

МОДУЛЬ 7. «ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ»

7.1. Понятие бизнес-плана
7.2. Цель и задачи бизнес-плана
7.3. Структура бизнес-плана
7.4. Разделы бизнес-плана (анализ рынка, маркетинговый, организационный, производственный раздел).
7.5. Анализ имеющихся у предпринимателя ресурсов.

Астана, 2018

Когда бизнес только
запущен, все выглядит
неплохо.

Но нужно уметь
планировать и на завтра,
и на послезавтра.

Марк Стивенс



Бизнес-план - это документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, и определяются основные способы решения этих проблем.

Для чего нужен бизнес-план?

Бизнес-план нужен:

- для предпринимателя;
- для получения кредита;
- для привлечения инвестиций;
- для совместного предприятия;
- для привлечения новых работников;
- для объединения с другой компанией



Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить, как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

ЧТО ИЗ СЕБЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ БИЗНЕС-ПЛАН?

Бизнес-план представляет собой документ, в котором формулируются цели предприятия, дается их обоснование, определяются пути достижения, необходимые для реализации средства и конечные финансовые показатели работы. Как правило, он разрабатывается на несколько лет (чаще на три – пять лет) с разбивкой по годам. При этом данные по первому году обычно даются с разбивкой по месяцам, а на последующие годы – в годовом исчислении.

Назначение бизнес-плана

Назначение бизнес-плана – показать реальные шансы реализации бизнес идеи. Он не только дает правдивую оценку возможностей и рисков, но показывает необходимость (или же отсутствие таковой) в привлечении дополнительных инвестиций, открытии кредитных линий. По сути, бизнес-план показывает успешность управления и пути развития предприятия для достижения поставленной цели.

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

Основные цели Бизнес-Плана

Бизнес-план служит трем основным целям:

- он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект;
- служит источником информации для лиц непосредственно реализующих проект;
- кредитор при принятии решения о выдаче кредита получает исчерпывающую информацию о существующем бизнесе заемщика и его развитии после получения кредита.
- Бизнес-план помогает решить следующие основные задачи:
- четкая формулировка целей предприятия, определения конкретных количественных показателей их реализации и сроков достижения;
- определить конкретные направления деятельности фирмы,
- целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения, определения конкретных количественных показателей их реализации и сроков достижения.
- определить лиц, ответственных за реализацию стратегии; выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям.
- оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей; предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана;
- организовать систему контроля над ходом осуществления проекта.

Бизнес-планы подразделяются на следующие виды:

- бизнес-план инвестиций – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых результатов;
- бизнес-план развития компании или фирмы – план развития организации на предстоящий плановый период;
- бизнес-план развития (создания) отдельного подразделения предприятия;
- бизнес-план для получения кредита в банке или для участия в тендере.

Бизнес-план должен отвечать ряду требований:

- кратких и четких формулировок;
- его объем не должен превышать 20-25 машинописных страниц;
- носить всеобъемлющий характер, т.е. включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвестора;
- опираться на реальные факты и обоснованные предложения;
- иметь завершенный характер, т.е. содержать стратегию достижения поставленных целей;
- обладать комплексностью, т.е. содержать производственное, маркетинговое, организационное, финансовое обеспечение;
- иметь перспективный характер, т.е. обеспечивать возможность разработки на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития;
- обладать гибкостью, обеспечивающей возможность внесения корректировок в разработанные программы;
- иметь контролирующий характер, связанный с четкой характеристикой графиков работ, контрольных сроков и показателей.

Самыми распространенными среди них являются стандарты:

- Европейского Союза в рамках программы по содействию ускорению процесса экономических реформ в содружестве независимых государствах (TACIS);
- Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO);
- Федерального фондом поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);
- Международной сети фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги KPMG;
- Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- Министерства финансов РФ;

