

# МАТЕРИАЛЫ



## О РАСЦВЕТЕ ЭКОНОМИКИ

### *Организация и финансирование малого предприятия*

Многие люди находят весьма привлекательными потенциальную независимость и хорошие доходы, которые можно обеспечить, владея малым предприятием. Для некоторых это так и остается только мечтой всей их жизни. Однако многие не решаются попробовать воплотить эту мечту в жизнь потому, что не считают себя достаточно подготовленными к ней в смысле образования, опыта или наличия денег, или же просто боятся проиграть. Другие не могут убедить себя в том, что они сами могут изменить свою жизнь – что люди, подобные им, вообще смогут когда-либо иметь собственное дело.

Существуют также люди, для которых ведение собственного дела является финансовой необходимостью по той причине, что они потеряли работу и не имеют других доступных способов зарабатывать себе на жизнь или даже просто на существование.

Независимо от конкретных причин, заставляющих людей начинать собственное дело, владение небольшим предприятием может быть одним из самых захватывающих, приятных, трудных и благодарных заня-

тий Вашей жизни. Однако начало любого нового дела связано с реальными рисками и сложностями.

Цель данного руководства – выявить и уменьшить такие риски, а также повысить Ваши шансы на успех. Несмотря на то, что каждое предприятие имеет свои отличительные черты, существуют некоторые основополагающие требования, которым должно соответствовать малое предприятие, чтобы добиться успеха. Ключевыми моментами являются удачная идея, упорный труд, знания в сочетании с чувством здравого смысла и фантазией, а также желание и стремление воплотить идею в реальность.

Несмотря на широко распространенное мнение, для того, чтобы начать свое дело, вовсе не обязательно иметь много денег. Деньги важны, но они занимают лишь последнее место в списке необходимого.

#### **ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ**

Владельцев небольших предприятий часто называют предпринимателями. Согласно одному из определений, предприниматель – это человек, который организует свое предприятие,

управляет им и принимает на себя все связанные с этим риски. Другие говорят, что предприниматель – это тот, кто может создать жизнеспособное предприятие «из ничего».

Существует множество мифов и неправильных представлений о том, что нужно иметь, чтобы быть предпринимателем. Одно из таких ошибочных представлений заключается в том, что люди, которые уходят в свой бизнес, якобы по своему характеру любят рисковать по крупному. Конечно, в бизнесе имеются определенные риски, однако настоящие предприниматели – это не азартные игроки, которые в своем стремлении к успеху полагаются исключительно на удачу.

На самом деле верно как раз обратное: преуспевающие предприниматели делают все возможное, чтобы свести к минимуму реальные риски, связанные с началом работы компании, путем планирования и организации информации, людей и материальных ресурсов, необходимых для достижения успеха. Они управляют риском, устанавливая для себя разумные и достижимые цели, а затем работают так, чтобы добиться боль-

шего. Короче говоря, преуспевающий владелец малого предприятия работает много и с умом.

В противоположность широко распространенному мнению, для того, чтобы успешно заниматься предпринимательством в рамках небольшого предприятия, не всегда требуется иметь хорошее формальное образование или опыт управленческой работы. Потребуется определенные навыки плюс некоторая подготовка в предполагаемой области деятельности. Подобно формальному образованию, готовность учиться и совершенствовать свои навыки также не является абсолютно необходимым, чтобы преуспеть в бизнесе.

Одним из наиболее ошибочных представлений о предпринимателях является то, что будто бы они заинтересованы только в том, чтобы делать деньги. Конечно, предприниматели любят и уважают деньги, но для многих весьма преуспевающих бизнесменов деньги являются лишь промежуточным результатом на пути к достижению гораздо большей цели.

Вот мнение одного американского специалиста в области предпринимательского управления:

*«Многие предприятия постигла неудача из-за того, что их владельцы интересовались лишь деньгами. Большинство действительно преуспевающих компаний создаются теми, у кого есть какая-нибудь идея или мечта. Какие бы деньги они не заработали и какого бы богатства не достигли, все это является результатом их готовности работать день и ночь, чтобы превратить эту мечту в реальность. Если Вы действительно хотите преуспеть, Вам необходимо определиться со своими мечтами, прежде чем начать заниматься предпринимательством».*

Кроме того, существует ряд общих черт характера, присущих всем преуспевающим предпринимателям:

- энергичность;
- способность устанавливать приоритеты и принимать решения;
- умение находить контакт с самыми различными людьми – заказчиками,

работниками, поставщиками, потенциальными инвесторами и кредиторами;

- способность четко и эффективно представлять свое мнение другим;
- умение работать с цифрами;
- знание заказчиков, а также предлагаемых товаров или услуг;
- способность сочетать личные интересы с интересами дела;
- знание как собственных сильных сторон, так и слабостей.

Быть предпринимателем означает, главным образом, не то, кем Вы стали, а то, как Вы теперь действуете. Это способ мировоззрения, способность увидеть возможности там, где другие видят проблемы. Это также знание того, как использовать некоторые основные орудия труда для достижения поставленных Вами целей. Короче говоря, всему этому можно научиться. Раз это смогли сделать другие – значит, сможете и Вы.

### **КОНКРЕТНЫЙ ПРИМЕР: АДАПТАЦИЯ К ИЗМЕНЕНИЮ УСЛОВИЙ**

*Андрей Кита думал, что всю жизнь проработает в государственной компании по производству электронного оборудования в Польше. Однако к началу 80-х годов в результате сочетания таких факторов, как проведение государственных экономических реформ, плохого управления и снижения производительности, компания, где работал Кита, была вынуждена начать увольнения рабочих. Внезапно оказавшись без работы и не сумев устроиться в другую фирму, Кита решил, что ему остается только одно – самому создать себе рабочее место, начав заниматься частным предпринимательством.*

*Несмотря на проводимую в то время политику польского правительства, затрудняющую конкуренцию между частными компаниями и мешавшую их процветанию, Кита решительно приступил к осуществлению своего плана и создал в своем гараже небольшой цех по производству печатных плат, используемых в компьютерах и другой электронной технике.*

*Кита посвятил все свое время, силы и фантазию своей компании. Для*

*сокращения расходов он покупал бывшие в употреблении и сломанные станки, списанные другими производителями печатных плат, намного дешевле их первоначальной стоимости, самостоятельно ремонтировал их, а затем устанавливал это оборудование в своем цеху. Вместо того, чтобы выплачивать себе заработную плату, он реинвестировал все доходы компании в расширение производства.*

*Вскоре фирма Кита под названием «Акита Интернешнл» выделилась среди конкурентов и заняла прочное положение на рынке, производя высококачественную продукцию, адаптированную под технические требования заказчиков, и, кроме того, принимая небольшие срочные заказы, за которые не могли или не желали браться другие, более крупные конкуренты. Большинство заказчиков фирмы были польскими государственными компаниями по выпуску электронной техники, которые продавали свою продукцию в Советском Союзе.*

*После нескольких лет борьбы репутация и объем продаж «Акиты» выросли до такого уровня, что компания уже могла позволить себе переехать из гаража, служившего ей временным пристанищем, в более просторное и лучше оборудованное помещение. Однако к 1990 г. компания встала перед лицом кризиса. Ухудшение экономической и политической ситуации в Советском Союзе означало, что большинство клиентов в этой стране не могли больше покупать свою продукцию, использующую печатные платы производства фирмы «Акита», их прежним советским заказчиком. Объем продаж и прибыли «Акиты» упали, а взлетевшие процентные ставки по кредитам в Польше затруднили получение рабочего капитала, необходимого для поддержания предприятия.*

*Поскольку объем продаж «Акиты» на польском рынке упал, Кита решил расширить круг своих клиентов, сосредоточив усилия на западных рынках. Используя свои контакты в электронной промышленности и устраивая персональные презентации для перспективных клиентов – вкуне с уже приобретенными фирмой опытом и репутацией – «Акита» су-*

мела добиться получения заказов из-за границы. Со временем объем экспортных поставок компании достиг 20% от общего объема ее продаж. Что еще более важно – конвертируемая валюта, полученная в результате этих поставок, позволила «Аките» нанять дополнительное число рабочих и купить конкурирующие государственные фирмы, предложенные на продажу частным инвесторам.

Кита был вынужден заняться предпринимательством, поскольку ему казалось, что у него нет другого способа зарабатывать себе на жизнь. Он потерял работу из-за того, что государственная компания, в которой он работал, имела неэффективное управление. Кита, в свою очередь, создал предприятие, производившее товары более высокого качества и было в три раза более эффективным, чем его прежняя компания-работодатель. Однако настоящая причина его успеха намного проще – он стремился превратить потенциальную личную катастрофу в возможность работать больше и дольше, чем кто-либо другой.

#### **ЧЕТЫРЕ ПРАВИЛА ДЛЯ ЖЕЛАЮЩИХ НАЧАТЬ СВОЕ ДЕЛО**

- Выберите тот вид деятельности, о котором Вы имеете хотя бы некоторое представление
- Начните с малого
- Поставьте перед собой простую задачу
- Составьте четкий план действий

#### **ОЦЕНКА ВАШИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

Чтобы проиллюстрировать, как можно оценить свои предпринимательские возможности, давайте рассмотрим следующий вымышленный случай. Последние пять лет Ганс работал на газовой станции, а теперь он хочет начать собственное дело. Во время работы на станции ему приходилось выполнять множество работ – начиная от перекачки газа и замены масла и кончая буксировкой вышедших из строя транспортных средств. Там он также приобрел навыки хорошего механика. В свое свободное время он любит помогать своим друзьям чинить их автомобили. Как-то раз он по случаю купил разбитую или бывшую в эксплуатации машину, отремонтировал ее, а затем перепродал на сторону.

Учитывая его подготовку и сферу интересов, список некоторых видов деятельности, которые мог бы рассмотреть Ганс, включает создание собственной газовой станции, мастерской по общему ремонту автомобилей, ремонтной мастерской, специализирующейся на отдельных работах или марках автомобилей, службы по буксировке сломанных машин, стоянки по продаже бывших в эксплуатации автомобилей, либо магазина по продаже автозапчастей.

#### **НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП: ПЕРВЫЕ ШАГИ В ПЛАНИРОВАНИИ ПРИБЫЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Одним из наиболее значительных активов владельца небольшого предприятия является его желание мечтать. Однако именно организация превращает мечты в реальное дело.

Вот мнение одного владельца малого предприятия:  
*«Заниматься новым бизнесом, если он не был тщательно продуман, спланирован и несколько раз проверен и перепроверен, это все равно, что пытаться размотать спутанный клубок ниток. Если Вы не организовали свой мыслительный процесс, все, что Вы будете делать в бизнесе, будет намного труднее и гораздо чаще закончится неудачей».*

#### **ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ**

Начните Ваш бизнес, задав себе несколько основных вопросов и честно ответив на них. В следующем разделе Вы будете использовать эти ответы, чтобы шаг за шагом создать чертеж для строительства Вашего нового предприятия.

- Почему я хочу заняться собственным бизнесом?

Вашим первым шагом в бизнесе должно стать уточнение Ваших личных целей и приоритетов. Может показаться, что это не имеет ничего общего с предпринимательством, но этот шаг совершенно необходим. Он

заставляет Вас задуматься о том, чего же Вы в действительности хотите от жизни, и как Ваше дело может помочь Вам добиться желаемого.

- Каким бизнесом я хочу заниматься?

