

**Проект Тасис по
распространению
технической информации
(ПРТИ)**



tdp@dg1a.cec.be

Вниманию пользователей:

документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

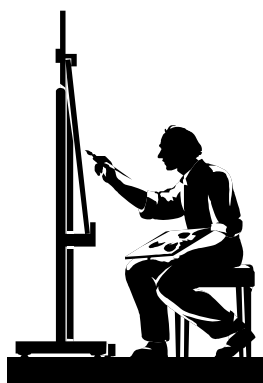
Настоящий технический документ **"Как начать свой бизнес - Разработка бизнес-плана для малого предприятия"** был выполнен контрактором **NI-CO (Белфаст, ВБ)** в рамках проекта Тасис Европейского Техническое содействие для **Агентства по Развитию Предпринимательства**.

АРП

Тренинг-курс
Как начать свой бизнес

Раздел 9

Разработка бизнес-плана для малого предприятия



Разработка бизнес-плана для малого предприятия

9.1 Зачем малому предприятию бизнес-план? Одним из первых шагов в создании нового предприятия должна быть подготовка бизнес-плана. В бизнес-плане словесно и при помощи цифр излагаются ключевые вопросы, касающиеся нового предприятия. Традиционно бизнес-план рассматривался как оценка уровня потребностей предприятия в финансировании, необходимом для реализации проекта. Однако, получение финансов - только одна из задач, обуславливающих необходимость бизнес-плана. Остальные причины не менее важны, а для начинающего предпринимателя они, пожалуй, даже более важны. **Эти задачи:**

- Оценить целесообразность (надежность) проекта.
- Определить рентабельность финансовых затрат и затрат времени.
- Выявить потенциальные препятствия в реализации проекта. К примеру, вопросы контроля за планированием, законодательства, обеспечения достаточного рынка.
- Изучить как будет осуществляться руководство проектом и какие навыки для этого нужны.
- Определить ряд задач, которые позволят менеджеру малого предприятия оценивать успешность своей деятельности в ходе реализации проекта.

9.2 Таким образом, должен быть активным рабочим инструментом управления.

9.3 Содержание бизнес-плана

Не существует стандартной формы для бизнес-плана. Вам необходимо разработать форму, которая отвечала бы структуре вашей деятельности. Структура деятельности сферы услуг отличается от розничной торговли. По этой причине возможны вариации в формулировке заголовков или в расстановке акцентов. Следующая структура может служить Вам хорошей моделью для работы.

9.4 Титульный лист

Если документ выполняется на бумаге формата А4, то выберите привлекательную обложку этого же формата. Воспользуйтесь возможностями компьютера, принтера, хорошей пишущей машинки для выполнения аккуратного титульного листа. Необходимо учесть следующие **условия:**

- # заглавие выделяется жирным шрифтом
- # обязательно указывается адрес
- # указывается дата

9.5 Страница с указанием содержания

Укажите все темы, которые будут затронуты в документе и номер страницы, на которой начинается обзор данной темы. Пользуйтесь последовательной системой нумерации в рамках всего документа. При этом принято придерживаться следующих правил:

- # Титульный лист не нумеруется
- # Страницы с указанием содержания нумеруются i, ii, iii, iv (римскими цифрами мелкого формата)
- # Основные разделы нумеруются арабскими цифрами 1,2,3,4
- # Приложения обозначаются буквами А, Б, В, Г, например, приложение А
- # Страницы одного и того же приложения нумеруются как А1, А2 и т.д.

9.6 Резюме

На первой странице основного текста должно быть резюме. Предпочтительно на одной странице изложить основные цели структуру и финансовые потребности представляемого проекта. Резюме должно включать следующие пункты:

- # Название фирмы и ее тип (единоличная собственность/ партнерство)
- # Как Вы намереваетесь собрать капитал?
- # Краткое резюме проекта
- # Дата открытия предприятия
- # Задачи предприятия
- # Резюме финансовых потребностей

9.7 Цели предприятия

Ваш инвестор захочет узнать причины создания предприятия. Не есть ли это только хобби? Будет ли это Вашим основным занятием? Вам необходимо ясно изложить свои цели и стоящие за ними причины. Указывают два основных типа целей:

- # Личные
- # Кратко-средне-долгосрочные цели

9.8 Что заставляет Вас заняться бизнесом и какого эффекта вы при этом ожидаете?

