

Ирина Викторовна Гетинкау

---

*Основы  
предпринимательской  
деятельности*

---

Лекции



Ирина Гетинкау

**Основы предпринимательской  
деятельности. Лекции**

«Издательские решения»

**Гетинкау И. В.**

Основы предпринимательской деятельности. Лекции /  
И. В. Гетинкау — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-835142-6

Пособие для желающих создать свое дело, но не знающих, с чего начать.  
Создано по материалам консультаций, оказанных автором за время работы в  
собственном бизнесе.

ISBN 978-5-44-835142-6

© Гетинкау И. В.  
© Издательские решения

## Содержание

Введение	6
Бизнес-идея	9
Что такое бизнес-план	11
Бизнес-план	11
Методологические основы бизнес – планирования	12
Особенности бизнес – планов для различных типов предприятий	14
Основные принципы бизнес – планирования	14
Бизнес – планы вновь создаваемых предприятий	16
Бизнес—план организации с крупным инвестиционным проектом	17
Структура бизнес-плана	18
Содержание бизнес-плана	19
титульный лист	19
Резюме	20
Бизнес-планирование	21
Введение. Товары, услуги и оценка рынка	22
Производственный план	23
План маркетинга	25
Организационный план	28
Финансовый план	29
Финансовое обеспечение деятельности фирмы. Состав затрат	30
Инвестиционная политика фирмы	31
Внутренние и внешние источники развития предприятия	32
Оценка основных рисков	33
Начало ведения бизнеса	34
Как читать законодательство?	34
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# **Основы предпринимательской деятельности Лекции**

**Ирина Викторовна Гетинкау**

*Иллюстратор* Ирина Викторовна Гетинкау

© Ирина Викторовна Гетинкау, 2020

© Ирина Викторовна Гетинкау, иллюстрации, 2020

ISBN 978-5-4483-5142-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение



Приветствую тебя, дорогой читатель и благодарю за интерес, проявленный к теме микро-предпринимательства в России.

Что вынудило меня написать о микро-предпринимательстве? Желание поделиться опытом. Все дело в том, что все книги по экономике и анализу хозяйственной деятельности предприятий начинаются с вводной части, в которой говорится: «У Вас есть деньги – примерно один миллион долларов и штат- примерно сто человек, которые бездельничают потому, что вы не придумали им занятие». И от этой точки вы развиваете бизнес.

Ни один учебник не начинается словами: «Вчера была среда, сегодня понедельник. А я опять стою без дела и без денег». Ни разу никто не написал учебник о том, как создать бизнес молодой женщине с одним высшим образованием, двумя детьми и когда у нее еще и родители старые. Никто не написал учебник, как создать бизнес, когда нет денег, или как создать бизнес, когда еще много чего нет.

Вот именно этим опытом создания бизнеса «с нуля» я и хочу поделиться.

О том, как выжить, находясь в микро-бизнесе, и при этом нормально жить я и хочу поговорить. Книга основана на личном опыте, и я не претендую на истинность в последней инстанции. Я также считаю, что это пособие поможет желающим начать работать в микро-бизнесе.

Сразу сообщаю, что под термином «предприниматель» я понимаю руководителя предприятия или индивидуального предпринимателя, работающего в малом бизнесе. Указанный руководитель или индивидуальный предприниматель записан в выписке из единого государ-

ственного реестра юридических лиц или индивидуальных предпринимателей, как лицо, ответственное за деятельность в зарегистрированном формате. Пол и возраст ответственного лица не имеют значения. Многочисленные заместители, помощники, родственники и прочие предпринимателями не являются, так как ответственность на своих плечах не несут. Их ответственность может быть определена законодательно (Семейный кодекс) или делегирована предпринимателем в рамках трудовых обязанностей.

Учредители юридических лиц не всегда бывают предпринимателями, так как факт учреждения фирмы не делает учредителя руководителем в безусловном порядке. Законодательство предполагает многовариантность форм управления бизнесом. Обычно учредители несут ответственность вложенными в бизнес средствами. Бывают случаи, когда учредитель и руководитель – одно и то же лицо. В этом случае учредитель периодически подтверждает свои полномочия, как руководитель.

Как рождается микро-бизнес?

Бизнес «рождается» в муках. Эти муки испытывают все: и тот, кто создает бизнес и все окружающие. Внешне это может выглядеть двумя способами и отражаться в двух вариантах диалога:

Вариант 1.

– Ты чего сидишь без дела?

– У меня работы нет.

– Так сходи в Центр Занятости.

– Ходил (а). Не берут. У меня малышу трех лет нет. Мне в Центре занятости ничего не положено.

– Так сходи в органы социального обеспечения, вдруг там помогут.

– Ходила, не помогли.

– Так придумай что-нибудь, что ты делать можешь.

– Придумал (а)

...Далее следует рассказ о том красивом и замечательном деле, которое хочется делать.

Он у каждого свой. Но всегда рассказ прекрасен. Нет! Великолепен! Нет превосходен!

Вариант 2.

– Ты чего сидишь без дела?

– У меня работы нет.

– Так сходи в Центр Занятости.

– Ходил (а). Там тоже нет.

– Так попросись на курсы.

– А что я там буду делать?

– Научишься чему-нибудь полезному?

– А чему?

– Не знаю.

И Центр занятости населения отправляет на курсы по основам предпринимательской деятельности.

Далее идет вторая часть разговора:

Преподаватель:

– Здравствуйте. Учебный центр приветствует Вас на курсах повышения квалификации для начинающих предпринимателей. Есть ли у вас идея о том, чем заняться самостоятельно и как заработать деньги?

– Да есть...

– Какая?

Далее следует рассказ о том красивом и замечательном деле, которое хочется делать.

Он у каждого свой, Но всегда рассказ прекрасен. Нет Великолепен. Нет превосходен.

Но преподаватель так считает не всегда.

Если курсы помогли структурировать свои действия и наши законы не напугали слушателя, то Центр Занятости рассматривает бизнес-план безработного и иногда, не каждый раз, дает немного денег на оборудование в обмен на обязательство не закрыться в течение года от даты получения денег.

Если в этих диалогах вы узнали себя, поздравляю или сочувствую! Как вам больше нравится. Вы беременны бизнес-идеями! Я хочу об этом поговорить... Нет, я хочу об этом рассказать!