Независимо от того, выбрали ли Вы уже то дело, которым хотите заниматься, или все еще раздумываете, вполне возможно, что у Вас на самом деле есть больше вариантов, чем Вы предполагаете. Составьте список всех идей и видов деятельности, которые Вас привлекают. Рассмотрите все возможные варианты, не ограничиваясь только одной или двумя идеями.

После этого возьмите составленный Вами список и оцените каждый из возможных вариантов на основе следующих критериев:

- Будет ли мне по душе это дело?

Поскольку занятие бизнесом требует значительных затрат времени и труда, было бы неплохо, если бы оно также приносило Вам радость. В конце концов, чем больше Вам будет нравиться то, чем Вы занимаетесь, тем больше будет Ваше желание делать это каждый день. Например, если Вы любите цветы, Вы можете подумать об открытии цветочного магазина, создании частного детского сада или садоводческого предприятия.

- Обладаю ли я достаточным опытом или необходимыми навыками? Если нет, то могу ли я приобрести их?

Одним из важнейших элементов, необходимых для того, чтобы добиться успеха в предпринимательстве, является знание как можно больше в той области, в которой Вы хотите работать. Если Вас особенно интересует такой вид деятельности, которым Вы прежде никогда не занимались, Вам следует узнать о нем все, что только возможно, прежде чем создавать собственное предприятие.

• *Удовлетворяет ли данный вид деятельности потребности клиентов?*

Бизнес существует для удовлетворения потребностей заказчиков.

Поэтому Вы должны знать, кто Ваши потенциальные клиенты, каковы их потребности, и можете ли Вы удовлетворить эти потребности на основании Ваших интересов и опыта.

• *Предприятие какого размера Вы хотите иметь?*

Хотите ли Вы заниматься бизнесом в одиночку, иметь магазин с несколькими работниками, или владеть целой сетью магазинов? Хотите ли Вы, чтобы это было предприятие местного масштаба, компания, которая продает и доставляет товары заказчикам в разных концах страны, или международная корпорация?

Какого размера должно быть Ваше предприятие, чтобы позволить Вам достичь Ваших личных целей? Какие управленческие навыки Вам потребуются, чтобы осуществить желаемое?

### **КОНКРЕТНЫЙ ПРИМЕР: ВАЖНОСТЬ ЗНАНИЯ СВОЕГО РЫНКА**

*Когда Стефан Эрамян решил начать издавать свою частную газету, он уже имел опыт работы на нескольких государственных издательско-полиграфических предприятиях в Болгарии. Его опыт помог ему понять, насколько трудно будет при недостатке поступлений от рекламы конкурировать непосредственно с более крупными изданиями, имеющими массового читателя. Поэтому, чтобы привлечь внимание потенциальных читателей и рекламодателей, Эрамян решил издавать недорогую специализированную газету, призванную удовлетворять потребности весьма узких читательских кругов.*

*С наступлением периода открытости в экономике Болгарии Эрамян заметил, что людям, у которых есть что продать, и тем, кто хотел бы купить эту же самую продукцию, стало труднее найти друг друга. Короче говоря, не было организованного рынка такой информации. Чтобы заполнить этот вакуум и создать читательскую аудиторию, которая могла бы привлечь крупных рекламодателей, газета Эрамяна под названием «Курьер 5» стала предлагать частным лицам купить место для размещения рекламных объявлений в рубриках «Требуется» и «Продается».*

*Как заметил один болгарский эксперт в области предпринимательской деятельности, «в ситуации общего дефицита товаров эта газета была предназначена для обычных людей с их повседневными заботами. Она также служила альтернативой крупным известным газетам с их относительно дорогими расценками на размещение рекламы».*

*За короткое время тираж «Курьера 5» вырос с 10 тыс. до 35 тыс. экземпляров, и это уже было достаточно много, учитывая размер рынка. Между тем объем газеты увеличился с восьми до 32-х страниц.*

*Чтобы привлечь новых читателей, «Курьер 5» ввела страничку редактора и стала публиковать статьи известных независимых журналистов.*

*Такая стратегия помогла газете завоевать широкую и преданную аудиторию читателей, особенно привлекательную для компаний-реklamодателей, что дало «Курьеру 5» возможность установить для таких рекламодателей расценки, соответствующие уровню крупных газет. Это, в свою очередь, позволило газете, даже при том, что 70% ее рекламных объявлений публикуются бесплатно, получать общие доходы от рекламы, не уступающие рекламным доходам наиболее крупных конкурирующих с ней изданий, имеющих тираж 80 тыс. экземпляров и выделяющих на бесплатные объявления лишь 2% своей рекламной площади.*

### **НАЧНИТЕ С МАЛОГО**

Когда люди находят какую-либо идею или дело, которые им нравятся, они часто хотят приступить к их осуществлению немедленно. В бизнесе необходимо быть решительным, однако многие фирмы не достигают успеха из-за того, что их владельцы сломя голову бросаются в дело, не заложив предварительно прочного фундамента для своей компании.

Правило успеха в малом бизнесе гласит, что лучше начать с малого, чем с большого. Как правило, это означает, что следует предлагать только ограниченный – но при этом тщательно отобранный – ассортимент продукции или услуг заранее намеченной группе заказчиков. Кроме того, это правило также означает, что, возможно, имеет смысл заниматься бизнесом в свободное время, не бросая своей основной работы до тех пор, пока Ваше собственное предприятие не сможет обеспечить Вам достаточно средств к существованию.

Начать заниматься предпринимательством с малого означает, что Вам необходимо лучше изучить выбранную область деятельности, что Вам потребуется меньше денег, чтобы начать свое дело – это уменьшит Ваши потери в случае неудачи и позволит Вам с самого начала завоевать хорошую репутацию.

### **КОНКРЕТНЫЙ ПРИМЕР: РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ**

*Мартин Кратохвил использовал свое увлечение музыкой, превратив его в многоотраслевую компанию в области средств связи и индустрии развлечений, которая сейчас является одной из наиболее успешных частных корпораций в бывшей Чехословакии. В 1976 г. Кратохвил, который в то время был известным в Праге джазовым музыкантом, открыл небольшую кооперативную студию по изготовлению записей местных музыкантов. Создавая намного более качественные и популярные записи, чем государственные студии, он постепенно расширял свое предприятие, пока наконец в 1989 г. не зарегистрировал его в форме частной компании.*

## НАЧАЛО СОБСТВЕННОГО ДЕЛА В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЯХ: ПОЛОЖЕНИЕ ЖЕНЩИН В БИЗНЕСЕ

*Женщины составляют значительную часть рабочей бедноты во многих странах. Им часто отказывают в трудоустройстве на высокооплачиваемых должностях и рабочих местах в «большой» экономике из-за недостаточного образования, слабой подготовки или просто по сложившейся традиции, поэтому для многих из них начало самостоятельной предпринимательской деятельности часто является наилучшим или даже единственным способом зарабатывать себе на жизнь и содержать свои семьи.*

*Как показывают приводимые ниже короткие примеры, женщинам в развивающихся странах обычно приходится преодолевать множество препятствий, чтобы начать собственное дело. Однако у них есть шанс преуспеть за счет своих способностей и решительности. Например, в Ботсване, Танзании и Непале, свыше 80% общего числа трудоспособных женщин сами обеспечивают себе работу. По оценкам ООН женщины владеют и управляют приблизительно 70% наиболее мелких предприятий во всем мире.*

- *Луз Мартинез живет в крошечной деревушке в Сальвадоре. Несколько лет назад в результате землетрясения она лишилась семьи и всего своего имущества. Чтобы зарабатывать себе на существование, она устроилась на работу уличным торговцем в более крупном городе. Однако вскоре она заболела и потеряла работу потому, что не могла долго стоять на ногах, торгуя на улице. Находясь под угрозой выселения из своего дома, она вдруг заметила, что в ее деревушке нет ни одного бакалейного магазина. Она вынесла из дома стол и открыла «лавку всего необходимого», торгуя овощами, свечами, яйцами, легкими закусками и некоторыми видами консервов. Сейчас Луз вместе с другими женщинами, живущими в той же деревушке, подумывают об открытии ресторана на пустыре возле ее дома.*

- *Марина Копец живет в Нижнем Новгороде, третьем по величине городе в России. У нее – матери-одиночки – была хорошая работа на одном из государственных предприятий, однако она пришла к выводу, что не может больше рассчитывать на нее, поскольку на предприятии ожидалось сокращение в связи с необходимостью уменьшения расходов. В условиях растущей безработицы в ее области Марина решила использовать свои навыки швеи, чтобы открыть собственное швейное предприятие, и поступила на курсы подготовки предпринимателей по управлению малым предприятием при местном университете.*

*Не все женщины начинают собственное дело только лишь из отчаяния или в связи с экономической необходимостью. Например, в таких странах, как Индия, растет число женщин-выходцев из среднего класса, которые по собственной воле начали заниматься бизнесом дело и добились успеха в этой традиционно мужской сфере деятельности.*

- *По окончании университетской аспирантуры по профилю маркетинга и рекламы Мадхура Чатрапади некоторое время работала в консалтинговой фирме, обслуживающей предприятия, занимающиеся торговлей продуктами и бакалейными товарами. Поскольку у нее был достаточный опыт и связи в данной области, Мадхура решила основать собственную фирму по переработке и сбыту пищевых продуктов. Получив финансовую поддержку от своей семьи, она приобрела лицензию на право производства и распространения сухого финикового порошка, который широко используется в Индии в качестве кулинарной добавки при приготовлении пищи.*

*«Я искала такой продукт, который был бы повседневно необходим домохозяйкам», – говорит г-жа Чатрапади. После пересмотра и усовершенствования формулы, используемой при производстве порошка, она обеспечила своей фирме соответствующее место на рынке пищевой продукции Индии, а в настоящее время расширяет ассортимент выпускаемых продуктов и начинает экспортировать их за границу.*

- *Жительнице Ботсваны Теодоре Гофемодимо пришла в голову идея начать собственное дело, которую она с успехом осуществила, создав несколько процветающих предприятий. Еще будучи ребенком, она после уроков в школе работала в местном ресторане и булочной, принадлежавших ее дяде. Позже она поступила на работу в местную компанию по оптовой торговле пищевых продуктов. «После того, как у меня появился некоторый опыт, я начала подумывать об открытии собственного ресторана», – вспоминает Гофемодимо. «У меня совершенно не было денег, но зато была решимость».*

*Гофемодимо финансировала свое предприятие за счет личных накоплений с помощью местного Общества сбережений и займов. Затем она договорилась с одним из подрядчиков о покупке в кредит стройматериалов, необходимых для завершения строительства, с возвращением долга после того, как ресторан откроется и начнет приносить доход. Прежде чем оставить свою работу в компании по оптовой торговле, Гофемодимо использовала часть своей еженедельной заработной платы на приобретение необходимого товара до тех пор, пока не обеспечила ресторан всем необходимым.*

*В 1978 г. Гофемодимо вместе с мужем открыли при своем ресторане бар и магазин по продаже алкогольных напитков. Через несколько лет, заметив, что в их городе не хватает автозаправочной станции, они открыли собственную. Наконец, в 1989 г., используя доходы от нескольких своих предприятий, они основали строительную фирму.*

*При создании компании Гофемодимо также занималась на курсах по изучению финансового менеджмента и управлению розничной торговлей. «Это было нелегко, но сейчас у нас есть несколько процветающих предприятий, а также дома и магазины, которые мы построили и сдали в аренду другим людям», – вспоминает Гофемодимо.*

Спустя два года объем продаж компании вырос почти в три раза, и Кратохвил решил заняться не только звукозаписью, но также производством и сбытом музыкальной продукции.

