



ГУП  
"Бизнес-инкубатор  
Курганской области"

# МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



Департамент экономического  
развития, торговли и труда  
Курганской области



## КАК СОСТАВИТЬ БИЗНЕС – ПЛАН ДЛЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА



# СОДЕРЖАНИЕ

3

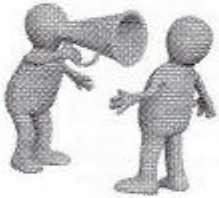
Введение.....	4
Содержание бизнес-плана.....	5
Титульный лист и резюме .....	6
Пример резюме .....	7
Анализ отрасли .....	8
Анализ отрасли (пример) .....	9
Сущность проекта .....	10
Сущность проекта (фрагмент примера).....	11
Описание товара, услуг .....	12
Описание товара, услуг (фрагмент примера) .....	13
План маркетинга .....	14
Производственный план .....	17
Организационный план.....	22
Организационный план (фрагмент примера) .....	23
Финансовый план .....	24
Оценка рисков .....	27
Перспективы .....	27
Приложение .....	28
Ошибки .....	29
Таблица “норма дисконта” .....	30

# ВВЕДЕНИЕ

## 4



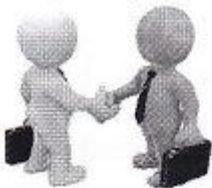
Без бизнес-плана ни один инвестор Вас не услышит, как бы Вы не кричали...



Бизнес-план позволит Вам увидеть "подводные камни" Вашего бизнеса"



Только при наличии бизнес-плана Вы сможете найти инвестора, кредитора, получить субсидии...



У вас есть идея, Вы знаете, как ее реализовать, но для Вас важно определить затраты на ее реализацию и возможную прибыль, доказать другим, что Ваш проект состоятельный.

Для этого Вам необходимо написать подробный бизнес-план.

Когда Вы пишете бизнес-план - то глубже знакомитесь с особенностями той бизнес-идеи, которую собираетесь претворить в жизнь. А это уверенность в ожидаемом результате Вашей бизнес-идеи.

Однако, Вы не специалист в этой области. Что же делать?

Данная брошюра составлено специально для Вас. Это своего рода пошаговая инструкция на доступном языке.

Пошагово заполните приведенные таблицы и ответьте на контрольные вопросы, посмотрите примеры. Каждый раздел - это шаг к реализации вашей бизнес-идеи.

**Только этот путь ведет в бизнес.  
Мы уверены, у Вас все получится!**

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.

При этом, создавая бизнес-план, важно трезво оценивать свои ресурсы, потребности рынка и прогнозируемый спрос на Ваше предложение. В процессе проработки разделов бизнес-плана формируются исходные данные для технико-экономического обоснования.

В настоящее время, не существует одной единственной методики подготовки бизнес-плана, однако, общая структура бизнес-плана, в соответствии со стандартами UNIDO, должна придерживаться следующих основных разделов

### Титульный лист

### Резюме

### 1. Описание отрасли и рынка

### 2. Сущность проекта

### 3. Описание товара

### 4. План маркетинга

### 5. Производственный план

### 6. Организационный план

### 7. Финансовый план

### 8. Оценка рисков

### 9. Перспективы

### Приложение



**Важно!**

### Цели бизнес-плана

#### Внешние

Получение  
кредита

Привлечение  
инвесторов

Получение  
государственного  
финансирования

#### Внутренние

Текущее  
планирование

Обоснование  
инвестиционных  
проектов

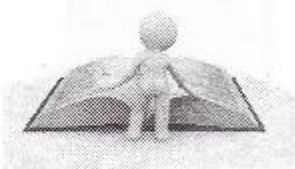
# ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ И РЕЗЮМЕ

6



**Сколько?**

Большое резюме – сигнал инвестору, что Вы не умеете видеть главное...



Не надо пытаться в резюме "убить" инвестора количеством информации...



Резюме – самая важная часть бизнес-плана, которую прочитают на 100%.



Резюме – это выводы, поэтому не смотря на то, что располагается оно в начале, писать его нужно только в самом конце!

## Титульный лист

Обычно требования к титульному листу предъявляются инвестором или учреждением, в которое сдается бизнес-план.

В общей схеме в титульном листе должна быть следующая информация:

- общие сведения (название проекта, месторасположение объекта инвестиций, форма собственности);
- информация об инициаторе проекта (инициатор, ФИО, адрес проживания, контактные данные);
- период планирования;
- общие цели проекта;
- дата написания бизнес-плана.

## Резюме

Резюме - это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана. Эта часть представляет собой краткий и ясный итог бизнес-плана. Она содержит цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность продукта или услуги.

