

# **Практическое руководство по освоению предпринимательской деятельности (составлению бизнес-плана для получения государственной субсидии)**

Мы провели нескольких циклов занятий со слушателями от знакомства до пробной защиты их бизнес-планов, подготовленных для получения государственной субсидии (одно время государство выдавало субсидии гражданам, зарегистрированным в центре занятости). Это позволило накопить опыт изложения материала и систематизировать основные ошибки, возникающие на разных этапах работы у слушателей курсов. На основании обобщений этого опыта рождено настоящее практическое руководство. По оценке авторов, оно должно способствовать формированию и развитию предпринимательских навыков у начинающих предпринимателей.

Бизнес - план имеет двойное назначение. Во-первых, он адресован комиссии принимающей решение о выделении субсидии. Поэтому должен быть максимально четким, понятным, логичным, простым в изложении. Во-вторых, бизнес – план нужен любому человеку, который собирается стать предпринимателем. Для этого он должен быть максимально честным, приближенным к реальности и реализуемым. Если эти два условия будут выполнены, победа придет неминуемо, и вы станете предпринимателем, способным «прокормить» себя и свою семью.

Структура бизнес-плана однотипна для разных бизнесов, ее легко можно найти в любом пособии. Поэтому мы в этом практическом руководстве не ставили задачи четко изложить материал в соответствии с «правильной» структурой. Мы ставим двойную задачу – не просто помочь начинающему предпринимателю подготовить бизнес-план, но и сформировать на его основе жизнеспособный бизнес. Поэтому в настоящем пособии предлагаем следующую структуру изложения материала.

## **Структура изложения материала:**

1. Пожелания слушателям курсов по освоению предпринимательской деятельности (самозанятости)
2. Параметры вашего будущего бизнеса
3. Бизнес-идея
4. Основы менеджмента для микробизнеса
5. Маркетинг
6. Экономика, движение денежных средств
7. Схема принятия решения об организации бизнеса
8. Организационный план
9. Презентация бизнес - плана

# 1. Пожелания слушателям курсов по освоению предпринимательской деятельности (самозанятости)

Основным желанием людей, которые пришли на курсы самозанятости, является желание начать новую самостоятельную предпринимательскую жизнь. «Надоела зависимость от жадности работодателя», слушатели устали от «угнетения», «надоело работать на дядю». Форма собственности и размер предприятия, где работали слушатели до прихода на курсы, значения не имеют. Хочется получить независимость, свободу, большие заработки, проявить все свои таланты и т.д. Желания все очень хорошие, но не всегда реализуемые. И вот почему.

Для того, чтобы стать предпринимателем, необходим предпринимательский дар. Это комплекс человеческих качеств: смелость, способность и готовность к риску, умение принимать быстрые решения, много знаний и умений и т.д. Более того, настоящий предприниматель "обречен" на непрерывное саморазвитие, получение новых знаний.

В истории бизнеса России был период, когда за счет смекалки и расторопности люди приобретали большие состояния. Сегодня рыночная ситуация другая. Перечисленных качеств становится мало, для достижения успеха необходим ежедневный тяжелый труд. Самостоятельно оцените, в какой степени вы обладаете всеми необходимыми качествами. Оглянитесь вокруг, кто готов поддерживать вас в вашем движении вперед к вершинам предпринимательства.

Становясь предпринимателем вы не получаете больше свободы, вы приобретаете новые обязательства. Это обязательства перед своими работниками, перед налоговой инспекцией, пенсионным фондом, перед клиентами и т.д. В конце концов, это обязательства перед самим собой: смогу/не смогу.

В последнее время появилась новая категория слушателей, пока их доля невелика. Это люди, которые приходят на курсы научиться бизнесу, пополнить свои знания про бизнес. Деньги, идея, понимание будущей технологии работы у них есть. Не хватает системности знаний. Такой подход слушателей значительно продуктивнее и успешнее для практической реализации. Тот человек, который понимает, чему он хочет научиться, обязательно достигнет своих целей.

В самом начале курсов попробуйте определить, что вы хотите получить от занятий, что хотите узнать и для чего вам это нужно. Для того чтобы научиться, нужно знать чему научиться. Это позволит вам реализовать планы и стать успешным предпринимателем.

Удачи!

## 2. Параметры вашего будущего бизнеса

Для того, чтобы создать жизнеспособный, развивающийся бизнес вам необходимо заранее определиться с будущими параметрами бизнеса и целенаправленно двигаться для их достижения. Итак, на ваше обсуждение предлагаются следующие:

1. Малая цена создания, «вхождения» в бизнес. Сумма затрат на инфраструктуру, оборудование, обучение, создание пробного продукта (услуги), выход на рынок и т.д. не должны превышать размера заранее определенной вами суммы. Вы должны представлять, где возьмете эти средства, четко прогнозировать источник их возникновения и т.д.

2. Малое количество согласований, разрешений и сертификатов для начала деятельности. Все сертификаты и разрешения вы уже должны «уметь» получать, используя предыдущий опыт работы. Знать организации, которые их выдают, конкретных исполнителей работ по сертификации и т.д.

3. Структура себестоимости ваших товаров/услуг должна быть с большой долей собственной зарплаты (дохода). Это означает, что вы продаете свой талант, навыки, умения!!! В противном случае купленное дорогое оборудование, сырье и материалы могут оказаться невостребованными в силу тех или иных рыночных колебаний. Начните бизнес с простых вещей, все серьезные затраты на развитие бизнеса планируйте на время после появления постоянной клиентской базы.