Однако прежде чем приступить к новому для себя делу Кратохвил нанял опытных управляющих и консультантов из других фирм для тщательной разработки маркетинговой и финансовой стратегии будущего роста. Первым шагом Кратохвила было приобретение цехов и магазинов розничной торговли для создания собственной сети распространения музыкальной продукции. Для привлечения необходимых денежных средств компания Кратохвила выпустила акции, контрольный пакет которых остался у семьи Кратохвила, а остальная часть была приобретена группой предпринимательских ассоциаций и частными инвесторами.

В течение следующих семи лет Кратохвил снова расширил сферу деятельности своей компании, занявшись производством фильмов. Сначала компания выпускала ограниченное число документальных фильмов и телевизионных сериалов, а затем на основе приобретенного опыта стала снимать игровые фильмы. В 1991 г. Кратохвил получил лицензию на создание собственной радиостанции в Праге и решил организовать независимую телевизионную станцию с помощью иностранных инвесторов.

К 1991 г. общие доходы компании Кратохвила достигли 3 млн. долл. США, 60% которых составили средства, вырученные от продаж записей, а остальную часть – доходы от производства кинофильмов и других видов деятельности. В 1992 г. Кратохвил создал Клуб предпринимателей в Праге, чтобы помочь и поддержать всех, кто хочет основать свое предприятие в Чешской Республике.

## **ВАШ БИЗНЕС-ПЛАН – КАРТА ПУТИ К УСПЕХУ**

Гораздо легче добраться до места, где Вы никогда не были, если у Вас есть надежная информация и точная карта маршрута. Процесс создания нового предприятия во многом напоминает путешествие. Вы знаете, что

Вы хотите быть начальником самому себе. Возможно, Вы также знаете, какое именно предприятие Вы хотите создать. Но как добраться до пункта назначения?

Карта, которой следуют предприниматели, называется «бизнес-планом». Бизнес-план состоит из организованных ответов на серию тщательно продуманных вопросов, необходимых для создания любой успешно работающей компании.

Когда люди говорят о бизнес-плане, они обычно имеют в виду какой-либо формально составленный документ. (См. врезку «Кирпичики Вашего бизнес-плана»). Документ помогает Вам сосредоточить Ваш мыслительный процесс в нужном направлении и дает Вам материал, к которому можно обращаться в дальнейшем.

Но бизнес-план – это больше, чем просто документ: это весь процесс, который Вы проходите, чтобы уточнить и оценить возможности Вашей будущей компании.

Составление такого плана будет Вашей первой возможностью начать реально управлять Вашим новым предприятием. Несмотря на важность бизнес-плана, многие будущие владельцы малых предприятий относятся к необходимости его разработки с раздражением. Они хотят открыть свое дело немедленно, не тратя времени на ответы на множество вопросов по поводу идеи, которая, по их убеждению, принесет им деньги. Они не видят смысла в подробном разборе вопросов, относящихся к компании, которой еще даже не существует.

Ответ прост – составление бизнес-плана до того, как Вы создадите свою фирму имеет такое большое значение потому, что он поможет Вам обозначить возможные проблемы прежде, чем они возникнут, а также предложит пути решения этих проблем, экономя Ваши деньги и время и избавляя Вас от головной боли.

## **СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА**

• *Опишите дело, которым Вы предполагаете заниматься (объем текста не должен превышать размера одного параграфа).*

Один из важнейших вопросов, на которые должен ответить всякий владелец небольшого предприятия – каким делом я занимаюсь? Этот вопрос звучит просто, но он может оказаться более трудным, чем Вы думаете. Прежде чем приступить к разработке Вашего плана, составьте описание размером в один параграф того, каким Вы видите Ваше предприятие.

Выражаясь словами одного владельца небольшого магазина по продаже одежды:

*«Вы должны четко представлять, чем будет заниматься Ваше предприятие, и суметь изложить это на бумаге, уместив все в один параграф. Если Вам требуется больше места, значит, Вы в действительности не знаете своего будущего предприятия. Затем сосредоточьте усилия на осуществлении написанного. Продвигайтесь вперед постепенно, шаг за шагом. За одну ночь Вы не станете большим человеком. Старайтесь строить Ваше предприятие понемногу каждый день, когда приходите в свой магазин».*

После подготовки Вашего плана составьте еще одно описание, также длиной не более одного параграфа, а затем сравните оба текста. Похожи ли они?

• *Разработайте план действий на худший случай.*

Люди, занимающиеся малым предпринимательством, по натуре своей оптимисты. Однако иногда их оптимизм бывает даже чрезмерен и вредит им. Профессиональные консультанты в области предпринимательства советуют Вам после того, как Вы тщательно составили жизнеспособный бизнес-план, подготовить еще и план действий на худший случай. При разработке этого плана предположите, что для создания и начала деятельности Вашего предприятия потребуется в два раза больше денег, чем Вы первоначально

предполагали; объем продаж Вашей фирмы составит только половину от ожидаемого; и что достижение основных поставленных целей займет в три раза больше времени, чем Вы предполагали. Если Вы сделаете это, Вы сведете к минимуму Ваши риски и очень существенно повысите Ваши шансы на успех, просто увидев, что могло бы случиться с Вашим бизнес-планом в самом худшем случае.

• *Периодически сверяйтесь с Вашим планом, чтобы убедиться, что Вы точно придерживаетесь его.*

После того, как Вы начали заниматься своим бизнесом, не следует убирать Ваш бизнес-план в выдвижной ящик письменного стола и забывать о нем. Периодический просмотр плана, сравнение намеченных результатов с фактически достигнутыми, а также внесение корректировок должны стать постоянной частью Ваших обязанностей по управлению Вашим предприятием. Это поможет Вам сосредоточить внимание на текущем состоянии Ваших дел и понять, в правильном ли направлении Вы движетесь.

### **КОНКРЕТНЫЙ ПРИМЕР: ЕСЛИ И МОЖЕТ СЛУЧИТЬСЯ ЧТО-ЛИБО ПЛОХОЕ, ОНО ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРОИЗОЙДЕТ – И В САМОЕ НЕПОДХОДЯЩЕЕ ВРЕМЯ**

*Госпожа Приза – школьная учительница из Индии, замужняя и имеющая двух детей – увидела объявление, рекламирующее государственную программу обучения и финансовой поддержки для небольших фирм, которые желают заниматься производством пластмасс. «У меня не было опыта в бизнесе, но я подумала, что это – именно та возможность, которую я ждала, чтобы как-то изменить мою жизнь», – вспоминает она. «Почему бы мне не стать предпринимателем?»*

*После завершения программы подготовки женщине была предоставлена информация о том, как производить особый вид волокнита (пластмассы с волокнами), разработанный учеными по заказу правительства, а также лицензия на поставку пластмассовых труб для*

*опреснительных установок в один индийский исследовательский центр. Затем Приза заняла денег у собственной семьи и друзей, чтобы внести первый взнос за участок земли, на котором она собиралась построить свое производственное предприятие.*

*После этого Приза отнесла свой бизнес-план в одно из государственных агентств по финансированию, чтобы получить ссуду и начать свое дело. Ее первое прошение было отклонено, и ей потребовался целый год, чтобы представить финансовым чиновникам устраивающий их план. Между тем инфляция привела к тому, что первоначальные расходы на создание ее предприятия выросли на 15 процентов.*

*Из-за целого ряда других обстоятельств Приза смогла начать производство только спустя почти два года. Такая задержка привела к тому, что фирма лишилась своих первоначальных клиентов, которые уже оплатили поставки. Однако, когда предприятие все-таки заработало, ему удалось привлечь новых заказчиков на свою пластмассовую продукцию.*

*Однако год спустя на рынке появился менее дорогостоящий материал, заменяющий волокнит, что заставило Призу снизить цены на свою продукцию, чтобы не отстать от конкурентов. К 1988 г. предприятие оказалось в критическом положении из-за непредвиденных начальных расходов, задержки с началом производства, получения меньших доходов, чем ожидалось, а также внезапно обострившейся конкуренции. Кроме того, производственные циклы на предприятии часто нарушались из-за перебоев с энергоснабжением той местности, где оно находилось.*

*Столкнувшись с проблемой роста расходов и производственными трудностями, Приза уже собиралась закрыть предприятие. Но затем одна более крупная компания, планирующая расширение своих производственных мощностей, предложила Призе купить у нее участок земли, здание и оборудование. Она решила принять это предложение и использовать полученные от продажи деньги для реорганизации компании с целью сделать ее более управляемой. После за-*

*ключения сделки Приза оставила у себя пять квалифицированных рабочих, перевела предприятие в гораздо меньшее помещение, и установила там двигатели с ручным приводом, позволяющие компании самой производить необходимую электроэнергию. Она также привлекла консультанта по маркетингу и инженера из другой организации для разработки новых видов продукции и освоения новых рынков сбыта для своего предприятия по выпуску пластмассовых изделий.*

*Приза вспоминает:*

*«Бывали такие моменты, особенно ночью, когда я думала, что дошла до предела и хотела все бросить. Но к утру я обычно снова была готова продолжать борьбу. Весь этот процесс стал вызовом для меня, и почти каждый мой шаг по направлению к намеченной цели был связан с напряжением и разочарованием. Но несмотря на все это, я по-прежнему занимаюсь бизнесом, и это дает мне восхитительное чувство осуществления намеченного и гордости за свои успехи».*

### **А НЕ ПРИОБРЕСТИ ЛИ ВАМ ФРАНШИЗУ?**

Для многих людей самым быстрым и безопасным способом начать свое дело является покупка франшизы. К преимуществам использования франшизы по сравнению с созданием независимой фирмы относятся мгновенное узнавание названия, возможность обучения и доступ к подробной информации о любом аспекте предпринимательской деятельности, связанной с использованием франшизы, а кроме того, рекламная и управленческая поддержка со стороны компании, предоставившей франшизу.

Франшизы чрезвычайно популярны в США. Согласно оценкам промышленных экспертов, каждые семнадцать минут в Америке регистрируется покупка новой франшизы. Компании, использующие франшизы, обеспечивают приблизительно одну треть общего объема розничной торговли в стране.

Многие американские фирмы, предоставляющие франшизы, в на-

## КИРПИЧКИ ВАШЕГО БИЗНЕС-ПЛАНА

Прежде чем начинать любое собственное дело, Вы должны оценить, поможет ли оно Вам в достижении Ваших личных целей. Наметьте для себя цели на ближайший год, на ближайшие три года, а также на ближайшие семь лет. После этого сравните Ваши личные цели с целями Вашего предприятия.

Приводимые ниже вопросы образуют фундамент для создания всякого преуспевающего предприятия. Вам следует тщательно продумать все эти вопросы и убедиться в том, что в Вашем бизнес-плане не опущен ни один из них.

