

Алгоритм разработки бизнес-плана субъектами малого предпринимательства

Т.Н. ПАНКОВА,
старший преподаватель кафедры
"Финансы и бухгалтерский учет" БРУ

Материал подготовлен с использованием
правовых актов по состоянию
на 08 октября 2012 г.

Важнейшим условием предпринимательской деятельности является получение прибыли, без которой невозможно выжить в условиях рынка. Но не она является главным и единственным побудительным мотивом предпринимателя. Немаловажное значение имеют заинтересованный творческий подход, стремление к обладанию прочными позициями на рынке. Это обуславливает необходимость предвидеть развитие будущих процессов в предпринимательском деле и возможность учитывать все аспекты, отражая это в соответствующих плановых документах.

Сам процесс разработки бизнес-плана представляет собой детальный анализ, который должен предшествовать его написанию.

Бизнес-план выполняет следующие функции:

- является конкретным планом действий для разработки концепции, стратегии бизнеса;
- позволяет оценить перспективы развития нового направления деятельности, а также контролировать процессы;
- способствует привлечению дополнительных денежных средств;
- позволяет привлечь к реализации планов потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал.

Алгоритм разработки бизнес-плана субъектами малого предпринимательства в самом общем виде включает в себя следующие этапы:

Этап 1. Характеристика товара.

Всякий бизнес предполагает занятие несколькими видами деятельности, поэтому необходимо:

- 1) описать основные контуры бизнеса, т.е. определиться с тем, какой вид деятельности будет организован – производство или коммерческая деятельность;
- 2) составить предполагаемый ассортиментный перечень предлагаемых товаров или оказываемых услуг;
- 3) описать основную группу продуктов, которая будет предложена или один из товаров, который будет занимать наибольший удельный вес.

Здесь должны быть предельно изложены ответы на следующие вопросы:

- какие потребности призван удовлетворять предлагаемый продукт;
- характеристика предлагаемого продукта и его отличие от продуктов конкурентов;
- назначение, основные потребительские свойства, технико-эксплуатационные показатели, преимущества и недостатки, пути устранения последних.

Этап 2. Оценка рынка сбыта.

Для достижения устойчивого роста объема продаж предприниматель должен досконально изучить свой рынок, т.е. тех потребителей, которые будут покупать производимый им товар или пользоваться его услугами. Для каждого товара необходимо найти свой рынок, потребителей, т.е. определить некоторую часть общего рынка предлагаемого товара. Поэтому в этом разделе необходимо:

- описать рынок и будущих покупателей (ближайшие окрестности, центр города, район или область);
- описать местоположение бизнеса.

Правильный выбор рынка сбыта во многом определяет успех предпринимательского дела и поэтому его оценке следует уделить особое внимание. Необходимо проанализировать рынок с точки зрения:

- удовлетворения потребностей в данном товаре;
- основных групп потребителей.

Этап 3. Оценка конкурентоспособности товара.

В этом разделе производится анализ конкурентоспособности товара по сравнению с аналогичным товаром наиболее сильных конкурентов. Дается описание наиболее значимого конкурента среди выявленных (местоположение, опыт работы, наличие постоянных покупателей и др.). Для сравнения конкурентоспособности своего товара с товаром конкурента выделяются сильные и слабые стороны. Делается вывод о сильных и слабых сторонах своей деятельности с указанием мероприятий по преодолению своих слабых сторон.

Этап 4. Составление коммерческого плана.

В нем отражается процедура закупки товара и доставки его на склад хранения.

Затем субъектом малого предпринимательства рассчитывается оптимистический объем продаж товара ($V_{\text{опт}}$, шт.) по формуле

$$V_{\text{опт}} = V_{\text{max}} \times D_p, \quad (1)$$

где V_{max} – максимально возможный ежедневный объем продаж, штук;

D_p – количество рабочих дней в году (не более утвержденных законодательством. В соответствии с Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21 сентября 2011 г. № 90 «Об установлении расчетной нормы рабочего времени на 2012 год» при пятидневной рабочей неделе в 2012 году 254 рабочих дня, а при шестидневной рабочей неделе – 305).