Структура и содержание бизнес-плана по стандарту UNIDO

Структура	Содержание
Резюме	Краткие сведения об инициаторе проекта, сущности проекта и ключевые экономические показатели эффективности проекта
Описание предприятия и отрасли	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
Описание продукции (услуг)	Краткое описание продукции, основные характеристики; Конкурентоспособность продукции (услуги); Патентоспособность и авторские права; Лицензия, Условия поставки, Безопасность; Гарантий и сервис, Эксплуатация и утилизация
Маркетинг и сбыт продукции (услуг)	Требования потребителей к продукции; Описание конкуренции; Описание рынка сбыта продукции, Описание поставки товара; Стратегия привлечения потребителей
Производственный план	Общие сведения о предприятии, Технология и уровень квалификации исполнителей, Кадровое обеспечение, Объем производства; Расходы на персонал, сырье, смете текущих затрат.; Расчет переменных и постоянных издержек
Организационный план	Описание руководящей группы; Организационная структура; Механизм поддержки и мотивации; Правовое обеспечение
Финансовый план	Затраты подготовительного периода; Затраты текущего (основного) периода; Расчет поступлений от проекта, Затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга); Расчет налоговых платежей; Другие поступления и выплаты; Отчет о прибылях и убытках; Поток реальных денег; Прогнозный баланс
Направленность и эффективность проекта	Направленность и значимость проекта; Показатели эффективности его реализации; Анализ чувствительности проекта
Риски и гарантии	Предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства; Гарантии возврата средств партнерам и инвесторам
Приложения	

СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

Бизнес-план начинается с титульного листа. В титульном листе пишем название проекта, рисунок по содержанию, город где он реализуется и год написания бизнес-плана. После титульного листа пишется содержание, здесь необходимо указать страницы по разделам структуры бизнес-плана.

Структура бизнес-плана:

1. Резюме;
2. Введение (концепция проекта);
3. Описание продукции;
4. Маркетинговый план;
5. Производственный план;
6. Организационный и управленческий план;
7. План реализации проекта;
8. Финансовый план;
9. Анализ рисков проекта;
10. Социально-экономическая эффективность проекта и влияние на окружающую среду.
11. Приложения



1. Резюме

Резюме должно содержать следующую информацию:

- полное наименование предприятия, адрес и телефон;
- долгосрочные и краткосрочные цели проекта
- полная стоимость проекта, объем привлеченных инвестиций, объем собственных вложений инициатора проекта;
- основные экономические показатели эффективности проекта.

Необходимая информация для составления Бизнес – Плана:

1. Идея - Замысел, подробное описание идеи Бизнес-плана
2. Оборудование для организации бизнеса (стоимость, поставщик, договор на намерения покупки (если имеется) и другие материалы, техника, ресурсы для организации бизнеса и их стоимость).
3. Технология проекта (технологическая схема производства, дополнительно указать производственную мощность, потребляемые ресурсы, калькуляцию затрат).
4. Направление инвестиционных вложений (оборудование, строительство-смета, техника и др.)
5. План работ по организации бизнеса - наименование работ и сроки их выполнения и их стоимость (от начала до запуска проекта)
6. Планируемые объемы выпускаемой продукции или услуги
7. Маркетинг- исследования рынка выпускаемой продукции или услуги (область применения продукции, наличие на рынке, конкуренция, покупатели продукции или услуги, если имеются договора о реализации)
8. Собственное участие в проекте (территория, финансы, трудовые ресурсы и другое капиталовложение)
9. Месторасположение проекта, схема территории организации бизнеса.
10. Необходимая и имеющаяся инфраструктура (вода, газ, эл.энергия) для организации бизнеса.
11. Если заказчик проекта расширяет имеющийся бизнес, то информация о его деятельности и валовой выпускаемой продукции, количество сотрудников.
12. Примерный срок окупаемости проекта (доходы, расходы, прибыль):
 - ✓ - себестоимость продукции/услуг (из чего складывается),
 - ✓ - планируемый доход от реализации,
 - ✓ - закуп сырья (место закупа, стоимость),
 - ✓ - коммунальные услуги (свет, вода, газ и т.д.),
 - ✓ - аренда помещения (договор аренды),
13. Срок амортизации оборудования, техники, основных средств, зданий и сооружений.
14. Структура управления проектом (директор, бухгалтер, технолог и др.)
15. Штатное расписание, заработная плата персонала, ФОТ-фонд заработной платы.

Пример

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ЗАЕМЩИКЕ

Ф.И.О.	Тынгишев Мухамедкали Алтынбекович
Гражданство	Республика Казахстан
Адрес	Абайский район, поселок Южный, улица Больничная,3 , кв 1
№ удостоверения личности	
Дата и место рождения	Карагандинская область
ИИН	7350173xxxx
Семейное положение и количество нетрудоспособных детей	Женат, 2 детей
Образование	Высшее
Специальность	Бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности
Наличие инвалидности	нет
Контактные данные	870292xxxxx
Целевое назначение займа:	Организация разведения КРС по программе "Игілік"
Валюта:	тенге
Общая сумма проекта, тыс. тенге:	3 750
В т.ч. заемные средства, тыс. тенге:	3 750
В т.ч. собственные средства, тыс. тенге:	0

2. Введение

В введении кратко описывается значение бизнес-плана:

- а) Исследование состояния рассматриваемой отрасли и тенденции развития как объект инвестиции;
- б) Для прогнозирования объема производства получение первичной информации, учитывая конкуренцию определение объема производства и реализации продукции предприятия, реализация деятельности (определяются потенциальные конкуренты и потребители).