- **Мои личные цели и цели моего предприятия**  
Почему я хочу начать собственное дело?  
Будет ли мое предприятие совместимо с моими личными целями?  
Каким будет мое предприятие через год, три года, семь лет?
  - **Финансовые цели**  
Во сколько мне обойдется создание моего собственного предприятия?  
Какой общий ежегодный оборот я хочу, чтобы имела моя фирма?  
Какой доход до и после вычета всех расходов и налогов я ожидаю от своей фирмы?  
Какой личный доход я бы хотел иметь?
  - **Контакты, маркетинг и сектор экономики**  
Что необходимо предпринять для юридического оформления создания Вашей фирмы и зарегистрировать его в соответствующих правительственных учреждениях?  
Знаю ли я основные коммерческие, гражданские, религиозные, образовательные и правительственные организации и агентства, которые могли бы предоставить мне информацию и помощь, необходимые для создания моего предприятия?  
Кто из частных лиц мог бы помочь мне в создании предприятия?  
Является ли тот сектор экономики, где я хочу работать, растущим, или он находится на спаде?  
Как обстоят дела у других малых предприятий, работающих в этой отрасли экономики? Почему это именно так?
  - **Персонал**  
Сколько работников мне понадобится и в какое время?  
Какими навыками они должны обладать?  
Как я собираюсь найти таких работников?  
Сколько мне придется платить им?  
Существуют ли какие-либо компенсации или налоги, которые по закону должны выплачиваться за моих сотрудников?
  - **Товары/услуги**  
Какие товары/услуги будет предлагать мое предприятие? (Если их несколько видов, укажите каждый по отдельности).  
Кто основные поставщики? Какие условия оплаты они предлагают?  
Какую конкретно потребительскую потребность будут удовлетворять эти товары/услуги?  
Какую цену я назначу за предлагаемые моим предприятием товары/услуги?  
Существуют ли такие периоды года, в течение которых дела моего предприятия будут идти особенно хорошо или, наоборот, плохо?  
Что особенно в товарах или услугах, которые я собираюсь предлагать?  
Потребуется ли мне реклама и если да, то какая?  
Почему клиенты должны покупать товары или пользоваться услугами, предлагаемыми моим предприятием?  
Какой доход будет приносить мне эта деятельность?
  - **Клиентура**  
Кто будут мои «типичные» клиенты?  
Где они расположены или живут?
- Будут ли они приходить ко мне или я сам должен буду приходить к ним?  
На какое расстояние они будут заинтересованы совершать поездки ради приобретения моих товаров?  
На какое расстояние я сам буду заинтересован совершать поездки ради продажи им моих товаров?  
Какое общее число потенциальных клиентов расположено или проживают в радиусе такой поездки от моего предприятия?  
Какой процент потенциальных клиентов в этом районе предпочтут покупать у меня, а не у моих ближайших конкурентов? Почему? (Умножьте число Ваших потенциальных клиентов процент тех из них, кто, по Вашему мнению, будут покупать у Вас, чтобы определить общую массу Ваших потенциальных покупателей).  
Что будет приносить моему предприятию основной доход – обслуживание постоянных клиентов или разовых заказчиков? Каков процент каждой из этих двух групп клиентов?  
Сколько покупок будет совершать средний клиент из общей массы Ваших потенциальных клиентов?  
Сколько денег будет тратить средний клиент на покупку у меня? (Перемножьте две последние цифры, чтобы определить, сколько денег, по Вашим прогнозам, будет ежегодно тратить средний клиент на приобретение товаров или услуг у Вашего предприятия. Представляется ли полученное число значительным для Вас?).
- **Местонахождение**  
Где будет находиться мое предприятие? Почему я считаю, что такое местонахождение будет выгодным?  
Есть ли поблизости какие-либо другие предприятия, которые могли бы помочь Вам привлечь клиентов?  
Какая площадь понадобится для размещения моего предприятия? Когда потребуются расширить предприятие?  
В каком состоянии находится здание и окружающая его территория?  
Требуется ли ремонт или реконструкция здания? Во сколько это мне обойдется?  
Должен ли я заключить договор о долгосрочной аренде или лучше арендовать помещение на месяц с последующим продлением срока аренды? Каковы условия и стоимость аренды?
  - **Личные средства**  
Сколько стоит все, что у меня есть?  
Сколько у меня денег или сбережений?  
Каков размер моих долгов?  
Сколько денег у меня ежемесячно уходит на проживание?  
Сколько денег, по моим расчетам, будет мне приносить мое предприятие ежемесячно?  
Как я смогу расплатиться по счетам, если мое предприятие в течение некоторого времени не будет приносить никакого дохода?  
Буду ли я единственным владельцем, или мне потребуются компаньон или привлечение других инвесторов?
  - **Время**  
Сколько времени я планирую затрачивать еженедельно на работу в своем предприятии? А ежемесячно?  
В какое время дня и в какие дни недели я буду занят работой на своем предприятии?



стоящее время расширяют сферу своей деятельности на зарубежные страны. При этом среди регионов наибольшей активности франшизного бизнеса – Латинская Америка, в частности, Мексика – а следом за ней идут Азия и Европа. Компании, продающие франшизы, также внимательно изучают возможности рынка в Центральной и Восточной Европе, а также в бывшем Советском Союзе.

### **КАК РАБОТАЕТ ФРАНШИЗА**

Сама по себе франшиза – это еще не предпринимательская деятельность, а только способ ее осуществления, который применим почти к любой отрасли экономики. Как правило, местный покупатель франшизы выплачивает компании, предоставляющей эту франшизу, определенную сумму плюс некоторый процент от своего будущего объема продаж за право использовать данную франшизу на специально оговоренной территории.

В настоящее время фирмы, использующие франшизу, действуют в более, чем шестидесяти различных отраслях экономики. Среди наиболее широко распространенных и быстро растущих отраслей – ресторанный бизнес, а также фирмы, оказывающие услуги в таких областях, как ремонт домов, чистка ковров, бухгалтерский учет, реклама, ремонт автомобилей, временная помощь, издательское дело и изготовление копий, торговля компьютерной техникой, а также розничная продажа одежды.

Наиболее быстрорастущий сегмент франшизной индустрии представляет собой так называемые «соглашения о форме предпринимательской деятельности», в соответствии с которыми продавец франшизы предоставляет покупателю право использовать свое название, а также законченный план или «форму», содержащую подробные указания функционирования предприятия и его управления, а также доступ к поставкам продукции и рекламной поддержке со стороны компании, предоставившей франшизу.

По мнению экспертов в области предпринимательства на основе ис-

пользования франшиз, прежде чем приобретать франшизу, необходимо рассмотреть следующие важнейшие вопросы:

- Опыт, необходимый для использования франшизы;
- Репутация, предыстория и финансовое положение компании, предоставляющей франшизу, а также ее руководства;
- Насколько успешно работают другие фирмы, купившие франшизу у данной компании;
- Сколько денег потребуется для приобретения франшизы, включая будущие платежи за право использования франшизы;
- Финансовая и управленческая поддержка, оказываемая компанией, предоставляющей франшизу;
- Какую продукцию или услуги придется покупать у компании, предоставляющей франшизу;
- Стоимость и условия контрактов;
- Сроки и условия продления или расторжения соглашения о франшизе.

### **ВАША КОМПАНИЯ КАК ПРОДАВЕЦ ФРАНШИЗЫ**

Франшиза является не только одним из способов начать собственное дело, но также может использоваться предпринимателями в качестве относительно простого и недорогого способа расширения их собственных компаний. Однако прежде, чем объявлять о продаже франшиз, Вам необходимо выполнить ряд условий, чтобы увеличить свои шансы на успех. Ваш бизнес должен:

- Приносить достаточный доход, который позволил бы покупателям франшизы выплачивать Вам отчисления за право ее использования и при этом самим иметь неплохую прибыль;
- Быть легко воспроизводимым;
- Удовлетворять потребность в продукции или услугах, на которые есть спрос в других частях Вашего региона или страны;
- Быть легкодоступным для обучения и управления другими людьми.

Помимо четырех вышеперечисленных условий, полезно создать модель магазина или предприятия и полностью отработать ее на практи-

ке, принимая во внимание и устраняя все возможные проблемы, связанные с ее функционированием и маркетинговой деятельностью.

### **КОНКРЕТНЫЙ ПРИМЕР: ФРАНШИЗА КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА РОСТА**

*Используя ту же стратегию, что и многие другие успешно работающие компании, фирма «Блокбастер Видео» в течение всего лишь нескольких лет заняла лидирующее положение на своем рынке. Она изменила основные определяющие характеристики своей индустрии – видеопроката – путем реализации тщательно разработанного финансового и маркетингового плана по превращению предприятия в компанию национального масштаба.*

*Когда компания «Блокбастер Видео» еще только создавалась, прокат видеофильмов еще был относительно новым видом бизнеса, которым занимались, в основном, мелкие фирмы местного масштаба. Идея «Блокбастер Видео» состояла в том, чтобы организовать компанию национального масштаба, которая могла бы за счет своей маркетинговой мощи, узнаваемости имени и масштабов деятельности захватить лучшие места для размещения своих пунктов проката и сократить эксплуатационные расходы, в то же время предлагая клиентам более широкий ассортимент фильмов. Для реализации этой стратегии компания использовала одновременно продажу франшиз, собственную сеть пунктов проката и покупку уже созданных местных фирм (с сохранением их основного руководящего состава).*

*Чтобы выгодно выделиться среди конкурентов, «Блокбастер Видео» разрешает своим клиентам держать у себя видеофильмы в течение трех вечеров вместо одного. За счет компьютеризации пунктов проката компания облегчила и убищирила процедуру оформления сделок для клиентов, в то же время ежедневно предоставляя им подробную информацию о фильмах, находящихся в данный момент на руках, и имеющихся в пункте проката.*

*«Блокбастер Видео» открыла свой первый пункт видеопроката в 1985 г. Спустя три года фирма превратилась в крупнейшую сеть видеопроката в стране. К 1993 г. число ее пунктов проката выросло до 3100, а доходы составили около 2 млрд. долл.*

*Закрепив свое лидирующее положение на рынке видеопроката, «Блокбастер Видео» начала расширять сферу своей деятельности, одновременно продолжая работать в той области, которая была ей больше всего знакома – розничная реализация развлекательной продукции. В 1992 г. компания занялась музыкальным бизнесом, купив две действующие региональные сети магазинов по продаже музыкальных записей. На следующий год она выкупила долю в одной компании по производству кино- и телевизионных фильмов, обеспечив ей новый источник доходов и предоставив доступ к своей обширной коллекции кинолент и телевизионных шоу. «Блокбастер Видео» владеет также частью сети детских развлекательных центров или «центров веселья». Такая стратегия диверсификации, основанная на приобретении уже существующих предприятий, призвана защитить компанию от возможных изменений в индустрии видеопроката.*

## **ФИНАНСОВАЯ СТОРОНА ДЕЛА: ПРЕВРАЩЕНИЕ ВАШЕГО БИЗНЕС-ПЛАНА В ФИНАНСОВЫЕ ПРОГНОЗЫ**

Последний шаг в процессе подготовки бизнес-плана – это перевод ответов на вышеперечисленные ключевые вопросы на язык финансовых прогнозов, которые могли бы быть использованы для оценки и создания ясной картины будущего предприятия. В качестве составной части бизнес-плана необходимо подготовить несколько прогнозов и финансовых отчетов. Они помогут определить, во что Вам обойдется создание предприятия, какой ожидается объем продаж, каковы будут ежемесячные расходы на поддержание работы предприятия, а также какие доходы или убытки можно от него ожидать, основываясь на предположениях, сделанных в бизнес-плане.

На этом этапе многие цифры, выражающие ожидаемые объемы продаж, расходы и издержки, будут лишь предположениями. Поэтому при подготовке бизнес-плана очень важно провести как можно больше исследований. Приводимые ниже формулы, в сочетании с грамотными финансовыми оценками, являются мощным орудием планирования прибыльной работы предприятия.

### **ПЕРВЫЙ ШАГ: БЫСТРЫЙ СПОСОБ ОПРЕДЕЛИТЬ, БУДЕТ ЛИ ВАША ИДЕЯ ПРИНОСИТЬ ДЕНЬГИ**

У Вас есть идея создать предприятие, которое, по Вашему мнению, сможет приносить Вам хороший доход. Одним из наилучших способов первичной проверки Вашей идеи на работоспособность является «уравновешивающий» прогноз, сравнивающий ожидаемый объем продаж Вашего предприятия с предполагаемыми расходами за первый год работы. Чтобы составить такой прогноз, Вам необходимо прежде оценить следующие численные показатели работы Вашей фирмы:

- Доходы от продаж, равные общему количеству денег, которые Ваше предприятие будет ежемесячно получать от продаж в течение первого года работы.
- Постоянные расходы, иногда называемые также «накладными расходами», равные общей сумме счетов, которые Вы должны оплачивать каждый месяц – например, арендная плата – независимо от того, насколько хорошо или плохо идут Ваши дела.
- Валовая прибыль с одной продажи, равная количеству денег, остающихся от доходов с каждой продажи после вычета суммы, которую Вы должны затратить непосредственно для покупки или изготовления товаров, которые Вы продаете.
- «Уравновешивающие» доходы от продаж, равные количеству денег, которые предприятие должно ежемесячно получать от продаж, чтобы оплачивать все выставленные ему счета.

**Доход от продаж.** Ваша первая задача – оценить ожидаемый Вами общий объем выручки от продаж за первый год работы Вашего предприятия. Эта оценка может оказаться наиболее сложной и важной частью Вашего бизнес-плана. Она должна основываться на реалистических ожиданиях, а не на Ваших представлениях о том, чем бы Вы хотели заниматься, или какой объем работы Вам нужно сделать, чтобы продолжать заниматься выбранным бизнесом.

Используя информацию, содержащуюся в Вашем бизнес-плане, составьте список всех основных товаров и услуг, предлагаемых Вашим предприятием. Умножьте цену каждого вида товара и тариф на каждую услугу, которые Вы собираетесь установить, на количество товаров и число реализаций услуг, ожидаемых Вами для каждого месяца, и расположите полученные цифры отдельным столбиком для подсчета ожидаемого объема продаж за год. Цена x Общее количество проданных товаров и услуг = Доходы от продаж.

**Постоянные расходы.** Поддержание низких расходов является одной из характерных черт, отличающих успешно функционирующее предприятие от убыточного. Составьте список расходов, которые Вы предполагаете оплачивать ежемесячно. Эти постоянные расходы или рабочий прогноз определяют Ваши накладные расходы – количество денег, которые фирма должна зарабатывать ежедневно, чтобы оплачивать все основные счета прежде, чем производить выплаты кому-либо другому, включая Вас. Если Вы собираетесь выплачивать себе регулярную зарплату или брать у фирмы определенную сумму денег на свои личные расходы, включите их в Ваши постоянные расходы. Последние должны также включать те виды деятельности, на которые Вы планируете тратить деньги – например, рекламу – но для которых фактические суммы затрат могут ежемесячно изменяться. Пропорционально распределите сумму денег, которую Вы планируете затратить на эти «прочие» виды расходов за год, по месяцам, указав на отдельном листе

**ТАБЛИЦА 1****Смета постоянных месячных расходов магазина по продаже платьев, принадлежащего Мире (в долл. США)**

Аренда и техническое обслуживание	350
Заработная плата (одного работника)	250
Коммунальные услуги	80
Реклама	100
Телефон	60
Поставки товара	90
Страховка	100
Транспортные расходы	70
Безнадежные долги	90
Итого	1190

бумаги каждый вид расходов и его сумму, а затем умножив на 12 для получения суммы расходов за год.

В качестве примера рассмотрим женщину по имени Мира, которая владеет магазином по продаже платьев (см. Таблицу 1).

На основании произведенных ею оценок, для покрытия постоянных расходов у Миры должно остаться 1190 долл. после вычитания стоимости проданных платьев из ожидаемого месячного объема продаж. Это составит 14 280 долл. в год (1190 долл. x 12). Поскольку Мира не включила в список собственную зарплату, она должна заработать достаточно денег не только для покрытия постоянных расходов, но и для оплаты собственного труда, если, конечно, у нее нет другого источника доходов.

**Валовая прибыль.** На основании собственного анализа, Мира полагает, что сможет купить у местного поставщика платья того вида, которые планирует продавать, по цене 12 долл. за штуку. Она намеревается продавать свои платья в два раза дороже стоимости их покупки у оптового поставщика (так называемой «прямой стоимости»). Следовательно, цена продажи составит 24 долл., что обеспечит ей 50% валовой прибыли (отношение стоимости товара к его продажной цене). По оценкам Миры, за год она сможет продать 1000 платьев, что принесет ей общий

доход в размере 24 тыс. долл. (Суммарная прибыль от продаж = Общее количество проданных платьев x Продажная цена). На основании этого расчета валовая прибыль Миры за первый год работы составит 12 тыс. долл. (Валовая прибыль = Общий объем продаж - Прямые расходы) (См. Таблицу 2).

Эта грубая оценка валовой прибыли применима почти к любому малому предприятию.

«Уравновешивающие» доходы от продаж. Определив Ваши месячные постоянные расходы и среднюю валовую прибыль с одной продажи, Вы готовы оценить, какой ежемесячный доход должно приносить Ваше предприятие, чтобы хотя бы избежать убыт-

сумму 2380 долл., чтобы избежать убытков (1190 долл./0,50 = 2380 долл.). На основании собственных оценок предполагаемых постоянных расходов и доходов от продаж Мира может ожидать, что потеряет 2280 долл. в течение первого года (валовой доход от продаж за год в размере примерно 24 тыс. долл. минус 26 280 долл., необходимые для покрытия постоянных расходов, а также расходов на приобретение товаров у поставщика).

На основании этой грубой оценки Мира могла бы прийти к выводу, что ее магазин - не слишком выгодный бизнес. Но если она по-прежнему считает, что ее идея хороша, и ее необходимо лишь откорректировать, она может вернуться назад и пересмотреть свой план. Среди имеющихся у Миры возможностей - нахождение способов обеспечения продажи большего количества платьев или расширение ассортимента товаров для увеличения доходов, снижение постоянных расходов, повышение цен для повышения нормы валовой прибыли, наконец, нахождение поставщика, у которого можно было бы покупать товары для магазина по более низкой цене.

**ВТОРОЙ ШАГ: ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПРОГНОЗЫ**

После составления грубого прогноза работы «без прибыли и убытков», Вам необходимо подготовить более подробный, более долгосрочный прогноз на три года, который помог бы Вам спланировать работу Вашего предприятия.

Используя чистые бланки и указания по их заполнению, приведенные в Приложении, рассчитайте, сколько Вам потребуется денег, чтобы Ваше предприятие приступило к работе; ежемесячные постоянные расходы на поддержание работы предприятия, независимо от объема продаж; ожидаемые прибыли и убытки; а также проведите анализ движения денежной наличности. Эти прогнозы помогут Вам определить, какие доходы

**ТАБЛИЦА 2****Расчет валовой прибыли магазина по продаже платьев, принадлежащего Мире (в долл. США)**

Средняя стоимость покупки одного платья у поставщика	12
Средняя продажная цена одного платья	24
Общий годовой объем продаж (1000 платьев)	24 000
Общие расходы на покупку у поставщика (1000 платьев)	12 000
Общая валовая прибыль за год (объем продаж минус общие расходы на покупку у поставщика)	12 000

ков, «уравновесив» расходы и доходы, т.е. чтобы иметь возможность оплачивать все постоянные ежемесячные счета.

Для этого вернитесь назад и обведите кружочком предполагаемые постоянные расходы и среднюю валовую прибыль в процентах, которые Вы только что рассчитали. Разделите постоянные расходы на среднюю валовую прибыль в процентах (Постоянные расходы/Валовая прибыль в процентах = «Уравновешивающие» доходы от продаж).

В нашем примере магазин платьев Миры должен будет обеспечивать ежемесячный объем продаж на

## ПЯТЬ ВОПРОСОВ, ЗАДАВАЕМЫХ КАЖДЫМ, КТО ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ДЕНЬГИ, К ОТВЕТУ НА КОТОРЫЕ ВЫ ДОЛЖНЫ ПОДГОТОВИТЬСЯ

*Независимо от того, куда Вы собираетесь обратиться за деньгами – в банк, к своим родственникам и друзьям или другим потенциальным инвесторам, есть ряд основных вопросов, которые они Вам непременно зададут. Вы должны уметь отвечать на эти вопросы, чтобы повысить Ваши шансы привлечения необходимого капитала, независимо от его источника. Вот эти вопросы:*

- *Сколько денег Вам необходимо? Необходимо точно указать, какая общая сумма Вам нужна, чтобы начать свое дело, сколько Ваших собственных денег Вы планируете вложить в него, и сколько денег Вы намереваетесь привлечь из других источников.*
- *На какие цели Вы будете использовать полученные деньги? Именно здесь Ваш бизнес-план поможет Вам показать инвесторам, что Вы четко представляете себе, что Вы будете делать.*
- *На какой срок Вы хотите занять деньги? Ваши финансовые прогнозы подскажут Вам, когда можно будет реально позволить себе начать возвращать одолженные деньги.*
- *Как Вы собираетесь возвращать деньги? И снова Ваш бизнес-план покажет, как будут использованы привлеченные средства, чтобы создать успешно функционирующее предприятие.*
- *А что, если у Вас возникнут проблемы или Ваше дело прогорит? Здесь Ваш бизнес-план окажется весьма кстати, поскольку он покажет, что Вы продумали возможные проблемы и способы их решения. Если случится самое худшее, бизнес-план подскажет, какое свое имущество Вы сможете продать, чтобы возратить все долги.*

(или убытки) способно принести Ваше предприятие на основании тех расходов, которые Вам придется понести для реализации Ваших товаров и услуг.

Эти оценки также помогут Вам усовершенствовать работу своего предприятия после сравнения предполагаемых результатов с фактически, а также позволят Вам сосредоточиться на том, в каком направлении Вы движетесь. Например, что получится, если Вы продадите меньшее количество товаров по более высокой цене или, наоборот, больше товаров, но по более низкой цене?

При подготовке своих финансовых прогнозов и отчетов помните, что понятие «прибыль» не означает «наличность». Эти термины часто используют, как взаимозаменяемые, но тот факт, что Ваша компания имеет прибыль, еще не означает, что у нее будет достаточно наличных денег для оплаты ее расходов.

«Прибыль» фактически является бухгалтерским термином, который учитывает такие факторы, как наличие у Вас безнадежных должников;

стоимость каких-либо товарных запасов, которые у Вас могут быть; а также амортизационные отчисления. Последние представляют собой вид расходов, которые с разрешения правительства вычитаются из налогов, выплачиваемых компаниями, даже в том случае, когда они реально не затратили никаких денег, в качестве компенсации за то, что оборудование и здания изнашиваются и постепенно теряют свою первоначальную стоимость. Эти факторы могут увеличить Ваши «прибыли», но не добавят денег в Ваш карман.

Именно поэтому схема движения наличных средств имеет такое важное значение. Она подскажет Вам, когда следует ожидать дефицита наличности – даже если с объемом продаж все в порядке – и укажет те места в Вашем бизнесе, где Вы могли бы более эффективно использовать свои ежемесячные денежные поступления и расходы.

## ФИНАНСИРОВАНИЕ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ – НАХОЖДЕНИЕ ДЕНЕГ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ НАЧАЛА РАБОТЫ

Если Вы уже решили, какое предприятие Вы хотите создать, и определили, какие средства понадобятся для создания и начала работы такого предприятия, следующий вопрос, на который Вы должны ответить – где взять необходимые для этого деньги?

Наиболее широко распространенными источниками денег, используемыми для создания малых предприятий, являются:

- Личные сбережения владельца;
- Деньги близких друзей и родственников;
- Средства индивидуальных инвесторов.

Большинство новых предприятий финансируются за счет личных сбережений владельца, а также, возможно, определенных средств, предоставляемых семьей и друзьями. Посторонние люди могут помочь Вам финансировать Ваше предприятие, став его совладельцами – покупая долю в предприятии вместе с правом участия в его будущих прибылях (долю в акционерном капитале) – или ссужая Вам некоторую сумму денег, которая должна быть возвращена через определенный период времени вместе с процентами, составляющими стоимость ссуды (долг).

Совладельцы акционерного капитала предприятия могут либо принимать активное участие в повседневной деятельности компании – в качестве работающего партнера – либо вовсе не участвовать в ней. Помните: каждого, кто ссужает Вам деньги или вкладывает свои средства в Ваше предприятие, будет очень интересно, как обстоят дела у Вашего предприятия, и такой человек, возможно, захочет наряду с Вами принимать участие в принятии управленческих решений. Как Вы отнесетесь к такой перспективе?

**Сбережения.** Ключевым моментом бизнес-плана является определение размера сбережений, необходимых

для начала работы предприятия, а также того, каким образом можно заполучить эти средства. Начните с того, что внимательно оцените Ваши собственные финансовые возможности. Напишите на листе бумаги, сколько денег Вы заработали за последний год (доход), и откуда поступали эти деньги. После этого составьте список Ваших обычных расходов на жизнь, таких как арендная плата, затраты на продукты питания, развлечения и т.п. Вычтите сумму Ваших личных расходов из Вашего дохода, чтобы определить свои потенциальные сбережения. Еще раз пересмотрите список этих расходов.

Нет ли среди них таких, которые не являются абсолютно необходимыми и которые можно уменьшить или исключить вообще? Не могли бы Вы или Ваша супруга (супруг) найти для себя еще одну работу, чтобы повысить Ваш доход? Насколько такая дополнительная работа может увеличить размер Ваших потенциальных сбережений за год?

После этого составьте список всех Ваших личных долгов. Например, если Вы покупаете дом в рассрочку, то какова оставшаяся сумма платежей? Если ли у Вас какие-либо невыплаченные ссуды или другие долги?

Составьте еще один список, включив в него все, что у Вас есть (Ваши активы) и что Вы могли бы продать, указав реально возможную сумму, которую Вы можете выручить от этой продажи. Вычтите общую стоимость Ваших активов, которые могут быть проданы, из суммы Ваших личных долгов. Так сколько же Вы можете занять?

Если бы Вы сократили свои ежемесячные расходы на жизнь, увеличили доход, уменьшили долги и продали часть Вашего личного имущества, то сколько бы времени Вам понадобилось, чтобы накопить достаточно денег для начала предприни-

## МИКРОССУДА – ЭТО СОВСЕМ ДРУГОЕ ДЕЛО

*Для многих людей, занимающихся индивидуальной трудовой деятельностью, и потенциальных владельцев частных предприятий в развивающихся и бывших коммунистических странах даже очень незначительная сумма денег может сыграть решающую роль, позволив им создать или расширить свое малое предприятие. Однако поскольку такие люди часто не в состоянии представить надежную гарантию возвращения ссуды или сведения о ранее полученных и успешно возвращенных кредитах, и им нужна лишь незначительная сумма денег, большинство коммерческих банков в этих странах не видят выгоды в предоставлении им кредитов.*

*Однако многие из этих трудолюбивых предпринимателей обнаруживают, что у них есть альтернативный источник капитала. Эту идею называют «кредитованием микропредприятий», и в настоящее время она становится все более популярной у многих международных государственных и частных агентств по экономическому развитию. Действуя через свои местные филиалы, эти микрокредиторы предоставляют очень небольшие краткосрочные ссуды на цели развития предпринимательства – обычно по существующим рыночным процентным ставкам – частным лицам, которые, возможно, никогда раньше даже не переступали порог коммерческого банка.*

*«Мы – не благотворительная организация», – говорит Габриела Романов из частной американской группы по развитию «Акцион Интернешнл», действующей в Латинской Америке и странах Карибского моря. «Мы не подаем милостыню в виде субсидий. Мы предоставляем ссуды по существующим на местном рынке коммерческим ставкам тем людям, которые иначе не могли бы получить доступ к этим деньгам». Например, в 1990 г. «Акцион» предоставил ссуды на общую сумму 38 млн. долл. 67 тыс. небольших семейных предприятий в 14 странах. Средний размер ссуды составил 300 долл. на три месяца, и при этом 98% выданных ссуд были возвращены полностью и вовремя.*

*Десять лет назад житель Доминиканской Республики Теофило Розарио взял ссуду в размере 100 долл. на покупку оборудования для того, чтобы повысить объем производства своего предприятия по выпуске керамических изделий, состоящего из одного человека. Вернув эту ссуду в течение 15 дней в соответствии с договоренностью, он получил право на еще одну, более крупную ссуду. Теперь,*

*спустя десять лет, после использования и возвращения многих микроссуд, у Розарио трудятся более 30 работников, и его предприятие является одним из крупнейших производителей керамики в стране.*

*Идея предоставления микроссуд получила распространение по всему миру. Одним из первых учреждений, которые начали предоставлять микроссуды, стал бангладешский банк «Грэммин Бэнк», который имеет более 200 тыс. клиентов, большинство которых составляют женщины, владеющими очень маленькими ремесленными мастерскими, расположенными прямо у них дома в сельской местности. Одним из основных причин такого успеха этого банка является тот факт, что прежде чем получить ссуду, каждый мелкий предприниматель должен сформировать так называемую «группу солидарной ответственности», включающую, помимо самого предпринимателя, не менее 4–6 других частных лиц или небольших фирм. Такая группа подписывает с банком контракт, в котором каждый ее член принимает на себя обязательство по погашению ссуды других членов, и не имеет права на получение новой ссуды до полного возвращения прежней.*

*В то время, как большинство микрокредиторов принадлежат или находятся под контролем некоммерческих организаций или агентств, пользующихся поддержкой правительства, эта идея постепенно завоевывает популярность и среди коммерческих учреждений. В 1992 г. частный коммерческий банк «Банко Солидарито С.А.» («Банко-Сол»), созданный Фернандо Ромерой, одним из наиболее успешных бизнесменов Боливии, приступил к работе в г. Ла-Пас. Ромеро почувствовал, что коммерческие структуры могли бы поддержать ссудами небогатые и очень мелкие предприятия, которые, как правило, игнорируются обычными банками, или на которых делают деньги местные «финансовые акулы», предлагающие ссуды по астрономическим процентным ставкам.*

*«Это новое понимание экономического развития», – говорит Ромеро. «Мы не можем продолжать традиционную практику зависимости. Мы должны создать учреждения, которые сами обеспечивали бы себя. Это наш вид перестройки».*

мательской деятельности? Если Вы не в состоянии скопить достаточно денег, или для открытия Вашего дела требуется слишком много времени, то нельзя ли соответственно уменьшить размер будущей компании? Нельзя ли Вам управлять своим предприятием из дома? Не удастся ли на первых порах начать работу, не приобретая специального оборудования? Вместо того, чтобы тратить наличные деньги на покупку всего необходимого нового оборудования, нельзя ли взять часть его в аренду или приобрести бывшее в употреблении оборудование? Убедитесь, что в конечном счете такой вариант не обойдется Вам из-за расходов на ремонт и поломок дорожке, чем покупка нового оборудования.

Если это вообще возможно, как правило, лучше финансировать Ваше предприятие из собственных сбережений. При этом Вам не придется беспокоиться о возвращении ссуды или иметь дело с посторонними инвесторами. Однако не следует сразу вкладывать в Ваше предприятие все свои сбережения. Оставьте себе больше денег, чем те, которые, как Вы предполагаете, Вам понадобятся, на тот случай, если Вы столкнетесь с неожиданными проблемами или незапланированными расходами.

**Семья и друзья.** Люди, которые знают Вас лучше, могут являться неплохим источником первоначального капитала или краткосрочных ссуд, предоставляемых уже после того, как Вы начнете заниматься бизнесом. Хотя семья и друзья, возможно, и отнесутся к Вам с большим пониманием, чем банкир, Ваши отношения с ними в этом вопросе должны также оставаться деловыми. Покажите им свой бизнес-план. Как и в случае любого другого потенциального инвестора, не преувеличивайте свои возможности, планы и ожидаемые результаты.

Если Ваши близкие или друзья захотят помочь Вам с финансовой точки зрения, составьте договор с ними в письменном виде. Не сердитесь на них, если они откажут Вам, а просто смиритесь с отказом, поблагодарите их за то, что они выслуша-

ли Вас, и продолжите поиск других возможных источников финансирования.

**Неофициальные инвесторы.** Обычно в любом обществе есть преуспевающие торговцы, специалисты и руководящие работники, у которых есть деньги для вложения в перспективную идею. Как правило, такие инвесторы предпочитают участвовать в таком деле, где они уже знакомы с его инициатором или знают кого-то, кто может поручиться за него, а также в котором у них уже есть некоторые знания или опыт. Составьте список всех людей, которые, как Вы считаете, соответствуют этим критериям, и узнайте у Ваших друзей, нет ли у них на примете таких потенциальных инвесторов.

После составления списка попытайтесь переговорить лично с каждым из этих людей, начав с самого первого по списку претендента. Если это лицо, которое Вы знаете – например, человек, у которого Вы работаете в настоящее время, или, возможно, Ваш прежний начальник – попросите его о встрече, чтобы представить свою идею. Если Вы не знакомы с данным человеком лично, попросите какого-либо Вашего общего знакомого представить Вас.

Перед встречей решите для себя, чего Вы хотите добиться. Сколько денег Вам необходимо для создания предприятия? Что Вы хотите заполучить – ссуду или партнера, который будет владеть долей в фирме и участвовать в ее прибылях? Какую долю в предприятии Вы готовы уступить? Какой процент Вы готовы выплачивать по ссуде? Помните: инвесторы обычно не участвуют в деле, инициатор которого не хочет рисковать своими собственными деньгами, поэтому не рассчитывайте, что они согласятся финансировать все расходы по созданию предприятия. Также определите, могут ли инвесторы внести свой вклад в создание Вашей фирмы в виде помощи в управлении помимо или вместо денежного участия.

Если Вы получили отказ, попросите Ваших собеседников высказать свое мнение о Вашем плане и, если

это возможно, предложить пути его усовершенствования. Не могут ли они рекомендовать кого-либо еще, кто мог бы заинтересоваться Вашей идеей, и не затруднит ли их представить Вас этим людям?

**Банки.** В большинстве банков весьма трудно получить ссуду на создание малого предприятия. Будучи консерваторами по своему духу, банки предпочитают ссужать крупные суммы денег более опытным фирмам, которые уже хорошо зарекомендовали себя в плане погашения кредитов и могут предложить достаточную гарантию возвращения денег.

Однако у Вас все же есть возможность приобретения хорошей репутации у кредиторов и установления деловых отношений с банком, который мог бы помочь росту Вашего предприятия. Один из способов – открыть срочный счет в банке. Регулярно вносите вклады на такой счет. По истечении по крайней мере одного года, даже если в тот момент Вам не очень будут нужны деньги, обратитесь к банку с просьбой предоставить Вам небольшую ссуду, которую Вы могли бы вернуть, используя в качестве гарантии средства на Вашем счету. Поскольку в этом случае возврат ссуды полностью обеспечен, у банка не будет причины отказать Вам в ее предоставлении. По возможности, постарайтесь возратить полученные деньги вовремя до образования просроченного долга. Это поможет Вам убедить банк, что он не слишком рискует, ссужая Вам деньги. Теперь если Вам действительно понадобится ссуда для покупки оборудования или товаров, смело обращайтесь в банк, но, как и в первый раз, убедитесь, что сможете вовремя вернуть деньги.

#### **Прочие источники финансирования.**

Если Вам необходимо приобрести оборудование, обратитесь к продавцу с просьбой позволить Вам вносить плату частями в течение некоторого периода времени вместо того, чтобы оплачивать полную стоимость оборудования за один раз. Это поможет Вам высвободить Ваш оборотный капитал и решить проблему с налич-

ностью. Обычно оптовые торговцы и поставщики просят новые фирмы оплачивать покупку наложенным платежом. Быть может, они согласятся выслать Вам счет для оплаты купленных Вами товаров в течение 10–60 дней с момента доставки. Часто оказывается, что Ваши поставщики становятся наиболее значительным источником кредитов, поэтому всегда старайтесь оплачивать присланные ими счета вовремя и ни днем позже.

Еще одним возможным источником финансирования являются Ваши будущие клиенты. Уговорить их – более трудное дело, но есть смысл попробовать. Скажем, Вы собираетесь изготавливать и продавать изделия из кожи, например, дамские сумочки и обувь. После того, как Вы решите, сколько денег Вам требуется, чтобы начать производство, и по какой цене Вы будете продавать Ваши изделия, попытайтесь найти таких потенциальных заказчиков, которые захотят заранее разместить у Вас заказ на Вашу продукцию и согласятся полностью или частично оплатить стоимость заказа вперед. Например, если Вы продаете 20 сумочек по цене 20 долл. за штуку, Вы получите 400 долл. Если стоимость изготовления одной сумочки составляет 10 долл., у Вас будут 200 долл. для создания Вашего предприятия.

### **ВЕДЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКИХ КНИГ – СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА**

Ведение полного и точного учета доходов и расходов Вашего предприятия является одной из важнейших задач, стоящих перед Вами. Аккуратно ведищиеся бухгалтерские книги дают Вам финансовую информацию, необходимую для управления предприятием. Кроме того, Вы должны поддерживать порядок в бухгалтерском учете, чтобы правильно рассчитывать Ваши налоги и суметь обосновать свои расчеты.

Ни одно малое предприятие не может преуспеть, если его владелец не знает текущего состояния дел. Многие небольшие фирмы потерпели неудачу из-за того, что плохо поставили у себя бухгалтерский учет. Вы

не можете полагаться только на свою память, держа все в своей голове, и на внешние впечатления в качестве средства оценки эффективности или неэффективности работы Вашего предприятия. Ваш ресторан может быть полон посетителей, у каждого из которых в бумажнике есть наличные деньги. Но если Вы не знаете точно, каковы ежемесячные расходы Вашего предприятия, может оказаться, что Вы фактически теряете деньги на каждом поданном блюде. Если такое положение будет сохраняться, то чем больше у Вас будет посетителей, тем скорее Вы разоритесь.

К счастью, создание системы бухгалтерского учета на малом предприятии является относительно несложным делом. Большинству небольших фирм для начала потребуется только бухгалтерский учет по системе «ординарных записей». По мере роста Вашей компании Вы можете перейти на более сложную систему бухгалтерского учета по методу «двойной записи».

Чтобы приступить к работе, Вам понадобится лишь комплект бухгалтерских книг учета доходов и расходов, в которые Вы будете записывать финансовые сведения о работе Вашего предприятия. Если Ваша фирма предоставляет кредиты своим заказчикам, необходимо также вести их учет. Если Вы нанимаете на работу сотрудников, Вам придется заполнять еще и ведомости заработной платы. Помните: ведение такой отчетности и ее анализ – это еще не все. Из этих бумаг Вы получите информацию, требуемую для составления различных отчетов и финансовых планов необходимых для управления Вашим предприятием. В Приложении представлены образцы простых бухгалтерских книг и отчетов. Вы можете также видоизменить их так, чтобы они подходили для Вашего конкретного предприятия.

**Первый этап:** Откройте чековый счет Вашего предприятия. Этот счет поможет Вам вести учет своих сделок. Разделите Ваши личные деньги и средства Вашего предприятия. Используйте счет Вашей фирмы только для оплаты выставляемых ей счетов,

и помещайте на этот счет все доходы, полученные фирмой. Если Вам нужны наличные деньги, выпишите для их получения чек и укажите, на какие цели используются эти средства. Если Вы по какой-либо причине не можете открыть чековый счет, храните выручку Вашего предприятия и наличные деньги в надежном месте. Каждый раз, как Вы снимаете или кладете деньги, делайте соответствующую запись с указанием причины перемещения средств.

**Второй этап:** Решите, какой способ учета сделок Вы будете использовать – по факту поступления денег и их выплате (кассовый метод) или в момент завершения операции (метод начислений). Большинство небольших фирм применяют первый способ. Если Вы не покупаете предметы, необходимые для работы Вашего предприятия, в кредит, Вам не следует вести учет товарных запасов, находящихся на складе, и предоставлять кредиты Вашим клиентам – тем самым Вы будете использовать систему учета по кассовому методу. В соответствии с этим способом запись о получении дохода производится в момент поступления денег от клиента, а расходы учитываются при оплате счетов.

Ваши бухгалтерские книги будут, в основном, одинаковыми при использовании любого из указанных способов. Однако в случае учета по методу начислений, если Вы продали товар в кредит в июне, а покупатель производит оплату покупки только в августе, Вы должны отнести доходы по данной сделке к доходам Вашего предприятия за июнь, а не за август. То же самое верно в том случае, если Вы, например, покупаете какое-либо оборудование в апреле, а расплачиваетесь за него с поставщиком в июле, относя данную покупку к расходам за апрель.

**Третий этап:** Ведите письменный учет всех продаж. Если у Вашего предприятия невысокий или средний объем продаж, Вы можете либо разработать собственные бланки учета продаж, либо купить готовые книги учета денежных поступлений или

бланки счетов, выставляемых клиентам, для учета каждой продажи. На каждом бланке учета продаж или счете укажите имя клиента, дату, название проданного товара и его стоимость (плюс налог с оборота, если он взимается). Если продажа была осуществлена в кредит, сделайте на счете пометку «в кредит» с указанием срока оплаты. Каждому счету, выставляемому клиентам, следует присваивать порядковый номер так, чтобы можно было вести их учет. Один экземпляр счета передайте клиенту, а другой оставьте у себя для отчетности. Если Ваша фирма имеет большой объем ежедневных продаж, Вам потребуется журнал учета денежных поступлений.

**Четвертый этап:** Просуммируйте ежедневные доходы Вашего предприятия и внесите результат в бухгалтерскую книгу учета доходов. Последняя представляет собой не что иное как отдельную книгу, в которой записываются продажи Вашего предприятия. Вы можете сделать ее самостоятельно или купить уже готовую. В этой книге должны быть отдельные страницы для каждого месяца. Она покажет, сколько Вы продадите ежедневно, еженедельно и ежемесячно, а также все удерживаемые Вами суммы налога с оборота. Книга также поможет Вам понять, в какое время года Ваше предприятие работает с максимальной нагрузкой, а в какое наступает относительное затишье, чтобы планировать его деятельность.

В основной книге учета доходов имеются отдельные строки для каж-

дого дня месяца, а также графы, показывающие суммы продаж и удержанный налог с оборота. Если Вы хотите, Вы можете внести изменения в книгу так, чтобы вести учет отдельных проданных товаров (см. приведенный выше пример).

Убедитесь, что Вы дважды проверили свои расчеты. Суммы облагаемого налогом оборота и суммы налогов с оборота всегда должны равняться указанной Вами общей суммы продаж. Все записи следует сначала выполнять карандашом, чтобы можно было стереть их в случае ошибки. Необходимо также сохранять все квитанции, подтверждающие факт продажи, по крайней мере в течение ближайших трех лет, чтобы Вы могли при необходимости поднять старые документы и проверить их.

Если Вы планируете продавать много товара в кредит, Вам также понадобится *книга учета кредитов, предоставляемых клиентам*. В этой книге должно быть шесть граф, в которых указываются даты продаж, имена заказчиков, номер выставленного счета, общая сумма продажи, дата оплаты счета, а также имеется место для пометок. На квитанциях продаж делайте пометку «в кредит». Когда выставленный Вами счет, наконец, оплачен, удалите его из книги учета кредитов и сделайте пометку на соответствующей квитанции продажи. В конце года определите, какие из просроченных выплат Ваших клиентов за купленный у Вас товар являются «безнадежными долгами», которые Вам не удастся получить, и подведите итоги.

**Пятый этап:** Занесите все расходы Вашего предприятия в отдельную книгу учета расходов. В ней необходимо отмечать все произведенные Вами расходы, связанные с деятельностью Вашей фирмы. Это могут быть сотни различных видов расходов. Определите, какие статьи расходов являются для Вас главными, и выделите для каждой из них отдельную графу, например, «арендная плата», «оплата поставок», «расходы на поддержание товарных запасов», «транспортные расходы» и т.п. Если у Вас появляются расходы, которые не относятся ни к одной из выделенных Вами статей, записывайте их в графу под названием «прочие расходы». Как и в случае ведения книги учета доходов, ежемесячно записывайте все произведенные Вами расходы. В книге расходов должны быть отдельные графы, в которых указываются дата произведения расходов (независимо от того, как Вы оплачиваете их – с помощью чека или наличными); получатель (лицо, которому Вы заплатили); сумма расходов; номер счета, выставленного Вашему предприятию поставщиком (если таковой имеется); а также категория или вид расходов.

Предприниматели, которые используют учет по принципу нарастания, должны относить общую стоимость расходов на приобретение оборудования или иных товаров на день покупки, несмотря на то, что они будут оплачивать эти расходы по частям. Поэтому в этом случае Вам также понадобится книга учета кредиторских задолженностей. В ней необходимо указывать дату покупки, продавца и сумму покупки. Ведите учет всех платежей за покупку и остатка долга.

Если Вы нанимаете работников, Вам, кроме того, потребуется вести отдельную книгу учета заработной платы.

**Шестой этап:** В конце года подведите итог на основании ежемесячных результатов, заносимых в книги учета доходов и расходов, и сделайте для себя вывод о прибыльности Вашего предприятия.