4. Знание рынка, в особенности понимание технологий сбыта ваших товаров и услуг и знание реальных потребностей потенциальной клиентской базы – вот путь к успеху. Если вы не знаете рынок, дайте себе труд его исследовать в процессе обдумывания вашей бизнес – идеи. Сконцентрируйте усилия на наиболее привлекательном в экономическом смысле направлении и с учетом простоты реализации.

5. Настоящий предприниматель не может всецело надеяться на государство. Вы всегда должны предполагать возможность создания бизнеса без помощи государства за счет собственных средств и средств своих родственников, партнеров и т.д. Придумайте заранее, как вы будете начинать создавать бизнес в отсутствие субсидии.

6. Ваш бизнес сильно выиграет, если вы будете опираться на предыдущий опыт работы или хорошо освоенное хобби, ставшее специальностью. Такой подход означает хорошее знание предмета деятельности, широкий круг знакомств в области будущего бизнеса, знание потребителей и т.д.

7. Есть рекомендованные и поощряемые государством (комиссией) виды деятельности для начинающего предпринимателя. Естественно, что создание бизнеса в соответствии с рекомендациями поощряется. Не секрет, что эти направления бизнеса логичны и осуществимы для начинающего предпринимателя. Поощряемые виды связаны с производством, предоставлением услуг населению. К непоощряемым видам относятся такие, например, как оптовая и розничная торговля продуктами. Логика здесь проста и понятна: оградить начинающих предпринимателей от высоко конкурентных видов деятельности.

8. Есть статьи затрат в бизнес-плане, на которые денег комиссия не выделяет. Это реклама, услуги по исследованию рынка, найму рабочей силы, т.е. затраты, которые невозможно проконтролировать и, в случае необходимости, вернуть выделенные деньги обратно. Поэтому эти работы, совершенно необходимые для начала деятельности, вы должны совершить самостоятельно, не прибегая к внешним источникам финансирования.

## 3. Бизнес-идея

Ваш бизнес начинается с идеи. В вашей идее в концентрированном виде содержится все описание бизнеса: товары, технологии, цены, клиенты и т.д. Очень многие слушатели курсов самостоятельно сформулировали, что наиболее интересная идея среди не очень давно появившихся в Уфе бизнесов - идея сети кафе «Пышка». Идея выражена в концентрированном виде в слогане: «готовим так, как для себя и своих детей». Здесь заложены технологии производства, технологии контроля качества, технологии продаж, технологии продвижения продукции и многое другое.

### 3.1 Правила формулировки бизнес идеи

Есть два аспекта, которые мы считаем важными при формировании, обдумывании бизнес идеи и последующего принятия решения о развитии бизнеса. Первое. Вам необходимо понять, **какую ценность будет нести ваш бизнес для клиентов**. Здесь нужно внутри себя (но по-честному) оценить будущий продукт, услугу, соотнести с реальными потребностями клиентов. Поясним на примере. Вы пришли в супермаркет с ассортиментом 3 тыс. товаров за бородинским хлебом (пивом из Чехии). А бородинского хлеба (пива) нет. Весь ассортимент в 3 тыс. товаров потерял для вас всю ценность, вам надо искать либо товары заменители, либо другой магазин. Ценность магазина в данном случае – наличие нужного товара по прогнозируемой вами цене.

Ценность трамвайного сообщения – трамвай вовремя.

Ценность ресторана – любимые блюда и вина.

Ценность столовой – доступный и качественный обед без очереди.

Ценность дивана – стильный и удобный диван, как украшение интерьера.

Можно продолжить.

Второе. Ваша **идея должна быть сфокусирована на определенную деятельность**, клиентскую базу, технологию и т.д.

Проиллюстрируем на примере. Торговать одеждой можно по-разному:

- открыть бутик в торговом центре;
- арендовать место на рынке;
- снять подвал для продажи одежды секонд-хенд;
- открыть Интернет-магазин модной одежды;
- организовать мастерскую индивидуального пошива и т.д.

У каждого варианта своя технология, своя экономика, свои ключевые технологии. Присмотритесь к своим идеям и планам, их наверняка можно переосмыслить и найти более интересную нишу для реализации своей идеи.

Другой пример. Молодой человек умеет делать компьютерные обучающие программы для школьников начальных классов. При этом он не может ответить на вопрос, что является предметом продажи:

- СД диски с записями уроков;
- Индивидуальные консультации для учителей по освоению ими методики верстки

программ;

- Учебные курсы по обучению учителей проектированию и разработке конкретных школьных занятий.

У каждого варианта есть свои плюсы и минусы, свои технологии реализации и своя доходность. Дайте себе труд выбрать и сконцентрироваться на одном направлении. При выборе направления следует учитывать ваши сильные и слабые стороны. Нравится работать с людьми – стоит задуматься об организации обучения. Если работать с людьми вам трудно и не доставляет удовлетворения, то лучше остановиться на производстве и продаже дисков.

