



Центр управленческих технологий «ЮВАС»

Тел. (0432) 52-67-64, (095) 360-71-21, (067) 365 20-84.
E-mail: juvas@list.ru

Методические указания по разработке бизнес-плана при организации предпринимательской деятельности

Автор: **ГЕРИЧ СЕРГЕЙ ВАСИЛЬЕВИЧ**, управляющий партнер

Настоящие Методические указания предназначены для формирования уверенности автора бизнес-проекта в возможности создания собственного дела и решения начать путь в бизнес.

Бизнес-план – первый документ, в котором ставятся цели бизнеса и намечаются какие-то пути достижения этих целей. Это своего рода карта, на которой проложен первый, пока еще малоизвестный маршрут движения. Бизнес-план должен содержать следующие основные разделы:

1. Описание бизнеса и отрасли;
2. Описание продукции (услуг);
3. Маркетинг и сбыт продукции (услуг);
4. Производственный план;
5. Организационный план;
6. Финансовый план;
7. Риски и гарантии.

Раздел 1. Описание бизнеса и отрасли

В данном разделе описывается:

1. Общие сведения о бизнесе, какие продукты (услуги) производятся и для кого;
2. Финансово-экономический расчет возможной прибыли от предпринимательской деятельности и показатели его финансовой эффективности;
3. Способ производства продукции (услуг), перспективы развития производства;
4. Отрасль экономики и перспективы ее развития;
5. Партнерские связи (поставщики, покупатели).

Раздел 2. Описание продукции (услуг)

В этот раздел следует включить полное описание продукта или услуги с анализом их конкурентных преимуществ и недостатков:

- Описание продукта или услуги.
- Ассортимент продукции и услуг.
- Возможности и планы расширения или модернизации продукта или услуги.
- Планируемые изменения в ассортименте продаж и причины этих изменений.

Таблица 2. Затраты на маркетинг и сбыт продуктов

№№ п/п	Наименование статей коммерческих затрат	2016г.				2017г.	
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I полугодие	II полугодие
1.	Транспортные затраты на продукты						
2.	Рекламный бюджет						
3.	Затраты на стимулирование продаж						
4.	Заработная плата продавцам						
	Итого:						

Раздел 4. Производственный план

Здесь описываются существующие и предполагаемые процедуры и средства, необходимые для выпускаемой продукции или предоставляемых услуг.

Если компания является производителем, то необходим производственный план, описывающий производственный процесс:

- технология производства, стадии производства (Таблица 3);
- перечень основного технологического оборудования (Таблица 4);
- объем производства продуктов (Таблица 5);
- потребность в сырье и материалах (Таблица 6);
- потребность в энергоресурсах (Таблица 7);
- описание персонала и размер оплаты труда (Таблица 8);
- описание сырья и материалов, их поставщики;
- стратегия послепродажного сервиса;
- сумма затрат на производство продуктов (Таблица 9).

Если какие-то части производственного процесса (или весь процесс) предполагается передать субподрядчикам, нужно включить описание всех субподрядчиков, с указанием их местоположения, соображений, обусловивших их выбор, затрат.

Этот раздел должен также содержать описание помещений, машин и оборудования, необходимого для производства, информацию о поставщиках сырья и компонентов - адреса и условия, производственные затраты и все будущие затраты на оборудование.

Если речь идет о бизнес-плане не для производителя, а для торгового предприятия, этот раздел должен описывать процессы закупки товара, хранения и контроля запасов.

Ниже перечислены части этого раздела бизнес-плана:

1. Описание производственного процесса - определение основных стадий технологии производства, какие из них будут переданы субподрядчикам. Если какую-то часть производства планируется передать субподрядчикам, кто они? (Дать список имен и адресов.) Почему именно эти субподрядчики были выбраны? Каковы при этом ваши затраты? (Приложите копии всех заключенных контрактов.)

2. Процедуры контроля производственного процесса и качества продукции.

3. Потребности в запасах и закупочная политика.

4. Потребности в сырье и затраты, связанные с этим.

5. Основные поставщики различных материалов: имена, адреса, материалы, условия поставок, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения.