## Бизнес-идея

Великолепный превосходный и прекрасный рассказ слушателя или родственника еще не есть сама идея! Это ее зерно. Не надо думать, что родить бизнес-идею легко. Сложность заключается в жизнеспособности зерна и возможности воплощения этой самой идеи. Какие-то зерна мертвые с самого начала, каким-то пришлось появиться на свет раньше времени, а какие-то просто замечательные жизнеспособные и готовы превратиться в бизнес-идею, но не знают, как это сделать. И носители зерна тоже не знают. И они мучаются от этого сами и мучают всех окружающих. Лично у меня первое зерно идеи было нежизнеспособным, и еще я была молодой и неопытной. Поэтому всё умерло, хорошо, что без последствий в виде долгов и отчуждения имущества. Некоторым повезло меньше. Во второй раз моя бизнес-идея не только родилась из зерна, но и трансформировалась в бизнес. Правда, от изначальной второй идеи почти ничего не осталось

Изначально я хотела создать «Учебный центр», а родилось «Бюро бухгалтерских услуг». Как это выглядело?

2000год.

Зерно: я хочу свой бизнес. Я умею считать деньги, рассказывать о деньгах и защищать их от внешних и внутренних посягательств. Для этого я готова учить людей на курсах бухгалтерскому учету, готова всем рассказывать, как создать и как автоматизировать этот учет и готова помогать всем нуждающимся. Не бесплатно. Я хочу зарабатывать деньги. Я готова рассказать всем о деньгах и за деньги.

Экономист в окружении: Да ты хоть представляешь, сколько это стоит? Где у тебя деньги? А сколько таких курсов рядом? Да кому ты вообще нужна?

Аудитор: А что, разве за территорией нефтяной отрасли есть деньги? Не в банке? Кто эти люди, у которых есть деньги? Газовики? Нет? Железная дорога? Нет? А откуда деньги? А ты знаешь, сколько их надо? А у тебя их нет. Лучше пойди вон и сдай экзамены на корочки аудитора, если получится. Хоть будет польза от тебя. И у тебя появятся деньги. Толк выйдет.

Муж и Родственники: Скажи, чем помочь? Денег почти нет. Помочь можем, но не деньгами, и мы честно не знаем, чем.

Зерно осталось лежать. Я не знала, что делать с этим зерном два года. Я чувствовала, что есть кто-то, кто может мне помочь. Кто-то рядом, кого я еще не «достала» своим рассказом.

Что же надо сделать, чтобы зерно превратилось в бизнес-идею?

Шаги следующие:

Опишите идею на бумаге или в файле на компьютере. Напишите все, что вы про нее думаете. Что Вы будете делать, кому это надо, куда Вы это сделанное денете после создания?

Отложите написанное не менее чем на неделю.

Перечитайте написанное. Уберите все, что не нравится.

Когда я написала свою идею, а потом перечитала, то порвала написанное, так оно мне не понравилось. Пришлось писать заново.

Как только нашли ответы на вопрос что продаете, что покупаете и чувствуете, что вам не противно брать за это деньги и делиться ими с окружающими, поздравляю! Бизнес-идея родилась! Первые три шага для рождения бизнеса сделаны! Из зерна родилась идея!

Что-же надо сделать, чтобы бизнес-идея превратилась в проект?

Расскажите об этой идее знакомому юристу или экономисту.

Выслушайте и запишите вопросы.

Обдумайте и запишите ответы.

Если в рассказе появилась дополнительная ясность и стройность и он Вам нравится, попробуйте внести написанные данные в бизнес-план.

Таковы еще четыре шага к созданию бизнеса.

## **Что такое бизнес-план и бизнес-планирование?**

### **Бизнес-план**

Бизнес-план – это такой серьезный документ, который большие и серьезные фирмы создают для того чтобы получить много миллионов денег. В долг или как получится. Или заработать. В микро-бизнесе писать его глупо потому, что никто денег не даст» – так думает большинство населения в нашей стране.

Бизнес-план – это документ, который обладает структурой изложения, содержит обязательные разделы, среди которых: Титульный лист, резюме, план вложений, план производства, план маркетинга, план продаж, кассовый план, описана бюджетная, социальная, общественная эффективность и много чего еще... – скажет экономист.

Он стоит очень много денег и ничего не дает! – скажут третьи.

Ошибаетесь – скажу я. И вот почему: Бизнес-план, как документ позволяет определить, какие вопросы организации бизнеса необходимо обдумать и детализировать подробнее.

## Методологические основы бизнес – планирования

После 18 лет периодического написания бизнес-планов могу сказать, что при правильно произведенных расчетах вложений и сроков осуществления результаты не всегда удовлетворят предпринимателя и были случаи, когда после проведения расчетов люди откладывали внедрение проекта. Отрицательный результат – это тоже результат! Он важен, так как предотвратил бездарное разбазаривание собственных ресурсов.

Сущность бизнес-планирования, заключается в моделировании бизнес-процесса и описании затрат на существование бизнеса. Расчеты позволяют понять эффективность вложения своих сил и денежных средств. Роль бизнес-планирования в управлении бизнесом заключается в выявлении отклонений в фактическом расходовании средств от запланированного расхода. Далее происходит оценка отклонения. Положительные отклонения должны повторяться и становиться нормой, отрицательные отклонения должны искореняться из процесса ведения бизнеса. Так происходит развитие и повышение эффективности бизнеса. Когда бизнес-планирование показывает состав и размеры плановых и фактических вложений происходит понимание направления движения бизнеса и становится возможной разработка стратегии развития бизнеса. Становится понятно, из каких источников можно расширить улучшить и видоизменить бизнес. По длительности и масштабности бизнес-планирование делится на:

Стратегическое – когда определяются цели развития и достижения чего-либо глобального. Например: «Через 5 лет „все флаги в гости будут к нам“».

Тактическое – когда определяются промежуточные цели для достижения высокого 5-летнего замысла. «Для того чтобы к нам приехали жители соседних государств надо...»

Оперативное – планирование отдельных операций и технологических процессов. «Надо подать объявление в газету: „Ищу администратора в гостиницу. Знание монгольского и китайского языка обязательно“».

Если вектор развития и масштабы задуманного изложены ясно и снабжены расчетами, то об этой радости хочется рассказать всему Миру. Но нужно поведать только заинтересованным лицам, которые называются пользователи бизнес-плана. В противном случае есть шанс разгласить важную коммерческую информацию. Состав пользователей и их цели использования информации приведены на схеме «Пользователи бизнес-плана».