Пример

Животноводство Казахстана занимает около 43% от всей валовой продукции сельского хозяйства. Животноводство является одной из основных стратегических экономических задач Казахстана и продолжает оставаться основным источником занятости, питания и доходов сельского населения.

Характер естественных кормовых угодий предопределяет развитие, прежде всего, овцеводства, мясного скотоводства, на долю которых приходится около 65% произведенного мяса в Республике, а также молочного скотоводства.

Концепция проекта предусматривает открытие фермы по разведению КРС.

Целевое назначение займа

Наименование	Количество	Цена, тг	Сумма, тг
Количество покупаемых коров маточного поголовья	12	250 000	3 000 000
Количество покупаемых быков производителей	0	0	-
Закуп кормов и оборотные средства	1	750 000	750 000
Всего			3 750 000

3. Описание продукции/услуги

В данном разделе необходимо дать краткое описание потребительских свойств продукции, предлагаемой предприятием, а также результаты сравнительного анализа с аналогами на рынке.



3.Описание продукции/услуг

- ✓ 3.1. Наименование продукции/услуги.
- ✓ 3.2. Назначение и область применения.
- ✓ 3.3. Краткое описание потребительских качеств продукции/услуг.
- ✓ 3.4. Конкурентоспособность продукции/услуг
- ✓ 3.5. Наличие или необходимость лицензирования/сертификации выпуска продукции,
- ✓ 3.6. Степень готовности к выпуску и реализации продукции/предоставлению услуг.
- ✓ 3.7. Безопасность и экологичность продукции /услуг.
- ✓ 3.8. Условия поставки и необходимость упаковки продукции/услуг.
- ✓ 3.9. Дополнительные гарантии и сервис, продукция в после продажном периоде.
- ✓ 3.10. Вопросы утилизации после окончания эксплуатации продукции /услуг.
- ✓ 3.11. Стратегия развития, планы расширения или модернизации продукта /услуги.

Наименование продукции/услуги.

В данном разделе даётся описание продукта/услуги, включая их отличительные черты, особенности и причины их отличия. Сегодня сложно представить, что на рынке где работает малый бизнес, есть монополист. Поэтому, расскажите о вашей уникальности. Расскажите, почему и за счёт чего ваша продукция будет лучше, чем аналогичная. Имея уникальные черты, которые присущи только вашей продукции или услуге, вам гораздо легче будет выходить на рынок и привлекать к себе клиентов. Часто такие отличия называют **уникальным торговым предложением (УТП)**, сформируйте его.



Пример, по нашему примеру бизнес-проекта исполнитель покупает отечественную Аулиеатинскую чернопеструю породу или красную степную породу.

Особенностью породы является хорошая приспособленность к условиям жаркого климата Казахстана, пастбищному содержанию на предгорных и горных лугах, а также устойчивость к кровепаразитарным заболеваниям (тейлериоз и приоплазмоз).

Как сформировать УТП?

Для начала ответьте на 2 вопроса:

1. Чем Ваш товар/услуга лучше конкурентов?
2. Почему Ваш товар/услуга лучше конкурентов?

Универсальная формула УТП

Имя товара	+ в чем Вы лучше конкурентов?	+ Почему?
КРС Аулиеатинская чернопестрая порода	Наиболее устойчива к кровепаразитарным заболеваниям (тейлериоз и приоплазмоз), а также высокая производительность	Потому что приспособлена к жарким условиям и пастбищному содержанию на предгорных и горных лугах

При этом, всегда следует помнить о том, что ваше УТП должно быть по-настоящему интересным для клиента. Помните, что низкая цена не является вашим УТП. Ваши конкуренты могут снизить стоимость товара или услуг, только для того что бы не пустить вас на рынок.

4.Маркетинговый план

В данном разделе дается оценка рыночных возможностей предприятия. Объем сбыта продукции (услуг) с точки зрения прогнозирования является наиболее важным и сложным, поскольку анализ существующего рынка и политика формирования уровня и структуры спроса на продукцию определяют результаты реализации инвестиционного проекта.

Результаты исследования рынка являются также базой для разработки долгосрочной стратегии и текущей политики предприятия и определяют его потребности в материальных, людских и денежных ресурсах.



