



ГУП  
"Бизнес-инкубатор  
Курганской области"

# МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



Департамент экономического  
развития, торговли и труда  
Курганской области



## КАК СОСТАВИТЬ БИЗНЕС – ПЛАН



# СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Структура и содержание	5
Резюме	8
Анализ отрасли	10
Описание предприятия	12
Сущность проекта	14
План маркетинга	16
Производственный план	20
Организационный план	26
Финансовый план	28
Риски и перспективы	34

# ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-план – краткое изложение на бумаге того, что из себя представляет Ваш бизнес.

Есть бизнесмены, которые говорят: «Зачем он мне? Он не нужен. Я и без него обходился, и буду обходиться». Такая позиция имеет право на жизнь. В конечном счете, у всех есть выбор. И если у Вас есть деньги на эксперименты, и Вы готовы к повышенному риску и потере денег, то держайте и пусть Вам улыбнется удача. Действительно есть предприниматели, которые вкладывают деньги в новый бизнес-проект, обходясь без тщательно разработанного бизнес-плана «по интуиции». Но статистика неумолимо показывает, что не каждый их проект заканчивается успешно и многие из них приходится закрывать, теряя средства и упуская время.

Письменное оформление бизнес-плана, является визуализацией Ваших целей, что имеет очень существенное значение для организации работ по его выполнению. Устное и письменное планирование – две большие разницы.

Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей.



Внешние цели, для которых составляется бизнес-план – обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия.

Бизнес-план, по сути – визитная карточка инвестиционного проекта. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска и верности допущений, сделанных разработчиком инвестиционного проекта.

Гораздо более важными для предприятия являются внутренние цели, для которых составляется бизнес-план. Внутренние цели – проверка знаний управляющего персонала, понимания ими рыночной среды и реального положения предприятия на рынке. Очень важны достижение понимания инвестором и администрацией предприятия стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон конкретного инвестиционного проекта, его возможной эффективности при заданных условиях. Таким образом, составив бизнес-план, Вы сделаете предприятие более эффективным и управляемым, сможете с более высокой точностью прогнозировать ситуацию на будущее.

**Получение кредита в банке** – самый распространенный вариант. Это обусловлено тем, что бизнес–план входит в комплект документов, предоставляемых в банк для рассмотрения вопроса о кредитовании. Бизнес–план предоставляется в банк и должен отвечать требованиям и стандартам оформления конкретного кредитного учреждения. Нередко при предоставлении бизнес–плана одновременно в несколько банков приходится составлять несколько редакций (версий) одного и того же документа. Бизнес–план показывает банку реальность возврата долга по кредиту и жизнеспособность самой идеи.

**Получение государственной поддержки** – второй популярный случай разработки бизнес–плана. Он составляется при обосновании эффективности государственной поддержки при получении грантов, субсидирования процентной ставки по кредиту, микрофинансирования, государственных гарантий и т.п. Здесь особенно важно донести информацию именно о том, что выданные вам средства государственной поддержки не уйдут впустую, а будут направлены на заявленные цели для получения результата – прибыльного бизнеса, способного генерировать свободный денежный поток.

**Привлечение инвесторов** – основная цель внешнего планирования. Данный тип планирования может заключаться в разработке инвестиционного меморандума и предоставление его заинтересованным инвесторам для принятия решений о финансировании. Затем данные бизнес–плана уточняются и дорабатываются с учетом требования инвестора. Инвестиционный проект, как правило, более масштабен и по объему привлекаемых средств, и по количеству информации в бизнес–плане. Требуется тщательной детальной проработки и готовности от инициатора идеи подтвердить свою квалификацию, профессиональные навыки и готовность к реализации проекта в установленные сроки.

**Текущее планирование** по определению нужно составлять регулярно. На действующих предприятиях бизнес–планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных направлений или задач, связанных с дальнейшим развитием бизнеса, реструктуризацией или расширением организации и т.д. При стабильной и устойчивой работе предприятия бизнес–план может быть направлен на обновление основных производственных фондов и развитие новых технологий. При значительном спаде производства, имеющем место в переходный период, бизнес–план должен предусматривать поиск новых рынков, расширение сбыта продукции и т.п.

**Обоснование инвестиционных проектов** предназначено для изучения возможности реализации новых проектов. Бизнес–план инвестиционного проекта предполагает предварительное экономическое обоснование их целесообразности, последующее планирование необходимых затрат на их осуществление и ожидаемых конечных результатов.

Кроме того, бизнес–план имеет две группы пользователей – внутренних (инициатор бизнес–идеи, учредители и персонал фирмы) и внешних (потенциальные инвесторы, кредиторы, партнеры).

В первом случае предприниматель должен убедить себя, что придуманное им дело стоящее, в другом случае – других. Не редко, убеждая других, инициатор бизнес–идеи лучше начинает понимать себя.

В любом случае, при разработке бизнес–плана необходимо учесть и сбалансировать интересы всех участвующих сторон: инициатора бизнес–идеи; разработчика бизнес–плана; потенциальных инвесторов, кредиторов, партнеров, заинтересованных в возврате вкладываемых средств с прибылью; органов власти, определяющих потребности и приоритеты в развитии региона, тех или иных сфер бизнеса; подрядчиков; потребителей.

# СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ

Написание бизнес-плана – дело не простое, но и не такое бесконечное, как может показаться вначале. Плюсы от его наличия с лихвой окупают время и силы, затраченные на его создание, внесение промежуточных корректив и окончательную доработку. Важно только отнестись к написанию предельно внимательно.

Бизнес-план позволяет заранее продумать будущие действия по реализации Вашего проекта. И, несмотря на то, что в данном материале для Вашего удобства процесс создания бизнес-плана рассматривается максимально подробно, особенность любого бизнес-плана как раз в его внешней простоте!

Бизнес-план должен быть лаконичным, убедительным и вызывать интерес у партнера. Если Вы не сможете заинтересовать потенциального инвестора, то Вы не можете рассчитывать на успех Вашего проекта. Изобилие технических подробностей в описании Вашего дела также снижают интерес инвесторов.

Рекомендуется, чтобы бизнес-план был кратким, четким, то есть излагайте в нем только самые главные и основные аспекты вашей деятельности; доступным, то есть документ должен быть понятен не только специалистам, но и другим субъектам предпринимательской деятельности.



Помните, что нельзя найти “универсальную” методологию разработки бизнес-плана без адаптации к специфике конкретного проекта.

Учитывайте, что различия целей бизнеса и бесконечного множества вариаций среды, в которой он действует, требуют отражения в бизнес-планах неодинаковых данных.

Содержание и структура каждого конкретного бизнес–плана зависят от специфики проекта. Но, как правило, в каждом бизнес–плане содержатся следующие разделы.

**1. Резюме.** Знакомство с проектом начинается именно с этого раздела. Поэтому необходимо с первых строчек заинтересовать инвесторов. Резюме – это лицо Вашего проекта, описание его идей, итоговых показателей, требуемых затрат, возможных рисков. Отнеситесь к написанию резюме особо внимательно. Резюме пишется в самом конце, т.к. это своего рода выводы Вашего бизнес–плана.

**2. Анализ среды,** в которой будет функционировать предприятие. Это анализ внешней среды предприятия. Необходимо проанализировать внешние факторы, оказывающие влияние на деятельность организации

**3. Информация о предприятии.** В этом разделе Вы описываете динамику развития предприятия, его финансовое состояние, вид деятельности, динамику производства и т.д.

**4. Существо предлагаемого проекта.** Здесь указываются предлагаемые услуги и выпускаемая продукция, необходимое оборудование для работы предприятия, численность и состав предполагаемых кадров. Делайте акцент на преимуществах Вашей продукции, это привлечет внимание инвесторов. Иногда описание товара выделяют в отдельный пункт бизнес–плана.

**4. Производственный план.** В данном разделе приводится краткое описание технологии производства и производственного процесса; стоимости, условий оплаты основных производственных фондов; номенклатуры и объемов выпускаемой продукции; поставщиков сырья.

**5. Маркетинговый план.** Оцениваются характер спроса, предполагаемые цены, сбытовая политика, варианты рекламы продукции, целевые показатели.

**6. Организационный план.** Указываются организационная структура предприятия, полномочия и обязанности работников, форма собственности и т.п.