«Пользователи бизнес-плана»

## **Особенности бизнес – планов для различных типов предприятий**

### **Основные принципы бизнес – планирования**

При написании бизнес-плана надо знать цель его написания: Для себя, чтобы разобраться, что делать, или для других, чтобы денег дали.

Если для себя, то структуризация и детализация идеи информацией требуются до достижения ясности в своей голове. Если бизнес-план пишется для других, то структуризация и детализация производится по шаблонам, понятным тем, для кого они пишутся. Если люди говорят: «Принесите мне какой-нибудь бизнес-план», то обычно они не хотят давать Вам денег. Они хотят понять, что Вы хотите делать, и может быть заняться Вашим проектом, а, может, и нет. После прочтения Вашего творчества в таких случаях обычно говорят: «Да Вы ничего не написали. Нужных показателей нет. Говорить не о чем!!!» Поэтому, если нет четких требований к бизнес-плану, не надо надеяться на лучшее. Обычно денег такое распространение бизнес-планов не приносит. Имеется простой сбор информации второй стороной. Правда, иногда после распространения бизнес-плана находится человек, который говорит: Представьте мне информацию по моей схеме бизнес-плана. Ваша схема мне неудобна. Поздравляю!! Вы нашли заинтересованную в Вашем проекте личность. Бизнес-план, правда, приходится переделывать и переписывать. Но этот процесс происходит быстрее и проще, чем написание «с нуля».

Поэтому Первый принцип бизнес-планирования: «Описание того, что я делаю, должно быть четким понятным». – При этом, понимание написанного происходит не только у Вас, изложенное понимают и другие люди. В научной литературе он носит название «Принцип необходимости».

Второй принцип: «Детализация должна отвечать на вопросы заинтересованных в проекте лиц, но не должна быть перегруженной».

– Если человек дает Вам денег в долг на 1 год, то ему надо знать не размер прибыли, а где Вы возьмете деньги на погашение долга. Этот принцип в научной литературе носит название «Принцип единства» или «Принцип системности».

Дополнительно выделяется еще 3 принципа, применяемых при планировании в микро-бизнесе:

3. Непрерывности – когда планирование ведется на длительный срок, и на смену одному плану приходит другой.

4. Точности – детализация идет только до определенного предела. Не имеет смысла контролировать каждую пачку бумаги для офиса – все равно не угадаешь.

5. Гибкости – план корректируется в соответствии с условиями в отрасли или на вашем сегменте рынка.

Еще 3 принципа обычно описываются в экономической литературе, но мало применимы в микро-бизнесе, особенно на начальном этапе:

6. Участия – планирование эффективно, когда оно учитывает всех членов организации. А у меня есть я и только я. Как мне себя дважды учесть? В своем бизнесе на первоначальном этапе: я – это все. Почти как Король-Солнце. И пока я что-то не сделаю, это не будет сделано. Но договаривание с самой собой приводит на первом этапе к ничегонеделанию, а оно смерти подобно.

7. Холизма – сочетания координации различных уровней планирования. Откуда на первоначальном этапе различные уровни и отделы, чтобы увязывать их интересы? Есть я и, воз-

можно, несколько помощников. Они все на одном уровне. И каждый занят своей работой, а координирую их я. Я не могу координироваться сама с собой. Опять застыну на месте и буду сама с собой разговаривать.

8. Интеграции – различные планы одного уровня увязываются на высших уровнях управления. Высший уровень на первоначальном этапе это опять я. Если я опять что-то внутри себя увязываю, значит, я плохо обдумала технологический процесс на предыдущем этапе и опять свалюсь в ничегонеделание.

## **Бизнес – планы вновь создаваемых предприятий**

Бизнес, как ребенок, растет постепенно. И также как и ребенку, есть вещи которые ему не по росту и не по возрасту. Если хотите иметь работоспособный бизнес на первоначальном этапе – вас интересует применение первых пяти принципов. Основная задача этого первоначального этапа: создать понимание стратегии и тактики развития бизнеса и откорректировать свое представление о бизнес- процессе в соответствии с реалиями сегодняшней макроэкономической ситуации. Второе обязательное действие – сопоставление плановых данных с фактическими на предмет выявления отклонений плана от факта и выявления влияния отклонений на процесс. Положительные отклонения, естественно, надо повторять, отрицательные искоренять. После 2—3 лет планирования и сопоставления данных обычно накапливается опыт для решения дополнительных задач и проектов. Статистическая база позволяет при этом опираться в принятии управленческих решений на Информацию и не заменять ее Интуицией.

## **Бизнес—план организации с крупным инвестиционным проектом**

После того, как количество направлений деятельности предприятия увеличилось до трех и переросло его, очень хочется поучаствовать в чем-нибудь крупном и интересном. Особенно интересно сладкое определение «Целевое финансирование». Обычно оно сопровождается требованиями по составлению бизнес-плана. Обычно в этот момент люди, не знающие и не применяющие процесс бизнес-планирования начинают искать, кто напишет им бизнес-план и происходит следующий разговор

– Здравствуйте, Вы – Ирина Викторовна.

– Да, я – Ирина Викторовна.

– Нам сказали, что вы пишете бизнес-планы.

– Да.

– Нам нужен бизнес-план для получения финансирования (участия в конкурсе и т.п.).

– А чем вы занимаетесь?

– Я занимаюсь.... (называется вид бизнеса)

– Мне для написания бизнес-плана необходимо знать, как Вы видите себе технологический процесс, какое оборудование планируете использовать и...

Собеседник, перебивая, меня:

– Придумайте чтонибудь сами. Вы-же бизнес-план пишете. Неужели я Вам что-то ещё сказать должен. И вообще это не сложно. Я бы сам написал.

– Пишите сами. Могу оказать консультативную помощь.

– Нет. Мне деньги нужны. И чтобы кто-нибудь написал.

– Для описания дайте хотя бы Вашу статистику по этой деятельности. Мне от Вашей бухгалтерии нужны: Оборотно-сальдовая ведомость по предприятию и по счетам...

– Нет. Это тайна.

В этом случае составить мало-мальски приемлемый бизнес-план для участия в финансировании невозможно. Предприятие, не заботящееся на начальном этапе о статистических данных, оформленных в нужном ключе не может развиваться до серьезных инвестиционных бизнес-проектов. Так как бизнес-план становится бизнес-сказкой для продвинутых, и ничего для развития бизнеса не принесет, так как деньги все равно будут вложены неэффективно или разворованы.