Пессимистический объем продаж ($V_{\text{пес}}$, шт.), как правило, составляет 70 % оптимистического и рассчитывается по формуле

$$V_{\text{пес}} = 0,7 \times V_{\text{опт}} \quad (2)$$

Реальный объем продаж (V_p , шт.) рассчитывается по формуле

$$V_p = \frac{V_{\text{опт}} + V_{\text{пес}}}{2} \quad (3)$$

При этом объемы ежемесячных продаж должны определяться с учетом начального этапа деятельности (когда объемы продаж незначительны и постепенно увеличиваются) и сезонных колебаний спроса.

Этап 5. Составление юридического плана.

В разделе оговариваются функции, выполняемые субъектом малого предпринимательства в ходе осуществления предпринимательской деятельности. Это может быть самостоятельное замещение всех функций (снабжение товарами, ведение бухучета, реализация товара (услуги), транспортировка и т.д.) либо привлечение наёмных работников. Также в данном разделе отображается процесс документального оформления статуса субъекта малого предпринимательства.

Этап 6. Составление финансового плана.

Финансовый план представляет собой основной раздел бизнес-плана, в котором отражаются финансовые результаты предыдущих расчетов в денежном выражении.

Финансовый план включает:

- 6.1 расчет розничной цены товара;
- 6.2 прогноз объемов реализации;
- 6.3 расчет расходов от предпринимательской деятельности;
- 6.4 расчет чистой прибыли;
- 6.5 баланс денежных доходов и расходов;
- 6.6. расчет точки безубыточности (самоокупаемости).

6.1 Розничная цена – это конечная цена, т.е. цена, по которой товар реализуется населению.

Розничная цена складывается из отпускной цены производителя (импортера), торговой надбавки, и налога на добавленную стоимость.

Расчет розничной цены производится по формуле

$$C_{роз} = C_{отп} + ТН + НДС, \quad (4)$$

- где $C_{роз}$ – розничная цена товара, тыс.руб.;
- $C_{отп}$ – отпускная цена товара, тыс.руб.;
- ТН – торговая надбавка, тыс.руб.;
- НДС – налог на добавленную стоимость, тыс.руб.

Торговая надбавка представляет собой плату за оказываемые предпринимателем услуги по доведению товара до потребителя. Размер торговой надбавки определяется в процентах к отпускной цене производителя (импортера) и рассчитывается по формуле:

$$ТН = \frac{C_{отп} \times h_{ТН}}{100} \quad (5)$$

где $h_{ТН}$ - процент торговой надбавки, %.

Сумма налога на добавленную стоимость, включаемая в цену единицы товара, рассчитывается по следующей формуле:

$$НДС = \frac{h_{НДС} \cdot C_{роз}}{100}, \quad (6)$$

где $h_{НДС}$ – ставка НДС на момент разработки бизнес-плана, %.

Планируемая цена товара сравнивается с ценами на аналогичные товары конкурентов и делаются соответствующие выводы.

6.2 Прогноз объемов реализации призван дать представление о той доле рынка, которую предполагается завоевать своими товарами.

Одними из наиболее практических способов прогнозирования являются методы оценок:

- 1) по наихудшему варианту, где указывается объем реализации при активной позиции конкурентов, которые смогут отбить часть рынка;
- 2) по наилучшему варианту, когда все сложится гораздо лучше ваших предположений и доля рынка увеличится, например, из-за эффективности рекламы;
- 3) по вероятному варианту.

Объем реализации по вариантам рассчитывается по формулам

а) самый низкий объем реализации

$$Выр_{н} = C_{роз} \times V_{пес}, \quad (7)$$

где $C_{роз}$ – розничная цена;

$V_{пес}$ – пессимистический объем продаж (формула 2).

б) самый высокий объем реализации

$$\text{Выр}_в = \text{Ц}_{\text{роз}} \times \text{V}_{\text{опт}}, \quad (8)$$

где $\text{V}_{\text{опт}}$ – оптимистический объем продаж (формула 1).

в) реальный объем реализации

$$\text{Выр}_р = \text{Ц}_{\text{роз}} \times \text{V}_р, \quad (9)$$

где $\text{V}_р$ – реальный объем продаж (формула 3).

6.3. Под расходами от предпринимательской деятельности, осуществляемой субъектом малого предпринимательства, понимается выраженная в денежной форме сумма затрат по реализации товара.

Расходы от предпринимательской деятельности ($\text{P}_{\text{осн}}$, тыс.руб.) рассчитываются по формуле

$$\text{P}_{\text{осн}} = \text{ЗТ} + \text{РР}, \quad (10)$$

где ЗТ – затраты на закупку товара, тыс. руб.

