных средств составляет более *** млн. руб.

6.2. Прогнозный баланс

Таблица 21. Прогнозный баланс, тыс. руб.

.....

Нераспределённая прибыль планируемого бизнеса (см. Таблицу **) начинает накапливаться со *-го года и составляет более *** млн. руб. к концу периода планирования.

6.3. Бюджет доходов и расходов

Таблица 22. Бюджет доходов и расходов, тыс. руб.

.....

Как видно из таблицы, компания показывает устойчивую операционную прибыль со второго года работы.

6.4. Финансовые показатели

Таблица 23. Показатели рентабельности

.....

Как видно из приведенной выше таблицы, за исключением периода строительства компания имеет высокие показатели рентабельности.

6.5. Показатели эффективности

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 24. Показатели эффективности инвестиций

Бизнес-план платёжного провайдера для одной из стран ЕАЭС

Показатели	Единица измерения	Значение
Без учета схемы финансирования		
Период планирования	мес.	***
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	*** *** **
ВНД (IRR), % в год.	%	** , *%
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	*** *** **
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	*** *** **
Срок окупаемости	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом	мес.	**
Индекс доходности за период планирования		* , *
С учетом схемы финансирования		
Период планирования	мес.	***
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	*** *** **
ВНД (IRR), % в год.	%	** , *%
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	*** *** **
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	*** *** **
Срок окупаемости	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом	мес.	**
Индекс доходности за период планирования		* , *

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует об инвестиционной привлекательности проекта, о чем говорят следующие данные:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), составляющее более *** млн. руб. без учета терминальной стоимости и более *** млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД), составляющее ** , *%.
- Проект окупается в течение ** месяцев с учётом дисконта.
- Проект позволяет вернуть все заемные средства в срок, сохраняя при этом высокие показатели экономической эффективности. С учетом схемы финансирования ЧДД составляет более *** млн. руб., с учетом терминальной стоимости – *** млн. руб., ВНД – ** , *%.

Таким образом, **проект является экономически эффективным и может быть рекомендован к реализации.**

6.6. Анализ безубыточности

Расчет уровня безубыточности представлен в следующей таблице.

Таблица 25. Расчет уровня безубыточности, руб.

Показатели	Среднее значение за период расчета	**%	**%
Средняя выручка, руб. в мес.	* *** **	* *** **	* *** **
Средние расходы, руб. в мес.:	* *** **	* *** **	* *** **
Средние постоянные расходы, руб. в мес.	* *** **	* *** **	* *** **
Средние переменные расходы, руб. в мес.	*** **	** **	** **
Средняя прибыль до налогов, руб. в мес.	* *** **	-** **	** **

Как видно из приведенной выше таблицы, проект допускает сохранение прибыльности при падении выручки до **% от запланированной.

6.7. Анализ чувствительности

Анализ чувствительности показывает, что проект обладает низкой чувствительностью к изменению исходных параметров – см. Таблица 26,

Рисунок 3.

Даже при снижении цены ... на **% проект остаётся рентабельным. Увеличение расходов оказывает ещё меньшее воздействие на показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 26. Анализ чувствительности

Показатель	Изменение параметра						
	-**%	-**%	-**%	***%	**%	**%	**%
Цена услуг							
ЧДД, руб.	* *** **	** ***	*** **	***	***	***	***
Срок окупаемости, мес.	**	**	**	**	**	**	**
Расходы							
ЧДД, руб.	*** **	*** **	*** **	***	***	***	***

Показатель	Изменение параметра						
	-**%	-**%	-**%	***%	**%	**%	**%
Срок окупаемости, мес.	**	**	**	**	**	**	**
Инвестиционные издержки							
ЧДД, руб.	*** **	*** **	*** **	***	***	***	***
Срок окупаемости, мес.	**	**	**	**	**	**	**

.....

Рисунок 3. Анализ чувствительности

7. Анализ рисков

7.1. Технологические риски

Ниже перечислены вероятные технологические риски и меры по предотвращению наступления негативных ситуаций и компенсации их последствий.

Риски, связанные с освоением оборудования и программного обеспечения

Меры по снижению (исключению) риска: ...

Вероятность возникновения данного риска – низкая

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Исправность и ремонтпригодность оборудования, работоспособность программного обеспечения

Меры по снижению (исключению) риска: инициатор проекта планирует снизить риски ситуации критичного периода ремонта оборудования и восстановления ПО путём:

-

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

7.2. Организационный и управленческий риск

Риск срыва сроков проведения пусконаладочных работ.

Меры по снижению (исключению) риска: ...

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.

Риск утраты или порчи имущества

Данный вид риска может возникнуть как результат пожара, стихийных бедствий, противоправных действий лиц.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Риск низкого спроса на услуги

Спрос на услуги спрогнозирован на основе анализа рынка (см. п. *). В таких условиях возникновение рискованной ситуации маловероятно.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Риск высоких цен на услуги

Планируемые цены будут установлены с учётом цен аналогов. В этой связи возникновение рискованной ситуации маловероятно.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Риск дефицита персонала

Меры по снижению (исключению) риска:

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

7.3. Риск материально-технического обеспечения

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

7.4. Финансовые риски

Риск недостатка финансирования проекта

Меры по снижению (исключению) риска:

....

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

7.5. Экономические риски

Риск ухудшения макроэкономической ситуации

Меры по снижению (исключению) риска:

...

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.