### **3.2 Классические ошибки при формулировке бизнес-идеи**

1. Проект «создание бренда модной одежды» стоит несколько миллионов долларов. Планировать такой проект в режиме программы самозанятости на государственную субсидию – бессмысленно. Более жизнеспособны проекты индивидуального пошива модной одежды для знакомых и знакомых - знакомых, открытие Интернет - магазина модной одежды, создание мастерской по ремонту /подгонке/ одежды. Выбирайте бизнес по средствам.
2. «Я хочу снимать свадебные фильмы. Для создания и развития бизнеса у меня все есть. Деньги я потрачу на раскрутку своего бизнеса, дам рекламу по ТВ, радио...». Если все есть для создания и развития бизнеса, не морочьте голову комиссии, создавайте свой бизнес (оформляйте ИП, ООО) начинайте деятельность и развивайтесь самостоятельно.
3. «Я открою свой магазин продуктов (одежды)». Открывайте на свой страх и риск, если уверены в своих силах и знаете, чем реально вы сможете привлечь клиентов. В данном случае вы переносите все риски открытия своего бизнеса на плечи государства. Комиссия не примет такие ваши условия. Постарайтесь сформулировать привлекательные стороны вашего бизнеса так, чтобы у комиссии не осталось сомнений в его жизнеспособности.
4. «Я сниму фильм про то, как правильно готовить интересные кулинарные блюда и буду продавать диски с фильмом в магазине». Такой фильм должен быть снят с участием известного на все страну повара, тогда продажи возможно будут. В противном случае можно истратить ресурсы на съемку и монтаж при нулевом финансовом результате.
5. «Я открою парикмахерскую. Там будут работать самые известные мастера. Стрижка в моей парикмахерской будет самой дешевой». Это, к сожалению, не бизнес – идея. Это полет фантазии, это мечты, не подкрепленные реальностью. Самые лучшие мастера не будут работать бесплатно, значит, вся выручка уйдет на их зарплату и оплату коммунальных платежей. Бизнес в таком виде изначально нежизнеспособен. Опуститесь на землю и оцените рынок. Проведите заново экономические расчеты. Возможно, вы увидите

вариант развития.

## 4. Основы менеджмента для микробизнеса

Менеджмент имеет большую историю. Как наука он родился и развивался вместе с мировой экономикой, обслуживая ее потребности. Многие знаменитые ученые и практики вложили свои знания и опыт в развитие менеджмента. Мы не ставим задачу пересказать всю историю менеджмента. Остановимся на самом важном, без чего вам нельзя будет начать внятно объяснять комиссии ваш план, без чего сложно будет начать и развивать бизнес.

Этот раздел мы представим как авторские разработки ученых - практиков, уделив особое внимание тем разработкам, которые могут и должны быть использованы вами при открытии и построении бизнеса. Еще раз, мы не ставим задачу подробно изложить мнение авторов теорий менеджмента, только самое необходимое для нового бизнеса. Надеемся, что через год вы освоите полный курс менеджмента и реализуете свои знания на практике.

### Фредерик Тейлор (1856-1915)

Исследовал производственный, цеховой менеджмент («научный менеджмент»), как средство экономии труда. Изучал движения человека при выполнении рабочих операций. Экспериментально доказал возможность оптимизации движений и рост производительности за счет этого.

**Что надо освоить и применять на практике начинающему предпринимателю:**

- элементы научной организации труда - оптимизация движений при выполнении рабочих операций;
- создание и реализация на практике стандартных технологий, жесткое следование стандартным технологиям;
- нормирование рабочих нагрузок, выбор оптимальных нагрузок и на их основании создание системы нормирования труда;
- оценка работников по результатам труда на основании нормативов.

### Анри Файоль (1841- 1925)

Исследовал и создал теорию административного управления предприятием. Ввел понятие функций управления. Сегодня исследователи развили теорию о функциях управления и сформулировали четыре основных, представляющих собой управленческий цикл: планирование, организация, мотивация и контроль. Каждая из перечисленных функций имеет формальные критерии «правильного выполнения».

**Планирование:** конкретность показателей, определенность во времени, достижимость планов, ориентация во внешнюю среду, взаимосвязь планов между собой;

**Организация:** создание структуры, определение видов деятельности подразделений, закрепление управляющих, делегирование полномочий, установление горизонтальных и вертикальных связей, обеспечение ресурсами;

**Мотивация:** строится как оценка выполнения служебных функций на основании оценок от измеримых и неизмеримых результатов труда;

**Контроль:** является зеркальным отражением функции планирования, что

запланировано – что достигнуто. Ваши действия могут быть трех типов: ничего не делать/ добиться запланированных результатов/ изменить параметры оценки результатов.

***Что надо освоить и применять на практике начинающему предпринимателю:***

*Реализация всех функций управления – повседневная практика работы предпринимателя.*

## **Метод сбалансированных показателей (разработан в 1990г. авторы Каплан и Нортон)**

Исследователи полагают, что вся деятельность компании может быть описана с помощью 4 составляющих: Финансы, Отношения с клиентами, Бизнес-процессы, Обучение и развитие. На этапе планирования бизнеса следует начать заполнять таблицу конкретными цифрами и показателями. При заполнении следует быть максимально честным перед собой, не приукрашивать существующее положение и свои возможности. Целесообразность заполнения подобной таблицы связана с тем обстоятельством, что каждая клетка таблицы неразрывно связана со всеми соседними. 100 тысяч рублей не появятся без конкретных клиентов, а клиенты не заплатят за товар без организованных производственных процессов. А процессы не появятся без конкретных знаний и умений. И так до самой последней клеточки в этой таблице.