Если же статистика все-таки была собрана, а сопоставление плана и факта проводилось, то после выращивания 3-х направлений, где в каждом минимум по 3 подразделения, можно и нужно применять дополнительные принципы бизнес-планирования. Участие, холизм и интеграция – помогут увязать и сбалансировать бизнес план и не сделать его бизнес-сказкой, которую можно осуществить только в Диснейленде.

## Структура бизнес-плана

Описав принципы, на которых строится рассказ, называемый бизнес-план, давайте рассмотрим, какие главы он содержит. Законодательно структура бизнес-плана не регламентирована. Бизнес-план содержит описание определенных вопросов, которое сопровождается расчетами. Расчеты представляются в виде таблиц и графиков. Для создания расчетов обычно используются компьютерные программы, где одни показатели увязываются с другими. При изменении одного показателя происходит автоматический пересчет остальных показателей. Такие таблички называются «Финансовая модель». Финансовая модель может быть использована для определения эффективности применения различных вариантов набора оборудования и состава затрат.

Обычно информация в бизнес-плане группируется по следующим разделам:

Титульный лист – держатель бизнес-плана описывает основные показатели для принятия решений

Резюме – краткое описание важных для пользователей составляющих проекта.

Введение – описание отрасли, конкурентов и наши конкурентные преимущества. Здесь же при привлечении ресурсов со стороны рассматривается ответ на вопрос, как распределены вложения между участниками проекта. Откуда берутся средства для реализации проекта.

Производственный план – описывает суть приобретаемой технологии, Расчетные таблицы содержат:

Стоимость приобретаемого оборудования,  
стоимость сырья,  
наименование и объем произведенного продукта;  
себестоимость единицы произведенного продукта  
выручка от реализации продукта.

План маркетинга – описаны способы сбыта, структура сбыта. В табличной части описаны затраты на поддержание в рабочем состоянии сбытовой структуры.

Организационный план – описание кадрового состава, необходимого для реализации проекта. Таблицы содержат:

Расчет фонда оплаты труда на всех участках,  
Описание систем бонусов и премирования работников  
расчет налогов на фонд оплаты труда и бонусов.

Финансовый план – Описание всех доходов и расходов, возникающих в результате плановых действий, исчисляются налоги, подбирается система налогообложения, рассчитываются показатели: Срок окупаемости, Точка безубыточности, рентабельность и пр.

## Содержание бизнес-плана

### ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

Кратко описываются основные положения бизнес-плана. Как минимум указывается Наименование проекта, инициатор, вид деятельности, размер вложений и срок окупаемости проекта. Обязательно делается заявление о конфиденциальности. Заявление необходимо, чтобы соблюсти авторское право на указанный бизнес-план. Выглядит оно примерно так: «Данный бизнес-план представляется на конфиденциальной основе исключительно для принятия решения о возможности финансовой поддержки проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо других целей, а также не может быть передан третьим лицам.

Принимая на рассмотрение данный бизнес-план, получатель берет на себя ответственность за соблюдение указанных условий.

Вся информация, приведенная в этом бизнес-плане, касающаяся расходов, объемов реализации, источников финансирования и прибыльности проекта, актуальна при отсутствии форс-мажорных обстоятельств и основывается на мнениях участников разработки бизнес-плана.».

Остальные показатели выносятся в состав титульного листа в зависимости от необходимости и пожеланий потребителей бизнес-плана.

Титульный лист заполняется последним.

## Резюме

Резюме- рассказ о виде деятельности, которому посвящен бизнес-план. Обычно в резюме кратко сформулирована бизнес-идея.

Резюме содержит краткое описание сути проекта и исходных данных, для его реализации. Также может быть указана стадия реализации проекта и уровень его значимости для отдельных категорий населения.

При необходимости в резюме может быть размещена информация о фактических показателях деятельности предприятия. Например: Выручка, себестоимость,

Балансовая прибыль = Выручка – Себестоимость,

Чистая прибыль = Балансовая прибыль – налоги (налог на прибыль для обществ с ограниченной ответственностью и иных юридических лиц, Налог по Упрощенной системе налогообложения, Налог на доходы физических лиц для индивидуальных предпринимателей и пр.).

При необходимости может быть описан показатель Налоговая нагрузка – фактическая или плановая.

## Бизнес-планирование

Планирование лежит в основе предпринимательского спокойствия, так как помогает определить важность отдельных вопросов и способы их решения. Он может дать представление о реальном количестве денежных средств, необходимых для осуществления проекта, и, самое главное, разбить вложения на этапы и сроки, которые позволяют понять заинтересованным лицам, насколько жизнеспособна идея, какие риски она несет в себе и может ли автор идеи ее реализовать. Грамотно составленный бизнес-план показывает, сколько денежных средств можно занять, и какие условия являются невыполнимыми.

Когда я на заре своей предпринимательской деятельности описала, какой учебный центр я создам, и сколько на это необходимо денег, а потом прочитала, то отказалась от этой затеи на много лет и создала вместо учебного центра бюро по бухгалтерскому обслуживанию и бизнес-консультациям. На бюро мне хватило сил и средств и возможностей. А на учебный центр не хватило знаний, профессиональной подготовки и понимания, что я смогу продавать, кроме слов о деньгах.

Если бизнес-план написан качественно, то он, как минимум, включает ответы на вопросы: Что? Где? Когда?

Что необходимо для реализации проекта?

Где опасные ситуации, за которыми необходимо следить? (в литературе их называют риски различного рода: внешние и внутренние, профессиональные, налоговые и пр.)

Когда я получу деньги и рассчитаюсь с долгами? (долги возникают в процессе работы и жизни. В бизнесе долги носят красивое название: «привлечение денежных средств», в жизни – это кредиты и займы).

Правда, при этом встает вопрос: А можно ли этому бизнес-плану верить? Ответ лежит в качестве бизнес-плана. «Нет ничего более практичного, чем одна правильно примененная теория» – считали марксисты-ленинисты в 20 веке. Согласна. К теории, правда, нужна еще методология.