РР – расходы на реализацию товара, тыс. руб.

Расчет затрат на закупку основного товара осуществляется по формуле

$$\text{ЗТ} = \sum \text{Ц}_{\text{опт}} \times \text{V}_р \quad (11)$$

Расходы на реализацию – это затраты по доведению товаров от производства до потребителей, выраженные в стоимостной форме. К ним относятся:

- а) материальные затраты, тыс.руб.;
- б) расходы на оплату труда работников, тыс.руб.;
- в) отчисления на социальные нужды работников, тыс.руб.;
- г) амортизация основных средств и нематериальных активов;
- д) прочие расходы.

а) Материальные затраты (МЗ , тыс.руб.) включают транспортные расходы, расходы на приобретение оборотных средств, а также затраты на приобретение горюче-смазочных материалов.

К транспортным расходам (ТР , тыс. руб.) относится оплата услуг по погрузке, выгрузке и перевозке товаров наемным транспортом. Расчет расходов осуществляется по формуле

$$\text{ТР} = \text{ТР}_1 \times n_{\text{езд}} \times 12, \quad (12)$$

где ТР_1 – расходы на транспортировку одной партии товара, тыс. руб.;

$n_{\text{езд}}$ – количество поездок за товаром в месяц.

Расходы на приобретение оборотных средств ($\text{P}_{\text{ОПОБ}}$, тыс.руб.) включают затраты на приобретение предметов и инвентаря стоимостью менее 30 базовых величин или служащих менее одного года.

Годовые расходы на приобретение горюче-смазочных материалов ($\text{P}_{\text{ГСМ}}$, тыс.руб.) рассчитываются с помощью соответствующих норм расхода топлива на механические транспортные средства, суда, машины, механизмы и оборудование, установленных Постановлением Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь от 06 января 2012 года № 3 в таблице 1.

Вид ГСМ	Норма расхода	Годовой пробег автомобиля	Цена 1л ГСМ, тыс. руб.	Затраты на приобретение ГСМ, тыс. руб.
Итого	–	–	–	Σ

б) Расходы на оплату труда работников (ФОТ_г, тыс.руб.) должны устанавливаться в размере, не менее минимальной заработной платы в Республике Беларусь (1 104 640 руб. в сентябре 2012 года).

в) Отчисления на социальные нужды работников составляют 34 % (в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь) и 0,6 % (в Белгосстрах на страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний) от годового фонда оплаты труда (О_{сн}, тыс.руб.) рассчитываются по формуле

$$O_{сн} = \frac{ФОТ \times 34,6}{100} \quad (13)$$

г) Амортизационные отчисления (А_о, тыс.руб.) рассчитываются по формуле

$$A_o = \frac{ОС}{T_n}, \quad (14)$$

где ОС – стоимость основных средств, тыс.руб.;

T_н – нормативный срок службы основных средств (лет), установленный Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 30.09.2011 № 161.

д) К прочим затратам относятся:

- расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря;
- затраты на ремонт основных средств;
- затраты на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров;
- затраты на рекламу;
- затраты на освещение;
- налоги, сборы и отчисления, относимые на себестоимость продукции (земельный, экологический налог).

Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря включают плату за текущую аренду зданий, помещений, оборудования и инвентаря, причитающуюся арендодателю; расходы на содержание в чистоте помещений и прилегающих территорий, оплату коммунальных услуг, пожарной и сторожевой охраны.

Затраты на ремонт основных средств (З_{о.с.}, тыс.руб.) включают затраты на проведение всех видов ремонтов (текущих, средних, капитальных) основных производственных средств. Годовые расходы на ремонт основных средств рассчитываются по формуле

$$Z_{o.c.} = \frac{ОС \times h_p}{100} \quad (15)$$

где ОС – стоимость основных средств, тыс. руб.;

h_p – норматив расходов на ремонт основных средств, % (в зависимости от срока службы ОС составляет от 2 до 10 %).

Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров включают стоимость материалов, израсходованных на фасовку и упаковку товаров, плату за услуги сторонних организаций по фасовке, упаковке, хранению товаров, другие расходы на создание условий для хранения товаров.

Расходы на рекламу включают стоимость печатных рекламных изданий, рекламных мероприятий через средства массовой информации, расходы на наружную рекламу, на оформление витрин, выставок-продаж.