## Таблица разработки сбалансированных показателей (пример)

Цели бизнеса - Занять 20% на местном рынке производства продукции Н

	<b>Финансовая деятельность</b>	<b>Отношения с клиентами</b>	<b>Организация Бизнес-процессов</b>	<b>Развитие и обучение</b>
<b>Стратегические цели:</b>	К концу года довести ежемесячную выручку до 100 тыс. руб.	Такую выручку я получу за счет: клиента 1, клиента 2 и клиентов 3-10.	Я должен организовать снабжение сырьем и производство.	Я должен научиться технологиям продаж, экономике и т.д.
<b>Ключевые факторы успеха</b>	Я имею опыт предпринимательства.	Я лично знаком с клиентом 1 и 2.	У меня есть партнеры и договоренности с ними.	У меня есть знакомые, к которым я могу обратиться.
<b>Показатели оценки степени достижения стратегических целей</b>	И т.д.			
<b>Программа действий</b>				

**Что надо освоить и применять на практике начинающему предпринимателю:**

Очень полезно заполнить настоящую таблицу перед открытием собственного бизнеса. Это прояснит многие вопросы или, наоборот, позволит сформулировать проблемы для последующих раздумий над их разрешением. Заполнять таблицу можно и далее по мере необходимости.

Настоящая методика является действенным и современным средством планирования бизнеса. Приводить таблицу в заполненном виде в бизнес-плане необходимости нет. Это скорее ваш инструмент планирования, прогнозирования и управления бизнесом.

## **«Бережливое производство». Большой коллектив авторов создал и продолжает совершенствовать элементы «бережливого производства».**

Термин «Бережливое производство» (Lean production) появился в 1985 году. В данном случае речь идет не о теории менеджмента, а о нечто большем, о новой экономической эпохе, которая постепенно завоюет свое место во всех странах. Использовать принципы «Бережливого производства» можно в любой сфере бизнеса. Начинаящим предпринимателям полезно знать и по мере возможности использовать принципы «Бережливого производства» с момента возникновения бизнеса.

Остановимся на пяти принципах «Бережливого производства».

1. Определить **ценность** конечного продукта. Сформулировать для себя – почему ваш продукт/услуга нужен клиентам, в чем заключается польза продукта/услуги. Примеры: красивый диван, доставленный до квартиры; горячий хлеб ко времени прихода клиента в магазин и т.д.
2. Определить **поток создания ценности** для этого продукта и обеспечить непрерывное **течение потока** создания ценности. Каждый продукт производится от начала до конца без промежуточных запасов заготовок и излишнего сырья. Это выгоднее и быстрее, чем производство и складирование заготовок. Примеры: автосборочный конвейер, поступление товаров в супермаркете и т.д.
3. Позволить потребителю **вытягивать** продукт. Производство продукта начинается только тогда, когда предыдущий продан, а новый продукт уже ждет клиент.
4. Развивать **себя, сотрудников, партнеров**. Это означает реально наращивать качество продукции за счет совершенствования технологии, приобретения нового опыта и знаний. Причем речь в данном случае идет о влиянии на всю производственную цепочку от поставщиков сырья до конечных потребителей. Свой вклад в развитие производства должны внести все участники.

Смысл «Бережливого производства» – выстроить производство таким образом, чтобы делать все больше продукции, затрачивая при этом все меньше ресурсов (усилий людей, энергии, производственных мощностей, денежных ресурсов, времени, производственных площадей и т.д.), приближаясь к тому, чтобы предоставить потребителю именно то, что он желает.

***Что надо освоить и применять на практике начинающему предпринимателю:***

*Все перечисленные принципы «Бережливого производства» могут быть использованы в реальной практике начинающего предпринимателя. Но начните с того, который по оценкам авторов, является самым важным – ценности для клиентов.*

## **Литература по менеджменту**

Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Ветер. Сбалансированная система показателей: - М., Ст.-П, Киев: «Диалектика», 2006. – 303с.

Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: «Республика», 1992.- 315с.

Мескон А.Ф., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – «Дело», 1992 – 702с.

Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. Бережливое производство: - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 470с.

## 5. Маркетинг

### 5.1 История маркетинга, этапы становления

1860-1930 гг. Период товарной ориентации производства. Ситуация на рынке характеризовалась превышением спроса над предложением. Поэтому перед предпринимателем стоял вопрос выбора направления деятельности (товаров). Маркетинг на этом этапе только начал зарождаться, особой необходимости для ведения успешного бизнеса в нем не было.

1930-1950 гг. Период сбытовой ориентации производства. На рынке появляется конкуренция, но спрос все еще значительно превышает предложение. Сбыт товара является отдельной функцией предприятия не связанной с производством. Маркетинг развивается за счет рекламных мероприятий и внедрения методик стимулирования продаж.

1950-1960 гг. Период рыночной ориентации производства. Происходит постепенное насыщение рынка, спрос и предложения приходят в равновесие. Теперь для привлечения потребителей производителям приходится привлекать их новыми свойствами своих товаров, качеством и расширением ассортимента. На данном этапе за счет расширения ассортимента происходит появление рыночных ниш, которые представляют собой товары для группы потребителей или для удовлетворения специфических нужд покупателей. Например, для утоления жажды появляется множество продуктов: различные газированные напитки, соки и т.п. Одни потребители выбирают газировку, другие предпочитают чай, колу и т.д.