## **Введение. Товары, услуги и оценка рынка**

Возможности предприятия – Каждое предприятие обладает определенным набором возможностей технологического характера. Невозможно решать рабочие задачи, если нет опыта работы с подобными вопросами. Поэтому возможности предприятия ограничены перечисленными в государственном реестре видами деятельности. Отдельные виды деятельности невозможно вести без дополнительных разрешений: это лицензируемые виды деятельности. Другие виды деятельности можно вести, уведомив об этой деятельности соответствующие государственные органы. Если Ваши виды деятельности относятся к таким особым, то это обязательно необходимо упомянуть в бизнес-плане. Тем более, что процедуры получения лицензий и согласования разрешений бесплатны и протяжены во времени.

Выбор товаров и услуг для производства и реализации – описание предмета бизнеса позволяет понять, что именно мы собираемся продать, и как оно согласуется с разрешениями и лицензированием.

Оценка рынка сбыта продукции – человек имеющий опыт способен оценить, куда он денет продукт своего труда. Если нет, это будет видно по описанию рынка сбыта. Рынок сбыта может иметь географически определенные показатели, например, город, область, а может быть определен, как пользовательская среда географического показателя. Количественным показателем может служить емкость рынка, которая может определяться по данным органов статистики, а может определяться по размеру минимальной потребности в продукте пользователей географической территории. Если плановый показатель объема продажи больше минимальной потребности рынка сбыта, то вряд ли получится реализовать указанный объем на указанных площадях. Расчеты в бизнес-плане надо переделать.

Анализ конкурентной среды – это рассказ о том, какие трудности будут стоять на пути к успеху в продажах данного продукта. Также это рассказ о способах их преодоления. Если конкурентов нет, то это странный признак. Я всего один раз встречала такую ситуацию.

## Производственный план

Обычно при создании бизнеса каждый представляет себе высокоэффективное предприятие с самыми передовыми технологиями. Но создание этих технологий стоит дорого, а приобретение этих технологий чуть-чуть дешевле. Поэтому ключевой ошибкой при начале бизнеса можно считать приобретение устаревшего оборудования при надежде сотворить что-либо высококачественное и уникальное. Конечно, Россия – родина Левши, а он блоху подковал. Но он такой один!!! И не надо считать себя вторым Левшой. По моим наблюдениям имеющаяся технология применима в течении 5 лет. Затем следует изменение технологии и изменение параметров себестоимости производимого продукта.

Тот, кто работает в устаревшей технологии, через 5 лет покинет рынок. Тот, кто заходит на рынок, должен искать не самое дешевое оборудование, а самое эффективное. В условиях кризиса, спада спроса в отрасли – это единственный способ работать.

Именно поэтому технологическая цепочка должна быть обдумана и описана таким образом, чтобы иметь возможность дальнейшей модернизации и доработки.

Кризис технологии в отрасли можно отследить на основании статистических данных, публикуемых... Инспекцией Федеральной Налоговой Службы до 15 мая каждого года за предыдущий год. Кризисные явления сопровождаются падением рентабельности продаж и рентабельности активов в целом по отрасли (отрасль определяется по видам экономической деятельности, объединенным в группы) и высоким уровнем налоговой нагрузки. (речь о них пойдет в разделе «Финансовый план»)

**Схема производственных потоков, Местоположение фирмы** описываются при необходимости акцентировать внимание на важных вопросах, без которых выполнение бизнес-плана невозможно.

На консультации в 2011 году меня посетила одна клиентка, которой неправильная оценка оборудования и местоположения предприятия стоила развала деятельности. Дело было так. В тот период времени было модно писать бизнес-план по открытию соляриев. Услуга хорошо согласовывалась с программой поддержки микро-бизнеса и принималась к рассмотрению в субсидировании малого бизнеса. Клиентка писала бизнес-план сама, оборудование искала и покупала сама. И сама не обратила внимания на тот факт, что оборудование работает с сетью 380V, а не 220V.

Единственное место в райцентре, где имелась сеть с 380V, была пилорама. Собственник помещения, где она снимала площадь под парикмахерскую, категорически отказался давать разрешение на согласование с электросетями размещения сети с промышленным напряжением. Клиенты же, обычно молодые девушки и женщины, не пошли загорать на пилораму на окраину райцентра. В результате дорогостоящее оборудование невозможно было ни использовать, ни продать и окупать его приходилось за счет парикмахерских услуг. Такова была цена ошибки первоначального планирования.

**Производственная программа, Потребность в материальных ресурсах. Калькуляция затрат на производство.**

В этом разделе обычно возникают первые расчеты. Крайне важно иметь первоначальный расчет себестоимости продукта или услуги. Если себестоимость вашего продукта выше, чем цена реализации в среднем по рынку аналогичных товаров и услуг, то очевидно, что продать это невозможно и надо искать более эффективную технологию. Высокая эффективность также упирается в объем производства. Если вы не можете продать партию, которая получилась в результате минимальной загрузки оборудования, то каким эффективным бы не было оборудование, бизнес-план покажет невозможность его воплощения.

Описание потребности в материальных ресурсах также важно для оценки возможности выполнения бизнес-плана. Что будет, если одного необходимого ресурса нет, показано в предыдущем примере.

Калькуляция затрат на производство является важным показателем для расчета себестоимости единицы или партии продукта. Сопоставление плановой и фактической калькуляции позволяет своевременно прекратить разбазаривание материальных ресурсов. Чтобы удобно было сопоставлять плановые и фактические данные необходимо разделять затраты, как это принято в бухгалтерском учете.

Затраты подразделяются на постоянные и переменные.

Первые не зависят от объема выпуска, вторые зависят.

Группировка затрат дает возможность управлять себестоимостью в последующем.

Примерный состав затрат по видам представлю в таблице:



«Состав затрат калькуляции себестоимости»

Распределение затрат подобным образом позволяет выявлять отклонения факта от плана по бухгалтерским данным.

Доли для внутреннего управления рекомендую анализировать в процентном выражении. При изменении структуры затрат, то есть изменения процента в составе себестоимости необходимо немедленно и срочно принимать меры по исправлению ситуации, так как при увеличении размера затрат у микро-бизнеса часто возникает проблема выживания. Отсутствие контроля над общими затратами приводит в микро-бизнесе к разорению и закрытию. Резкое повышение стоимости аренды приводит к тому, что предприниматель, сам того не замечая, начинает работать исключительно на аренду. При этом собственные траты не контролируются и не снижаются, а выручка не увеличивается. При резком повышении стоимости любого из ресурсов, его потребление необходимо оптимизировать: найти другое помещение или перевести часть бизнеса на удаленную работу из дома или найти иной способ приведения затрат в соответствие со своими финансовыми возможностями.