Является ли Вашим мотивом только получение прибыли или есть другие причины?

- # Деловые
- # Кратко-средне-долгосрочные цели

9.9 Каковы цели Вашего предприятия? Вашей личной целью может быть цель стать миллионером. Однако, деловые задачи должны быть сформулированы более четко. К примеру:

- # Заработать доход минимум \$X000 в течение первого года
- # Достичь оборота капитала \$X000 за определенный срок
- # Стать лидером в определенной отрасли
- # Первым внедрить новый спектр товаров или услуг
- # Завоевать X% рынка

9.10 Деятельность существующего предприятия

Если предприятие уже существует и работает, каковы его успехи? Соответствуют ли его успехи прогнозам? Как выглядит его балансовый отчет? Имеются ли солидные основные фонды в качестве залога?

9.11 Управление

Представьте краткую информацию о руководящем составе предприятия. Внесите следующее:

- # Образование
- # Подготовку
- # Соответствующий опыт
- # Настоящие обязанности
- # Предлагаемые обязанности
- # Дополнительные управленческие навыки

9.12 Рынок

С каким рынком Вы собираетесь иметь дело? Ответьте на все вопросы, если их можно отнести к Вашему предприятию:

- # Каков размер Вашего рынка?
- # Растет или уменьшается рынок? Почему?
- # Существует ли дефицит качественной продукции?
- # Можно ли изменить такую тенденцию?
- # Кто Ваши конкуренты?
- # Сколько их?
- # Каковы их преимущества?
- # Каковы их слабости?
- # Анализ Вашего П*С*В*У* :

ПРЕИМУЩЕСТВ СЛАБОСТЕЙ ВОЗМОЖНОСТЕЙ УГРОЗ

- # Каково Ваше У*П*С*- Уникальное Предложение по Сбыту?
- # Почему вы думаете, что Вашу продукцию будут покупать?
- # Какие рекламные приемы Вы используете?
- # Каков ваш бюджет на маркетинг?
- # Как Вы намерены сбывать свою продукцию?
 - Рассылка на заказ
 - Торговля в розницу
 - Услуги дистрибьютора
- # Что показало Ваше рыночное исследование?

9.13. Продукция

Опишите продукцию и услуги, которые Вы предлагаете.

- # Отвечают ли они потребностям заказчиков?
- # Представьте расчеты своих затрат

- # Каковы должны быть складские запасы?
- # Как быстро будет происходить товарооборот на складе?
- # Способны ли Вы удовлетворить требования по доставке?
- # Каковы Ваши требования по складированию?
- # Как будет складироваться Ваша продукция?
- # Ваша продукция портится? Нужны ли специальные способы обращения с ней, особые условия хранения?
- # Как будет влиять незавершённое производство на Ваш бизнес?

9.14 Ценообразование

Как Вы намерены устанавливать цену на продукт? Как она будет связана с конкуренцией? Можете ли Вы позволить снижение цен в борьбе с Вашими конкурентами? Представьте следующую информацию по пунктам:

- # Расчеты ценообразования
- # Разброс цен
- # Как они выглядят на фоне других цен в пределах отрасли?
- # Порог самоокупаемости прибыльности
- # Сроки по Вашим кредитным обязательствам

9.15 Поставщики

Кто Ваши поставщики? Насколько Вы от них зависимы? Если Ваш поставщик обанкротился, есть ли у Вас альтернативные источники необходимых Вам материалов? Если вы занимаетесь производством, вы в большой степени зависите от возможностей поставщика. Укажите следующую информацию о поставщиках:

- # Названия фирм \адреса\надежность
- # Альтернативные источники
- # Процедуры, гарантирующие качество
- # Возможности переговоров по срокам возврата кредитов

9.16 Материальные ресурсы

От каких других материальных ресурсов Вы зависите? Что произойдет если они выйдут из строя? Когда будет необходима их замена?

- # Какова ожидаемая длительность эксплуатации оборудования?
- # Какое офисное оборудование Вам необходимо?
- # Можно ли его купить на аукционе в целях экономии?
- # Нужна ли предприятию машина или другой транспорт?
- # Можно ли арендовать или взять на прокат для снижения расходов?
- # Как Вы намерены финансировать покупку основных средств?