1960-1990 гг. Период маркетинговой ориентации производства. На рынке наблюдается явно выраженная конкурентная борьба между производителями. Предложение превышает спрос. Маркетинг становится первым этапом производства. Начинается развитие технологий исследования рынка и его составных элементов, формирование и планирование спроса, расширение усилий по стимулированию сбыта, более тщательный анализ групп потребителей. Теперь производители стараются предугадать каким образом потребитель захочет удовлетворять свои потребности, какими еще качествами должен обладать продукт, чтобы стать желанным.

1990-по настоящее время. Конкуренция между производителями еще более возросла. Предложение значительно превышает спрос. Происходит «сервизация» экономики, расширение сферы деятельности предприятий на рынке услуг, формирование послепродажного рынка. Предприятия нацелены в первую очередь на повышение эффекта полезности и более полное удовлетворение специфических запросов клиентов. Важна способность производителя устанавливать и постоянно отслеживать отношения с потребителем.

Для чего в брошюре приведена история маркетинга? С одной простой

целью. Придать вашему бизнесу направление развития. Ваш бизнес должен стремиться пройти описанный выше путь, либо, если это возможно, сразу сформироваться по принципам «настоящее время», т.е. наиболее глубокое понимание потребностей клиента, отслеживание их изменений и настройка всей деятельности вашего бизнеса на эти потребности.

## 5.2 Маркетинговое исследование

Основная задача маркетингового раздела бизнес-плана – доказать жизнеспособность бизнеса и в т.ч. определить место на рынке, сравнить с конкурентами, найти сильные и слабые стороны, сформировать прогноз развития вашего бизнеса на реальных фактах.

Для получения ответов на маркетинговые вопросы в ряде случаев необходимо **исследование**. Общепринятые методы исследования это:

- наблюдение за продажами;
- общение с потребителями: опросы (глубокие, обычные и короткие, т.н. стоп-опросы), анкетирование, фокус-группы и т.д.;
- использование альтернативных общедоступных источников информации: бесплатных и платных маркетинговых обзоров, журнальных и газетных статей, статистических данных, книг, брошюр и т.д.

## 5.3 Маркетинг для конкретных бизнес-планов

Все бизнес планы, озвученные на курсах самозанятости, можно условно разделить на:

- **Новые проекты** - деятельность, которая вам знакома в общих чертах, но реального опыта ее проведения и тем более зарабатывания денег в этой области у вас нет;
- **Проекты с ранее сформированной клиентской базой;**
- **Проекты по развитию бизнеса на локальных рынках;**
- **Проекты, в которых вы превращаете свои увлечения и хобби в бизнес;**
- **Покупка идеи, покупка готового бизнеса (франшизы).**

### А. Новые проекты.

Цели исследования:

- подтвердить (определить) потребность в товаре (услуге) и рассчитать **размер рынка;**
- очертить круг потенциальных потребителей (описать **сегмент рынка**);
- выяснить цену будущего товара (услуги) и в т.ч. **сколько за него готовы платить!!!!;**
- если есть конкуренты или аналогичные бизнесы: в бизнес-плане необходимо рассказать об их преимуществах и недостатках;

- определить как, кому и где можно этот товар/услугу продавать.

Возможные варианты бизнеса:

1. Оказание услуг по профориентации студентов. Предполагается разнообразными методами оценить потенциальные возможности студента для правильного выбора им специфики и профиля будущей профессиональной деятельности;
2. Развивающие негосударственные детские сады;
3. Производство откидных кроватей для малогабаритных квартир;
4. Интерактивный детский театр.

**Б. Организация бизнеса при наработанной клиентской базе** *(при этом вы должны отдавать себе отчет в том, что сегодня имеете статус безработного а клиентская база – есть результат вашей прошлой производственной деятельности)*

Цели исследования:

- определить динамику спроса и предложения, исходя из данных литературы и собственного опыта (если рынок стремительно сокращается, ваша клиентская база вам не поможет);
- провести конкурентный анализ: что предлагают конкуренты и что собираетесь предложить вы;
- подробно рассказать о характеристиках **существующей клиентской базы и способах ее развития/увеличения;**

Возможные варианты бизнеса:

1. Дизайн квартир;
2. Ремонт авто;
3. Сборка и монтаж пластиковых/деревянных окон;
4. Ремонт квартир, сантехнические работы и т.д.

**В. Открытие бизнеса на локальном рынке** *(территориально ограниченные рынки, куда доступ внешних агентов затруднен)*

Цели исследования:

- определить **объем локального рынка** и динамику его развития (будет стабилен или будет расти);
- определить **цены конкурентов** с учетом доставки продукции;
- договориться с конкретными клиентами о сотрудничестве, получить их **принципиальное согласие.**

Возможные варианты бизнеса:

1. Производство цементно-песчаных блоков, тротуарной плитки и т.д. для строящегося коттеджного поселка (потребители могут купить блоки в городе и привезти их, но это будет дороже стоить и займет больше времени);
2. Приемный пункт по ремонту обуви, копированию/распечатке документов;
3. Печать фотографий для изолированного района, загородного поселка;
5. Солярий (всегда локальный проект, поскольку издалека сюда не приедут).