Резюме включает краткое описание:

- бизнеса и его продукта или услуги;
- потенциала рынка;
- продукта и технологии к освоению;
- краткое финансовое представление проекта;
- описание объемов, направления использования и сроков финансирования, периодичность и способы возврата средств;
- описание состава управленческой команды;
- социальную значимость проекта.

Если целью бизнес-плана является увеличение собственного капитала, резюме должно включать оценку инвестором возврата инвестиций.

Ключевым моментом здесь является понимание предпринимателем наиболее существенных точек бизнес-плана и возможности их изложения в сжатой форме.

Очень важным является, особенно для получения субсидий и грантов, раскрытие социальной значимости проекта. Например, создание рабочих мест, решение какой-либо актуальной социально-экономической проблемы региона.

# ПРИМЕР РЕЗЮМЕ

7

Предприятие ООО «Крис» расположено в Курганской области, р.п. Мишкино  
Инициатор проекта - Иванов Иван Иванович (641049, Курганская обл. Мишкинский р-н) - директор.

Суть проекта - промышленная переработка древесины.

Название проекта - Завод по производству древесного угля ООО «Крис»

Инициатор проекта предлагает на рынок древесный уголь. Древесный уголь - макропористый высокоуглеродистый продукт, образующийся при пиролизе древесины без доступа воздуха. Инициатор проекта 8 лет занимается промышленным производством древесного угля «устаревшим» способом с мощностью 100 т. в месяц. Данное производство является маломощным (не удовлетворяет потребность заказчиков) и экологически небезопасным.

Сегодня в мире производится около 9 млн т/год древесного угля. В России 125 тыс.т. В УРФО около 80 производителей древесного угля. В Курганской области 6 предприятий (3% по УРФО или менее 1% по России).

Емкость рынка для ООО «Крис» 5000т в год (~450т в месяц) минимум 70 млн.р.

Ежемесячная потребность в березовых дровах до 6000 куб.м, сырьем отрасль обеспечена.

Примерный план расположения производства уже имеется. Это проект экологически чистого и экономически рационального производства.

Планируемая численность в организации:

1 этап - строительство, получение документации (5 человек).

2 этап - запуск производства и выхода на 450 т. в месяц (15 человек).

3 этап - развитие (20 чел. создание транспортного цеха, создание лаборатории и т.д.).

Максимальная мощность 450т. угля в месяц.

Максимальная мощность производства при заданных ресурсах в год 70 млн.р.

В первый год загрузка производства составит 80%.

70% произведенной продукции уже обеспечено спросом (имеются заявки). ООО «Крис» отдает предпочтение промышленному сегменту покупателей.

Себестоимость древесного угля 8 рублей за 1 кг. Цена сбытовая от 14 руб. за 1 кг.

Необходимые инвестиции 50 млн.р.

Источники финансирования:

-собственные средства 1 млн.р.;

-заемные средства (кредит) 49 млн.р.

Срок окупаемости проекта 38 месяцев. Индекс доходности по проекту 1,2.

Рентабельность чистой прибыли проекта = 40%.

Рентабельность продукции - 60%

Точка безубыточности 100 500 тыс.р.

Внутренняя норма доходности 32%

Социальная значимость проекта:

-создание от 5 до 20 рабочих мест;

-создание чистой экологической линии производства древесного и активированного углей;

-организация высокоэффективного лесоперерабатывающего производства на территории Курганской области.

# АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

## 8



**Вспомни**



**Маркетинговая среда  
фирмы**

## 1. Описание отрасли и рынка

В данном разделе описывается текущая ситуация в отрасли и тенденции ее развития; потенциальные конкуренты (их количество и размер); предполагаемые потребители.

### МАКРО и МИКРО ОКРУЖЕНИЕ

#### Рынок.

Мы должны убедить будущего инвестора в том, что рынок, на который выходит компания, достаточно большого размера, развивается и имеет потенциал для Вашего продукта. Если рынок маленький и находится в стадии застоя, инвестор вряд ли заинтересуется. Здесь должна быть изложена подробная информация о рынке, рассчитана емкость рынка.

Емкость рынка — это возможный объем реализации товара / услуги при определенном уровне цен.

#### Конкуренция

Раздел плана, посвященный конкуренции, должен содержать в себе описание конкурирующих товаров и технологий. Сравните ваш продукт или сервис с конкурентами. Как он будет отличаться от них? Что сделает его более успешным?

#### Поставщики

Описать с какими поставщиками и каких материалов Вы будете сотрудничать.

#### Потребитель

Опишите своего потребителя.

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.

Заключением раздела должна стать следующая информация: емкость рынка; потенциальный и реальный спрос на продукцию.

## ПРИМЕР

Сельскохозяйственная отрасль, по данным Росстата, в ВВП России занимает 4,7 % (2009 г.). Доля занятых в сельском хозяйстве около 10 %. С 1998г. - отрасль растущая. С 1999 по 2008 год индекс производства продукции сельского хозяйства России вырос на 55 %.

В 2000—2008 годах в России наблюдался постоянный рост ежегодных объемов производства мяса. В 2008 году его было произведено 2,9 млн тонн.

В Курганской области сельское хозяйство развито гораздо лучше и составляет в Курганской области 10% ВВП. Область - сельскохозяйственная.

На долю хозяйств населения и фермеров Курганской области приходится 71 % производства мяса, 76% - молока, 89 % - яиц. К началу января 2011 года на личных подворьях населения и в фермерских хозяйствах содержалось 70% поголовья крупного рогатого скота, 77% свиней, 98% овец и коз. Уровень рентабельности сельхозпредприятий составил в 2009 году в среднем 20,5%.

Таким образом, сельскохозяйственное направление - животноводство является актуальным и востребованным.

ИП планирует развивать направление - свиноводство в Белозерском районе.

Рынок характеризуется тем, что конечными потребителями являются жители села, района и частично города. В основном планируется продажа в розницу около 60% продукции и 40% - оптом по заранее заключенным договорам поставки (общепит, перерабатывающие предприятия). Среди конкурентов ИП можно отметить множество частных подворий, которые тоже занимаются производством продукции «для себя, для родственников, соседей и на продажу перекупщикам». Такой способ распространения является наиболее оптимальным. Предполагается продажа через розничную сеть. Рост сбыта в будущих периодах будет обусловлен расширением базы постоянных потребителей. Новые покупатели продукции будут информировать другим покупателям о качественной продукции и невысокой цене и это окажется решающим фактором в выборе товара.

По данным областного статистического управления идет снижение потребления продукции сельскохозяйственного производства среди населения города. Очевидно, что существуют причины, сдерживающие потребление продукции. У большинства населения - средний и ниже среднего уровень дохода, поэтому надо установить относительно низкие цены реализации и тогда будет реальный спрос на сельхозпродукцию в Курганской области. Таким образом, продукция будет востребована покупателями круглогодично. Так как продукция - является продуктом первой необходимости, то расчет емкости рынка можно провести исходя из норм «потребительской корзины». В год потребители должны потреблять 32,5 кг мяса, из них на свинину приходится около 20%. Следовательно, 6,5 кг на 1 человека в год.

Рынок, на который выходит ИП составляет порядка 50 тыс. ч. (район и частично соседние районы). Следовательно, емкость рынка свинины составляет 50тыс.р. \* 6,5 =325 тыс.кг в год. Учитывая, что средняя стоимость за 1 кг составляет 180р, то емкость рынка, на который выходит ИП составляет 58,5 млн.р. В год. Таким образом, рынок большой, и несмотря на наличие большого числа конкурентов (в основном мелких и средних) выход на рынок вполне реальный с конкурентной долей 1%. Увеличение производства мяса на 1% не окажет заметного влияния на местный рынок мясной продукции, поэтому вряд ли можно ожидать какой-либо реакции со стороны конкурентов. Основными конкурентами будут: ООО «Свин», ИП Иванов и другие.

Следовательно, прогнозный спрос на продукцию ИП составит 5,8 млн.р. в год.





Сущность проекта – по сути это вводная информация для инвестора, общее описание направления деятельности, целей и задач проекта

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

- понимания общего состояния дел на данный момент;
- представления того уровня, который Вы собираетесь достичь;
- планирования процесса перехода из одного состояния в другое.



## 2. Сущность проекта

Описывается идея (сущность) предлагаемого проекта:

- общие исходные данные и условия;
- оценка опыта предпринимательской деятельности;
- причины вхождения в этот бизнес.

В данном разделе описываются:

- стадии развития проекта;
- условия осуществления проекта;
- аргументы, обосновывающие успех реализации проекта.

В данном разделе также описываются (для уже существующего предприятия):

- общие сведения о предприятии;
- финансово-экономические показатели деятельности предприятия за последний период;
- структура управления и кадровый состав;
- направления деятельности, продукция, достижения и 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.

## ПРИМЕР (фрагмент)

Инициатор проекта - Индивидуальный предприниматель xxx.

Свидетельство о государственной регистрации xxx.

Опыт в животноводстве xxx лет.

Предметом деятельности является разведение и выращивание сельскохозяйственных животных (свиней). В настоящее время основным направлением деятельности является:

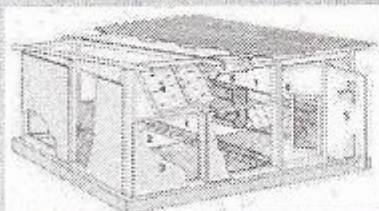
- в животноводстве - производство мяса и свиньи в живой массе,

- в птицеводстве яйца,

- в растениеводстве выращивание картофеля и других овощных культур 0,40 га площадью.