Если же плановые и фактические данные совпадают, то они дают информацию о стабильности и эффективности уже существующего процесса. Это позволяет переключить внимание на менее эффективные участки бизнес-процесса.

## План маркетинга

Цели маркетинговой деятельности – обычно согласуются со стратегическими задачами предприятия.

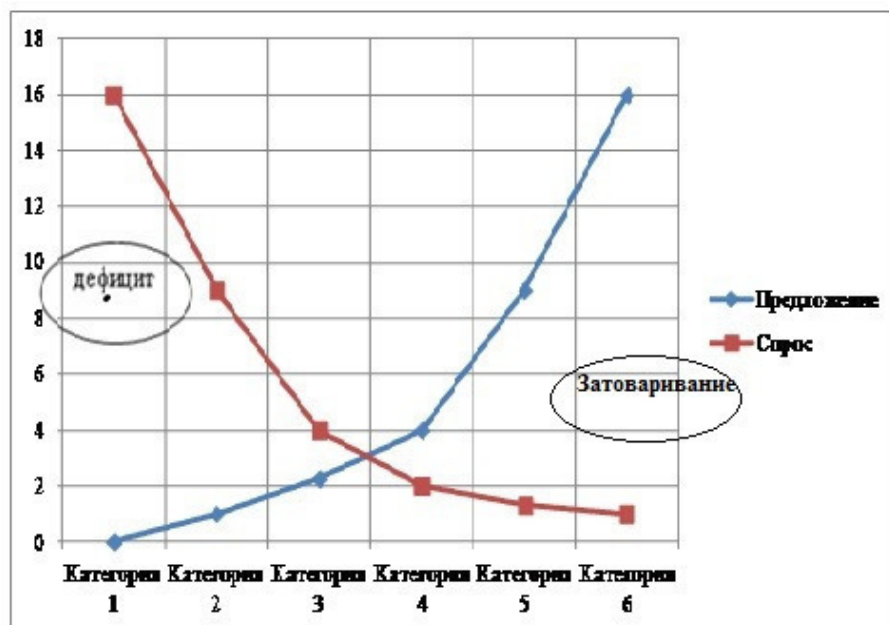
Бывают количественными:

информирование потребителей о товарах,  
улучшение качества окружающей среды,  
создание благоприятного образа фирмы;  
и качественными:

рост прибыли,  
рост выручки,  
снижение издержек и пр.

Ценообразование на продукцию фирмы – описание способа формирования конечной цены на продукт труда. Бывает рыночным ценообразованием и ценообразованием по себестоимости.

В первом случае рыночная цена является определяющей для продажи и производства. То есть ориентация в производстве идет на цену, по которой продукт продается быстрее всего, лучше всего и пр.



### «Рыночное ценообразование»

Цена определяется всеми участниками рынка и находится в точке пересечения спроса и предложения на графике. Если спрос в целом по рынку превышает предложение в целом по рынку, то имеется дефицит продукта и цены возрастут. Если предложение превышает спрос, то возможны варианты:

Затоваривание – состояние, при котором обычный объем продажи не достигается и имеет тенденцию снижения.

Снижение цены – состояние, когда продавец снижает цены, стремясь продать товар, пусть даже себе в убыток.

И в том и в другом случае потребитель не готов покупать товар по предлагаемой цене и продавец терпит убыток.

По моему мнению, данная зависимость прослеживается во всех секторах экономики, включая государственные и муниципальные услуги. При этом в государственных и муниципальных услугах государство осуществляет функцию принуждения к приобретению услуг, например, прекращение выдачи бесплатно собственнику «Свидетельства о праве собственности на объект недвижимости», то есть принуждение собственника платить за ранее обязательный и бесплатный документ. Принуждение может быть направлено на важные сферы, где государство имеет собственность, например страхование автомобилей «ОСАГО».

Ценообразование по себестоимости не ориентируется на проблемы продажи, а ориентируется на реальную стоимость затраченных ресурсов. Нельзя сказать, что один способ хуже другого, так как они применяются в разных отраслях и при решении разных задач, зачастую одновременно, образуя коридор, в котором может варьироваться цена.

Чем более уникален продукт, тем чаще ценообразование будет базироваться на стоимости затраченных ресурсов. Чем больше аналогичных товаров на рынке, тем больше ориентация на цену конкурентов.

Схема распространения продукции и организация сервисного обслуживания описывают дополнительные затраты, возникающие в процессе деятельности. Схема распространения продукции дает представление о способе получения товаров работ и услуг потребителем. Описание схемы распространения продукта говорит о том, какими способами планируется сбыт и получение конечного результата- прибыли. Это важно для понимания целесообразности воплощения бизнес-плана в жизнь. Вместе с распространением обычно описывается вопрос решения проблем, связанных с отсутствием качества продукта. Обычно им является замена или ремонт продукта. В ряде случаев сервисное (гарантийное) обслуживание является требованием государства, в иногда – обычай делового оборота. Если гарантийного обслуживания нет, то надо обязательно указать, почему.

Методы стимулирования продаж —не являются обязательным пунктом в бизнес-плане микро-бизнеса, но помогают увеличить объемы продаж при помощи привлечения профессиональных торговых структур и профессионалов в области организации продажи. Стимулирование обычно сводится к скидкам и бонусам за объемы проданного. Иногда используются и другие способы.

Рекламная политика является обязательным пунктом в бизнес-плане. Необходимо точно знать, как покупатели и клиенты узнают о Вашем существовании. При этом узнать должны именно клиенты. Кроме этого необходимо донести информацию так, чтобы они захотели купить Ваш продукт именно у Вас. Для грамотной рекламной политики необходимо максимально точно представлять себе своего потребителя. Необходимо понимать, как он ищет аналогичный Вашему продукт и на что опирается при выборе. На заре своей предпринимательской деятельности в 2004 году, когда широкого распространения интернета еще не было, я согласилась на опубликование объявления о бухгалтерских услугах в справочнике а-ля «Желтые страницы». Компаньон убеждал меня, что справочник приносит ему 25% всех клиентов при торговле запасными частями от КАМАЗа. После опубликования объявления мне несколько лет!!! Названивали все менеджеры сетевого маркетинга!!! И предлагали купить их товар!!! Ни один клиент по бухгалтерскому учету и консультированию не пришел через газету!!!