## **Г. Превращение хобби в бизнес**

Цели исследования:

Здесь главное оценить конкурентную среду, трезво оценить свои способности (талант) и свою смелость. Даже если вы отличный мастер, но боитесь брать «большие» деньги за свое мастерство – не открывайте бизнес, ищите партнера или работу по профилю.

Возможные варианты бизнеса:

1. Мастерская татуажа;
2. Фото услуги населению, съемка свадеб;
3. Детская парикмахерская, выездная парикмахерская, услуги визажиста;
4. Выращивание рассады, цветов, зелени для продажи;
5. Разведение пчел, продажа продуктов пчеловодства;
6. Разведение кроликов, продажа мяса и шкурок;
7. Открытие магазина товаров для рукоделия;
8. Обустройство дачных водоемов;
9. Открытие «Лаборатории праздников»;
10. Организация экскурсий и турпоходов (ботанических, исторических, спортивных и т.д.)

## **Д. Покупка идеи, покупка готового бизнеса (франшизы)**

Цели исследования:

Интернет переполнен информацией о потенциально успешных бизнесах. Покупка идеи, технологии, франшизы предполагает, что вы покупаете готовую модель ведения бизнеса со всеми секретами и тонкостями. Фактически вам продают «машину по зарабатыванию денег». Ваша задача как предпринимателя выбрать среди предложений наиболее интересное для вас и максимально подробно проверить ту информацию о прибыльности бизнеса, которую предлагают его авторы.

Возможные варианты бизнеса:

1. Студия загара с готовым набором оборудования;
2. Технология и оборудование для приготовления пиццы в стаканчиках;
3. Интернет-магазин одежды.

## **5.4. Маркетинговые советы начинающим предпринимателям**

1. Формулируйте потребительскую **ценность**, старайтесь ее развивать, опираясь на мнение ваших потребителей. Совершенствуйте и развивайте в первую очередь ценность, а только потом производственные технологии.
2. Начинайте работать на **растущем рынке**: здесь развитие бизнеса происходит само собой, ваш бизнес вырастет вместе с рынком. Если вы прикладываете усилия, то бизнес может расти быстрее, чем рынок.  
Пример: дизайн квартир, развивающие детские сады и т.д.
3. Открывая бизнес, собирайте сведения не о рынке вообще, а о конкретном **сегменте рынка**. Сегмент рынка - это однородная потребительская аудитория с прогнозируемым и понятным поведением. Например: дизайн квартир лучше продвигать не в старых кварталах, а в элитных новостройках. Именно там сосредоточена основная масса потенциальных потребителей.



## 6. Экономика и движение денег

Экономический раздел вашего бизнес-плана должен убедить комиссию в прибыльности вашего бизнеса. Но не менее важная задача - перед запуском вашего бизнеса убедиться в том, что он прибыльный. Как составить экономический план? Как сделать бизнес прибыльным? Прибыль следует запланировать. Если у вас не будет прибыли в вашем экономическом плане, ее не будет и в реальной жизни. Надеяться, что в жизни все будет по-другому, бессмысленно.

Если вы надеетесь, что будете работать «все лучше и лучше» и от этого будет расти прибыль, это - ваша иллюзия. Если прибыль изначально не запланирована на бумаге, ваше предприятие при нарастании интенсивности работы с каждым производственным циклом будет производить все больше и больше убытков.

### 6. 1. Экономическое моделирование

Рассчитать экономику предприятия можно с помощью экономического моделирования. В модели возможны следующие переменные величины:

- **Переменные затраты** – затраты, возникающие в связи с выпуском продукции, больше выпуск - больше затрат (в т.ч. следует моделировать цену сырья и материалов, сдельную часть зарплаты работников и т.д.);
- **Постоянные затраты** - затраты, которые бизнес несет независимо от объема производства (возможные составляющие: зарплата бухгалтера, аренда помещения, земли, затраты на охрану, связь и т.д.). Постоянные затраты могут из месяца в месяц меняться, например, в холодное время года увеличиваются затраты на отопление, об этом тоже следует помнить;
- **Объем выпуска продукции (услуг)**;
- **Объем продаж** (может не совпадать с объемом выпуска, при этом быть больше или меньше);
- **Цена за единицу продукции (единицу услуги)**.

**Таблица. Моделирование точки безубыточности (все цифры никак не привязаны к виду деятельности)**

Период	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	7 месяц	8 месяц
Показатели								
Объем выпуска за месяц, шт.	3	4	5	6	7	8	9	10
Переменные затраты, руб.	9	12	15	18	21	24	27	30
Постоянные затраты, руб.	6	6	6	6	6	6	6	6
Объем продаж, руб.	12	16	20	24	28	32	36	40
<b>Прибыль, руб.</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>	<b>+4</b>
<b>Прибыль нарастающим итогом, руб.</b>	<b>-3</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>-6</b>	<b>-5</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>+4</b>

Точка безубыточности наступает на седьмом месяце деятельности бизнеса по нашему плану (см. таблицу). Для сравнения с реальностью следует провести план - фактный анализ, т.е. по истечении планового периода сравнить запланированные значения с реальными. Отклонения будут возникать обязательно, но этого не надо бояться. Далее следует работа над ошибками и новое планирование. И так до практически полного совпадения плановых значений и фактических. Совпадение плановых и реальных показателей будет означать – вы стали предпринимателем.

Естественно, что надо стремиться сделать постоянные затраты минимальными, т.е. следует избегать высокой аренды, высокой зарплаты бухгалтера и т.д.