Имеющаяся производственная база включает в себя: зимнее помещение для содержания поросят 6 x 10 м - 2 шт., летнее помещение для содержания поросят 6 x 10 м 2 шт.

Инвестиционный план предусматривает увеличение объема производства путем увеличения поголовья свиней до xxx голов, кроме того планируется создание одного рабочего места на постоянной основе. Также намечено строительство свинофермы площадью xxx м.кв. (земля в наличие имеется).



Вследствие биологических особенностей многоплодия, скороспелости, высокой отдачей корма продукцией, всеядности и повышенного выхода съедобных продуктов после забоя свиньи по эффективности производства мяса стоят на первом месте среди сельскохозяйственных животных. Благодаря сравнительно короткому периоду супорости (112-114 дней) от каждой свиноматки можно получить по 2 опороса и вырастить до 20 поросят за год. Следовательно, от одной свиноматки можно получить 2,5-3 тонны свинины.

Убойная масса у свиней самая высокая и составляет при интенсивном откорме около 70%...



Определите ключевой ОКВЭД по Вашему виду деятельности

Дайте оценку опыта предпринимательской деятельности и деятельности в данной отрасли.

Определите цель, миссию, задачи на рынке

**Это может  
выглядеть так**

Цель проекта: увеличение доли рынка макаронных изделий макаронной фабрики до 4 % рынка УРФО.

Тип проекта: приобретение дополнительной производственной линии.

Способ достижения цели: расширение действующего производства.



**Вспомни**

### 3. Описание товара или услуг

В этой части бизнес-плана описываются товары и услуги, которые Вы хотите предложить будущим покупателям. Основная цель этого раздела - доказать, что Ваши товары (услуги) имеют ценность для покупателей и будут пользоваться спросом.

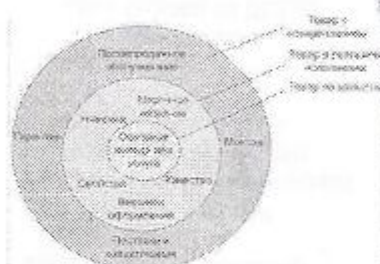
Опишите основные характеристики Вашей продукции, при этом сделайте акцент на преимуществах, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям.

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.

Итак, за основу можно взять следующий перечень вопросов:

- Какой именно товар (или услугу) Вы предложите покупателям (ассортиментный перечень)?
- 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; эксплуатация.
- Какие характеристики делают Ваш продукт уникальным?
- Как Ваши товары или услуги будут доходить до потребителя?



**Уровни товара**

Инвестор почувствует интерес к предприятию, если увидит, что производимый им товар или услуга имеют уникальные свойства, например существенные преимущества в цене или потребительских качествах.

Если таких преимуществ нет, то это большой минус для предприятия и составителям бизнес-плана следует позаботиться об их разработке.

## ПРИМЕР (фрагмент)

Основной продукт производства - фасованный сапропель на удобрения.

Сапропель - это многовековые донные отложения пресноводных водоемов, которые сформировались из отмершей водной растительности, остатков живых организмов, перегноя, содержащий большое количество органических веществ, гумуса.

В сельском хозяйстве сапропель применяют как удобрение (после промерзания вода при этом отделяется, структура - сыпучее состояние). Особенно эффективно применение на кислых и легких песчаных и супесчаных почвах а также для увеличения содержания гумуса в почвах, (доза под зерновые культуры 30-40 т/га, под овощные, картофель и кормовые корнеплоды 60-70 т/га), для приготовления компостов.

Применение сапропеля в качестве удобрения улучшает механическую структуру почв, влагопоглощательную и влагоудерживающую способность, и аэрацию, дает увеличение в почве гумуса, активизирует почвенные процессы. Сапропелевое удобрение способствует мобилизации почвенного состава, приводит к самоочищению от болезнетворных растений, грибков и вредных микроорганизмов. Минеральная часть сапропелей, содержит большое количество микроэлементов, таких как: Co, Mn, Cu, B, Br, Mo, V, Cr, Be, Ni, Ag, Sn, Pb, As, Ba, Sr, Ti, богаты витаминами группы B (B1, B12, B3, B6), E, C, D, P, каротиноидами, многими ферментами, например, каталазами, пероксидазами, редуктазами, протеазами.

Сапропелевые удобрения - уникальный продукт, единственное органическое удобрение, применяемое для коренного улучшения (рекультивации) и санации почвы.

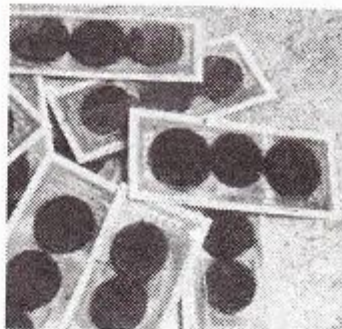
В животноводстве сапропель добавляют в рационы сельскохозяйственным животным в качестве минеральной подкормки (свиньям до 1,5 кг, коровам до 1,5 кг, курам 10-15 г в сутки).

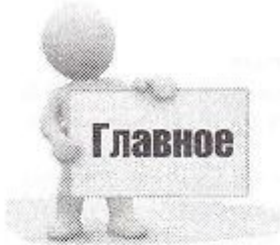
В ассортименте (Приложение 1 прайс-лист) товар будет представлен в различной упаковке в зависимости от целей использования.

Таблетированное удобрение на основе сапропеля для комнатных и балконных цветов, рассады, декоративных насаждений, тепличных растений. В микроупаковке по 30 гр., и 1 кг, расфасованной в коробах по 5, 10, 15, 25 кг. Стоимость: 25 руб. за микроупаковку.

Также в ассортименте конский навоз, упакованный в мешки по 50 л, стоимостью от 170 руб/мешок.

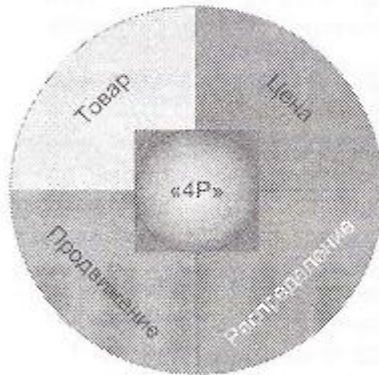
Товар не требует сертификации, однако, периодически будет проводится органолептический контроль состава продукта...





### Главное

В этом разделе фирме необходимо разъяснить, как она намерена воздействовать на рынок и потребителя, чтобы обеспечить сбыт своей продукции.



Вспомните комплекс управления маркетингом

План маркетинга необходим, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию или пользоваться Вашими услугами.

Анализ отрасли вы провели в начале, теперь на основе этой и другой информации составляет план действий.

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.

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.

Чтобы верно установить цену (рекомендуемая):

- цена определяется рынком;
- цена должна быть выше себестоимости;
- 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.

Расчет затрат на рекламу тоже играет немаловажную роль эти затраты носят длящийся характер и обязательно должны быть учтены.

И так, примерная структура маркетингового плана выглядит следующим образом:

- описание рынка сбыта товаров, продукции, услуг;
- определение ваших потребителей;
- описание схемы поставок и сбыта товаров, продукции;
- описание, как и чем вы будете привлекать своих клиентов (медиа-план, график участия в выставках, акции);
- цены и объемы продаж ваших товаров, продукции, услуг.

**Таблица – Шаблон таблицы рекламного бюджета на год**

Наименование рекламного мероприятия	Кол-во	Цена за единицу, р.	Общая стоимость, р.	Примечание
1...				
<b>ИТОГО</b>				

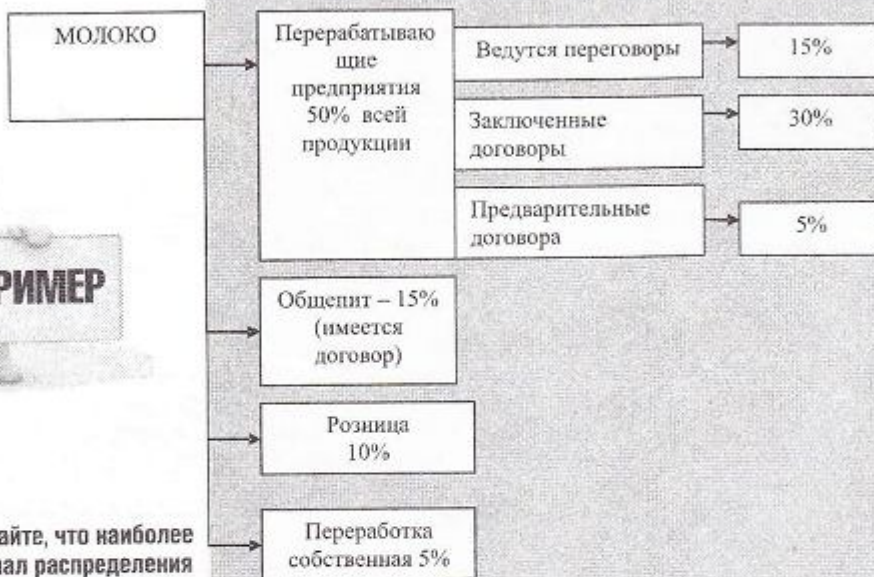
**Таблица – "Схема распределения товара"**

Показатели товара	% в общем объеме продаж	Цена за единицу, р.	Общая стоимость, р.	Наличие договоров
1...				
<b>ИТОГО</b>				

**Таблица – Ожидаемый объем продажи свиней в живом весе и свинины и выручка**

Показатели	2010 год
Продажа:	
Голов	15
Живой вес (ц)	17
Убойный вес (ц)	13
Цена реализации (руб.)	130
Сумма (тыс. руб.)	169,0
Выручка (тыс. руб.)	169

Стратегия продаж определяется сегментацией потребителей. Один из вариантов схемы сбыта (распределение) продукции представлена на рисунке ниже.



**ПРИМЕР**

Не забывайте, что наиболее надежный канал распределения (сбыта) продукции тот, с которым у Вас имеется договор поставки. Это Ваша страховка от риска отсутствия спроса.

Сюда относятся также разработка оптимальных схем логистики (вопросы транспортировки и складирования), создание кантов сбыта (магазинов, фирм-посредников, дилерской сети) и методов стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания, рекламная кампания и формирование общественного мнения.

Заключением раздела должна стать следующая информация:

- прогноз спроса (сумма реализации своего товара - оценить реальность);
- расчет бюджета на рекламу;
- расчет затрат на транспортировку;
- затраты на стимулирование продаж;
- уровень цен на их товары, продукцию, услуги;
- прогноз выручки (по квартально, по-месячно на Ваш выбор).

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 планируемому 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 (или лизинговая компания). В последнем случае начисление амортизации в финансовой части бизнес-плана не требуется.

### 4 принципа производства —ника

**1. В наборе инструментов не хватает именно того ключа или сверла, которые нужны (оборудование)**



**2. Для выполнения большинства операций нужны три руки (персонал)**



**3. Оставшиеся гайки никогда не подходят к оставшимся болтам (сырье)**



**4. Чем тщательнее составлен проект, тем больше неразбериха, если что-то пошло не так (организация)**





**ВАЖНО**

**Мощность** - объем или количество единиц продукции, услуг, которые организация может изготовить за определенный период.

**Номинальная мощность** - плановый объем производства продукции в нормальных рабочих условиях с учетом потерь времени, падежа, 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.

### 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.

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 происхождения);

-окончательный спрос на продукцию за год (особенно для продукции сельскохозяйственного назначения);

-условия хранения готовой продукции (длительность сроков хранения требует дополнительных финансовых средств);

-ограничения производственного процесса и предельная 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.

# ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

## 20



**Важно**

Урожайность сельскохозяйственных культур - показатель, характеризующий средний сбор сельскохозяйственной продукции с единицы площади (га).

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.

Необходимо также рассчитать:

- максимальную и проектную производственную мощность Вашего предприятия;
- затраты на персонал (с разнесением на постоянные и переменные издержки);
- себестоимость продукции;
- для растениеводства - урожайность.

Для наглядности предлагаем некоторые образцы таблиц, наиболее часто используемых в бизнес-планах по сельскохозяйственному направлению.

Таблица 1 - Характеристика приобретаемых племенных животных (образец)

Приобретение племенных животных	Плем. хозяйства	Порода	Кол-во		Цена за 1 кг (руб.)	Сумма (тыс. руб.)
			Гол.	Кг.		
Свиноматки	«С»	Белая крупная, мясосальная	5	500	140	70
Хряк	«С»	Ландрас	1	150	140	21
Поросята	«С»	гибриды	20	145	140	20,4
Итого:	-	-	26	500	140	111,4

Таблица 2 - Расчета основных средств (необходимое количество стройматериала для постройки маточника и свиарника-откормочника (образец)

Наименование	Ед. изм.	Кол-во	Цена (т.р.)	Сумма (т.р.)
Лес-кругляк	м <sup>3</sup>	45	1,0	45
Доска обрезная	м <sup>3</sup>	10	6,5	65
Доска тес	м <sup>3</sup>	7	4,2	28,4
Щебенка	м <sup>3</sup>	15	1,1	16,5
Песок	м <sup>3</sup>	4	0,5	2,0
Цемент	мешки	24	230	5,5
Гвозди	кг	13	45	0,58
Шифер	шт.	80	0,270	21,6
Стекло	м <sup>2</sup>	4	0,252	1
Рубероид	рулон	13	0,3	4,0
Итого	-	-	-	188,6

**Таблица 3 - Производственный план (образец)**

Наименование продукции	Период (год)							
	0				1	2	...	n
	Количество в натуральных единицах, кг	Цена единицы ресурса, 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 ресурса	Период (год)							
	0				1	2	...	n
	Количество в натуральных единицах	Цена единицы ресурса, 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						
5. Прочие платежи из прибыли						
6. Чистая прибыль						



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.

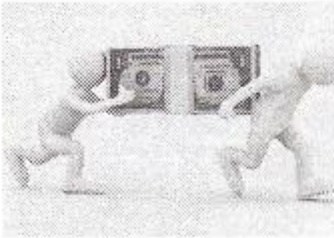
Опыт в избранной области бизнеса очень важен. В данной части бизнес-плана необходимо описать Ваш опыт работы именно в той области, в которой Вы намерены его применить. Причем речь идет и об опыте хозяйственной деятельности, и об опыте работы руководителем.

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.



Чтобы не проблем у Ваших работников, дублирования функций важно грамотно распределить обязанности - составить должностные инструкции







**Важно!**

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.

### ПРИМЕР

Начало финансовой части бизнес-плана обычно выглядит так:

Требуемые инвестиции - 2 млн.р.  
 Источники финансирования:  
 -собственные средства - 200 т.р.;  
 -заемные средства - 300 т.р.;  
 -субсидии - 1,5 млн.р.

Финансовый раздел бизнес-плана состоит из трех основных финансовых отчетов

-отчет прибылей и убытков (дает информацию о прибыльности)

-балансовый отчет (снимок финансовой платежеспособности 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.

#### Стандартный отчет прибылей и убытков

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

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					

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.

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

Желательно рассчитать чистый дисконтированный доход NPV сумма предполагаемого потока платежей, приведенная к текущей стоимости. Приведение к текущей стоимости приводит 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.

Какая должна быть рентабельность?



Нет ответа на этот вопрос. Есть только данные практики: - рентабельность в целом сельского хозяйства обычно 20-35%.

Однако при благоприятных условиях эта цифра может значительно отличаться.





Для оценки экономической эффективности инвестиционного проекта используют дисконтирование. Дисконтирование это приведение всех денежных потоков (потоков платежей) к единому моменту времени. Чистый дисконтированный доход (NPV) определяется как текущая стоимость чистых денежных потоков за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t^{in} - CF_t^{out}}{(1 + D)^t}$$

$CF_t^{in}$  - результаты (денежные потоки), достигаемые на  $t$ -ом шаге расчета;

$CF_t^{out}$  - затраты, осуществляемые на том же шаге;  
 $T$  - горизонт расчета (равный номеру шага расчета, на котором производится ликвидация объекта).

Если NPV инвестиционного проекта положителен, проект является эффективным в финансовом отношении (при данной норме дисконта). Чем больше NPV, тем выше финансовая эффективность проекта.

### 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
Итого основные средства	Итого долгосрочные обязательства
Оборотные средства	Текущие обязательства
сырье продукция незавершенного производства готовая продукция дебиторская задолженность остаток на банковском счете наличные прочие оборотные активы	краткосрочные займы неоплаченные задолженности по выплате налогов, заработной платы, расчетам с контрагентами и прочая задолженность
Итого оборотные средства	Итого: текущие обязательства
Итого активы	Итого: пассивы

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 (NPV);
- 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:

$$T_b = (B \times ПЗ) / (B - ПР)$$

Где:

- $B$  - выручка
- $ПЗ$  - постоянные затраты
- $ПР$  - переменные затраты



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 и приемки комиссией
- 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.

## ПЕРСПЕКТИВЫ

В данном разделе бизнес-плана кратко 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 кг. мяса в год планируется поиск и наем xxx работников, а также увеличение поголовья до xxx ед. В связи с увеличением производства предполагается выход на новый рынок: xxx район.



- Возможно, появятся аналогичные товары и производители.

- Возможно, будет введен запрет или лицензирование на подобный товар или товары именно этого производителя.

- Возможен глобальный экономический кризис, резкое снижение покупательной способности населения, вследствие этого резко снизится уровень приобретения данного товара клиентами.



Еще одна важная деталь бизнес-плана - оформление! Это одна из самых важных частей бизнес-плана!

Известны случаи, когда отлично проделанная работа с треском проваливается на этапе оценки или презентации ее результатов.

Как правило, это происходит из-за недостаточного внимания, уделенного текстовому оформлению, визуальному ряду, сопровождающему работу и т.п.

Бизнес-план должен быть «читабельным», т.е. должно быть легкое восприятие текста (форматирование).

Желательно печатать работу одним шрифтом, с одинаковым интервалом, талбилы и рисунки нумеровать и сопровождать названием.

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, которое обычно обозначается подзаголовком «Приложение» или «Сопроводительные документы».