4.Маркетинговый план

В маркетинговом плане должно быть отражено:

1. Описание отрасли
2. Характеристика рынка продукции
3. SWOT-анализ предприятия
4. Исследование и анализ рынка сырья, материалов и иных факторов производства
5. Характеристика потребителей продукции
6. Программа сбыта продукции
7. Конкурентоспособность предприятия



Правила маркетинга

- ❑ Не рассчитывайте в бизнесе только на удачу – исследуйте рынок!
- ❑ Необходимо знать нужды и потребности покупателей!
- ❑ Хорошо изучите и знайте своих конкурентов!
- ❑ Постоянно планируйте продвижение своего товара!



Как установить связь с потребителями?

Изучите своего потребителя!!!



Описание рынка сбыта.

1. Определение отрасли, в рамках которой планируется реализовывать проект/открывать компанию (уровень конкуренции в отрасли, прогноз на будущее – рост/спад, сезонность и т.д.).
2. Описание рынков сбыта
3. Описание конкурентов
4. SWOT-анализ
5. Барьеры вхождения на рынок.
6. Стратегия привлечения покупателей



Описание рынка сбыта.

1.Определение отрасли, в рамках которой планируется реализовывать проект/открывать компанию

Описывается отраслевая принадлежность, к которой относится проект, уровень конкуренции в отрасли, динамика отрасли, отраслевая сезонность отрасли.

2.Описание рынков сбыта

Рынок сбыта - в широком смысле, любое экономическое пространство для предложения товаров и услуг, являющееся конечной целью хозяйственной деятельности предприятия.

1.Структура рынка;

Структура рынка — в экономике, конфигурация отраслей в зависимости от количества компаний, производящих идентичные продукты.

2.Описание основных потребителей и их потребностей.

Попытки продавать всем означают продажи никому, поэтому нам необходимо понимать кто наш конечный покупатель и что ему необходимо. Для определения конечных покупателей используют анализ основанный на сегментировании рынка.

Сегментирование рынка — процесс разбивки потребителей или потенциальных потребителей на рынке на различные группы (или сегменты), в рамках которых потребители имеют схожие или аналогичные запросы, удовлетворяемые определённым комплексом маркетинга.

Канал распределения — совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Описание конкурентов

Сравнивая компании по ценам, услугам, первичному сервису, т.е. по тем параметрам, которые мы определили как ключевые, мы можем сгруппировать или ранжировать компании конкурентов по наиболее важным для нас элементам, например по ценам. Сгруппировав компании, таким образом, мы выделяем для себя наиболее ярких представителей в каждой группе и проводим анализ второстепенных показателей. Второстепенными показателями могут быть вопросы:

- Как наши конкуренты строят диалог с потенциальным покупателем?
- Как они назначают цену?
- Каков порядок действий от звонка до покупки?
- Как представитель компании отвечает на наши вопросы?
- Что в компании отвечают на вопрос «Почему так дорого / дешево?».

SWOT-анализ

SWOT-анализ – анализ сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон, возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) является одним из важнейших этапов маркетингового плана. SWOT-анализ можно проводить как для деятельности фирмы в целом, так и для определённых продуктов, сегментов рынка, географических территорий.

SWOT- анализ является лишь удобным инструментом для структурирования имеющейся информации. Поэтому, перед тем, как делать SWOT анализ нужно пройти 2 этапа:

1. Проведите анализ рынка, на котором функционирует компания, уделив важное внимание исследованию потребителей и определению ключевых характеристик товара.

От того, кто является Вашей целевой аудиторией, какие критерии качества предъявляют к вашему продукту, зависит более 70% выводов SWOT- анализа.

2. Проведите конкурентный анализ и определите ключевых конкурентов.

Пример SWOT-анализ строительной компании

	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидерство на рынке. 2. Узнаваемый бренд. 3. Команда высококвалифицированных специалистов. 4. Опыт. 5. Широкая производственная линейка. 6. Система профессионального обучения и повышения квалификации. 7. Программа социальной ответственности. 8. Послепостроечный мониторинг за осадками зданий и сооружений. 9. Многолетнее партнерство с лидерами мирового рынка. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток финансовых средств (оборотных и для осуществления стратегических инициатив). 2. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности. 3. Низкая рентабельность производственной деятельности из-за слабой организации снабжения и технического сервиса механизмов. 4. Высокие издержки производства. 5. Громоздкость организационной функциональной структуры из-за отсутствия формализации процессов управления. 6. Слабая маркетинговая политика.
	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Растущий рынок. 2. Общенациональная государственная программа «доступное жилье». 3. Возможности быстрого роста. 4. Наличие новых привлекательных географических рынков. 5. Появление новых технологий в строительстве. 6. Приток частного и иностранного капитала в строительную отрасль. 7. Вхождение в ВТО как снижение торговых барьеров для входа на иностранные рынки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая доступность финансов. 2. Высокая конкуренция. 3. Развитие альтернативных технологий и аналогов оборудования. 4. Изменение системы контроля в строительстве. 5. Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства. 6. Отсутствие нормативов по стандартизации новых технологий. 7. Дефицит специалистов. 8. Угроза поглощения более крупной компанией.