Переменные затраты также нужно стараться снизить, но при этом не экономить на качестве продукции. Например: если вы планируете заниматься производством цементных блоков, то экономить на цементе не следует – блоки развалятся раньше, чем клиент успеет их установить. Можно очень быстро потерять всех клиентов.

В то же время стоит планировать и учитывать все расходы на ведение бизнеса, такие как амортизация личного автомобиля, GSM, услуги связи, затраты на Интернет и другие, даже если вы работаете на дому и постоянно пользуетесь автомобилем. К таким расходам относятся и затраты вашего жизнеобеспечения. Средства, которые вы тратите на продукты, квартиру и т.д. следует относить к

себестоимости.

Жестких правил построения экономики бизнеса не существует, все они опираются на здравый смысл. Например: можно построить экономику так, что большую часть затрат учитывать как переменные, т.е. привязать к единице продукции. Это означает, что ваша прибыль будет расти пропорционально объему выпуска/продаж продукции. Больше продукции - больше прибыли. Можно построить экономику предприятия так, что большую часть затрат учитываться как постоянные (и зарплата и сырье). В данном случае прибыль у предприятия будет начинаться с преодоления определенного объема производства и продажи продукции. Вся продукция сверх заданного объема - прибыль предприятия.

### **Начинающему предпринимателю желательно формировать бизнес:**

- с малой долей сырья и материалов в структуре себестоимости;
- с малой долей зарплаты наемных работников;
- с низкой долей инфраструктурных издержек (аренда, электроэнергия, коммунальные платежи и т.д.);
- с высокой долей собственных доходов, т.е. продажей собственного таланта (надомный парикмахер, визажист, художник и т.д.).

## **6.2. Расчет себестоимости, ценообразование**

Общая себестоимость вашего бизнеса это сумма постоянных и переменных затрат. Эта сумма затрат отнесенная к единице продукции (услуги) будет ее себестоимостью.

Как рассчитывать себестоимость?

1. Для товарного производства это - затраты труда, учет расхода сырья и расходов на инфраструктурные издержки (газ, вода, электричество, аренда помещений, земли и т.д.).
2. Для услуг – определение времени подготовительного процесса и времени на оказание самой услуги. Далее расчет стоимости чел/дня, чел/часа на основании собственных представлений о ваших способностях, вашем таланте, т.е. запланированный уровень доходов как оценка таланта. Естественно, что это следует делать с учетом цен конкурентов, если вы это считаете необходимым или без учета цен конкурентов, если вы считаете свое качество услуги несравненно более высоким. Это по вашему усмотрению.

Ведение собственного бизнеса предполагает проведение процедуры ценообразования. Есть много способов ценообразования, остановимся на нескольких важных для начинающего предпринимателя.

- **Затратный способ** – традиционный для социалистической экономики, себестоимость суммируется с 15-20% наценкой и получается цена;
- **Рыночный способ** – проводится оценка потребительской стоимости, т.е. за какую цену ваш товар или услугу готовы купить. Естественно, что цена должна быть выше себестоимости;
- **Премиальное ценообразование** – назначаете заведомо высокую цену, поскольку продаете товар качественно отличный от аналогов. При этом помните, что это уникальное качество еще должны оценить потребители;
- **«Гонка за лидером»** – находите отраслевого лидера, узнаете цену его товаров и назначаете свою на 5-10% ниже. Своей ценой вы сообщаете клиенту: «мой товар несколько не хуже, но немного дешевле – купите у меня!». Естественно, что ваш товар не должен быть хуже.

### 6.3. Движение денежных средств

Экономика определяет состояние бизнеса за промежуток времени, его прибыльность. Но есть текущее движение денег, которое имеет иной смысл. Например: для производства продукции вы должны закупить сырье и материалы в начале месяца. Выручку за произведенную продукцию вы получите только следующем месяце. При этом в конце месяца вам надо заплатить зарплату себе и сотрудникам. Ваше предприятие прибыльное, но большую часть времени вы не располагаете денежными средствами. Это связано с отсутствием планирования движения денежных средств.

Приведите все предстоящие платежи в систему – назначьте сроки и размер заранее. В случае, если вы уверены в прибыльности предприятия, используйте варианты заимствования денег для покрытия текущих расходов.

Помните, что ваша запланированная прибыль может находиться в виде:

- запасов сырья и материалов;
- в запасах готовой продукции;
- в виде долгов ваших клиентов (дебиторская задолженность);
- в виде денежных средств.

Понятно, что последний вариант развития событий наиболее привлекателен для начинающего предпринимателя – прибыль в виде денежных средств. Он может быть достигнут при качественно запланированных, продуманных действиях.

## 7. Схема принятия решения об организации бизнеса

Нам представляется, что это очень важный момент – принять решение об открытии бизнеса, именно поэтому хотим уделить внимание этому процессу.

1. Итак, у вас есть бизнес-идея. Еще раз внимательно посмотрите на эту идею и оцените, насколько она соответствует правилам (см. выше). Постарайтесь представить себе и подробно описать ваши товары или услуги, ваших клиентов, ваш рынок (место расположения торговой точки) и т.д.