Затраты на освещение ($Z_{осв}$, тыс.руб.) рассчитываются по формуле

$$Z_{осв} = T_{эл} \times n_{л} \times W_{л} \times T_{ч} \times D_{р}, \quad (16)$$

где $T_{эл}$ – тариф за электроэнергию на момент разработки бизнес-плана, тыс.руб/кВт.ч;

$n_{л}$ – количество лампочек, шт.;

$W_{л}$ – мощность лампочки, кВт;

$T_{ч}$ – среднее количество часов горения ламп в сутки, час;

$D_{р}$ – количество рабочих дней в году, дней.

Итого прочие затраты ($P_{пр}$, тыс.руб.) рассчитываются как сумма всех статей прочих затрат.

Расходы на реализацию определяются по формуле

$$PP = MЗ + ФОТ_{г} + O_{сн} + A_{о} + P_{пр} \quad (17)$$

На основании рассчитанных данных с помощью формулы 10 рассчитываем расходы от предпринимательской деятельности по основному товару ($P_{осн}$).

6.4 Расчет чистой прибыли субъекта малого предпринимательства отличается при применении общей и упрощенной системы налогообложения. Если субъект малого предпринимательства применяет общую систему налогообложения, то чистая прибыль представляет собой разницу между прибылью до налогообложения и налогами, исчисляемыми из прибыли. Прибыль до налогообложения ($\Pi_{нал}$) представляет собой сумму прибыли от текущей, инвестиционной, финансовой и иной деятельности. При этом основной составляющей прибыли от текущей деятельности является прибыль от реализации товаров, работ, услуг.

Прибыль от реализации товара ($Pr_{осн}$, тыс.руб.) рассчитывается по формуле

$$Pr_{осн} = Выр_{осн} - P_{осн} - НДС \quad (18)$$

$$Выр_{осн} = Ц_{роз} \times V_{р} \quad (19)$$

$$НДС = \frac{Выр_{осн} \times C_{НДС}}{100 + C_{НДС}}, \quad (20)$$

где $Выр_{осн}$ – выручка от реализации товара;

$НДС$ – налог на добавленную стоимость, включаемый в стоимость товара;

$C_{НДС}$ – ставка налога на добавленную стоимость, установленная налоговым законодательством, %.

Налог на прибыль рассчитывается по формуле:

$$H_{пр} = \frac{\Pi_{нал} \times C_{Нпр}}{100}, \quad (21)$$

где $C_{Нпр}$ – ставка налога на прибыль, %.

Уплата налога при упрощенной системе налогообложения заменяет уплату налогов, сборов, исчисляемых из прибыли. В этом случае чистая прибыль представляет собой выраженный в денежной форме чистый доход от предпринимательской деятельности, который представляет собой разницу между доходами и расходами от предпринимательской деятельности.

6.5 Баланс денежных доходов и расходов – это документ, позволяющий оценить, сколько денежных средств нужно вложить до начала реализации цели и по ходу дела.

Главная задача баланса денежных средств – проверить синхронность, поступления и расходования денежных средств, а значит, будущую ликвидность при реализации данного бизнеса. Баланс денежных доходов и расходов представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Баланс денежных доходов и расходов

Показатель	По месяцам					Всего за год, тыс.руб.
	1	2	3	...	12	
1 Выручка от реализации продукции - всего	X	X	X	X	X	
2 Налог на добавленную стоимость						
3 Расходы от предпринимательской деятельности – всего	X	X	X	X	X	
в том числе:						
3.1 Расходы от основной деятельности, всего из них: (п.3.1 = 3.1.1+...+п.3.1.6)						
3.1.1 Затраты на закупку основного товара						
3.1.2 Материальные затраты: – транспортные расходы; – горюче-смазочные материалы; – стоимость ОПОБ						
3.1.3 Расходы на оплату труда работников						
3.1.4 Отчисления на социальные нужды работников						
3.1.5 Амортизация основных средств и нематериальных активов						
3.1.6 Прочие затраты						
3.2 Расходы от прочей деятельности	X	X	X	X	X	
4 Предполагаемая общая прибыль						
5 Чистая прибыль						

6.6 Точка безубыточности (самоокупаемости) определяет объем продаж за год в натуральных показателях, за счет которого покрываются издержки. Под точкой безубыточности в современном бизнесе понимается такое состояние организации, когда разность между расходами и доходами оказывается равной нулю, т.е. предприятие еще не получает прибыли, но не несет убытков. Наибольшая трудность при расчете точки безубыточности состоит в установлении величины постоянных и переменных затрат.