Это произошло потому, что директор не читает газет. Ему некогда. И он не доверяет чужим людям с улицы. Особенно не доверяет свои деньги и информацию о них. Два способа привлечения клиентов: рекомендации третьих лиц и личный контакт с потребителем на нейтральной территории. Именно поэтому необходимо четкое представление о способе мышления заинтересованных лиц и о местах их сосредоточения. Также необходимо знать величину повторных обращений. Чем чаще повторные обращения, тем реже необходима реклама опо-

вестительного характера. В период уменьшающегося потребления рекламная политика – одна из важнейших задач микро-бизнеса.

## Организационный план

Организационный план предприятия содержит информацию о том, какие задачи решаются и какой персонал требуется для его решения. Поэтому полное описание включает в себя:

Штатное расписание – включает в себя наименование должностей и величину оплаты труда, а также премий и надбавок.

Характеристики персонала – наипростейшая характеристика собрана в должностных инструкциях. Несмотря на кажущуюся бумажную волокиту, должностная инструкция разъясняет работнику его права, обязанности, а также уровень и качество подчинения. С 2017 года государство предлагает описывать должностную инструкцию непосредственно в трудовом договоре. Минтруда даже разработало соответствующий приказ и теперь микро-бизнес освобожден от необходимости вести кадровый учет по всей строгости, а может довольствоваться несколькими документами по кадровому учету.

Фонд заработной платы предприятия или фонд оплаты труда – с одной стороны он отражает рыночную стоимость потребляемого трудового ресурса, с другой стороны, нельзя раздать денег больше, чем заработано. Если оплата труда превысила заработанное, то хозяину предприятия просто нечего кушать, и поэтому фонд оплаты труда является одним из самых важных объектов прогнозирования и планирования. Даже если у Вас работает всего 1 человек. Следует отметить также контроль со стороны государства за размером и сроками выплаты заработной платы. За нарушение установленных государством параметров в России существует уголовная ответственность.

Управление фирмой – Сведения о руководящем составе указывают на уровень профессионализма руководителей. Также можно многое почерпнуть из характеристик задач, которые решал представитель управления.

Правовое обеспечение деятельности фирмы – описывается наличие патентов, лицензий, иных законодательно оговоренных требований государства у конкретного предприятия. Также указывается форма организации предприятия. Это важно, так как не любая деятельность может быть произведена в Обществе с ограниченной ответственностью. Да и Индивидуальный предприниматель не имеет права участвовать в разработке вооружения и космических технологий, например.

Если бизнес-план пишется для себя, минимальное описание включает в себя описание первых трех пунктов.

## Финансовый план

Обычно этот раздел состоит из расчетных таблиц, которые объединяют предыдущие разрозненные данные из производственного, организационного плана, плана маркетинга, такие как стоимость первоначального вложения в технологию, средства, требуемые для организации сбыта, стоимость производственного процесса, стоимость оплаты труда а также иные статьи, которые включаются в состав затрат.

В финансовом плане рассчитываются такие показатели как:

Выручка= объем произведенного продукта\* цена реализации,

Себестоимость= итого затрат калькуляции + затраты на реализацию + затраты на рекламу  
+ иные затраты,

балансовая прибыль= Выручка-Себестоимость,

Срок окупаемости = вложение / чистая прибыль,

Точка безубыточности = Дата, когда количество произведенных доходов = количеству произведенных расходов.

## **Финансовое обеспечение деятельности фирмы. Состав затрат**

Состав затрат – это все расходы предприятия в рамках производства и сбыта, которые несет предприятие. Обычно подразделяются на постоянные и переменные. Это же разделение потом присутствует в бухгалтерском учете и налогообложении. Под постоянными затратами обычно понимают неизменяемые затраты, не зависящие от объема производства, такие как аренда, связь и пр.

Под переменными затратами понимают затраты, стоимость которых зависит от объемов производства или оказания услуг.

Поэтому после описания финансового плана можно принимать решение о выборе системы налогообложения, а также разрабатывать систему управления, построенную на Информации, а не на Интуиции. Под Информацией понимается Состав финансовых показателей деятельности предприятия.

**Финансовые показатели деятельности предприятия**, описанные в экономической теории, довольно разнообразны. Каждого потребителя информации интересуют свои, специфические. Например, банк будет интересоваться ликвидностью, а поставщика, представляющего товарный кредит срок оборота задолженности и так далее. Отдельно оцениваются показатели для инвестиционного проекта. Для микро-бизнеса достаточно контролировать 9 показателей. Такими показателями, по моему мнению, являются:

Выручка = объем произведенного продукта \* цена реализации,

Себестоимость = итога затрат калькуляции + затраты на реализацию + затраты на рекламу + иные затраты,

балансовая прибыль = Выручка - Себестоимость,

Рентабельность – соотношение между величиной сальдированного финансового результата (прибыль минус убыток) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) и себестоимостью проданных товаров (продукции, работ, услуг) с учетом коммерческих и управленческих расходов. В том случае, если получен убыток от продажи товаров (продукции, работ, услуг), имеет место убыточность<sup>1</sup>.

Налоговая нагрузка – соотношение суммы уплаченных налогов по данным отчетности налоговых органов и оборота (выручки) организаций по данным Федеральной службы государственной статистики.<sup>2</sup>

Срок окупаемости первоначальных вложений – период, за который размер затрат стал равен размеру доходов. Рассчитывается в месяцах. Срок окупаемости = вложение / чистая прибыль,

Точка безубыточности – дата в которую наступил срок окупаемости. Точка безубыточности = Дата, когда количество произведенных доходов = количеству произведенных расходов.

Размер заработной платы – показатель контролируется государством. На 1 работника показатель не может быть менее минимального размера оплаты труда, установленного в Российской Федерации

Чистая Прибыль или Предпринимательский доход – часть чистой прибыли, которая идет в личное пользование предпринимателю (его зарплата).

---

<sup>1</sup> Определение приведено в Приказе ФНС России от 30.05.2007 N ММ-3—06/333@ «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок»

<sup>2</sup> Определение приведено в Приказе ФНС России от 30.05.2007 N ММ-3—06/333@ «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок»

## **Инвестиционная политика фирмы**

Под инвестиционной политикой понимают совокупность видов деятельности, направленных на получение прибыли предприятия. Для любого предприятия инвестиционная политика включает в себя разработку планов производства и увязку планов производства с видами деятельности предприятия. В микро-бизнесе необходимо определить виды деятельности, которые реализуются на предприятии и поэтапность их введения. Если определить инвестиции, как вложения, то объемы виды и сроки вложений определяют возможность становления и развития бизнеса.

