

Бизнес-планирование

# **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН БИЗНЕС-ПРОЕКТА**

преподаватель Крючкова Л.В.

Прежде всего, в данном разделе необходимо обосновать выбор формы деятельности.

Указывается, являетесь ли вы физическим лицом – ИП, или же основателем организации – ООО или АО.

В последнем случае обязательно нужно перечислить органы управления и их полномочия, состав учредителей и их права и обязанности. После этого необходимо описать организационную структуру предприятия.

В данном пункте следует раскрывать суть следующих ключевых моментов бизнеса:

- организационную структуру компании;
- штатное расписание, численный состав работников и их рабочий день;
- правовую обеспеченность проекта;
- календарный план его воплощения в реальность.

Организационная структура – это состав, система взаимоотношений и функций между различными отделениями предприятия, каждое из которых несет ответственность за свою сферу деятельности и является частью иерархической системы организации.

Организационная структура предприятия включает в себя информацию о численном составе, основных функциях и взаимодействии различных подразделений.

От тщательного составления этого документа зависит успешность выбранного направления предпринимательской деятельности, ее будущее развитие, а также возможность производства качественных и востребованных товаров.

Вне зависимости от вида, организационная структура обязательно должна выполнять ряд основных функций, а именно:

- обеспечивать нормальное взаимодействие и плодотворное сотрудничество между участниками проекта;

- организовывать такие условия, при которых становится возможной стабильная работа и выпуск продукции, отвечающей всем требованиям качества;

- подталкивать предприятие к дальнейшему положительному росту и развитию

Данную структуру нельзя назвать чем-то застывшим, напротив, ей свойственно постоянное совершенствование в свете изменяющихся рыночных условий.

Поэтому она бывает различной в зависимости от следующих факторов:

- масштабности предприятия (малое, среднее, большое);
- производственных и отраслевых особенностей (производство продукции, услуги, сделки купли-продажи);
- характера производства, которое в свою очередь бывает массовым, единичным или серийным;
- сферы деятельности компании, на каком рынке реализуется предпринимательская деятельность: на местном, национальном или внешнем;
- уровня механизации и автоматизации работы управленческого характера; квалификации сотрудников.

При ее составлении нужно учитывать следующие принципы:

1. структура управления не должна идти в разрез с целями и стратегиями компании;

2. структура и функции управления должны быть едины;

3. орган управления состоит из первичной и вторичной функций;

4. управление должно базироваться на рациональном сочетании таких критериев, как централизация, специализация и интеграция;

5. производственная и управленческая структуры должны быть соотносимы;

6. структура управления должна сочетать все виды деятельности посредством комплексной увязки.

Отдельное внимание стоит уделить так называемой управленческой команде. В нее входят те люди, которые фактически будут осуществлять управление фирмой, учреждением или торговой точкой. Так, к примеру, если вы являетесь владельцем магазина, в команду могут входить директор, администратор, заместитель администратора.

Стоит также описать квалификацию, опыт и образование каждого из управленцев, если персоналии на эти должности уже определены, так как на это нередко обращают особое внимание ваши потенциальные инвесторы.

Однако не стоит быть и слишком оптимистичными – если вы считаете, что в составе управляющих необходимо будет провести необходимые модификации, стоит упомянуть и об этом. Это вряд ли отпугнет партнеров, скорее покажет, что вы тщательно проанализировали все стороны проекта.

Помимо управляющих, вам нужно будет перечислить и рядовых сотрудников. Уровень сложности этой задачи будет напрямую зависеть от того, планируете ли вы открыть небольшую торговую точку или завод с тысячами работников.

Однако в обоих случаях схема описания персонала одна. Вам нужно указать:

- Должность сотрудника или сотрудников;
- Количество работников в этой должности (Например, 1 Администратор; 4 Кассира);
- Ежемесячную заработную плату работника по каждой специальности, окладную часть, премиальную часть и систему премирования.
- Ежегодную заработную плату работника по каждой специальности.

Также постарайтесь подумать, необходимо ли вам будет проводить дополнительные обучающие курсы (как правило, это требуется на узкоспециализированных предприятиях). Если таковая необходимость имеется, обязательно укажите это в организационном плане.

При ее проектировании нужно помнить о двух основных правилах:

число управленческих уровней должно быть минимальным;

команды следует выполнять по кратчайшей цепи.

Управленческой командой называется сложная социально-экономическая категория, обеспечивающая связь самой команды, коллектива, собственника и государства в отношении социально-экономического развития предприятия.

В основе деятельности данной команды должны лежать следующие принципы:

- самым важным является достижение поставленной цели;

- коллективная ответственность имеет очень высокий уровень;

- руководителя должны определять такие характеристики, как динамичность, подвижность коммуникационных связей и высокая плотность контактов горизонтального характера.

Штатная численность и график работы руководство фирмы

Итак, структура предприятия и число необходимых подразделений определено, значит, можно переходить к определению потребности в сотрудниках.

Если процесс производства понятен, то не составит труда и составление списка необходимых специалистов, в функциональные обязанности которых будут входить производственная и управленческая деятельность компании.

Здесь же следует расположить сведения о графике работы персонала (а одним из приложений к бизнес-плану нужно сделать должностные инструкции работников). Составлением штатного расписания в организации занимается специалист, на которого возложили такие обязанности приказом руководителя.

После этого нужно отвести место принципу начисления заработной платы.

Что будет лежать в основе выплат: фиксированное время или полученные результаты?

Из этого вытекает и форма оплаты: повременная или сдельная – этот важный момент обязательно должен быть отражен в данном пункте.

Кроме того, нужно уделить внимание режиму работы, который бывает: обычным: понедельный, недельный и суммированный; особым: ненормированный, гибкий или сменный.

Статья 100 ТК РФ предусматривает следующие варианты организации трудовой деятельности:

пятидневная рабочая неделя и два выходных дня;

шестидневная рабочая неделя и один выходной день;

пяти/шестидневная рабочая неделя с предоставлением выходного дня (дней) в соответствии со скользящим графиком.

А статья 104 ТК РФ позволяет применять суммированный учет рабочего времени. Использование ненормированного рабочего дня применяется в том случае, если режим работы предприятия предполагает эпизодическое привлечение отдельных работников к выполнению своих должностных обязанностей вне пределов нормального рабочего времени.

Ненормированный рабочий день разрешается применять в отношении:

- сотрудников, занимающих административные, управленческие, технические и хозяйственные должности;

- работников, труд которых невозможно учесть по времени; лиц, желающих распределять свое рабочее время по собственному усмотрению;

- людей, характер работы которых требует дробления рабочего времени на выполнение различных видов деятельности.

Гибкий график можно использовать для организации труда как отдельной категории работников, так и коллектива целого структурного подразделения, но с соблюдением определенных пределов:

начало, окончание и общую продолжительность рабочего дня сотрудник может регулировать сам, но при этом работодатель вправе требовать от него полной отработки рабочих часов.

Сменный режим актуален для предприятий, работающих круглосуточно.

График открытия В организационном разделе обязательно нужно отвести место календарному графику открытия компании, который должен включать в себя информацию о временных отрезках, необходимых:

- для составления бизнес-плана;

- для поиска подходящих площадей;

- для прохождения процедуры государственной регистрации;

- для приобретения необходимого оборудования;

- для проведения ремонтных работ;

- для набора необходимых сотрудников.

Наличие на руках календарного плана, в котором расписан каждый ключевой этап и срок его реализации, позволяет контролировать весь процесс.

Кроме того, это позволит предупредить наступление того или иного риска или сбоя в работе. Помимо времени начала и окончания реализации определенного этапа, можно расписать необходимые ресурсы (эти сведения понадобятся для составления финансового плана).

Организационный пункт можно назвать самой важной частью документа, в которой предприниматель должен указать оптимальную форму бизнеса, позволяющую достичь максимального эффекта на фоне минимального финансирования.

Данный раздел должен в доступной форме объяснить инвестору, что набор необходимого персонала позволит эффективно реализовать проект, а несколько квалифицированных менеджеров рационально распределят обязанности и поспособствуют успешному развитию компании.

Нелишним будет внимательно рассмотреть федеральные и региональные программы, участие в которых предполагает предоставление льготного кредитования.

А если производственный процесс позволяет, то можно принять в штат инвалидов – это позволит получить бонус при оплате налога на прибыль.

Таким образом,

1. Организационная структура представляет собой иерархию сотрудников в организации. Она покажет, кто и за что несет ответственность, кто выполняет задачи, кто контролирует выполнение, кто регулирует коммуникацию между сотрудниками и т. п. Важно понимать, что это серьезный раздел, потому что вы планируете основу того, что должно отвечать требованиям в течение длительного времени. Вы не можете каждый месяц менять иерархию и структуру организации, что, допустим, позволительно с некоторыми другими разделами бизнес плана

Организационная структура должна быть представлена в виде организационной диаграммы или графика (т. н. «органограмм»).

Иллюстрация содержит позиции и должности, ответственные за каждую позицию. Эти позиции могут быть функциями, такими как продажи, маркетинг, финансы, производство.

Управленческая команда – список людей, которые будут управлять бизнесом. Это можете быть просто вы как предприниматель или включите в команду ваших первых сотрудников. Для каждой из ключевых позиций управления нужно учитывать предыдущий опыт управленца и его роль в компании.

2. Возможные слабые стороны управленческой команды требуют хороший анализ, потому что это может сильно влиять на функционирование бизнеса в целом. Новым предприятиям часто приходится больше писать в этой части.

Например, вы должны написать, что как предприниматель вы будете руководить и продажами из-за отсутствия финансов, чтобы нанять менеджера для этой позиции.

При этом вы таким образом определили этот момент как важный вопрос, который требует решения в будущем. Не забудьте указать, как вы планируете преодолеть эти недостатки в будущем.

3. План персонала является частью бизнес плана, который будет включать все позиции в компании. План персонала можно представить в виде таблицы со следующими столбцами:

Должность (например, финансовый менеджер, поставщик ...)

Количество сотрудников в этой должности (например, 1 Финансовый менеджер, 10 продавцов)

Размер заработной платы одного работника этой позиции в течение одного месяца

Ежегодные затраты на эту позицию (12 x количество сотрудников в этой должности x размер месячной зарплаты)