6. Помещения - необходимо определить полную потребность в помещениях, отмечая, является ли каждое собственным, арендованным, и т.д.

7. Производственные мощности - расположение, использование, стоимость, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения.

8. Оборудование - список оборудования, непосредственно необходимого для производства, будущие капитальные затраты на оборудование, нужно ли его покупать или достаточно арендовать.

9. Персонал - описание всех необходимых навыков, количество сотрудников на каждом необходимом квалификационном уровне, уровни заработной платы, где и как будет организовано необходимое обучение.

10. Для розничной торговли или сервисного предприятия - где будет закупаться товар? Как будет работать система контроля над состоянием запасов? Каковы потребности компании в складских помещениях и как они будут обеспечены?

Таблица 3. Структура производственного процесса

Наименование продукта	Стадия 1	Стадия 2	Стадия n

Таблица 4. Перечень основного технологического оборудования

№№ п/п	Наименование оборудования, механизмов	Тип или модель	Изготовитель	Сроки поставки	Стоимость оборудования

Таблица 5. Объем производства продуктов

№№ п/п	Наименование продукта	Ед. измер.	2016г.				2017г.	
			I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I полугодие	II полугодие
1.	Продукт А							

Таблица 6. Потребность в сырье и материалах

№№ п/п	Наименование сырья и материалов	Ед. измер.	2016г.				2017г.	
			I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I полугодие	II полугодие
1.	Для продукта А Сырье 1							
2.	Сырье 2							
3.	Материал 1							

Таблица 7. Потребность в энергоресурсах

№№ п/п	Наименование энергоресурсов	Ед. измер.	2016г.				2017г.	
			I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I полугодие	II полугодие
1.	Для продукта А Электроэнергия							
2.	Вода							
3.	Газ							

Таблица 8. Потребность в персонале

№№ п/п	Наименование должности	2016г.								2017г.			
		I кв.		II кв.		III кв.		IV кв.		I полугодие		II полугодие	
		Кол-во	ФОТ	Кол-во	ФОТ	Кол-во	ФОТ	Кол-во	ФОТ	Кол-во	ФОТ	Кол-во	ФОТ
1.													
2.													
3.													

Таблица 9. Расчет затрат на производство продуктов

№№ п/п	Наименование статьи затрат	2016г.								2017г.			
		I кв.		II кв.		III кв.		IV кв.		I полугодие		II полугодие	
		Кол-во	Стоимость	Кол-во	Стоимость	Кол-во	Стоимость	Кол-во	Стоимость	Кол-во	Стоимость	Кол-во	Стоимость
1.	Сырье и материалы, в т.ч. - сырье 1; - сырье 2; - материал 1												
2.	Энергоресурсы - электроэнергия; - вода; - газ												
3.	ФОТ персонала												
4.	Затраты на доставку СИМ												
	Итого:												

Раздел 5. Организационный план

Необходимо разработать:

- организационную структуру предприятия, из которой должно быть видно:
 - кто и чем будет заниматься при организации нового предприятия;
 - как будет осуществляться взаимодействие, координация и контроль деятельности персонала предприятия;
 - общая потребность в рабочей силе (организация набора, специальной подготовки, условий труда, организация оплаты труда и т.д.)
- персонал
 - численность работников (возможное увеличение численности работников при прогнозируемом расширении бизнеса)
 - требования к должности: квалификации, образованию, опыта работы, специальные знания;
- правовое обеспечение деятельности предприятия:
 - информация об организационной форме предпринимательства;
 - законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентная защита и т.д.

Раздел 6. Финансовый план

Цель финансового плана – определить эффективность предлагаемого бизнеса. В данном разделе необходимо представить:

- расчет возможной прибыли от предпринимательской деятельности;
- бюджет доходов и расходов (Таблица 10);
- срок окупаемости собственного капитала;
- расчет финансово-экономических показателей эффективности бизнеса;
- стратегию обеспечения бизнеса финансовыми ресурсами на период стартапа.