9.17 Помещения

Имеется ли у Вас подходящее помещение для начала проекта? Анализировали ли Вы свои будущие потребности? Нужно ли будет переезжать в случае расширения? Можно ли расширить Ваши сегодняшние помещения?

- # Где находится Ваш офис производство?
- # Во что они обходятся?
- # Каковы условия аренды, в общих чертах?
- # Проводилось ли в этом направлении какое-либо исследование?
- # Придется ли Вам оплачивать счета по ремонту помещений?
- # Отвечают ли помещения Вашим потребностям?
- # Требуются ли изменения в использовании помещений?
- # Выгодно ли расположено помещение? Это очень важно если Вам приходится заниматься торговлей.

9.18 Персонал

Процесс подбора хороших сотрудников очень сложен и требует времени. Намерены ли вы полагаться на определенных “ключевых” сотрудников? Предложите ли Вы им значительное вознаграждение? Где Вы их найдете? Как вы будете нанимать их на работу?

Непредвиденные обстоятельства

- # Что произойдет в случае потери рынка?
- # Что произойдет в случае финансового краха или увеличения банками процента по кредитам?
- # Сможет ли кто-нибудь Вас немедленно заменить в случае Вашей болезни?

- # Можете ли Вы застраховать себя от финансовых потерь во время болезни?
- # Будут ли к этому терпеливо относиться ваши клиенты?
- # Существуют ли альтернативные рынки?

9.19 Прибыль и прогнозы.

Финансовые прогнозы и другую финансовую информацию лучше давать в виде приложений. В основном разделе дайте краткое резюме и сделайте ссылку на соответствующий документ в приложении. Обычно Вам понадобится:

- # Прогноз потока денежной наличности на первый год работы
- # По возможности, прогноз потока денежной наличности на второй год работы
- # Оценка затрат на создание предприятия
- # Оценка месячных затрат на обеспечение работы предприятия
- # Указание допущений, на которых основаны расчеты
- # Основные компоненты риска
- # Расчеты точки самоокупаемости-прибыльности
- # Прогноз по сбыту

9.20 Потребность в финансах

И, наконец, итоговая информация: сколько денег Вам потребуется чтобы достичь поставленных целей? В бизнесе существует три способа финансирования:

- # Ваш вклад наличными
- # Ваш вклад в виде основных и текущих фондов
- # Инвестиции извне

9.21 Четко укажите Ваш личный финансовый вклад в предприятие. Обычно банки соизмеряют свой вклад с Вашим, рассматривая Ваш вклад как степень Вашей серьезности вести это дело. Ваш вклад в основные фонды фирмы также рассматривается как инвестиция. Банку будет необходимо знать следующее:

- # Сколько денег Вам необходимо?
- # На какой срок?

Какие гарантии вы предлагаете?

9.22 Изложение

Подготовка бизнес плана состоит из двух этапов: подготовка содержания и его изложение. Набросав план-черновик, стоит потратить некоторое время на изложение содержания. Чем лучше форма изложения, тем больше шансов получить финансы. Учтите следующие моменты:

Внешний вид документа

Ясность

Легко ли понять написанное? Не злоупотребляете ли Вы профессиональным жаргоном?

Соответствие законодательству

Легко ли читаем шрифт?

Какова плотность абзацев?

Логичность изложения

Легко ли читателю ориентироваться в тексте?

9.23 Лучше всего подготовить текст на компьютере. Это позволит Вам получить несколько вариантов проекта для проверки и исправлений. Любые ошибки можно быстро и эффективно исправить. Существует услуга по набору текстов на компьютере. Подготовка бизнес-плана занимает много времени, но это время затем окупится. Чем лучше презентация плана, тем выше шансы на успех, тем реальнее возможность вести переговоры о снижении процента за кредит.

Ключевые моменты
Сделайте как минимум по одной копии для каждого из инвесторов и две для себя
Необходимо знать что где находится в Вашем плане
Закажите переплет в мастерской (не скрепляйте скрепками)
Позаботьтесь о внешней привлекательности обложки
Будьте последовательны в использовании стиля во всем документе
Будьте последовательны в нумерации параграфов и страниц
Позаботьтесь о том, чтобы документ был легко читаем
Использование таблиц делает цифровую информацию более доступной
Пользуйтесь бумагой высокого качества

Проформа бизнес-плана малого предприятия

1. Персональные данные

Должность.....Имя.....Фамилия.....