«Правило 7 Р» в маркетинге

- **Product (Продукт).** Что Вы продаете
- **Place (Месторасположение).** Где Вы продаете
- **Price (Цена).** По какой цене Вы продаете
- **Promotion (Продвижение).** Как Вы информируете ваших клиентов о своем товаре/услуге и как будете их привлекать к покупке товара/услуги
- **People (Люди).** Все люди, прямо или косвенно вовлеченные в процесс оказания услуги, например, сотрудники и другие клиенты.
- **Process (Процесс).** Какие действия Вы должны выполнять в продаже товара или предоставлении своей услуги
- **Physical Evidence (Материальные факторы).** Обстановка, среда, в которой оказывается услуга. Действия, информирующие целевую категорию клиентов о продукции или услуге, о ее достоинствах и склоняющие к покупке. Материальные предметы, которые помогают продвижению и оказанию услуги.

Реклама в маркетинге

Реклама должна вызвать интерес у потребителя, удержать его внимание, полностью разъяснить пользу для него, и конечно же, мотивировать на покупку Вашего товара или услуги.



5.Производственный план

В данном разделе указывается количество производимой продукции и сроки, виды и качество продукции. Данные этого раздела бизнес-плана желательно приводить в перспективе на 3-7 лет.

- Описание месторасположения.
- Используемая технология и технологические требования.
- Потребность в оборудовании
- Требования к производственным площадям.
- Потребность в запасах сырья и материалов.
- Программа производства и реализации продукции/услуг.
- Затраты на выпуск продукции.
- Себестоимость единицы продукции.



Пример

Входящие параметры проекта	ед.изм.	цифры, принятые в наст. фин.модели	примечание, прочие сведения
Порода КРС	порода	Красная степная порода КРС (Мясо-молочная)	
Планируемое максимальное поголовье коров маточного стада по данному проекту через 6 лет	голова	60	Максимальное количество коров маточного поголовья
Пастбищный выпас		да	
Расходы на выпас 1 головы в месяц	тенге	1500	
Живой вес бычков на откорме 18 мес	кг	480	
Живой вес тёлочек 18 мес	кг	400	
Живой вес взрослых коров	кг	480	
Расходы на осеменение 1 головы	тенге	5000	
Средний надой с одной головы в год, л	литр	2880	
Живой вес быков-производителей	кг	400	
Убойный выход туши	%	55%	
Ежегодная выбраковка маточного стада	%	0	
Ежегодная выбраковка быков-производителей	%	0	
Выход приплода от маточного стада	%	90%	
Выход тёлочек в приплоде	%	50%	
Выход бычков в приплоде	%	50%	
Цена реализации КРС в живом весе	тг	650	
Субсидия на покупку племенного скота, тг/гол	тг	0	
Цена реализации КРС в убойном весе (мясо), на внутреннем рынке	тг	1250	
Субсидия на использование грубых и сочных кормов (Аналогов) в год, тенге	тг	0	
Субсидия на селекционную работу (для Аналоговой)	тг	0	
Доля реализации мяса на внутреннем рынке	%	100%	
Стоимость грубых кормов	тенге/тонна	15 000	0
Стоимость комбикормов	тенге/тонна	28 000	0
Стоимость соломы	тенге/тонна	2 000	0
Будет ли реализация молока	да=1/нет=0	1	Вставить один из двух вариантов 1 или 0
Среднегодовая стоимость молока	тенге/литр	80	Молоко(2,5 %), литр
Среднегодовая стоимость сливок	тенге/литр	250	Сливки(20%), литр
Среднегодовая стоимость сметаны	тенге/кг	1 500	Сметана(20%), кг
Среднегодовая стоимость масла	тенге/кг	2 500	Масло(72,5%), кг
Среднегодовая стоимость творога	тенге/кг	700	Творог(5%), кг

Суточный рацион в разрезе половозрастных групп

Наименование кормов	Потребность на 1 голову, кг/сут	коэфф. Перевода	кг корм.ед.	Стоимость корма, тг/кг	Затраты на корм на 1 голову, тг/сут
1. Быки-производители					
Грубые корма	6,00	0,45	2,70	15,00	40,50
Комбикорма	1,50	0,93	1,40	28,00	39,06
Солома	7,50	0,20	1,50	2,00	3,00
Соль	0,01	1,00	0,01	80,00	0,40
		Итого	10,10	Итого	82,96