В формировании бюджета доходов и расходов (БДР) участвуют:

- объем продаж продуктов (см. маркетинговый план, раздел 3);
- величина затрат на маркетинг и сбыт (см. маркетинговый план, раздел 3);
- величина затрат на производство продукции (см. производственный план, раздел 4);
- величина административных затрат (см. финансовый план, раздел б), таблица 11.

К административным затратам следует относить все издержки, которые не были включены в группу затрат на маркетинг и сбыт, а также в группу затрат на производство. Это могут быть расходы, связанные с ведением бухгалтерского учета, арендой офиса, уборкой и благоустройством помещений, с услугами связи, с приобретением канцелярских товаров и расходных материалов для оргтехники, с налогами и отчислениями, с командировками и т.п.

Срок окупаемости собственного капитала, вложенного в бизнес определяется по формуле:

$$T = SK/P_{cp.}, \text{ где}$$

T – срок окупаемости, мес.;

SK – размер собственного капитала, вложенного в бизнес, тыс.грн.;

$P_{cp.}$ – среднемесячная величина прибыли от бизнеса.

Например, если SK= 80,0 тыс.грн., а среднемесячная прибыль 20 тыс.грн., то срок окупаемости составляет $80,0/20,0 = 4$ месяца.

Эффективность вашего бизнеса оценивается показателем рентабельности собственного капитала:

$$R = P/SK, \text{ где}$$

R – рентабельность собственного капитала;

P - прибыль за год, тыс.грн.;

SK – средний размер собственного капитала в течение года, тыс.грн.

Например, при P=240 тыс.грн. и SK = 480 тыс.грн. $R = 240,0/480,0 = 0,5$. Это означает, что ваш бизнес обеспечивал рентабельность собственного капитала на уровне 50% в год. Если бы ваши деньги не были вложены в бизнес, а лежали на банковском депозите, то прибыль была на уровне 20% в год. Бизнес обеспечивает эффективность работы ваших денег в 2,5 раза больше, чем банк.

Таблица 10. Бюджет доходов и расходов

№№ п/п	Наименование статей бюджета	2016г.				2017г.	
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I полугодие	II полугодие
1.	Объем продаж продуктов, тыс.грн.						
2.	Затраты на производство продукции, тыс.грн.						
3.	Затраты на маркетинг и сбыт, тыс.грн.						
4.	Административные затраты, тыс.грн.						
5.	Прибыль от предпринимательской деятельности, тыс.грн.						

Таблица 11. Административные затраты

№№ п/п	Наименование статей затрат	2016г.				2017г.	
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I полугодие	II полугодие
1.							
2.							
3.							
4.	Итого:						

Раздел 7. Риски и гарантии

• **Производственные риски.** Связаны с различными нарушениями в производственном процессе или непоставками сырья, материалов, комплектующих. Меры по снижению производственных рисков:

- контроль над ходом производственного процесса;
- диверсификация и дублирование поставщиков;
- применение альтернативных видов сырья и материалов.

• **Коммерческие риски.** Связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение спроса, появление новых конкурентов, усиление существующих конкурентов). Меры по снижению коммерческих рисков:

- ✓ систематическое изучение конъюнктуры рынка, предпочтений покупателей;
- ✓ создание сети распределения продукции;
- ✓ мониторинг цен рынка;
- ✓ создание собственной сервисной сети;
- ✓ мониторинг конкурентных преимуществ;

• **Финансовые риски.** Связаны с финансами (инфляция, неплатежи покупателей, колебания курса гривни). Меры по снижению финансовых рисков:

- ✓ создание системы эффективного финансового менеджмента;
- ✓ работа с покупателями на условиях предоплаты;
- ✓ работа с поставщиками на условиях отсрочки платежа.

• **Риски форс-мажорных обстоятельств.** Обусловлены непредвиденными обстоятельствами (от смены политического курса до землетрясений). Меры по снижению влияния форс-мажора:

- ✓ необходимо иметь денежный запас на случай внезапной остановки бизнеса, размер которого должен быть не менее величины ваших обязательств перед поставщиками, покупателями и налоговыми органами;
 - ✓ предусмотреть страхование (страхование имущества, транспортных перевозок, оборудования).