#### Доходы за апрель

Дата	Период реализации товара	Налогооблагаемый оборот	Налог с оборота	Общий оборот
1.		173,24	10,39	183,64
2.		217,36	13,04	230,40
3.	закрыто			
4.		162,77	9,09	171,86
<b>Итого за месяц</b>	—	—	—	—



## **КОНКРЕТНЫЙ ПРИМЕР: «ВОЛ-МАРТ»**

Фирма «Вол-Март» является одним из наиболее впечатляющих примеров успеха в области розничной торговли, достигнутого в нашем веке. За последние 20 лет она превратилась из небольшой семейной сети магазинчиков местного масштаба со штаб-квартирой в одном из сельских городков штата Арканзас в компанию, которая владеет более 300 магазинами и имеет ежегодный объем продаж, приближающийся к 56 млрд. долл. Одной из главных причин столь впечатляющего роста является стратегия компании на сосредоточение усилий на обслуживании клиентов и работе в тех районах, которые ей наиболее хорошо известны – стратегия, позволившая «Вол-Март» стать, выразаясь словами некоторых экспертов, «продавцом, занимающим оптимальную для себя нишу на рынке».

В деятельности «Вол-Март» нет ничего таинственного. Компания по разумным ценам предлагает широкий ассортимент одежды, электроприборов и предметов бытового назначения, необходимых для средней рабочей семьи. Этот рынок, обычно, не привлекает внимания большинства крупных розничных торговцев.

Одним из секретов потрясающего успеха «Вол-Март» является то, что фирма вначале определила для себя, а затем начала агрессивно завоевывать рынок, который недооценили другие. Компания сосредоточила свои усилия на создании тщательно продуманной сети многочисленных магазинов, расположенных недалеко друг от друга в небольших городах и сельской местности, незаслуженно обойденных вниманием более крупных торговцев. «Вол-Март» смогла предложить более широкий выбор товаров, часто по более низким ценам, чем небольшие местные магазины. В то же время ей удалось отвоевать данный сектор рынка у более крупных и мощных конкурентов, которые, размещали свои магазины преимущественно в больших торговых центрах.

Еще одним ключом к успеху «Вол-Март» стало умелое управление основателя и первого председателя правления компании Сэма Волтона,

умершего в 1992 г. Еще на этапе становления предприятия Волтон сконцентрировал основное внимание на привлечении работников или, как принято говорить на фирме, «помощников» к управлению компанией в качестве равноправных партнеров. Руководство поощряет этих людей брать на себя управленческую ответственность и быстро решать возникающие проблемы и при этом никогда не наказывает их за ошибки, за исключением тех случаев, когда ошибка совершена повторно. Помощникам также оказывается поддержка и предоставляется информация, необходимая для принятия решений.

Такой принцип делегирования управленческих полномочий работникам отражен и в самой структуре компании. В отличие от большинства крупных фирм «Вол-Март» имеет одноуровневую организационную структуру и минимальный штат чиновников, что делает ее более гибкой и позволяет быстрее реагировать на изменения ситуации на рынке. Кроме того, руководство щедро разрешает сотрудникам участвовать в прибылях компании, тем самым стимулируя их работать с максимальной отдачей.

Сэм Волтон как-то сказал: «Ужасно важно сделать так, чтобы каждый сотрудник участвовал в делах компании. Лучшими нашими идеями мы обязаны клеркам и парням, работающим на складе. Мы хотим, чтобы каждый, кто работает здесь, чувствовал себя победителем. Мы хотим, чтобы работа у нас приносила людям радость. Чем лучше люди относятся к своей работе, тем с большим энтузиазмом они выполняют ее».

С точки зрения организации управленческой работы «Вол-Март» известна своими компьютерными системами учета информации о продажах и товарных запасах. Информационный менеджмент позволяет управляющим магазинов быстро реагировать на изменения на рынке. Внимательно следя за конкурентами, «Вол-Март» имеет возможность адекватно отвечать на любые посягательства на свое положение с их стороны.

Другое нововведение компании в сфере розничной торговли заключается в работе с производителями и поставщиками как с партнерами в осуществлении процесса по снижению стоимости и улучшению качества обслуживания, ориентированного на конечного потребителя. Фирма изменила свои прежние антагонистические отношения с поставщиками товара, превратив их в партнерские. Здесь, как и во многих других случаях, основа успеха была заложена путем правильной оценки рыночных ориентиров.

### ОЖИДАЕМЫЕ ДОХОДЫ

1-й год: \_\_\_\_\_

	Месяц	Единицы (если необходимо)	Доход (в долл. США)
1-й месяц			\$
2-й месяц			
3-й месяц			
4-й месяц			
5-й месяц			
6-й месяц			
7-й месяц			
8-й месяц			
9-й месяц			
10-й месяц			
11-й месяц			
12-й месяц			
Итого за первый год:			\$

2-й год: \_\_\_\_\_

	Месяц	Единицы (если необходимо)	Доход (в долл. США)
13-й месяц			\$
14-й месяц			
15-й месяц			
16-й месяц			
17-й месяц			
18-й месяц			
19-й месяц			
20-й месяц			
21-й месяц			
22-й месяц			
23-й месяц			
24-й месяц			
Итого за второй год:			\$

	Единицы (если необходимо)	Доход (в долл. США)
Всего за первый год:		\$
Всего за второй год:		\$
Итого за первый и второй годы:		\$

	Месяц 1	.....	.....	.....	.....	12	Итого за год
1. Прибыль/(убыток) (П и У из п. 6)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. За вычетом суммы продаж в кредит - ___ % по кредиту ч доход от продаж (П и У из п. 1)	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )
3. С дополнением оплаты, полученной спустя ___ месяцев с момента продажи	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. С дополнением расходов на покупку в кредит - ___ % от стоимости покупки в кредит x стоимость покупки (П и У из пп. 1 и 2)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. За вычетом платежей за покупку в кредит спустя ___ месяцев с момента покупки	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )
6. С дополнением удержанных налогов в размере ___ % от общей суммы зарботных плат (при ежеквартальном перечислении налогов)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. За вычетом ежеквартальных платежей удержанных сумм (при ежеквартальном перечислении налогов)	_____	_____	( _____ )	_____	_____	( _____ )	_____
8. С дополнением амортизационных расходов	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. За вычетом основных платежей	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )
10. За вычетом расходов на дополнительные покупки	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )
11. Прочие статьи прихода/расхода	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Ежемесячный чистый приход	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
13. Совокупная сумма чистого прихода	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

**Прогноз прибыли и убытков на 1-й год**  
**Фирма** .....

Дата составления: .....

Месяц 1 ← ----- ► 12 Итого за год

1. Доход с продаж	_____	_____	_____	_____
2. За вычетом стоимости продаж ( ___ %)	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )
3. Валовая прибыль ( ___ %)	_____	_____	_____	_____
4. Постоянные расходы:				
а. Зарботная плата	_____	_____	_____	_____
б. Налоги с зарботной платы	_____	_____	_____	_____
в. Арендная плата	_____	_____	_____	_____
г. Маркетинг и реклама	_____	_____	_____	_____
д. Страхование	_____	_____	_____	_____
е. Бухгалтерия/ бухгалтерская документация	_____	_____	_____	_____
ж. Выплата процентов	_____	_____	_____	_____
з. Амортизация	_____	_____	_____	_____
и. Коммунальные услуги	_____	_____	_____	_____
к. Телефон	_____	_____	_____	_____
л. Поставки	_____	_____	_____	_____
м. Безнадежные долги	_____	_____	_____	_____
н. Транспортные расходы	_____	_____	_____	_____
о. Прочие расходы	_____	_____	_____	_____
5. За вычетом общих постоянных расходов	( _____ )	( _____ )	( _____ )	( _____ )
6. Прибыль/убытки	_____	_____	_____	_____

## БИБЛИОГРАФИЯ

- Abell, Derek F.  
and Thomas Kollermeier, eds.  
*Dynamic Entrepreneurship in Central  
and Eastern Europe*  
The Hague: DELWEL Publishers,  
1993
- Briarpatch Community  
*The Briarpatch Book*  
San Francisco: New Glide  
Publications, 1978
- Coleman, Bob  
*The New Small Business  
Survival Guide*  
New York: W.W. Norton & Company,  
1991
- Hartley, Robert F.  
*Bullseyes and Blunders*  
New York: John Wiley & Sons, 1987
- Holland, Phillip  
*The Entrepreneur's Guide*  
New York: G.P. Putnam's Sons, 1984
- Iyer, Lalitha  
*Women Entrepreneurs: Challenges  
and Strategies*  
New Delhi: Friedrich Ebert Stiftung,  
1991
- Kamoroff, Bernard  
*Small-Time Operator*  
Laytonville, California: Bell Springs  
Publishing, 1992
- Manusco, Joseph R.  
*How To Write a Winning Business Plan*  
New York: Prentice-Hall Press, 1985
- McKeever, Mike  
*How To Write a Business Plan*  
Berkeley, California: Nolo Press, 1988
- Peters, Tom and  
Robert H. Waterman Jr.  
*In Search of Excellence*  
New York: Warner Books, 1982

## КОНТАКТЫ

### СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ

- Accion International  
130 Prospect St.  
Cambridge, MA 02139  
Tel.: (617) 492-4930
- United States Small Business  
Administration  
409 3rd St., NW  
Washington, DC 20416  
Tel.: (202) 205-6600  
или 1-800-368-5855
- International Franchise Association  
1350 New York Ave., NW  
Suite 900  
Washington, DC 20005  
Tel.: (202) 628-0812
- U.S. Chamber of Commerce  
Small Business Center  
1615 H St., NW  
Washington, DC 20062  
Tel.: (202) 659-6000
- Center for  
International Private Enterprise  
Dr. John D. Sullivan,  
Executive Director  
1615 H St., NW  
Washington, DC 20062  
Tel.: (202) 887-3447

### ВОСТОЧНАЯ И ЦЕНТРАЛЬНАЯ ЕВРОПА

- International Center for  
Entrepreneurial Studies (CISA)  
B-dul Mihail Kogalniceanu 64  
University of Bucharest  
Building, Sala 220  
Bucharest  
Romania  
Tel.: (400) 120 419  
Fax: (400) 453 232
- Foundation for Small Enterprise  
Economic Development (SEED)  
Andor ut. 47-49  
1119 Budapest  
Hungary  
Tel.: (361) 185-3377  
Fax.: (361) 185-3236
- Association of Czech Entrepreneurs  
Staromestske nam. 6  
110 00 Prague  
Czech Republic  
Tel./Fax: (442) 232-0752
- Association of Slovak Entrepreneurs  
Cukrova 14  
813 39 Bratislava  
Slovakia  
Tel./Fax: (427) 368-872
- Polish Chamber of Commerce  
4, Trebacka Str.  
00-074 Warsaw  
Poland  
Tel.: (4822) 260221, 260222  
Fax.: (4822) 274673

---

Подготовлено Центром международного  
частного предпринимательства (СИПЕ)  
Исполнительный директор – Джон Д. Салливен  
Редактор – Джон. А. Земко  
Заместитель редактора – Маурицио Д. Перейя

СИПЕ является филиалом Торговой палаты США и финансируется  
Национальным фондом в поддержку демократии

---

Серия «Материалы о расцвете экономики»  
Редактор: Хауард Синкотта  
Заместители редактора: Джинн С. Холден, Дебора М.С. Браун  
Оформление: Линда Э. Рей

---