Постоянными считаются затраты, которые не изменяются или изменяются незначительно при изменении объема производства (реализации).

К переменным относятся затраты, находящиеся в прямой зависимости от объема производства и изменяющиеся пропорционально его изменению, - это расходы на покупку сырья, материалов, товара и т.п.

В соответствии с Правилами по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденных Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь 31.08.2005 № 158, уровень безубыточности (УБ) рассчитывается по формуле

$$УБ = \frac{\text{условно – постоянные издержки}}{\text{маржинальная (переменная) прибыль}} \times 100, \quad (22)$$

где маржинальная (переменная) прибыль – выручка от реализации продукции за минусом условно-переменных издержек и налогов, сборов и платежей, включаемых в выручку.

Для обеспечения безубыточности деятельности организации уровень безубыточности должен быть не более 60%.

Этап 7. Выработка стратегии финансирования.

В этом разделе необходимо определить:

- средства, необходимые для реализации бизнес-проекта;
- размер недостающих средств и источники их поступления;
- срок возврата (окупаемости) заемных средств.

Сумма необходимых средств ($C_{н.с.}$, тыс.руб.) для начала предпринимательской деятельности рассчитывается по формуле

$$C_{н.с.} = Z_{зак_1} + Z_{тр_1} + ОПОБ_{нед} + ОС_{нед} + A_{р1}, \quad (23)$$

где $Z_{зак_1}$ – затраты на 1-ую закупку товара;

$Z_{тр_1}$ – затраты на 1-ую транспортировку, связанную с закупкой товара;

$ОПОБ_{нед}$ – стоимость недостающих оборотных средств;

$ОС_{нед}$ – стоимость недостающих основных средств;

$A_{р1}$ – арендная плата 1-ого месяца.

Сумма недостающих (заемных) средств ($C_з$, тыс. руб.) для начала предпринимательской деятельности рассчитывается по формуле

$$C_з = Собс - C_{н.с.}, \quad (24)$$

где Собс – собственные средства, тыс.руб.

В случае недостатка собственных средств для осуществления предпринимательской деятельности субъект малого предпринимателя задействует заемные средства, по которым определяется срок возврата и указывается источник их поступления.

Расчет срока окупаемости заемных средств ($T_{ок}$, месяцев) определяется по формуле

$$T_{ок} = \frac{C_з}{Pr_ч} \times 12, \quad (25)$$

где $C_з$ – сумма заемных средств, тыс.руб.;

$Pr_ч$ – чистая прибыль за год, тыс.руб.

Этап 8. Расчет показателей эффективности бизнес-плана.

8.1 Рентабельность продаж ($R_{пр}$, %) рассчитывается по формуле

$$R_{пр} = \frac{Pr_ч}{Выр_{осн}} \times 100, \quad (26)$$

где $Выр_{осн}$ – выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг)

8.2 Рентабельность реализованной продукции ($R_{рп}$, %) рассчитывается по формуле

$$R_{rp} = \frac{Pr_{ч}}{P_{осн}} \times 100, \quad (27)$$

где $P_{осн}$ – сумма расходов от предпринимательской деятельности,

8.3 Затраты на 1000 рублей реализованной продукции Z_{1rp} , рассчитываются по формуле

$$Z_{1rp} = \frac{P_{осн}}{Выр_{осн}} \times 1000 \quad (28)$$

На основании расчетов делаются выводы об эффективности бизнес-плана.

Этап 9. Составление резюме

Фактически резюме является предельно сокращенной версией бизнес-плана. Резюме пишется в последнюю очередь, а в бизнес-плане присутствует в качестве первого раздела. Тон резюме должен быть деловым и в тоже время не лишенным эмоциональности, чтобы вызвать заинтересованность, придать ощущение значимости проекта.

Список использованных источников

- 1 Особенная часть Налогового кодекса Республики Беларусь.
- 2 Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденные Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 31.08.2005 № 158.
- 3 Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21 сентября 2011 г. № 90 «Об установлении расчетной нормы рабочего времени на 2012 год».
- 4 Постановление Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь от 06 января 2012 года № 3 «Об установлении норм расхода топлива в области транспортной деятельности и признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь».
- 5 Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 30.09.2011 № 161 «Об установлении нормативных сроков службы основных средств и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства экономики Республики Беларусь».