К числу сопроводительных документов обычно относят всю документацию, использованную при составлении бизнес-плана, включая финансовые расчеты. Ниже перечисляются наиболее распространенные из документов, относимых в раздел сопроводительных документов:

- описание оргструктуры предприятия, должностные инструкции, кадровые справки;
- товарные спецификации, буклеты, чертежи, фотографии;
- патентная документация;
- прейскуранты, инвентарные ведомости;
- образцы рекламных материалов;
- копии договоров и контрактов;
- финансовые документы: расчет и анализ валовой прибыли, бюджета, баланса движения денежных средств за год и за пять лет, анализ финансовых коэффициентов и расчет точки безубыточности.

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.

Распространенные ошибки при создании бизнес-плана:

1. Неоправданное завышение в бизнес-плане ожиданий от реализации услуг или продукции.

2. Уменьшение размера издержек, неизбежных в ходе реализации бизнес-проекта. Как правило это характерно для большинства обозначенных в бизнес-плане видов затрат: от стоимости аренды и логистики, до цен на необходимые ресурсы, заработную плату и налоги.

3. Завышение конечной цены реализации товара или услуги. С одной стороны это приводит к высоким «на бумаге» финансово-экономическим показателям эффективности бизнес-проекта. С другой наверняка вызовет вопросы у потенциальных инвесторов, которые захотят просчитать экономику вопроса.

4. Несколько более сложным, но не всегда обязательным для учета, является такой нюанс, как особенность налогового календаря, который характерен для конкретной области ведения бизнеса.

5. Для тех, кто будет реализовывать свой проект с привлечением кредитных вложений крайне важно учитывать следующий момент. Необходимо соотносить сроки кредита со скоростью оборота товарных операций.

6. Взгляд «сквозь пальцы» на политическую и экономическую ситуацию в государстве, регионе, городе или даже районе часто ведет к печальным последствиям. В силу этого фактора (особенно в нашей стране) те бизнес-проекты, срок окупаемости которых составляет существенно более пяти лет, намного реже одобряются представителями банков.

7. Внимательно отнестись к соблазну использовать западную методологию составления бизнес-планов без учета специфики российского делового мира.

8. Не существует единой законченной формы бизнес-плана. Разные виды бизнеса требуют отражения в бизнес-планах в значительной степени различной информации.

9. Непонимание интересов инвестора или кредитора, для которых важны, прежде всего:

Риски, прибыль, срок окупаемости

Цикл жизни данного проекта

Имиджевая составляющая

Возможность долевого участия в Вашем проекте

Возможность вхождения в состав учредителей и т.п.

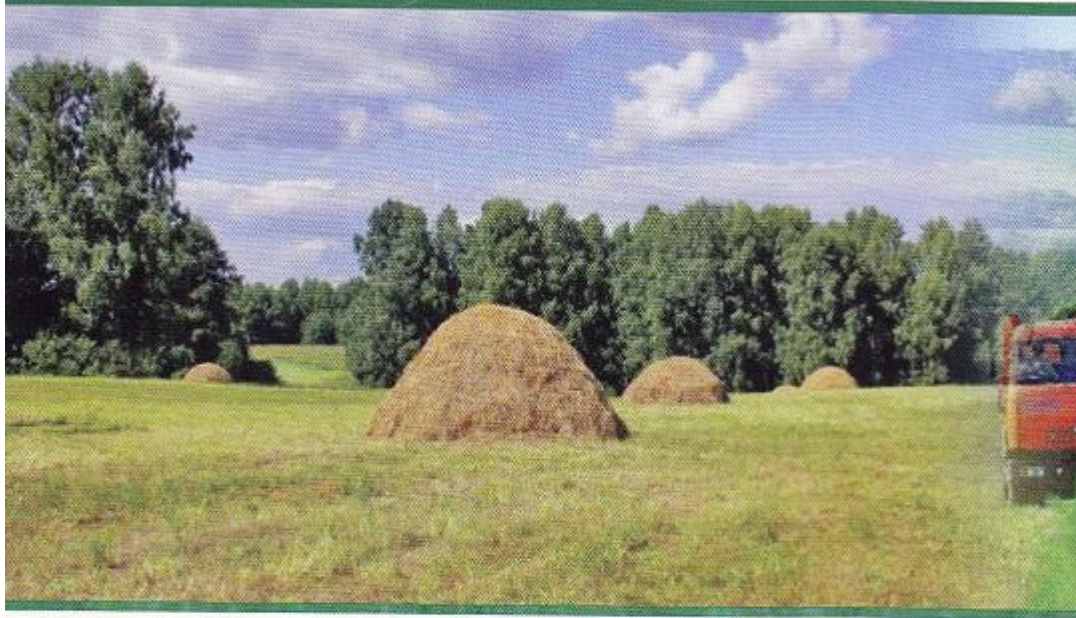


Полученные средства необходимо грамотно планировать, они должны работать



Успеха может добиться только увлеченный человек, который сам верит в свое предприятие и активен





КУРТАН 2012