**7. Финансовый план.** Приводятся эффективность и финансовая состоятельность проекта, план расходов и доходов, основные источники прибыли. Этот раздел выражает коммерческую привлекательность проекта.

**8. Риски и перспективы.**

**9. Приложения.**

От составления бизнес–плана зависит прибыльность Вашего проекта.

Всегда учитывайте специфические рыночные условия, в которых функционирует Ваше предприятие и тогда Ваш бизнес пойдет в гору!

# РЕЗЮМЕ

«Краткое резюме» является вступительным и, если взять его отдельно, может выполнять роль краткого инвестиционного предложения, которое можно рассылать своим партнерам и инвесторам на предварительной стадии переговоров. Раздел «Краткое резюме» составляется в последнюю очередь, когда составлены все главы текстовой части и рассчитаны все финансовые показатели проекта, и содержит сжатое изложение сути проекта и характеристику важнейших показателей.

Поэтому, сначала нужно будет написать весь план, а потом приступить к написанию резюме. Вы просмотрите Ваш план и определите базовые идеи, которые необходимо включить в резюме.

Краткие выводы, изложенные в резюме, дадут возможность читателю быстро понять идеи и перспективы Вашего бизнеса и решить, стоит ли дальше читать Ваш план. Вы должны заинтересовать и даже «соблазнить» потенциального читателя. Чем четче и конкретнее будет написано резюме, тем больше шансов, что Ваш бизнес-план дочитают до конца.

## **Примерный перечень вопросов для отражения в Кратком резюме:**

1. Производством и реализацией какого товара (оказанием каких услуг) будет заниматься Ваше предприятие? Какой опыт работы в данной сфере Вы имеете? Кто инициатор проекта?

2. Кто будет Вашим покупателем? На каком рынке (для кого) Вы будете работать? Какова актуальность вхождения в данную отрасль?

3. Каким будет объем продаж (выручка) за 1-й год работы?

4. Какова сумма всех затрат на реализацию проекта?

5. Какова организационно-правовая форма предприятия?

6. Сколько будет привлечено наемных работников?

7. Какой потребуется объем финансирования для реализации проекта?

8. Каковы источники финансирования проекта?

9. На что будет использован грант на создание собственного дела (на затраты, связанные с государственной регистрацией, на приобретение основных средств, нематериальных активов и сырья для дальнейшей переработки, на получение лицензий и разрешений, на выплату паушального взноса, на уплату первого лизингового взноса).

10. Основные показатели проекта: общая прибыль (доход) за период, величина денежных средств в конце первого года работы, рентабельность деятельности, рентабельность вложений, точка безубыточности.

Пожалуй, это самая важная часть бизнес-плана, так как потенциальные инвесторы и партнеры читают ее в первую очередь. Именно резюме, если оно написано правильно, дает возможность быстро понять суть создаваемого предприятия, а заинтересовавшись, перейти к более подробному изучению других разделов Вашего бизнес-плана. Объем резюме для любого проекта не должен быть больше 1 страницы. Обычно это выводы и главные моменты по каждому пункту бизнес-плана.

Интересным может стать выделение в конце резюме «социальной значимости проекта».

*Девиз резюме: «Уметь видеть главное!»*

# ПРИМЕР РЕЗЮМЕ

Цель проекта – получение гранта на развитие мастерской обслуживанию и ремонту электронных гаджетов (кпк, навигаторов, плееров, радиостанций, радиотелефонов, ipod–ов, iphon–ов, медиаплееров, сотовых телефонов, фотоаппаратов, беспроводных устройств, FM модуляторов, автосигнализаций, GSM–сигнализаций. видеорегистраторов и т.д.) в г.Кургане (самозанятость).

Вид деятельности – предоставление услуг организациям и населению по обслуживанию и ремонту электронных гаджетов.

ОКВЭД 52.74 – «Ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования, не включенных в другие группировки».

Инициатор проекта – ИП Иванов Иван Иванович.

Свидетельство регистрации от 01.06.2012г (с момента регистрации менее 1 года).  
Образование – высшее техническое.

Суть бизнеса в организации мастерской по оказании услуг по обслуживанию и ремонту электронных гаджетов.

Электронные гаджеты быстро закрепились в нашей жизни и стали отличными помощниками в повседневных делах. Рынок квалифицированных кадров по обслуживанию и ремонту подобных устройств несколько задерживается, особенно на периферии, и Курган в этом смысле не является исключением. Поэтому оказание данного вида услуг является перспективным видом деятельности и имеет тенденцию к увеличению в связи с постоянным ростом спроса на данную услугу, и ростом рынка электронных устройств.

Мастерская располагается по адресу: г.Курган. ул. Ленина, 1005.

Арендная плата составляет ежемесячно 7000 рублей.

Цены среднерыночные.

Конкурентным преимуществом является осуществление ремонта любых электронных устройств в кратчайшие сроки.

Емкость рынка ремонта электронных гаджетов в Кургане составляет 15 млн. руб. в год.

Спрос на услуги мастерской спрогнозирован на уровне 480 тыс. руб. в год.

Необходимый капитал 400 тыс. руб.

Источники финансирования:

–собственные средства 10000 руб. (25%);

–грант 300 000 руб (75%) как компенсация понесенных затрат.

Система налогообложения ЕНВД.

Точка безубыточности 80 500 руб.

Рентабельность чистой прибыли проекта – 62%.

Срок окупаемости инвестиционного проекта 4 месяца.

Перспективы: на начальном этапе реализации проекта предполагается создание 2 рабочих мест , при формировании устойчивого спроса на услуги (3 месяца) в количестве 5 заказчиков в день планируется увеличение численности работников до 3 человек.

Социальная значимость проекта:

–создание 3 рабочих мест;

–развитие рынка профессиональных услуг по ремонту гаджетов в Кургане.



# АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Нужно описать Ваш рынок, силы формирующие внешнее окружение, в котором Вы работаете.

Если Вы открываете магазин, то вы будете заняты в сфере розничной торговли, если вы открываете кафе, то Вы будете работать в сфере общественного питания, если Вы купили станок, и будете производить, например, гвозди, Вы будете заняты в сфере производства и так далее. Поэтому вам важно проанализировать именно отрасль, в которой Вы будете работать.

Для этого, необходимо сначала предварительно собрать и обработать большой объем информации для исследования рынка.

Типичный процесс описания этого раздела бизнес-плана предполагает четыре этапа:

**-описание факторов макросреды**, имеющих значимое влияние на Ваш бизнес: проанализировать развитие выбранной отрасли, темпов ее роста, факторов на нее влияющих, положения дел на местном рынке;

**-описание внешней микросреды**, и в первую очередь потребителя: кто будет покупать у Вас товары (заказывать услуги), где Ваша ниша на рынке;

**-анализ конкурентов** на выбранном рынке, определение конкурентной доли Вашего предприятия;

**-расчет емкости рынка**, составление прогноза спроса на потребление Вашего товара / услуг. Для того чтобы осуществить такой поиск, необходимо сделать три важных шага:

1. Оценить общую стоимость товаров, которые покупатели могут купить за месяц или год (потенциальная емкость рынка). Это будет зависеть от многих факторов, главное от уровня доходов ваших покупателей, структуры из расходов, темпов инфляции и т.д.

2. Оценить максимальную сумму реализации своего товара, на которую Вы можете рассчитывать.

3. Оценить, сколько реально Вы сможете продать.

Для того чтобы сделать такие прогнозы, для малого бизнеса можно ограничиться экспертными прикидками, опирающимися на Ваш собственный опыт или обратиться за консультацией к опытным специалистам.

Естественно, делая прогнозы, Вы учитываете информацию о своих конкурентах: их товарах, качестве продукции, ценах и условиях продаж. Все это надо отразить в бизнес-плане, чтобы инвестор мог оценить вашу полноту представления о рынке и продуманность Вашего проекта.

Вы должны дать ответ на следующие вопросы:

- кто является крупным продавцом (производителем) аналогичных товаров (услуг);
- характеристика их товаров, продукции, услуг, мнение покупателей;
- много ли они выделяют средств на рекламу;
- уровень цен на их товары, продукцию, услуги.