2. Коровы маточного стада

Грубые корма	5,00	0,45	2,25	15,00	33,75
Комбикорма	1,25	0,93	1,16	28,00	32,55
Солома	6,25	0,20	1,25	2,00	2,50
Соль	0,01	1,00	0,01	80,00	0,40
		Итого	8,27	2,00	69,20

Численность поголовья КРС на конец года (декабрь) по годам, голов

Половозрастная группа	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	2025 г	2026 г
Быки-производители, голов	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Коровы маточного стада, голов	12	12	17	22	27	34	43	55	60
Тёлки 0-6 мес, голов	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Тёлки 7-12 мес, голов	0	5	5	5	7	9	12	15	19
Тёлки 13-18 мес, голов	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бычки 0-6 мес, голов	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бычки 7-12 мес, голов	0	5	5	5	7	9	12	15	19
Бычки 13-15 мес, голов	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бычки 16-18 мес, голов	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого, голов на конец	12	22	27	32	41	52	67	85	98

Движение поголовья КРС по годам, голов

Половозрастная группа	2018 г		2019 г		2020 г		2021 г		2022 г		2023 г		2024 г		2025 г		2026 г	
	пос т.	вы б.	пос т.	вы б.	пос т.	выб .	пос т.	выб .	пос т.	выб.	пост.	выб.	пос т.	выб.	пост.	выб.	пост.	выб.
Быки-производители, голов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Коровы маточного стада, голов	12	0	0	0	5	0	0	0	10	0	7	0	9	0	12	0	15	10
Тёлки 0-6 мес, голов	0	0	5	0	5	5	5	5	7	5	9	7	12	9	15	12	19	15
Тёлки 7-12 мес, голов	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	7	7	9	9	12	12	15	15
Тёлки 13-18 мес, голов	0	0	0	0	5	5	5	0	5	10	7	7	9	9	12	12	15	15
Бычки 0-6 мес, голов	0	0	5	0	5	5	5	5	7	5	9	7	12	9	15	12	19	15
Бычки 7-12 мес, голов	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	7	7	9	9	12	12	15	15
Бычки 13-15 мес, голов	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	7	7	9	9	12	12	15	15
Бычки 16-18 мес, голов	0	0	0	0	5	5	5	0	5	5	7	12	9	9	12	12	15	15

Производственная мощность

Половозрастная группа	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	2025 г	2026 г
Забой коров маточного стада, голов	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Забой бычков 18 мес, голов	0	0	5	5	5	7	9	12	15
Забой всего, голов	0	0	5	5	5	7	9	12	25
Общий объем произведенного мяса, тонн	0	0	1,3	1,3	1,3	1,8	2,4	3,2	6,6

Объем натурального производства молочной продукции	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	2025 г	2026 г
Молоко(2,5 %), литр	24 686	34 560	44 846	55 131	73 646	92 160	116 434	148 526	172 800