Дата рождения.....Телефон.....

Адрес.....

.....

.....

Семейное положение.....К-во содержащих.....

Водительские права.....

2. Образование

Тип учебного заведения (отметить)

☐

средняя
школа

☐

Техникум

☐

институт\
университет

☐

Другое

Полученная квалификация (в каком году).....

.....

.....

.....

3. Трудовая деятельность

Укажите места Вашей работы, начиная с последнего.

Предприятие\организация

Должность

Даты приема и
увольнения

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Деловая идея

Опишите свою деловую

идею:.....

Проблемы, связанные с этим бизнесом

.....

Почему Вы считаете себя способным руководить таким бизнесом?

.....

5. Вид собственности

- ☐ Частная собственность
- ☐ Коллективная собственность
- ☐ Смешанная собственность

6. Потенциальный рынок

Детально опишите место/регион, где Вы собираетесь продавать товар/услуги:

.....

Кто будет заниматься вопросами сбыта?

.....

7. Реальные заказчики

Кто они? По возможности представьте их имена и адреса.

.....

8. Исследования рынка

Что Вы знаете об общих размерах рынка?

.....

Каков объем Вашего целевого рынка?

.....

Какие есть сезонные тенденции?

.....

Растет или снижается себестоимость Вашей продукции/услуг?

.....

Кто Ваши конкуренты? (наименования и адреса):

.....

Что Вы знаете о делах своих конкурентов?

.....

Как Вы намерены конкурировать?

.....

.....

Почему вашу продукцию будут покупать?

.....

.....

Как Вы проводили свое исследование?

.....

.....

Примечание: приложите анкеты, исследования или другие материалы по будущим рыночным исследованиям.

Планы по сбыту (на квартал):

1 квартал

2 квартал

3 квартал

4 квартал

.....

.....

.....

.....

Как Вы планируете обеспечить сбыт?

.....

.....

9. Реклама и связи с общественностью.

Формы рекламы

Методы	Затраты	Заметки
ВСЕГО		

10. Помещение

Где Вы намерены работать?

.....

У вас есть помещения, которые являются Вашей собственностью или Вы намерены арендовать или купить их?

.....

Требуемая площадь

.....

Имеющиеся удобства? (электричество, тепло)

.....

.....

Другие требования, к примеру, лицензии, разрешения и т.д.?

.....

.....

Во что обойдется годовая аренда?

.....

Продолжительность аренды?

.....

11. Оборудование

Список предметов	Когда необходимы	Стоимость
.....
.....
.....
.....
.....

12. Поставщики

Имена	Поставки	Условия сделки
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

13. Капитал, необходимый для того, чтобы начать дело

Организация помещения\покупка
Машины и оборудование
Транспорт
Расходы на обустройство
Я оцениваю необходимый оборотный капитал в	
.....	
ВСЕГО

14. Источники финансирования предприятия:

Мой собственный вклад наличными
Мои инвестиции в машины и оборудование
Долгосрочные займы
Пожертвования
ВСЕГО

15. Прогноз затрат и доходов.

По окончании 12 месяцев.....

Сбыт

Первоначальный баланс	_____
Плюс: купленные материалы	_____
Минус: заключительный баланс	_____
Израсходованные материалы	_____
Прибавить: расходы на зарплату	_____
Затраты на реализацию	_____
Валовой доход	_____
Минус: расходы	
Зарплата	_____
Аренда	_____
Телефон\почта\канцтовары	_____
Реклама и общественные связи	_____
Электричество	_____
Транспортные расходы	_____
Аудит и бухгалтерия	_____
Страховка	_____
Банковский процент	_____
Дополнительные расходы	_____
Разное	_____

Амортизация

Зданий	_____
Машин\оборудования	_____
Транспорта	_____
Всего	_____
Чистый доход\потери	_____

17. Банковский счет, адвокат

Банк

.....
.....Телефон.....

Бухгалтер

.....
.....Телефон.....

Адвокат

.....
.....Телефон.....

18. Другие консультанты по бизнесу

Местное агентство по предпринимательству

.....
.....Телефон.....

Бизнес советник

.....
.....Телефон.....

Другие консультанты

.....
.....Телефон.....

19. Заключение

Я уполномочиваю всех, рассматривающих этот бизнес-план связаться с моим банком или другими указанными консультантами или доверенными лицами.

Подпись

Дата