Для того, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных, Вам надо иметь план маркетинга (это отдельный раздел бизнес-плана). Важно понимать, чем больше Вы заявите свою конкурентную долю, тем более серьезным и убедительным должен быть маркетинговый план.

*Девиз раздела: "Убедить инвестора в существовании рынка для Вашей продукции!"*

# ПРИМЕР – АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Шиномонтаж и балансировка колес – одни из наиболее доходных и востребованных направлений на рынке автомобильного сервиса. Шиномонтаж и балансировка колес – самый востребованный автомобильный сервис в нашей стране. С учетом нашего климата, каждый автолюбитель меняет шины как минимум 2 раза в год. Несмотря на постоянно открывающиеся шиномонтажные мастерские, 2 раза в год наблюдается очередь в мастерских.

Фактор, способствующий развитию шиномонтажных мастерских в Кургане – покрытие дорог (диски постоянно от ударов гнуться, на колесах появляются вздутия, пробоины).

Среднестатистический автовладелец в течение года тратит на ремонт и обслуживание своей машины около 10000–20000 рублей, из которых 20–25% приходится на оплату услуг по шиномонтажу. С каждым годом происходит прирост числа автомобилей, соответственно и потребность в услугах шиномонтажных мастерских растет – ежегодный прирост рынка составляет около 20%. Шиномонтаж выгодный и быстроразвивающийся бизнес. В Кургане спрос на услуги по шиномонтажу автомобилей по-прежнему выше предложения. Услуга шиномонтажа наиболее востребована в «демисезонный» период – огромные очереди и большое количество потерянного времени.

На рынке Кургане официально зарегистрированы около 80 пунктов, предлагающих услуги шиномонтажа: шиномонтажные мастерские – 20 организации (по Дубль–Гис); авторемонтные мастерские 60. Однако, помимо этих существуют еще и «нелегальные» гаражные мастерские.

Располагаться шиномонтажная мастерская будет в гаражном кооперативе.

Выбор данного месторасположения обусловлен рядом факторов:

– наличие собственного гаража (места для организации в данном районе);

– отсутствие конкурентов поблизости (ближайший конкурент 7 км.);

– наличие в округе потенциальных клиентов (гаражный кооператив);

– личное знакомство и предварительный опрос участников гаражного кооператива на предмет необходимости открытия шиномонтажной мастерской на территории кооператива.

Шиномонтажные услуги достаточно просты, мастерских, в том числе гаражных, очень много, и поэтому клиенты не поедут менять резину с другого конца города, следовательно основные потенциальные клиенты близлежащие. У одиночных пунктов шиномонтажа больше 80 % клиентов обитают в радиусе 3–4 км. Рынок шиномонтажа является сезонным бизнесом.

Рассчитаем емкость рынка и определим потенциальных клиентов.

1. Автовладельцы, посещающие данный гаражный кооператив. Всего в кооперативе 160 гаражей. Учитывая, что в каждом гараже по 1 машине, и только около 80% из них активные автолюбители, то шиномонтаж потребуется для 120 авто.

2. Автовладельцы, проживающие на прилегающей территории. В радиусе 3–4 км расположено около 10 многоэтажных дома, однако машины есть не у всех. Из среднестатистических данных у каждой третьей семьи есть автомобиль. Следовательно, 500 квартир это 500 семей (с поправкой на «пустые» квартиры 400 семей). Значит, автомобилей  $400 * 0,33 = 120$  авто. Учитывая, что некоторые из близлежащих домов являются членами гаражного кооператива, учтем повторяющийся фактор. Следовательно, дополнительно 60 автомобилей.

3. Случайные 5%.

4. Расчет емкости потенциальных клиентов шиномонтажной мастерской:

$(120 + 60) * 1,05 = 190$  автомобилей.

5. Расчет ориентировочной годовой выручки:

– по «переобувке» колес:  $190 * 2 * 700 = 266\,000$  руб.;

– по ремонту колес (проколы, правка дисков)  $190 * 0,5 * 300 = 28\,500$  руб.

ИТОГО: ежегодная ожидаемая выручка – 300 тыс. руб.

# ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

В этом разделе необходимо: сформулировать миссию Вашей компании и определить цели и задачи бизнеса. Чтобы изложение миссии достигло желаемого эффекта, отразите в нем следующие моменты:

– осветите деятельность компании, включая рынки, на которых она работает, перечень предлагаемых товаров и услуг;

– подчеркните достоинства вашей компании, ее отличие от остальных компаний, работающих в той же отрасли;

– приведите основные достижения, которых Вы намерены добиться в будущем.

Другими словами, Вы должны ответить на основной вопрос: что собой представляет Ваш бизнес? На первый взгляд сделать это просто: представить в виде нескольких предложений или одной–двух четких схем. Однако, глядя на компанию «изнутри», совсем не так просто выделить именно те моменты, которые и составляют суть Вашего бизнеса.

Контрольный список вопросов для описания бизнеса и его общей стратегии:

– описание организации бизнеса, форм участия в нем, схемы управления краткая характеристика персонала и опыт работы в данной отрасли;

– описание целей бизнеса: какими Вам представляются экономические преимущества?

– описание стратегии бизнеса: на какой стадии находится бизнес в настоящее время?

– описание основных характеристик продукции и услуг;

– описание стратегии управления и стратегии маркетинга, которым необходимо следовать, например, для сокращения расходов, получения более высокой добавленной стоимости, приобретения лидерской позиции по качеству продукции.

Этот раздел бизнес–плана будет различным у уже существующих предприятий и только начинающих свою деятельность, причем у вторых этот пункт может быть объединен с «Описанием сущности проекта».

## **В данном разделе описываются (для уже существующего предприятия):**

– Общие сведения о предприятии.

– Финансово–экономические показатели деятельности предприятия.

– Структура управления и кадровый состав.

– Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы.

– Отрасль экономики и ее перспективы.

– Партнерские связи и социальная активность

## **В данном разделе описываются (для нового предприятия):**

– название, форма собственности, сроки создания;

– инициатор проекта и его опыт в этой сфере деятельности;

– адрес предприятия, площадь;

– направление деятельности, особенности функционирования.

## **Для всех описываются:**

– Общие исходные данные и условия.

– Оценка опыта предпринимательской деятельности.

*Девиз раздела: "Похвали себя сам!"*

# ПРИМЕР – ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Общество с ограниченной ответственностью «ЛЕС» зарегистрировано Администрацией г. Кургана 24.12.2012 г. свидетельство № 1734–19. ИНН 450 525 564 520.

Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским Кодексом, Федеральным законом от 08.02.1998 г. №14–ФЗ «Об обществе с ограниченной ответственностью», а также Учредительным договором «О создании Общества» и Уставом.

Фирменное название общества: Общество с ограниченной ответственностью «ЛЕС».

Сокращенное наименование на русском языке: ООО «ЛЕС».

Основной целью создания предприятия является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли от реализации продукции, работ, услуг населению и организациям.

Предметом деятельности предприятия является:

- 1 Переработка древесины.
- 2 Реализация пиломатериалов и изделий из них.
- 3 Изготовление станков и оборудования для переработки древесины.

Основными видами продукции, выпускаемой ООО «Вальд», являются: доска необразная, доска обрезная, горбыль, брус.

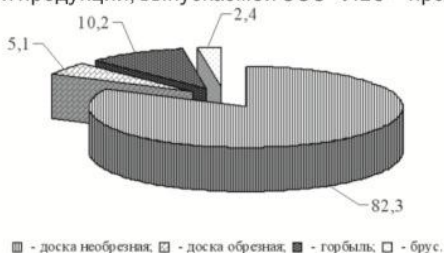
Основная продукция предприятия: пиломатериалы – уверенно лидируют на курганском рынке сбыта. Основными потребителями продукции являются:

- 1 Предприятия жилищно–коммунального хозяйства: ЖКО «Восток», «Астра», «Пульс».
- 2 Предприятия по изготовлению мебели: ООО «Ситам», «Колби–мебель» и некоторые индивидуальные предприниматели.
- 3 Сельскохозяйственные предприятия: ООО «Подсолнечник», ГУП ВСП «Восход», ООО «Речновское» и др.
- 4 Население города для частных нужд.