Пример:

Если вы купили автомобиль и хотите осуществлять грузоперевозки, то очевидно, что пока автомобиль не прошел регистрацию в ГИБДД и не застрахован на предмет как минимум ОСАГО, эксплуатировать его нельзя. Объем затрат на введение автомобиля в строй и есть размер инвестиций в вид деятельности «Грузоперевозки».

Однако, отсутствие регистрации автомобиля не мешает принимать заказы и размещать их у других водителей. Это дает доход от логистических процессов и является другим видом деятельности. Логистика может давать отдельный доход, но требует вложений в компьютерную технику, интернет, и специализированные программы. Таким образом, инвестиции дискретны и ограничены по времени. А управление ими может быть хаотичным, а может носить упорядоченный характер. Упорядоченность вложений и есть – инвестиционная политика.

## **Внутренние и внешние источники развития предприятия**

Если инвестиционная политика построена на оценке вложений, то необходимые вложения разнесены по времени и по объемам. Доход также распределен по времени и по объемам. Сопоставление этих двух графиков дают возможность определить размеры и сроки дополнительных внутренних вложений. Также определение момента получения денежных средств от имеющихся уже реализованных процессов дают вам возможность определения размеров и сроков заимствования у внешних займодавцев: банков, микрофинансовых и лизинговых организаций.

Рентабельность в рамках года сопоставима с показателем процент годовых при банковском кредите, и позволяет определить возможность и потребность в кредитовании. Это дает возможность привлечения денежных средств на определенные цели при снижении риска впадения в финансовую зависимость и в неприятности, связанные с деятельностью коллекторских агентств по поводу невозврата долгов.

## **Оценка основных рисков**

Основными рисками при инвестировании являются риски потери имущества, административная и уголовная ответственность за нарушение законодательства РФ.

## Начало ведения бизнеса

### Как читать законодательство?

Для непосвященных в юриспруденцию людей законодательство похоже на китайскую грамоту. Одна женщина руководитель, получившая два высших образования, окончившая Президентскую школу и имеющая на тот момент пятилетний опыт предпринимательства, подарила мне такое определение. «Наверное, я не умею читать! Нет, не подумай! Буквочки я знаю. В слоги сложить могу. Слоги складываются в слова... После этого смысл ускользает». Все дело в тезаурусе – то есть в языке! Юристы в думе изобрели и продолжают совершенствовать собственный язык, и поэтому каждый закон начинают с определений. Базовое знание говорит им о том, что читать надо сначала определение, а потом норму, описывающую хозяйственное действие. При этом в законах изобретено великое множество понятий. Аудиторы подарили мне способ прочтения юридического языка. Они предложили заменять непонятные слова на понятные для простоты собственного понимания. Например, «Налогоплательщики – физические лица» – люди, «документ в электронной форме» – скан; «документ на бумажном носителе» – подлинник. «Налоговый орган» – ИФНС. Также надо убирать ссылки на законодательный первоисточник. После этого выдержка:

«При передаче налогоплательщиками – физическими лицами в налоговый орган через личный кабинет налогоплательщика документов в электронной форме документы, подписанные усиленной неквалифицированной электронной подписью, сформированной в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным по контролю и надзору в области налогов и сборов, в соответствии с требованиями Федерального закона от 6 апреля 2011 года N 63-ФЗ «Об электронной подписи», признаются электронными документами, равнозначными документам на бумажном носителе, подписанным собственноручной подписью налогоплательщика. (<http://base.garant.ru/10900200/1/>)» выглядит так:

«При передаче людьми в ИФНС через личный кабинет налогоплательщика сканов документов, ..., признаются электронными документами, равнозначными подлинникам, подписанным собственноручной подписью человека».

И сразу становится понятно, что если я отсканирую документ и отправлю его через личный кабинет на сайте налоговой инспекции, то налоговая инспекция это действие приравняет к представлению заверенной копии документа. При этом мое личное появление в налоговую инспекцию не требуется.

Это – такой кроссворд наоборот. А люди, которые регулярно занимаются прочтением законодательства, могут составить сильную профессиональную команду для игры «Что? Где? Когда?». На практике, пока я не привыкла к этому правовому суахили, незнание законов серьезно разнообразило мою жизнь состоянием неопределенности, что где и когда я по незнанию и непониманию нарушила или нарушу.

Нормативная правовая база микро- предпринимательства РФ, регламентирующая его деятельность.

К субъектам малого и среднего предпринимательства относятся... хозяйственные общества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> П.1. ст.4 Федерального закона от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»

Микро-предпринимательство входит в состав малого предпринимательства и в этом качестве рассматривается государством. С точки зрения законодательства РФ к микро предпринимателям относятся предприятия и организации, со средней численностью до 15 человек<sup>4</sup>.

Выручка микро-предприятий ограничена 120 миллионами рублей за год.<sup>5</sup> С 01 июля ФНС России разместила первую редакцию Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (<https://rmsp.nalog.ru/>). Реестр как масштабный государственный проект был реализован во исполнение правительственных задач по импорто-замещению. Считается, что он поможет участвовать микро-предприятиям в торгах по госзакупкам<sup>6</sup>. Суть этого нововведения заключается в том, что теперь любой желающий, знающий наименование организации или ФИО индивидуального предпринимателя, а также ИНН и ОГРН<sup>7</sup> может удостовериться о принадлежности к среднему, малому или микро предпринимательству. Малому предпринимательству это дает ряд льгот, а именно:

право на упрощенное ведение бухгалтерского учета и кассовых операций,  
упрощенный порядок статистического контроля.

---

<sup>4</sup> п.1.1 ст.4 Федерального закона от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации " (<http://base.garant.ru/12154854/>)

<sup>5</sup> Постановление Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. N 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» (<http://base.garant.ru/71370186/>).

<sup>6</sup> Госзакупки- закупки товаров, работ и услуг для государственных нужд, проводимые посредством торгов и тендеров.

<sup>7</sup> ИНН- Идентификационный номер налогоплательщика ОГРН – основной государственный регистрационный номер в реестре юридических лиц или индивидуальных предпринимателей.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.