2. Следующий этап – это маркетинг. Дайте возможность оценить качество идеи вашим потенциальным клиентам. **Оценку бизнес-идеи даете не вы, вы слушаете клиентов!!!** В качестве потенциальных клиентов могут выступать друзья, родственники, соседи, знакомые и, наконец, таксисты, соседи в маршрутном такси. Не задавайте «умных» вопросов, на них сложно ответить. Спросите так: «Мой знакомый решил сделать.... Как думаешь, пойдет дело или нет?». Если половина или больше половины ответов будут отрицательными – формулируйте идею заново, риск очень велик. Основная задача вашего «исследования» - убедиться, что идея жизнеспособна и клиентская база вам обеспечена.

3. Далее, следующий шаг в принятии решений – это экономические расчеты. Вам необходимо убедиться, что ваша идея будет прибыльной. Для этого вы берете максимальные из существующих значения всех цен на товары и услуги, которыми вы будете пользоваться: аренда помещения, цена доставки, оптовая цена товара и т.д. Опираясь на эти цены, рассчитываете точку безубыточности, сроки окупаемости проекта, валовую и чистую прибыль. Имейте в виду, много расходов вы изначально не сможете спрогнозировать, просто потому, что о них не знаете. Если прибыль заметна даже с учетом непредвиденных расходов, смело начинайте бизнес. Если вы находитесь в зоне риска – **возвращайтесь на предыдущую стадию, экспериментируйте с клиентами, ценами, продажами и т.д. Ищите вариант бизнеса, который делает ваш бизнес прибыльным.**

## 8. Организационный план реализации проекта

Для бизнес-плана и для вашей деятельности по реализации проекта необходим рабочий график реализации проекта. Он создается вами самостоятельно по следующей схеме. Необходимо сформулировать по возможности полный список видов деятельности, необходимых для создания и начала работы вашего предприятия.

Этот список видов деятельности целесообразно расположить в столбик, как это сделано в таблице. Далее сделайте разбивку по срокам. В каждой клетке должны быть зафиксированы конкретные дела и события, которые связаны с созданием и развитием бизнеса. Желательно, чтобы деятельность первой недели была расписана по дням. После четвертой недели можно сделать укрупненное планирование по месяцам. Обращаем ваше внимание: маркетинговые исследования и поиск клиентов вы можете начинать делать заранее. Более того, если у вас появится список клиентов, то это придаст и вам и комиссии уверенность в целесообразности открытия вашего бизнеса.

### График создания предприятия

<b>Мероприятия</b>	<b>1 неделя</b>	<b>2 неделя</b>	<b>3 неделя</b>	<b>4 неделя</b>	<b>5 неделя</b>	<b>...</b>	<b>N неделя</b>
Регистрация ИП, ведение бухучета							
Маркетинговые исследования							
Поиск клиентов							
Поиск доп. Финансирования							
Покупка оборудования							
Найм и обучение сотрудников							
Освоение технологии, пробное производство							
Запуск проекта, начало деятельности							
.....							

## 9. Презентация бизнес-плана (идеи)

Для получения государственной помощи при открытии собственного бизнеса необходимо не только подготовить качественный бизнес-план, но и успешно его защитить перед комиссией, принимающей решение о выделении финансирования на реализацию проекта. В процессе подготовки и во время выступления необходимо соблюдать ряд правил.

### **Четкость и ясность в изложении**

Четкости и ясности в изложении можно добиться, последовательно выполнив несколько процедур:

- написать бизнес-план;
- написать текст доклада, как самостоятельный документ, заранее соблюдая продолжительность отведенного вам для доклада промежутка времени;
- выучить наизусть текст доклада;
- несколько раз записать текст выступления на диктофон, прослушать, исправить ошибки.

Не думайте, что вы от природы хороший оратор. Даже блестящее знание предмета не может избавить вас от ошибок во время выступления. Только тренировка!!!

### **Специальные термины следует исключить из сообщения**

Если термины невозможно исключить совсем, дайте себе труд расшифровать их. Примеры из выступлений:

- интерактивный театр – представление, в котором дети наравне с актерами принимают участие;
- занятия пэчворком – это просто стиль лоскутного шитья и об этом надо сказать заранее.

### **Доклад делать с учетом аудитории**

Рассказывайте о тех вещах, о которых хотят услышать в аудитории. Комиссия по выделению средств по программе самозанятости хочет услышать от вас: отличное знание предмета проекта и обоснование экономической эффективности. Особенно комиссию может заинтересовать создание новых рабочих мест.

Если вы докладываете потенциальному инвестору, то его в первую очередь будет интересовать объем прибыли и сроки возврата инвестиций.

### **Сфокусированность на одном направлении бизнеса**

У малого бизнеса часто в рамках одного вида деятельности есть несколько возможных направлений. Для бизнес-плана необходимо выбрать одно и именно на этом направлении бизнеса необходимо сосредоточить свое изложение и все экономические расчеты.

Пример. Выращивание аквариумных рыбок, как вид деятельности может быть превращен в несколько бизнесов:

- выращивание аквариумных рыбок для их продажи в зоомагазины;
- оборудование уголков отдыха на предприятиях с помощью панорамных

аквариумов;

- создание и обслуживание аквариумов на предприятиях и в учреждениях города;
- создание авторских аквариумов;
- организация кружков аквариумистики при школах, детских домах и т.д.

Наверное, это еще не полный перечень возможных вариантов малого бизнеса. Вам необходимо выбрать самый удобный для вас в реализации и экономически целесообразный вариант ведения бизнеса.