Кроме того, часть продукции реализуется за пределами Курганской области: в Челябинской, Свердловской, Тюменской областях. Большие перспективы предприятие видит в продвижении своей продукции на север Тюменской области.

На предприятии работает 7 человек. Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью общества и является единоличным исполнительным органом.

Структура товарной продукции, выпускаемой ООО «ЛЕС» представлена на рис.1.



■ - доска необразная, □ - доска обрезная, ■ - горбыль, □ - брус.

Будущее ООО «ЛЕС» связано с открытием 2–й площадки, где планируется установление новой высокоэффективной ленточной пилорамы. Планируется расширение выпускаемой продукции: выпуск готовых срубов строений различной сложности, открытие на территории предприятия магазина оптовой продажи пиломатериалов.

Кроме того, на предприятии проведены: реконструкция и капитальный ремонт основных цехов, благоустройство территории предприятия и прилегающих к ней улиц города.

# СУЩНОСТЬ ПРОЕКТА

В этом разделе необходимо описать суть Вашей идеи, этапы ее реализации, необходимые инструменты. Если идея достаточно проста, то Ваше описание может быть кратким и даже продолжено более подробным описанием товара или услуги.

Описание товара / услуг может быть выделено и в отдельный раздел бизнес-плана.

В этой части бизнес-плана описываются товары и услуги, которые Вы хотите предложить будущим покупателям.

В этом разделе Вы должны дать четкое определение и описание тех видов продукции (услуг), которые будут предлагаться Вашей компанией. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком, понятным для не специалиста. Не надо использовать профессиональный жаргон.

Необходимо определить для себя и представить в бизнес-плане те преимущества своей продукции, которые отвечают желаниям и потребностям покупателей, но не удовлетворяются аналогичным товаром конкурентов. То есть, **основная цель этого раздела** – доказать, что Ваши товары (услуги) имеют ценность для покупателей и будут пользоваться спросом.

Опишите основные характеристики Вашей продукции, при этом сделайте акцент на преимуществах, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям.

В этом разделе Вы должны дать определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства Вашей продукции или услуг.

Опишите имеющиеся у Вас патенты или авторские права на изобретения или приведите другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на Ваш рынок.

Таковыми причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

**Итак, за основу можно взять следующий перечень вопросов:**

- Какой именно товар (или услугу) Вы предложите покупателям?
- Какие потребности будет удовлетворять данный товар или данная услуга?
- Насколько тщательно разработана Ваша продукция?
- Есть ли у Вас патент на эту продукцию?
- Имеете ли Вы уже опыт производства и реализации этой продукции?
- В каких сферах ее можно использовать?
- В чем состоит преимущество Вашего товара (услуги) с точки зрения потенциального покупателя?
- Почему покупатели отдадут предпочтения именно Вашему товару (услуге)?
- Какие недостатки может иметь товар, и как Вы будете пытаться их преодолевать?
- Какова безопасность и экологичность; условия поставки, хранения, упаковки и т.д.
- Какие характеристики делают Ваш продукт уникальным?
- Как Ваши товары или услуги будут доходить до потребителя?

Нельзя забывать и о наглядном изображении товара, для успеха бизнес-плана можно приложить фотографии или хорошие рисунки товара. В целом в этом разделе бизнес-плана нужно постараться описать все положительные стороны и уникальные особенности Вашего товара (продукции).

*Девиз раздела: "Идея - уникальна и реальна!"*

# ПРИМЕР – СУЩНОСТЬ ПРОЕКТА (фрагмент)

Основной продукт производства – древесный уголь.

Древесный уголь – макропористый высокоуглеродистый продукт, образующийся при пиролизе древесины без доступа воздуха.

В зависимости от вида древесины из 1 м куб. получают 80–100 кг угля, 2–4 кг жидких продуктов и около 8 кг горючих газов. Теплота сгорания древесного угля 30000–35000 КДж/кг (7000–8100 ккал/кг).

Технологический процесс получения древесного угля состоит из 4 стадий:

I. сушка древесины;

II. пиролиз древесины с образованием древесного угля и парогазовой смеси;

III. прокалка древесного угля;

IV. охлаждение древесного угля.

В результате процесса пиролиза образуются следующие первичные продукты:

– древесный уголь около 30 %;

– древесный сухоперегонный газ около 20 %;

– дистиллят (жижка) около 50 % от веса воздушно-сухой древесины.

Древесный уголь – это пористое, хрупкое тело блестящего черного цвета с синеватым отливом в изломе, сохраняющее в известной мере структуру исходной древесины.

Истинный удельный вес 1,4; удельный вес кускового угля из ели 0,25, сосны 0,27, березы 0,3–0,4. Выжженный при конечной температуре 400 С уголь из всех пород имеет примерно одинаковый состав органической массы: С – 82,5 %; H<sub>2</sub> – 4 %; O+H – 13,5 %.

Теплотворная способность древесного угля 7000 – 8000 кал/кг.

ГОСТ 7657–84 (Приложение 1). Большинство производителей древесного угля декларируют, что их продукция соответствует требованиям, закрепленным в ГОСТе. Обязательной сертификации древесного угля закон не требует (Приложение 2), но крупные производители считают необходимым ее проводить. Самым авторитетным сертифицированным производителем древесного угля является лаборатория сертификации и стандартов ЦНИЛХИ.

Согласно ГОСТу, древесный уголь бывает трех видов:

А – уголь, получаемый при пиролизе древесины пород группы 1;

Б – уголь, получаемый при пиролизе смеси древесины пород групп 1 и 2;

В – уголь, получаемый при углежжении смеси древесины пород групп 1,2,3.

Также предъявляются определенные требования к его физико-химическим показателям. В первую очередь к массовым долям золы, воды и нелетучего углерода, а также к размерам головней.

Цена сбытовая от 12 руб. за 1 кг.

Второй продукт производства, который будет на 3 этапе проекта активированный уголь. Активированные угли на древесной основе характеризуются сильно развитой общей пористостью с широким распределением пор по размерам, а также высокими величинами предельного адсорбционного пространства и удельной поверхности.

Активированные угли получают путем термической обработки углеродсодержащего сырья без доступа воздуха, а затем в присутствии окислителей. Такие характеристики дают возможность эффективного использования угля для очистки жидких сред от широкого спектра примесей.



# ПЛАН МАРКЕТИНГА

Для того, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных, Вам надо иметь план маркетинга. Он должен показать, почему клиенты будут покупать именно Ваш товар, продукцию, услуги. Лучшие в мире товары и услуги останутся мертвым грузом, если не провести их успешный маркетинг и продажу всем потенциальным покупателям.

Основными элементами плана маркетинга являются:

- ценообразование;
- схема распространения товара;
- методы стимулирования продаж;
- послепродажное сопровождение;
- создание имиджа.

Вопрос ценообразования является сложным, политическим вопросом для компании. Чтобы привлечь покупателя, не обязательно делать товар, услугу дешевой. Цены можно легко сбросить, а повысить их будет гораздо труднее. Чтобы правильно установить цену на товар (услугу), необходимо знать три основных принципа:

1. цена определяется рынком;
2. цена должна быть выше себестоимости;
3. цена должна обеспечить максимальную прибыль за какой-то период времени.

Вы должны создать собственную систему скидок, научиться ею пользоваться, уметь корректировать цены с учетом жизненного цикла товаров, инфляции.

Надо выбрать правильные методы стимулирования сбыта, Хорошая реклама и стимулирование сбыта это не издержки, а инвестиции, которые приносят дивиденды в виде расширения производства и сбыта продукции, товаров, услуг. Расчет затрат на рекламу тоже играет немаловажную роль эти затраты носят длящийся характер и обязательно должны быть учтены. Более того, желательно их не только учесть, но и обосновать почему Вы решили воспользоваться именно этими источниками.

**И так, примерная структура маркетингового плана выглядит следующим образом:**

- описание комплекса маркетинга;
- описание схемы поставок и сбыта товаров, продукции (как Вы намерены продавать товар);
- описание, как и чем Вы будете привлекать своих клиентов;
- цены и объемы продаж ваших товаров, продукции, услуг.