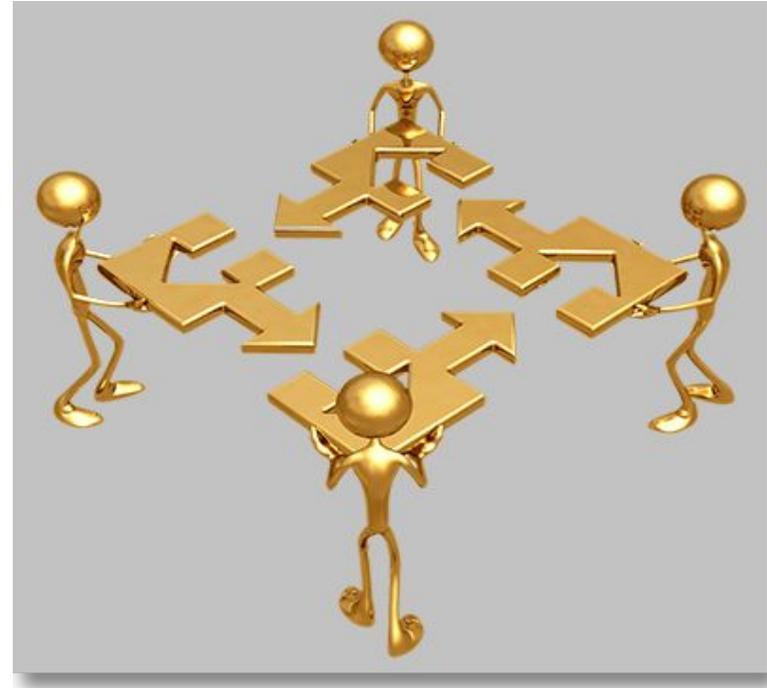
Технологический план

Производственное предприятие		Торговое или обслуживающее предприятие	
1	технология производства	1	информация о поставщиках
2	мотивация выбора технологии	2	потребность в товарах
3	описание проектов	3	методы закупки
4	реконструкция, установка оборудования	4	хранение и транспортировка
5	потребности в материалах и сырье	5	спрос и географическое расположение
6	анализ поставщиков	6	лицензии и разрешения
7	затраты на закуп сырья	7	информация о подрядчиках
8	наличие сертификатов и лицензий	8	прогноз на наличие товаров у поставщиков
9		9	стратегия работы с поставщиками или субподрядчиками

6. Организационно-управленческий план

Раздел «Организационно-управленческий план» является основной частью бизнес-плана. Он состоит из:

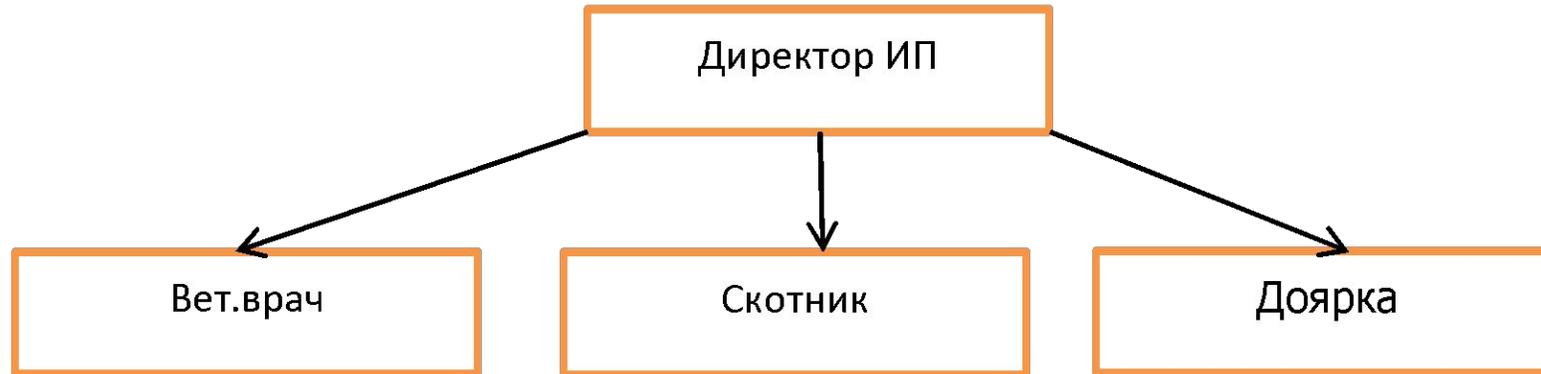
- ❑ организационная структура фирмы;
- ❑ структура управления (кто руководит);
- ❑ управление трудовыми ресурсами (фонд оплаты труда).



Организационная структура



Пример, организационная структура



Штатное расписание и Фонд оплаты труда, тенге

Штатные единицы	кол-во единиц	месячный оклад	годовой фонд, тыс. тг
Основной персонал			
Директор ИП	1	30 000	360
Итого	1		360
Сезонные рабочие			
Скотник	-	40 000	-
Доярка	1	40 000	480
Итого	1		480
Всего затраты на трудовые ресурсы	2		840

7.Реализация проекта

Календарный план реализации проекта

Мероприятия/месяц	2018			
	07	08	09	10
Проведение маркетинговых изделий и подготовка ТЭО				
Решение вопросов финансирования				
Получение кредита				
Оборудование скотного двора				
Приготовление кормов для КРС				
Закуп КРС				

8. Финансовый план

Этот раздел рассматривает финансовое обеспечение фирмы и эффективное распределение денежных ресурсов в планируемом периоде. Финансовом плане описываются:

1. Выбор системы налогообложения.
2. Инвестиционный план.
3. Источники и стратегия финансирования.
4. Поток денежных средств (CASH-FLOW)
5. Отчет о прибылях и убытках.
6. Показатели эффективности реализации проекта.



9. Анализ рисков проекта



- Анализ рисков необходим уже для того, чтобы определить вообще браться за проект.

▶ Именно реализация рисков приводит к срыву сроков выполнения проектов, перерасходу средств, а порой и к полному провалу проектов.