**Заключением раздела должна стать следующая информация:**

- прогноз спроса (сумма реализации своего товара – оценить реальность);
- расчет бюджета на рекламу;
- расчет затрат на транспортировку, упаковку;
- затраты на стимулирование продаж;
- Выбор каналов распределения продукции;
- уровень цен на их товары, продукцию, услуги;
- прогноз выручки по-месячно

*Девиз раздела: “Мы сможем столько продать и сделаем это так!”*

## Немного о маркетинге

Маркетинговая программа составляется с целью обоснования объема, метода, цены продажи продукции, определения товарной и рекламной политики.

Маркетинг – это система стратегического управления производственно–сбытовой деятельностью фирмы, направленная на максимизацию прибыли посредством учета и активного воздействия на рыночные условия.

Функции маркетинга связаны с такими понятиями, как: “товар” – , “каналы движения товара” – “рынок” – “стимулирование продаж”.

Различают следующие **функции маркетинга**:

- продажа и сбыт;
- реклама;
- несение риска;
- послепродажное обслуживание.

**Продажа и сбыт** – функция, связанная с поиском клиентов, формированием спроса, содействием в продаже товара, непосредственно продажа товара.

**Реклама** – целенаправленная информация, распространяемая ясно обозначенным источником, в оплаченное время или оплаченном месте. С рекламой тесно связана работа по связям с общественностью. Ее функция – добиться благоприятного отношения общественности к себе.

**Несение риска** – эта функция связана с защитой от изменения цен, порчи или ухудшения качества товара и от иного возможного ущерба.

**Послепродажное обслуживание** – система мер, сопровождающая товар (потребителя) после покупки. Это может быть как сервисное обслуживание, так и оценка удовлетворенность покупателя приобретенным товаром или полученной услугой.

Комплекс управления маркетинга (4P) включает несколько элементов: продукт, цена, распределение, продвижение.

**Товар** – удовлетворение потребностей (решение проблем) целевой группы потребителей.

**Цена** – формирование ценового восприятия товара через соотношение «качество/ цена».

**Распределение** – обеспечение доступности товара для потребителей, (обеспечить быструю «встречу» товара с покупателем).

**Продвижение** – повышение осведомленности целевых групп потребителей о предоставляемых выгодах.





План маркетинга может и должен включать таблицы – смета по планам: прогноз продаж, бюджет на рекламу и т.д.

Здесь предложены некоторые шаблоны смет для маркетингового плана.

Таблица 1. Прогноз продаж (период планирования Вы выбираете самостоятельно)

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого за год
Планируемые продажи, тыс. шт.													
товар1													
товар2													
Цена за единицу, руб.													
товар1													
товар2													
Планируемые продажи, тыс. руб.													
товар1													
товар2													
<b>ИТОГО ПРОДАЖ, ТЫС. РУБ.</b>													

Таблица 2. Рекламный бюджет на год)

Направление	Цена за ед., р.	Кол-во, шт	Итого, р.
Объявление в газете ...			
Визитки ...			
Печать рекламного ...			
Вывеска ...			
Участие в выставке ...			
Прочее			
<b>ВСЕГО</b>			

# ПРИМЕР – ПЛАН МАРКЕТИНГА (фрагмент)

Структура продаж услуги страширования по сегментам покупателей:

- индивидуальные потребители 70% ;
- творческие коллективы –10% ( имеются заключенные договора) ;
- предприятия – 20%.



Исходя из структуры продаж, реклама, в основном, должна быть направлена на привлечение индивидуальных потребителей.

Реклама на первом этапе, преимущественно внутри потенциального сегмента: листовки, объявления адресно в почтовые ящики, объявления на ТЦ «Парус», рекламный штендер, раздача визиток, промоутеры. Также актуально не ранее второго квартала размещать рекламу в СМИ.

Таблица. Рекламный бюджет на год

Направление	Цена за ед. р.	Кол-во, шт.	Итого, р.
Объявление в газете «Нужные вести»	100	6	600
Листовки - информационные	4	1000	4000
Визитки	2	200	400
Печать рекламного штендера	2	500	1000
Объявления в «Квартал» на остановках и т.д.	10	1000	1000
<b>ВСЕГО</b>			<b>6 000</b>

Наиболее эффективным может стать личный контакт (обход) организации с предложением о сотрудничестве.

Планируемые акции мастерской.

1. «День рождения». В свой день рождения Клиент может бесплатно воспользоваться услугами мастерской со скидкой 10% (по предъявления подтверждающего документа).

2. «Друзья». «Приходи с двумя друзьями и получи дополнительно 10% скидки от стоимости услуг. Твои друзья получат 5% скидку».

3. «Больше страз больше скидка». Действует прайс в Приложении 6 (до 50, до 500, более 500).

# ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на вашей фирме. Здесь Вы должны рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием. Так же должно быть уделено внимание планированию привлечению субподрядчиков.

На этой стадии предполагается, что по созданию, расширению или реструктурированию бизнеса уже, в принципе, принято решение и, что установлен приблизительный временной период для осуществления плана.

В данном разделе необходимо дать подробное описание процесса производства и организации работ, уделяя внимание оценке всех факторов, влияющих на стоимость.

В данном разделе следует рассмотреть следующие вопросы:

**Требования к местной инфраструктуре.** Должны соблюдаться основные существующие требования к инфраструктуре. Здесь Вы указываете все процедуры согласований на размещение производства, которые необходимо будет пройти до начала производственного процесса, а также их стоимость и частоту прохождения.

**Закупка станков / оборудования.** Должны быть посчитаны все расходы, в том числе на монтаж и транспортировку, а не только затраты, связанные с закупкой. Могут возникнуть многие другие расходы в период между поставкой оборудования и его установкой для работы в производственных помещениях. Приложите прайс-лист поставщика оборудования или сделайте ссылку на его сайт, чтобы подтвердить стоимость. Идеальный вариант наличие предварительного договора купли-продажи. Оборудование, используемое при производстве товаров или оказании услуг, теряет свою стоимость из-за физического износа и морального старения. Износ является одной из составляющих себестоимости продукции, но не является причиной оттока реальных денег. Наибольшее распространение получил механизм линейной амортизации, когда годовая норма амортизации устанавливается исходя из срока службы оборудования. Амортизация начисляется только на собственные основные фонды, а на арендованные или взятые на условиях лизинга активы амортизацию начисляет арендодатель. В последнем случае начисление амортизации в финансовой части бизнес-плана не требуется.

**Описание мощности предприятия.** Мощность – объем или количество единиц продукции, услуг, которые организация может изготовить за определенный период.

Максимальная мощность – технически достижимая мощность, которая соответствует производительности установленного оборудования.

Номинальная мощность – плановый объем производства продукции, услуг в нормальных рабочих условиях с учетом установленного оборудования, перерывов в работе, простоев, праздничных дней, времени технического обслуживания оборудования, количества смен и т.д.

**План производства и расчет выпуска продукции.**

Этот раздел очень важен, поскольку он позволяет оценить степень реалистичности бизнес-плана. Для большинства планов объем выпуска продукции будет постепенно достигать своей проектируемой величины. Бизнес план, в котором объем выпуска продукции достигает необходимой величины в первый день производственного процесса, будет оспорен. Производственный план должен быть основан на плане продаж, составленном на основании данных маркетинговых исследований.

*Девиз раздела: "Мы сможем столько сделать!"*

### Производственные факторы.

Они представляют собой основу для финансовых расчетов. Существенно важно перечислить все затраты, необходимые для запуска производственного процесса, а также получения сопутствующей продукции, образующейся в процессе основного производства, поскольку она могла бы иметь определенную коммерческую ценность.

Необходимо четко разделять производственные факторы, которые в количественном выражении изменяются пропорционально объему производства, и факторы, которые не будут изменяться в зависимости от изменения объема производства. В некоторых случаях очень трудно провести различие между пропорциональными и непропорциональными факторами: энергия и транспорт могут быть отнесены к тем или другим.

Обязательно рассчитайте себестоимость выпускаемой продукции, работ, услуг и максимальную мощность при заданных ресурсах.

### Контрольный список вопросов для составления раздела производства и эксплуатации:

- водообеспечение нынешних и будущих потребностей ;
- электроэнергия (мощность трансформатора и т.д.);
- телекоммуникации (наличие, время использования);
- окружающая среда (выхлопные газы, шум и т.д.);
- сточные воды (предприятие водоочистки);
- рабочая сила (наличие, квалификация);
- наличие вспомогательной службы (электрики и т.д.);
- общее состояние площадки;
- наличие места для хранения оборудования;
- состояние канализационной системы
- помещения для персонала (столовая, комната и т.д.)
- подъездные дороги.

МАКРОУРОВЕНЬ  
КОНТИНЕТ, СТРАНА, ГОРОД

#### ФАКТОРЫ

Демографические  
Экономические  
Транспортные расходы  
Количество и качество  
трудовых ресурсов  
Наличие воды и энергии  
Политическая стабильность  
Налоговая политика  
Экологические  
Стоимость земли и  
строительных работ  
Условия проживания

МИКРОУРОВЕНЬ  
ПЛОЩАДКА, ЗДАНИЕ

#### ФАКТОРЫ

Ограничения по площади  
Размер и конфигурация  
площадки  
Наличие инфраструктуры  
Объем транспортных  
перевозок  
Наличие и стоимость  
энергии  
Внешний вид здания  
Близость к жилым районам  
Месторасположение  
конкурентов  
Поставщики

### **План производства и расчет выпуска продукции:**

- ограниченный выпуск продукции в период ввода в эксплуатацию;
- наличие отходов сырьевых материалов в период ввода в эксплуатацию (должны быть включены в план только, если они являются значительными);
- риск выпуска нестандартной продукции или брака в период ввода (должно быть включено в план, если это считается существенным);
- постепенное увеличение мощности до вывода предприятия на полную мощность;
- использование производственной мощности по установленному режиму эксплуатации оборудования;
- норма рабочего времени;
- коэффициент использования производственной мощности ;
- временной график ремонтных работ и работ по обслуживанию оборудования;
- колебания поставок сырья в течение года (особенно для сырьевых материалов сельскохозяйственного проис-хождения);
- окончательный спрос на продукцию за год;
- условия хранения готовой продукции (длительность сроков хранения требует дополнительных финансовых средств);
- ограничения производственного процесса и пре-дельная мощность (следует принять во внимание непредвиденные задержки в выполнении ремонтных работ или снижение мощности вследствие определенных условий работы).

Также объясните систему контроля качества, которую Вы будете применять. Она должна представлять собой систему, позволяющую в любое время осуществить проверку соответствия выпущенной продукции установленным стандартам. Если продукция требует гарантийного обслуживания, это должно быть учтено в бизнес-плане.

Главная задача этого подраздела – доказать, что Ваше предприятие будет в состоянии производить необходимое количество товаров (оказывать услуги) в нужные сроки и с требуемым качеством.

**Основной целью составления производственного плана является доказательство потенциальным партнерам способности предприятия качественно и в срок производить товар (услугу)**

**Обычно производственный план включает разделы с описанием технологии производства, ресурсов предприятия и менеджмента.**

**Можно также описать производственный процесс: последовательность операций, особенности производства (экологичность, безопасность, экстремальные условия), структуру издержек производства, перспективу их снижения и организацию сервиса.**

В данной части необходимо наличие как минимум трех таблиц:

- таблица основных средств (то оборудование и материалы, которые Вы собираетесь приобрести);
- таблица текущих издержек (то сырье и материалы, которые будет необходимо периодически покупать);
- производственный план.

Таблица 3 – Производственный план (образец)

Наименование продукции	Период (год)							
	0				1	2	...	n
	Количество в натуральных единицах, кг	Цена единицы ресурсов, руб.	Стоимость, руб.	Стоимость переходящего запаса, руб.				
1. Товар 1								
2. Товар 2								
3. Товар 3								
4.Товар 4								
Итого								

Таблица 4 – Расчет потребности в отдельных видах ресурсов (образец)

Наименование ресурсов	Период (год)							
	0				1	2	...	n
	Количество в натуральных единицах	Цена единицы ресурсов, руб.	Стоимость, руб.	Стоимость переходящего запаса, руб.				
1. Сырье и материалы								
2. Покупные и комплектующие изделия								
3. Топливо								
4. Энергия								
Итого								

Таблица 5 – Смета расходов и калькуляция себестоимости (образец)

Наименование статей затрат	Период (год)					
	0		1	2	...	n
	На единицу продукции, руб.	Всего, руб.				
1. Объем продаж, всего						
2. Себестоимость продаж, всего, в т.ч.:						
2.1. Сырье						
2.2. Материалы						
...						
3. Прочие доходы и расходы						
4. Прибыль						

# ПРИМЕР – ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН (фрагмент)

Особенностью производства “услуги по ремонту пильного оборудования” является то, что оно использует ручной труд, следовательно, производственная мощность зависит от нескольких факторов: от количества мастеров, от количества и качества заказов, производительность работника за рабочий день.

Для оценки мощности предприятия использует систему норма/час.

В среднем за исполнение 1 услуги мастер затрачивает 10 мин.

Следовательно, при 8 часовом рабочем дне максимальная производительность составит  $8 \times 6 = 48$  услуг.

При средней стоимости 50 руб. за услугу максимальная мощность предприятия составит: В день 2400 руб. В месяц 52800 руб. В год 633 600 руб.

Проектная мощность 390 000 руб. в год.

Следовательно, проектная загрузка составляет  $((390\,000 / 633\,600) \times 100\%) = 61,5\%$ .

Производственную загрузку за год рассчитаем по месяцам с учетом результатов анализа рынка. Каждый следующий месяц количество заказов предполагается увеличивать на 10%, учитываем также некоторую сезонность.

Таблица 2 Проектная загрузка на первый год

	Месяц	Сумма, руб
1	декабрь	10000
2	январь	15000
3	февраль	25000
4	март	25000
5	апрель	28000
6	май	35000
7	июнь	45000
8	июль	46000
9	август	45000
10	сентябрь	43000
11	октябрь	38000
12	ноябрь	35000

Выход на проектную мощность ожидается на 6 месяце.

В первом году выхода на максимальную мощность 52,8 тыс.р. в месяц не планируется. При выходе на такую мощность планируется дальнейшее развитие, расширение и наем мастеров.

Для полноценного функционирования мастерской и выполнения производственного плана необходимо приобретение оборудования, инструментов и сырья.

Для оказания данной услуги необходимо приобрести следующее оборудование:

Таблица 3 Необходимое оборудование

п/п	Наименование	Ед. изм.	Кол-во	Цена за 1 ед. в руб.	Сума в руб.
1.	Заточной аппарат для ленточных пил	Шт.			
2.	Заточной аппарат для дисковых пил	Шт.			
	Итого:				

Срок полезного использования на оборудование 2 года. Таким образом, амортизационные отчисления по оборудованию составят на планируемый год 37 500 (75 000\*50/100) рублей.

Для оказания данной услуги необходимы расходные материалы

Таблица 4 Необходимые материалы на год оборудование

п/п	Наименование	Ед. изм.	Кол-во	Цена за 1 ед. в руб.	Сумма в руб.
1.		Шт.			
2.		Шт.			
	Итого:				

Таким образом, материальные затраты (в расчете на год) будут равны xxx рублей.

Затраты на аренду составят 5000 рублей в месяц, в год составит 60000 рублей.

Учитывая небольшое энергопотребление, по условия договора аренды, сумма платы за энергопотребление включена в стоимость аренды.

Потребляемая мощность 0,16 кВт.  $0,16 \text{ кВт} * 8 \text{ ч} * 0,65 * 3 \text{ р.} * 12 \text{ мес} * 22 \text{ дн} = 658 \text{ р.}$

Для выезда к заказчикам, а также для поиска клиентов планируется использование личного автомобиля. Расходы на ГСМ планируется установить из расчета 1000 рублей в месяц.

Таким образом, транспортные расходы на планируемый год составят 12 000 рублей.

Расходы на рекламу и продвижение услуги планируется установить из расчета 2 500 рублей в год (описаны в плане маркетинга).

Прочие расходы (затраты на регистрацию предпринимательской деятельности, канцелярские товары) запланированы в размере 6 000 руб. в год.

Таким образом, себестоимость услуги на планируемый год осуществления деятельности складывается из следующих затрат:

Таблица 5 Себестоимость

п/п	Наименование затрат	Сумма, руб.	
		На плановое кол-во 8 тыс. услуг	На 1 услугу, руб.
1.	Материальные затраты		
2.	Амортизационные отчисления		
	Затраты на аренду		
	Транспортные расходы		
	Расходы на рекламу		
	Заработная плата и соц.отчисления		
	Прочие		
	Итого:		



# ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

В данном разделе объясняется, каким образом, организована руководящая группа и описывается основная роль каждого ее члена (штатное расписание). Показывается команда управления проектом и ведущие специалисты, правовое обеспечение, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта.

В этом разделе должны быть представлены данные о ваших партнерах, их возможностях и опыте.

Вы должны осветить механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, оказать каким образом Вы собираетесь заинтересовать их в достижении поставленных в бизнес-плане целей. Поэтому установите, как будет оплачиваться их труд (например: оклад, премии, долевое участие в прибыли).

При подготовке этого раздела бизнес-плана необходимо проработать следующие вопросы:

– сведения о руководящем составе предприятия, распределение обязанностей и ответственности;

– опыт работы в данной области бизнеса;

– источники профессиональной поддержки;

– распределение обязанностей и ответственности;

– график работы предприятия.

Для удобства можно нарисовать схему, где четко прописано, кто и что делает, кто перед кем отчитывается, кто принимает окончательное решение.

Опыт в избранной области бизнеса очень важен. В данной части бизнес-плана необходимо описать Ваш опыт работы именно в той области, в которой Вы намерены его применить. Причем речь идет и об опыте хозяйственной деятельности, и об опыте работы руководителем.

Календарный план отображает, какие мероприятия должны быть реализованы до выхода на полную мощность. (календарный план представляет собой один из таких факторов, так как расходы появляются раньше, чем будет получен доход от бизнеса).

Таким образом, здесь раскрывается информация, характеризующая организационную структуру фирмы, а также сведения о персонале, работающем на ней.

Представляется расчет численности работников и фонд заработной платы. Раскрывается информация, характеризующая правовое обеспечение деятельности компании.

## кто

Умственные и физические характеристики рабочей силы

## что

Операции и задания, которые необходимо спроектировать

## где

Географическое месторасположение организации, размещение рабочих мест

## когда

Режим работы, время занятости в трудовом процессе

## зачем

Организационная рационализация  
Труда:  
Цель и мотивация рабочего места

## как

Метод выполнения и мотивация

*Девиз раздела: "Мы команда"*

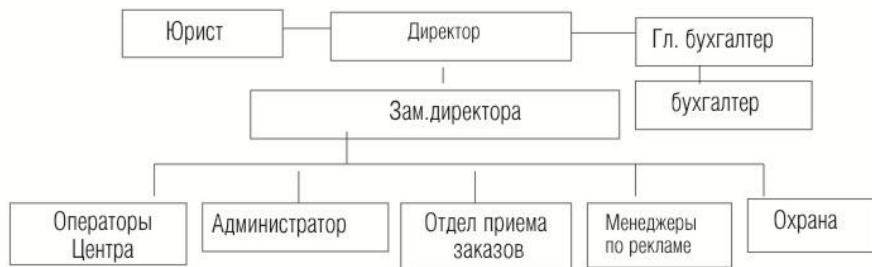
# ПРИМЕР – ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПЛАНА (фрагмент)

Реализация проекта будет идти в три этапа:

- 1 этап – строительство, получение документации;
- 2 этап – запуск и выход на проектную мощность;
- 3 этап – развитие (расширение ассортимента услуг).

На первом этапе работы “центра досуга” предполагается работа не в полном объеме на базе имеющихся ресурсов.

На втором этапе планируется найм дополнительной рабочей силы, и только на 3 году проекта предприятие предполагает следующую структуру управления.



Структура управления предприятия

Планируемая численность в организации на третьем этапе – 12 человек.

Условия найма работников и их график будет утвержден в должностной инструкции. К окладу будет добавлять премия от 1 до 10% от выполненной работы, которая будет указывать индивидуально в трудовом договоре каждого работника в зависимости от занимаемой должности и уровня профессионализма.

Организация работы центра будет выглядеть следующим образом:

будние дни с 8–00 до 21–00; выходные с 9–00 до 22–00.

Календарный план (месяц)

Оформление документации и получение кредита																			
Строительство																			
Организация основных площадок																			
Закупка оборудования его установка																			
Строительство помещений																			
Наем работников и обучение																			
Работа в тестовом режиме																			
Реклама																			
Открытие центра																			

# ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый раздел бизнес-плана состоит из трех основных финансовых отчетов

– отчет прибылей и убытков (дает информацию о прибыльности)

– балансовый отчет (снимок финансовой платеже–способности бизнеса)

– отчет о движении денежных средств (дает информацию о способности бизнеса генерировать наличные средства и выполнять свои финансовые обязательства).

Важный вопрос о периоде планирования. Не существует стандартного периода планирования. Фактически, различные виды деятельности требуют различного периода планирования. Например, бизнесу в области лесного хозяйства могут потребоваться десятилетия для возврата первоначальных инвестиций, в то время, как заем на покупку удобрений на этот год мог бы доказать жизнеспособность предприятия в течение одного года. Продолжительность периода планирования должна быть достаточной для генерирования проектом необходимых наличных средств.

В данном разделе бизнес-плана Вы должны выбрать систему налогообложения и правильно рассчитать величину налогов, которые будет платить Ваше предприятие.

Их перечень зависит от выбранных Вами организационно–правовой формы предприятия и системы налогообложения.

## Стандартный отчет прибылей и убытков

<b>Продажи</b>	<b>A</b>
<b>Переменные затраты</b>	
сырье и материалы	
зарплата и налоги	
прочие переменные затраты	
<b>Итого переменные затраты B</b>	<b>B</b>
<b>Валовая прибыль</b>	<b>C=A-B</b>
<b>Постоянные затраты</b>	
амортизация	
персонал	
аренда	
страховка	
реклама	
коммунальные услуги	
прочие налоги (за исключением налога на прибыль)	
прочие	
<b>Итого постоянные затраты</b>	<b>D</b>
<b>Прибыль до уплаты налогов</b>	<b>G=C- D</b>
<b>Налог на прибыль (ЕНВД, ЕСХН, УСН, НДФЛ)</b>	<b>H</b>
<b>Чистая прибыль после уплаты налогов</b>	<b>F=G-H</b>

*Девиз раздела: “Проект эффективен”*

Прогноз потока наличности (прогноз движения денежных средств) достаточно прост. Он состоит из перечисления всех оттоков наличных средств (платежей) и всех притоков наличности с разноской по месяцам и служит для расчета баланса. Отрицательный баланс означает недостаток оборотного капитала и необходимость привлечения дополнительного финансирования.

### Отчет о движении денежных средств

№	НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЬИ	ЯНВАРЬ	ФЕВРАЛЬ	МАРТ	...	ИТОГО:
	Остаток на начало месяца					
1.1.	Доходы от основной деятельности, всего					
	В том числе:					
	...					
1.2.	Расходы по основной деятельности, всего					
	В том числе:					
	...					
1.3.	Сальдо по основной деятельности					
2.1.	Доходы от финансовой деятельности, всего					
	В том числе:					
	...					
2.2.	Расходы от финансовой деятельности всего					
	В том числе:					
	...					
2.3.	Сальдо по финансовой деятельности					
3.1.	Доходы от инвестиционной деятельности, всего					
	В том числе					
	...					
3.2.	Расходы от инвестиционной деятельности всего					
	В том числе					
	...					
3.3.	Сальдо по инвестиционной деятельности					
	Остаток на конец месяца					
	Чистый денежный поток					

### Стандартный балансовый отчет

Активы	Пассивы
Основные средства	Долгосрочные обязательства и собственный капитал
земля и здания станки и оборудование средства транспорта другие	долгосрочные займы ценные бумаги нераспределенная прибыль уставный капитал
<b>Итого основные средства</b>	<b>Итого долгосрочные обязательства</b>
Оборотные средства	Текущие обязательства
сырье продукция незавершенного производства готовая продукция дебиторская задолженность остаток на банковском счете наличные прочие оборотные активы	краткосрочные займы накопившиеся задолженности по выплате налогов, заработной платы, расчетам с контрагентами и прочая задолженность
<b>Итого оборотные средства</b>	<b>Итого: текущие обязательства</b>
<b>Итого активы</b>	<b>Итого: пассивы</b>

В этом разделе Вам также необходимо дать подробные пояснения об источниках финансирования проекта создания Вашего предприятия: государственные субсидии, привлечение личных средств (инвестиций), банковский кредит, лизинг или что-то иное. Условия, касающиеся привлечения источников финансирования, определяются Вами самостоятельно.

После того, как составлена вся отчетность (три основные таблицы), ее необходимо прокомментировать.

Комментарии могут быть сделаны на основе следующих расчетов: специфических подсчетов с использованием некоторых показателей:

- точки безубыточности;
- показателей рентабельности;
- периода окупаемости;
- чистая приведенная стоимость проекта (NVP);
- индекса доходности.

Срок окупаемости – период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции.

**Точка безубыточности** – минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

Формула точки безубыточности:

$$Тб = (В \times ПЗ) / (В - ПР)$$

Где:

В – выручка

ПЗ – постоянные затраты

ПР – переменные затраты



Также необходимо рассчитать **рентабельность**. Рентабельность валовой прибыли демонстрирует долю валовой прибыли в объеме продаж предприятия.

$R_{вп} = \text{Валовая прибыль} / \text{Суммарная выручка}$ .

Рентабельность чистой прибыли – демонстрирует долю чистой прибыли в объеме продаж.

$R_{чп} = \text{Чистая прибыль} / \text{Суммарная выручка}$ .

Рентабельность продукции – отношение (чистой) прибыли к полной себестоимости.

$R_{пр} = (\text{ЧП} / \text{Себестоимость}) \times 100 \%$

ВНД – доходность самого ИП, норма дисконта, при которой сумма приведенных эффектов равна сумме приведенных капитальных вложений

ЧДД – сумма текущих эффектов от реализации ИП, приведенная к начальному шагу (расчетному году), или это превышение суммарных результатов над суммарными затратами.



Цена капитала СС – прибыль на рубль авансированного Капитала

Срок окупаемости – время, при котором сумма приведенных эффектов равна сумме приведенных капитальных вложений

Индекс доходности – отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности (рентабельность инвестиций)

Расчет показателей эффективности инвестиций производится на основе данных отчета о движении денежных средств.

**Чистый дисконтированный доход** – NPV сумма предполагаемого потока платежей, приведенная к текущей стоимости. Приведение к текущей стоимости проводится по заданной ставке дисконтирования. Этот метод учитывает зависимость потоков денежных средств от времени. Если рассчитанная чистая стоимость потока платежей больше нуля ( $NPV > 0$ ), то в течение своей жизни проект возместит первоначальные затраты и обеспечит получение прибыли.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Где CF – платеж через t лет;

r – ставка дисконта;

t – годы реализации проекта (1,2,3...).

Для признания проекта эффективным необходимо, чтобы NPV был положительным.



# ПРИМЕР – ФИНАНСОВОГО ПЛАНА (фрагмент)

Необходимый капитал 75 000 руб.

Источники финансирования:

–собственные средства 16200 руб. (22%);

–субсидия 58 800 руб.

Система налогообложения упрощенная (УСН) по доходам 6%..

Расчет финансового плана представлен в таблице «План доходов и расходов» и таблице «План движения денежных средств».

Таблица. Стандартный отчет прибылей и убытков, тыс.р.

Показатели	Сумма, руб.
<b>Продажи (выручка), руб.</b>	<b>390000</b>
<b>Себестоимость, руб.</b>	<b>137200</b>
<b>Переменные затраты</b>	
Сырье, материалы	19200
транспорт (доставка)	12000
<b>Итого переменные затраты</b>	<b>31200</b>
<b>Валовая прибыль</b>	<b>358800</b>
<b>Постоянные затраты</b>	
аренда	60000
реклама	2500
амортизация	37500
Прочие	6000
<b>Итого постоянные затраты</b>	<b>106000</b>
<b>Прибыль до уплаты налогов</b>	<b>252800</b>
<b>Налог УСН, 6%</b>	<b>23400</b>
Страховые взносы за предпринимателя в виде фиксированного платежа	17200
<b>Чистая прибыль после уплаты налогов</b>	<b>212200</b>

Точка безубыточности =  $(В * \text{Пост}3) / (В - \text{Пер}3)$

$(390000 * 106000) / (390000 - 31200) = 115217$  руб.

Следовательно, с  $(11527/50) 2305$  услуги начнет поступать прибыль.

Таблица – Движение денежных средств

Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всего
Субсидия	58800												
Поступления, руб.	10000	15000	25000	25000	28000	35000	45000	46000	45000	43000	38000	35000	390000
Все расходы	83600	8100	8600	8100	8100	8600	8100	8100	8600	8100	8600	48700	215300
Все расходы с нарастающей	83600	91700	100300	108400	116500	125100	133200	141300	149900	158000	166600	215300	
Прирост наличности	-14800	6900	16400	16900	19900	26400	36900	37900	36400	34900	29400	-13700	
Прирост наличности с нарастающей	-14800	-7900	8500	25400	45300	71700	108600	146500	182900	217800	247200	233500	

Рентабельность продаж по валовой прибыли:

Валовая прибыль / Общая выручка =  $358800 / 390000 = 0,92$ , т.е. 92 коп. прибыли ИП зарабатывает на каждый рубль дохода.

Рентабельность чистой прибыли проекта = 54,4%.

Срок окупаемости инвестиционного проекта 6 месяцев.



# РИСКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В данном разделе необходимо описать возможные **риски**, с которыми может столкнуться будущее предприятие. От Вас требуется хотя бы ориентировочно оценить, какие риски для Вас наиболее вероятны, во что они Вам могут обойтись, а также продумать меры по их предотвращению или Ваши действия, направленные на уменьшение потерь, вызванных этими рисками. Существует два основных типа рисков:

- технические риски;
- финансовые риски.

Технические риски. Невозможно перечислить все технические риски, поскольку они часто связаны с типом продукции. Следующий перечень дан в качестве примера:

- задержка в подготовке стройплощадки и выполнении графика строительства
- задержка поставки оборудования и возведения предприятия
- поздний запуск производства в связи с использованием сезонных сырьевых материалов и наличия непредвиденных остановок
- непредвиденные остановки производства во время ввода в эксплуатацию
- отсутствие сырья
- низкое качество продукции
- новые внешние условия, влияющие на технологию производства.

Сюда же можно отнести риски, связанные с внешними факторами, такими как: изменение законодательства, падение спроса и т.д.

Еще одним методом анализа рисков может быть расчет важнейших финансовых показателей Вашего проекта по пессимистическому сценарию.

Также необходимо описать **перспективы** Вашего предприятия. Ключевым здесь станет ответ на вопрос: “Что будет, когда предприятие достигнет проектных показателей?”.

Ответ может быть сформулирован следующим образом: “по достижении проектной мощности xxx в год планируется поиск и наем xxx работников, а также увеличение мощности предприятия до xxx. В связи с увеличением производства предполагается выход на новый рынок – xxx.

В ходе составления бизнес–плана его авторы часто ссылаются на различные документы типа регистрационного свидетельства или патентную документацию. Включение этих документов в текст бизнес–плана может неоправданно расширить его и затруднить процесс чтения и восприятия. Однако для кого–то из работающих с бизнес–планом наличие приложения подтверждает подлинность этих документов, что имеет основное значение при принятии решения о финансировании. Компромиссным вариантом для таких случаев будет выделение специального **приложения** в конце бизнес–плана. К числу сопроводительных документов обычно относят всю документацию, использованную при составлении бизнес–плана, включая финансовые расчеты. Это может быть:

- описание оргструктуры предприятия, должностные инструкции, кадровые справки;
- товарные спецификации, буклеты, чертежи, фотографии;
- патентная документация;
- прейскуранты, инвентарные ведомости;
- копии договоров и контрактов;
- финансовые документы.

В приложении также могут быть характеристики, справки, отзывы, рецензии на Вас и Ваше предприятие, а также копии документов, подтверждающие Ваше образование и опыт работы в выбранной сфере деятельности.



## КҮРГАН 2012