▶ Управление рисками должно начинаться в стадии подготовки проекта, занимать значительную долю на стадии его планирования и сопровождать проект практически до его завершения.

▶ Для управления известными рисками планируются соответствующие действия.

▶ Для неизвестных рисков этого сделать нельзя и разумным подходом к ним является планирование определенных резервов на случай их появления. Резервы закладываются и для части известных рисков, для которых планирование специальных мероприятий нерационально.

Для управления рисками, выделяют основные риски проекта и разрабатывают стратегию управления рисками.

Анализ рисков

Для предприятия риск означает вероятность наступления неблагоприятного события, которое может привести к потере части его ресурсов, недополучению доходов или появлению дополнительных расходов в результате производственной и финансовой деятельности. Современная экономическая ситуация, в которой работают предприятия, неблагоприятна. Конъюнктура рынка изменяется, и поэтому предприятия постоянно сталкиваются с риском, так как происходят перемены в положении конкурентов, изменяются условия и формы финансирования, система налогообложения и т.д. Поэтому при разработке бизнес-плана должны быть учтены возможные изменения рыночной ситуации.

№	Вид риска	Пути устранения рисков
1	Болезнь КРС	Преждевременная вакцинация
2	Уменьшение сбыта	Заранее составить договор или сделку с покупателем
3	Экономический кризис	Диверсификация проекта, страхование

Пример основных рисков проекта

Технические риски

Наименование рисков	Стратегия управления рисками
Оборудование не отвечает заявленной производительности	Покупка оборудования с увеличением объема производства
Оборудование не обеспечивает необходимого качества	Доработка оборудования, специализация на заказах низкого качества
Поломка оборудования	Заключение договора сервисного обслуживания

Производственные риски - связанные с организацией производства

Наименование рисков	Стратегия управления рисками
Отсутствие на рынке необходимого оборудования	Изготовление нестандартного оборудования
Увеличение стоимости труда	Введение сдельно-премиальной системы оплаты труда
Увеличение накладных расходов	Контроль расходов, снижение себестоимости продукции

Рыночные риски - связанные с маркетингом

Наименование рисков	Стратегия управления рисками
Неправильная оценка рынка	Постоянное изучение рынка и возможностей
Недооценка конкурентов	Разработка УТП, поиск рыночных ниш
Неправильное позиционирование товара	Проведение репозиционирования

Организационные риски – связанные с управлением

Наименование рисков	Стратегия управления рисками
Увеличение затрат на проект	Привлечение дополнительного финансирования
Недостаточная квалификация участников проекта	Обучение персонала, привлечение сторонних консультантов
Недоработанная технология Недостаток квалифицированного персонала на рынке труда	Доработка технологии Обучение персонала

Финансовые риски

Наименование рисков	Стратегия управления рисками
Увеличение курсовой разницы	Дополнительное вложение средств
Неисполнение договорных обязательств	Контроль задолженности, поиск альтернативных поставщиков
Увеличение инфляции	Повышение отпускных цен

Криминальные риски

Наименование рисков	Стратегия управления рисками
Кража или умышленная порча оборудования	Страхование оборудования
Болезнь скота	Вакцинация скота

Обратный мозговой штурм

Каждая группа описывает свои предложения или идеи по снижению показателей своего бизнеса. Например, снижение объема продаж, сократить количество клиентов, обанкротить свое предприятие, увеличить текучесть кадров и т.п.

Например, Как повысить дефицит воды в нашем регионе?

- Просверлить отверстие в трубах
- Загрязнить воду
- Поощрять использование шлангов
- Устраивать «водные бои» дважды в день

Происходит ли это на самом деле? Должны ли мы что-то сделать с этим?

Какие идеи мы можем изменить в противоположном направлении для содействия решению проблемы?

10. Социально - экономические аспекты и влияние на окружающую среду

В данном разделе дается характеристика социально-культурного и демографического положения в регионе. Анализируется потребность проекта в трудовых ресурсах, количество создаваемых мест. Социальный эффект от реализации данного проекта. Влияние на доходную часть государственного и местного бюджета.

Анализируется влияние производства на состояние окружающей среды. Обосновывается месторасположение производства с позиции соответствия соответствующим требованиям и стандартам.

11. Приложения

В заключительной части бизнес-плана приводятся документы и источники, которые были использованы при его подготовке, и на которые есть ссылки в основном тексте. Речь идет о письмах от клиентов и партнеров, копиях договоров и контрактов, различных прејскурантах, статистических обзорах, справках, результатах исследований, таблицы с финрасчетами и т.д.

Бизнес-план, в конечном счете, должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы.