



**Агентство развития и инвестирования сообществ
Кыргызской Республики**

ОСНОВЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ

**Третий проект сельских инвестиций
(ПСИ-3 (МАР))**

Бишкек 2021

Содержание

| | |
|---|--|
| 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ТРЕНИНГА..... | 3 |
| 2. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА..... | 3 |
| 3. ДЕТАЛЬНЫЙ ПЛАН..... | 4 |
| 4. РУКОВОДСТВО ДЛЯ ТРЕНЕРА: ТРЕНИНГОВЫЙ МАТЕРИАЛ..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| Введение..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| Знакомство, цели и задачи тренинга. Ознакомление с программой тренинга. Входное тестирование..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| СЕССИЯ 1..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| Что такое бизнес-планирование? Основные этапы, структура бизнес-плана. . | Ошибка! Закладка не определена. |
| СЕССИЯ 2..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| Анализ текущей ситуации..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| СЕССИЯ 3..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| Маркетинговый план..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| СЕССИЯ 4..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| Производственный план..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| СЕССИЯ 5..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| Финансовый план..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| СЕССИЯ 6..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| Анализ и управление рисками..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| СЕССИЯ 7..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| Дальнейшие шаги по реализации бизнес-плана. Основные ошибки. | Ошибка! Закладка не определена. |
| Обсуждение итогов тренинга. Оценка ожиданий участников. Выходное тестирование.. | Ошибка! Закладка не определена. |
| ПРИЛОЖЕНИЯ:..... | 7 |
| <i>Приложение 1. Тест для среза знаний участников тренинга (до и после)</i> | 7 |
| <i>Приложение 2. Раздаточный материал к учебному модулю .</i> | Ошибка! Закладка не определена. |
| <i>Приложение 3. Перечень нормативно-правовых актов регулирующие малую и среднюю предпринимательскую деятельность в Кыргызской Республике</i> | 25 |

| | |
|--|----|
| Приложение 4. Список использованной литературы | 26 |
| Приложение 5. Примеры готовых бизнес-планов..... | 27 |

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ТРЕНИНГА

Цель модуля: Обучить начинающих предпринимателей-женщин основам бизнес-планирования

Задачи модуля:

1. Дать участникам необходимый объем знаний по бизнес-планированию на начальном этапе предпринимательской деятельности;
2. Привить участникам навыки самостоятельной разработки бизнес-планов;
3. Дать участникам видения по дальнейшим шагам по реализации бизнес-планов

Ожидаемые результаты:

- Участники получают новые знания и приобретут первоначальные навыки самостоятельной разработки бизнес-планов.
- Приобретенные знания и навыки на тренинге по бизнес-планированию будут способствовать успешной реализации будущих бизнес-проектов участников тренинга.

2. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

| время | Темы/сессии |
|--------------|---|
| 8:30 - 9:00 | Регистрация участников/кофе-брейк |
| 9:00 - 9:45 | Знакомство, цели и задачи тренинга. Ознакомление с программой тренинга. Определение ожиданий участников. Входное тестирование |
| 9:45-10:45 | Сессия 1. Что такое бизнес-планирование? Основные этапы и структура бизнес-плана. |
| 10:45-11:45 | Сессия 2. Анализ бизнес-идеи и текущей ситуации |
| 11:45-12:25 | Сессия 3. Маркетинговый план |
| 12:25-13:25 | Обед |
| 13:25-14:25 | Сессия 4. Производственный план |
| 14:25-15:25 | Сессия 5. Финансовый план |
| 15:25-16:05 | Сессия 6. Анализ и управление рисками |
| 16:05-16:20 | Кофе-брейк |
| 16:20-16:50 | Сессия 7. Дальнейшие шаги по реализации бизнес-плана. Основные |

| | |
|-------------|---|
| | ошибки. |
| 16:50-17:30 | Обсуждение итогов тренинга. Оценка ожиданий участников. Выходное тестирование |

3. ДЕТАЛЬНЫЙ ПЛАН

| | | | | |
|---|--|--|---------------------|--|
| | | Знакомство, цели и задачи тренинга. Ознакомление с программой тренинга. Входное тестирование. | | |
| Задачи | <ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить надежную коммуникацию в процессе проведения тренинга. • Предоставить участникам информацию о целях и задачах тренинга. • Провести входную оценку участников тренинга по представленной теме. • Зафиксировать ожидания участников от тренинга. | | | |
| Подтема/действия | Метод | Средства | Время (мин.) | |
| Обеспечение надежной коммуникации в процессе проведения тренинга | Тренер интерактивными методами проводит процедуру знакомства участников | | 15 | |
| Представление участникам информации о целях и задачах тренинга | Тренер разъясняет участникам актуальность темы, целей и задач тренинга | Программа тренинга, слайд №2 | 10 | |
| Провести входную оценку знаний участников тренинга по представленной теме | Проводится анкетирование участников на предмет базового понимания темы. Входное тестирование | Бланки тестов | 10 | |
| Определение ожиданий участников от тренинга | Участникам дается задание на цветных самоклеящихся карточках написать их ожидания от тренинга и наклеить на предварительно подготовленном флипчарте «Дерево ожиданий» | Цветные карточки, Флипчарты, Маркеры | 10 | |
| Тип аудитории | | <i>Рассадка по группам (мин. 4чел., макс.7чел.)Всего 4 группы</i> | | |
| Сессия 1 | Что такое бизнес-планирование? Основные этапы и структура бизнес-плана. | | | |
| Задачи | 1.1. Разобрать вместе с участниками понятия «бизнес-планирование», «бизнес-идея», «бизнес-цель» и «бизнес-план». Ознакомить с НПА. 1.2. Ознакомить с инструментом SWOT анализ. Практически отработать инструмент на примере бизнес-идей. 1.3. Научить правильно ставить бизнес-цели по системе SMART. 1.4. Ознакомить с классической структурой бизнес-плана и основными этапами бизнес-планирования. | | | |
| Подтема/действия | Метод | Средства | Время | |

| | | | |
|---|---|--|---------------------|
| | | | <i>(мин.)</i> |
| 1.1. Разобрать вместе с участниками понятия «бизнес-планирование», «бизнес-идея», «бизнес-цель» и «бизнес-план». Ознакомить с НПА | Мозговой штурм, общая дискуссия, мини-лекция, вопросы-ответы. | Флипчарт, Маркеры, Проектор – слайды №3-7 | 15 |
| 1.2. Ознакомить с инструментом SWOT анализ. Практически отработать инструмент на примере бизнес-идей. | Мини-лекция, практическая работа, презентации малых групп, дискуссия, вопросы-ответы | Проектор – слайды №8-11, флипчарты, цветные маркеры | 20 |
| 1.3. Правильно ставим бизнес-цели. SMART цели. | | Проектор – слайды №12-13, флипчарты, цветные маркеры | 30 |
| 1.4. Этапы бизнес-планирования, структура бизнес-плана | Мини-лекция, общая дискуссия, вопросы-ответы | Проектор – слайды №14-15 | 10 |
| Сессия 2 | Анализ текущей ситуации | | |
| <i>Задачи</i> | 2.1. Ознакомить с инструментом анализа отрасли к которой относится бизнес-идея | | |
| <i>Подтема/действия</i> | <i>Метод</i> | <i>Средства</i> | <i>Время (мин.)</i> |
| 2.1.Анализируем отрасль к которой относится ваша бизнес-идея | Мини-лекция, практическая работа, презентации малых групп, дискуссия, вопросы-ответы | Проектор – слайды №16-17, флипчарты, цветные маркеры | 40 |
| Сессия 3 | Маркетинговый план | | |
| <i>Задачи</i> | 3.1. Дать участникам содержание маркетингового плана и отработать на практических примерах | | |
| <i>Подтема/действия</i> | <i>Метод</i> | <i>Средства</i> | <i>Время (мин.)</i> |
| 3.1.Маркетинговый план и его составление | Мини-лекция, практическая работа, презентации малых групп, дискуссия, вопросы-ответы | Проектор – слайды №18-19, флипчарты, цветные маркеры | 40 |
| Сессия 4 | Производственный план | | |
| <i>Задачи</i> | 4.1. На практических занятиях отработать навыки составления плана затрат на производство товаров или услуг. | | |

| <i>Подтема/действия</i> | <i>Метод</i> | <i>Средства</i> | <i>Время (мин.)</i> |
|---|---|--|---------------------|
| 4.1. Составляем планы затрат на производство согласно практических примеров. | Мини-лекция, мозговой штурм, практическая работа, презентации малых групп, дискуссия, вопросы-ответы | Проектор – слайды №20-21, флипчарты, цветные маркеры | 60 |
| Сессия 5 | Финансовый план | | |
| <i>Задачи</i> | 5.1. На практических занятиях отработать навыки составления финансовых планов. | | |
| <i>Подтема/действия</i> | <i>Метод</i> | <i>Средства</i> | <i>Время (мин.)</i> |
| 5.1. Составляем финансовые планы – высчитываем прогнозируемые доходы, прибыль и рентабельность, согласно практических примеров. | Мини-лекция, практическая работа, презентации малых групп, дискуссия, вопросы-ответы | Проектор – слайды №22-23, флипчарты, цветные маркеры | 60 |
| Сессия 6 | Анализ и управление рисками | | |
| <i>Задачи</i> | 6.1. Отработать с участниками навыки анализа и составление плана по управлению рисками. | | |
| <i>Подтема/действия</i> | <i>Метод</i> | <i>Средства</i> | <i>Время (мин.)</i> |
| 6.1. Выявляем и составляем перечень рисков и меры их решения/смягчения, согласно практических примеров. | Мини-лекция, практическая работа, презентации малых групп, дискуссия, вопросы-ответы | Проектор – слайды №24-25, флипчарты, цветные маркеры | 40 |
| Сессия 7 | Дальнейшие шаги по реализации бизнес-плана. Основные ошибки. | | |
| <i>Задачи</i> | 7.1. Совместно обсудить и определить основные пошаговые действия для начала реализации разработанных бизнес-планов. 7.2. Дать обзор основных ошибок при разработке и реализации бизнес-планов. | | |
| <i>Подтема/действия</i> | <i>Метод</i> | <i>Средства</i> | <i>Время (мин.)</i> |
| 7.1. Выявляем и составляем перечень шагов по реализации разработанных бизнес-планов, согласно практических примеров. | Мини-лекция, дискуссия, вопросы-ответы | Проектор – слайды №26 | 15 |
| 7.2. Фиксируем перечень основных ошибок в процессе | Мини-лекция, дискуссия, вопросы-ответы | Проектор – слайды №27 | 15 |

| | | | |
|---|---|-----------------------|---------------------|
| составления и реализации бизнес-планов | | | |
| Обсуждение итогов тренинга. Оценка ожиданий участников. Выходное тестирование. | | | |
| Задачи | Оценка результативности тренинга на соответствие ожиданиям участников по методу «Дерево ожиданий». Срез знаний участников для оценки роста знаний, выходное тестирование. Оценка удовлетворенности участников от тренинга (обратная связь). | | |
| Подтема/действия | Метод | Средства | Время (мин.) |
| Оценка результативности тренинга на соответствие ожиданиям участников по методу «Дерево ожиданий» | Групповое обсуждение карточек с «дерева ожиданий» | Флипчарт, Цв.карточки | 10 |
| Срез знаний участников для оценки роста знаний, выходное тестирование | Проведение выходного тестирование | Выходные тесты | 10 |
| Оценка удовлетворенности участников от тренинга (обратная связь) | Анкетирование по форме обратной связи Групповое обсуждение | Формы оценки | 10 |

ПРИЛОЖЕНИЯ:

Приложение 1. Тест для среза знаний участников тренинга (до и после)

ВОПРОСЫ ВХОДНОГО И ВЫХОДНОГО ТЕСТА (С ОТВЕТАМИ)

(подчеркните правильные варианты)

1. Что такое бизнес-планирование?

- а) Это процесс сбора информации для оценки рынка сбыта;
- б) Это процесс обработки информации для обоснования бизнес-целей;
- в) Это анализ и оценка финансовых и производственных показателей предприятия;

Правильный ответ: (б)

2. Основными этапами бизнес-планирования является:

- а) Анализ текущей ситуации; маркетинговый план; производственный план; финансовый план; управление рисками
- б) Расчет прибыльности; анализ рынка товара или услуги; финансовый план; производственный план; маркетинговый план; анализ и управление рисками; реализация бизнес-плана;

в) Генерация бизнес-идеи; постановка бизнес-целей; анализ текущего состояния; маркетинговый план; производственный план; финансовый план; анализ и управление рисками; реализация бизнес-плана

Правильный ответ: (в)

3. Маркетинговый план нужен для:

- а) выработки стратегии продвижения вашего товара или услуги;
- б) определения рынка сбыта готовой продукции или услуги;
- в) привлечения потенциальных клиентов

Правильный ответ: (б)

4. Себестоимость это:

- а) сумма всех доходов;
- б) сумма всех расходов;
- в) сумма всей выручки

Правильный ответ: (б)

5. Финансовый план составляется предпринимателем для:

- а) расчета точки безубыточности;
- б) прогнозирования объема доходов и расходов;
- в) получения финансирования у инвестора

СЕССИЯ 1

Что такое бизнес-планирование? Основные этапы, структура бизнес-плана.

В желании поскорее открыть свой бизнес, многие начинающие предприниматели стартуют сразу, не отдавая себе отчет, что же их действия принесут в перспективе.

Бывает и другая ситуация, когда человек большую часть своего времени проводит в грезах о чудесных мечтах, не предпринимая при этом ничего, так как не знает, с какой стороны вообще подойти к реализации желаемого.

В обоих случаях получается следующее: не имея четкого плана как действовать, начинающий бизнесмен сбивается в довольно запутанном мире экономики и в итоге теряет стремление к цели.

Для того чтобы открыть свое дело, очень важно написать грамотный бизнес-план, который будет играть роль карты на поле борьбы за собственную идею.

Бизнес-план - это понятное для создателя документа и инвесторов руководство, которое приводит имеющуюся бизнес-идею к реализации поставленной бизнес-цели.

Бизнес планирование - это процесс обработки информации по обоснованию предстоящих действий, определение наилучших способов достижения целей.

Планировать свое предпринимательство необходимо. Часто бывает, что технологически предпринимательство просчитывается безупречно, однако экономические расчеты не выполняются, что и приводит к неудачам в предпринимательстве. Необходимо заранее составить план экономической деятельности предприятия. Важно экономически грамотно разработать план закупки сырья, материалов, топлива, комплектующих деталей и полуфабрикатов. От этого зависят эффективность производства, оборачиваемость оборотных средств, рентабельность производства. Неправильно спланированные реальные затраты на производство и реализацию продукции приводят к банкротству хозяйствующего субъекта.

Подобный документ создается на основе трех знаний о своей идее, которые и лягут в основу всех ваших последующих действий. Только четкое понимание этих вещей может дать ту стартовую площадку, которая в итоге приведет вас к цели.

Вот эти **3** знания — ключевые факторы успеха любого проекта:

Место, уровень в котором вы находитесь сейчас. То есть, если вы наемный работник, желающий открыть свой магазин, осознайте, каких навыков у вас нет, какая у вас сумма для вложения, какое имеется оборудование, помещения, связи и так далее.

Конечный результат. Это не должна быть мечта из серии «хочу быть богатым». Нужно четко осознавать какой оборот должен быть у вашего бизнеса, какая прибыль, какое место на рынке и все в том же духе;

Необходимо четко расписать и понимать какие шаги приведут вас от первого пункта ко второму. Конечно, все просчитать нельзя, однако стоит максимально точно и подробно, согласно вашим реалиям понимать, как же нужно действовать.

Есть две основные цели для создания бизнес-плана. В каждом из случаев необходимо уделить внимание определенной информации.

Цель №1. Составление бизнес-плана для инвесторов.

В данной ситуации необходимо понимать, что ваша главная задача, которую будет выполнять упомянутый документ, - *это взять деньги у инвесторов, доказать, что они будут использованы рационально.*

Не имеет значение, потребуется ли вам впоследствии возвращать кредит или деньги будут вам даны безвозвратно в качестве грантов или субсидий, вы должны представить реализацию своей идеи максимально красиво и весомо.

Для этого ваша работа должна обладать такими характеристиками как **Логичность изложения, Красота повествования и Уверенная подача.**

Цель №2. Составление бизнес-плана для себя

В этом случае бизнес-план пишется исключительно как руководство к действию именно ДЛЯ ВАС. Необходимо рассчитать все необходимое и, исходя из собственных возможностей, начинать действовать.

Этот план должен быть максимально приближен к вашей реальной ситуации, в которой вы и будете открывать бизнес.

Выглядит все это так: Вам для организации работы офиса необходимо купить мебель. Сюда входит 15 стульев по 1500 сомов, 5 столов по 7000 сомов и 2 шкафа для бумаг, которые стоят по 4 тысячи каждый. В итоге получается ***кругленькая сумма***. Однако при этом вы помните, что у вас в гараже лежит ДСП из которого можно сколотить требуемые шкафы, у отца завалились лишние пять стульев, а один стол вам готов пожертвовать друг на благотворительных началах. В итоге, бюджет для устройства офиса ***«похудел» на глазах***.

Такая экономия, особенно на первых этапах, категорически важна для любого бизнеса. От этого будет зависеть, насколько скоро и эффективно вы будете развиваться.

Бизнес-идея

Отправная точка, с которой начинается новое предприятие, новый товар, любой инновационный процесс — это идея. Бизнес-идея — это концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю. Она может быть, как собственной (новой, оригинальной, рожденной впервые), так и заимствованной извне. Генерирование идей является первым и очень важным этапом инновационного процесса, результатом которого является определенное количество перспективных для организации идей. Идеи могут затрагивать самые различные аспекты — от нового продукта до новой организационной структуры. Получить хорошую бизнес-идею не всегда просто. К числу наиболее полезных источников бизнес-идей можно отнести следующие:

- отзывы потребителей;
- рекомендации и пожелания друзей, родственников;
- продукция, выпускаемая конкурентами;
- социальные сети такие как Instagramm, facebook, odnoklassniki и др.;
- мнения работников торговли, сбытовых агентов;
- различные публикации из газет и журналов;
- идеи, зародившиеся в социальных службах или некоммерческих организациях;

После генерирования бизнес-идей необходимо выбрать одну из них и формализовать. Но описание бизнес-идеи — это не рекламный листок для нового замечательного продукта и не его техническое описание. Это документ для принятия решений, которые должны отвечать на три вопроса:

1. Какую проблему решает бизнес-идея, какова выгода потребителя? (Что?)
2. Каков рынок предлагаемого продукта? (Кому?)
3. Каков механизм получения дохода? (Как?)

Какую проблему решает бизнес-идея? (Что?) Известно, что успех в условиях рынка зависит от удовлетворенных потребителей, а не только от уникальных свойств продукта или услуги. Потребители покупают продукт потому, что они хотят удовлетворить свои потребности, решить свои проблемы. Таким образом, первая характеристика успешной бизнес-идеи - это то, что она ясно заявляет, какую потребность она удовлетворяет и в какой форме (продукт или услуга). Ошибка многих предпринимателей заключается в том, что когда они обращаются к решению проблем потребителей, они размышляют о технических сторонах и деталях продукта.

Каков рынок предлагаемого продукта? (Кому?) Бизнес-идея имеет реальное экономическое значение только тогда, когда люди хотят купить этот продукт или услугу. Поэтому вторая характеристика успешной бизнес-идеи — это то, что она демонстрирует существование привлекательного рынка для продукта (услуги) и идентифицирует целевую группу потребителей. На данном этапе вовсе не требуется проводить детальный анализ рынка. Однако предположений, сделанных относительно размера или сегмента рынка, будет вполне достаточно для описания бизнес-идеи.

Каков механизм получения дохода? (Как?) Классическая схема определения прибыли в бизнесе упрощенно выглядит следующим образом: предприятие покупает сырье, материалы или услуги у поставщиков, оплачивает их. Размер оплаты отражает его затраты. Когда предприятие продает произведенные им продукты или услуги, оно получает доход (выручку от реализации). Позже при разработке бизнес-плана необходимо будет более подробно представить разработку модели ведения бизнеса и описать механизм получения дохода. На этапе проработки бизнес-идеи можно ограничиться приближенной оценкой затрат и доходов.

При описании бизнес-идеи, направленной на получение нового продукта или услуги, рекомендуется отталкиваться от следующей модели: цель - конечный результат - экономический эффект. Поэтому в описании должны обязательно четко прослеживаться три информационных блока.

1. Цель — проблема, которую нужно решить, или возможность, которую нужно реализовать. Здесь можно выделить следующие аспекты проблем, возможностей или иных потребностей бизнеса, которые вынуждают предпринять данный бизнес-проект: потребность рынка, производственная необходимость, потребность заказчика, технический прогресс, юридические ограничения или нормы, общественная потребность.
2. Конечный результат - это предполагаемый способ решения проблемы или реализации возможности.
3. Экономический эффект - это предполагаемая отдача (эффективность) конечного результата, выраженная в рублях, долларах, евро и т. д.

SWOT анализ бизнес-идеи

Что такое SWOT-анализ? Название метода буквально содержит в себе его общий смысл:

Strengths – *преимущества*;

Weakness – *недостатки*;

Opportunities – *возможности (что может дать)*;

Threats – *угрозы (риски)*.

Пример SWOT анализа:



Идея заключается как раз в том, чтобы оценить все перечисленные факторы, причем, как внутри компании, так и внешнее влияние. Он должен быть максимально объективен и давать наиболее реальную картину стартовых позиций.

Это должно иметь примерно такой вид:

Преимущества (+) такого решения:

Себестоимость продукции достаточно низкая;

В команде будут только специалисты;

В сути идеи имеется инновация;

Упаковка будет иметь притягивающий вид, услуга будет иметь располагающий характер.

Недостатки (-) идеи:

Нет личных торговых площадей;

Бренд имеет плохие показатели узнаваемости.

Обычно пункты **возможности** и **угрозы** объединяют вместе и делят после на два уровня. Первый подразумевает под собой внешние факторы, к которым сама фирма, ее руководители и даже инвесторы не имеют отношения и не могут повлиять.

На эту роль подходит:

Политическая и экономическая ситуация в вашей области, стране или вообще, в мире;

Особенности характера населения вашего региона, его способность покупать;

Насколько развита технологическая сторона в области вашего действия;

Каково демографическое положение и так далее.

После изучения этих факторов, отдаляются от макро тенденций и приближаются к реалиям, касающимся самой идеи. Их обычно и выводят из глобальных явлений.

Возможности:

Если технологии в вашем регионе развиты не очень, вы можете привнести туда определенные инновации и получить значительную долю рынка себе;

Рассчитывать на дополнительные инвестиции от государства или других инвесторов;

Учесть местный колорит в организации рекламы и дизайна и повысить за счет этого продажи.

Угрозы:

Большие сборы на таможне за ввоз сырья;

Большая конкуренция в разрабатываемой области бизнеса.

Такой SWOT-анализ выполняется довольно легко и быстро, однако лучше, особенно в первый раз не торопиться, а думать о каждом пункте как можно тщательнее.

Правильно ставим бизнес-цели

Эта часть бизнес плана посвящена тому, что вы желаете достичь. Это будет либо определенная деятельность, либо создаваемые продукты или услуги. Здесь очень важно для себя обозначить очень четкие, ясные и конкретные цели.

Для этого лучше всего воспользоваться специальным инструментом SMART.

Технология SMART (СМАРТ) — современный подход к постановке работающих целей. Система постановки smart — целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

SMART – это аббревиатура на английском, которая расшифровывается как:

Конкретные — Specific.

Измеряемые — Measurable.

Достижимые — Achievable.

Релевантные (Значимые) — Relevant.

Ограниченные по срокам — Time-bound.

Specific: Конкретный.

Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:

Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?

Кто вовлечен в выполнение цели?

Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?

Всегда действует правило: одна цель — один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

Measurable: Измеримый

Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

Когда будет считаться, что цель достигнута?

Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?

Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

Achievable or Attainable: Достижимый

Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений.

Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

Relevant: Значимый

Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

Иногда Relevant заменяют на Realistic (реалистичный).

Time bound: Ограниченный во времени

Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

Этапы бизнес-планирования

- I. Генерация бизнес-идеи
- II. Постановка бизнес-цели
- III. Анализ текущего состояния
- IV. Маркетинговый план
- V. Производственный план
- VI. Финансовый план
- VII. Анализ и управление рисками
- VIII. Шаги по реализации бизнес-плана

Структура бизнес-плана

- I. Титульный лист

- II. Резюме
- III. Анализ текущей ситуации
- IV. Маркетинговый план
- V. Производственный план
- VI. Организационный план
- VII. Финансовый план
- VIII. Анализ рисков
- IX. Приложения

СЕССИЯ 2

Анализ текущей ситуации

Анализ выбранной отрасли или вида деятельности. Первое, что вам нужно сделать – провести анализ рынка, на котором собираетесь работать. Важно сказать, каково его состояние, что на нем хорошо продается, а что не очень, насколько он технически оснащен и где отстал в этом. *Чем свежее и актуальнее будет информация, тем лучше.*

Написав все это, вы получите фон для внедрения своей идеи. Здесь можно рассказать показать, какую именно нишу займет ваш проект, каковы будут его перспективы развития.

Кроме внутреннего состояния рынка нужно описать и внешние факторы, например, общий кризис или недостаток обученной рабочей силы в регионе. Все, что может коснуться эффективности вашей идеи.

Чем больше деталей вы учтете, найдете на них ответы и решения, тем лучше для вас. Это повысит конкурентоспособность вашего предприятия и даст самому владельцу готовые алгоритмы для решения многих просчитанных заранее проблем.

Нельзя обойти своим вниманием и конкурентов в данной области. Если ваш проект является не абсолютно уникальным (*например, в этом регионе никто не продает цветы или книжки*), то перечисление их продукции, ее преимуществ, возможностей их бизнеса, только увеличит доверие инвесторов к вам. Разумеется, ваша собственная идея должна **выделяться** на этом фоне.

Также отличным дополнением было бы составить портрет типичного покупателя вашего товара или услуги. Обозначьте целевую аудиторию, повод, по которому она будет нуждаться в вас, причины, почему человек придет именно к вам.

Не стоит расписывать нагромождение разных ситуаций. Составьте и систематизируйте общий образ, который будет содержать в себе основную идею вашей продукции. Скорее всего, он получится собирательным, но это не страшно. Хорошо, если он будет составлен со знанием хотя бы элементарных основ психологии или будет приведена какая-либо статистика.

Оценка возможностей предприятия в рамках отрасли

Это один из важнейших пунктов, так как собственно и демонстрирует то, на что способны вы со своей идеей.

Включите в этот раздел следующую информацию:

услуги и продукцию, которые будет продавать ваша организация, направления ее деятельности;

все административные и правовые данные: когда создавалась организация, сколько в ней сотрудников, сколько партнеров, кто они, какова общая структура, кто конкретно владелец, информацию о организационно правовой форме;

Экономические и финансовые показатели организации, без подробностей, в общей форме;

Информация о личной собственности организации, ее физическое местоположение, адрес принадлежащих ей помещений, в общем, все, что можно увидеть на карте;

Подробности о выбранной деятельности, к примеру, если это сельское хозяйство, то сезонность работ и так далее.

Особенное внимание этому пункту необходимо уделить в случае открытия нового дела. В таком случае описание каждого пункта должно быть более детальным, а проработка более тщательной. Еще добавятся новые пункты о вероятности успешного развития и данные о способностях и навыках владельца.

Полная информация о том, что вы собираетесь продавать

Здесь вам необходимо рассказать всю информацию о продаваемом товаре с точки зрения того, кто будет его покупать, то есть потребителя. Потребуется четко написать описание и технические параметры.

Это должно быть изложеной в такой последовательности:

Название продукции;

Как можно воспользоваться им, для чего он предназначен;

Описание важных характеристик, перечисление второстепенных;

Выделение преимуществ, акцент на его конкурентоспособности;

Если имеются авторские права или патенты на товар целиком или на какую-то из его деталей – отметьте это;

Если требуется получить лицензию, право на производство или продажу – обязательно укажите и это;

Сертификаты, свидетельствующие о качестве товара, должны быть также включены в этот список;

Влияние на здоровье человека и окружающей среды;

Полная информация о поставках, внешний вид упаковки;

Какие имеются гарантии на товар, где и как можно получить сервисное обслуживание;

Данные о том, какие эксплуатационные характеристики имеет товар;

Как можно утилизировать товар после того, как срок его эксплуатации закончится.

Учтя все пункты, вы получите качественное описание.

СЕССИЯ 3

Маркетинговый план

После того, как вы разобрались с оценкой отрасли, товаром и его местом в этом рынке, стоит переходить непосредственно к стратегии его продвижению. Для этого вам необходимо рассчитать объемы потребления и возможных покупателей. Кроме того, вам придется описать рычаги воздействия на спрос, к которым может относиться колебание цены, запуск рекламной компании, повышения качества товара и все в том же духе.

Также потребуются сообщить о способах, которыми вы собираетесь сбывать товар, сколько это будет стоить, какова будет рекламная политика и прочие детали продвижения.

Вспоминая о покупателях, укажите, как именно они будут приобретать товар, оптом или в розницу, будете ли вы работать для конечного потребителя или для перепродажи, статус покупателей, будет ли это простое население или юридические, физические лица.

Вам потребуется оценить параметры товара с точки зрения его внешнего вида, стоимости, того, какие задачи он будет выполнять, срока службы, годности, его безопасности в эксплуатации и для здоровья человека и окружающей среды.

Для этого нужно придерживаться такого плана:

Изучить и проанализировать будущих потребителей;

Определить конкурентную способность товара или услуги;

Каковы возможности их реализации;

Весь путь товара от начала его производства и до рук конечного покупателя:

Описание внешней оболочки;

Места хранения;

Способы хранения;

Сервис после покупки;

В какой форме сбывать;

Методы привлечения потребительской аудитории:

Рекламные компании и акции;

Бесплатная раздача продукта на пробу;

Различные выставки и так далее.

Важно, чтобы четко была видна связь между тремя параметрами: ценой, рентабельностью и качеством.

Создание этого пункта бизнес-плана потребует множества усилий. Здесь должны учитываться механизмы и факторы, которые относятся к поведенческой стороне аудитории, способах рекламирования, открытых и скрытых, определения конкретных интересов целевой аудитории, создание прогнозов и множества других, достаточно сложных манипуляций.

СЕССИЯ 4.

Производственный план

Данный раздел посвящен исключительно этапам производства товара, сопровождающим это техническим процессам. Сюда должны быть записаны сведения о имеющихся в ваших активах помещениях, техническом оборудовании, обученном и квалифицированном персонале, который будет или уже работает под вашим началом. Также здесь должны быть описаны методы, с помощью которых вы по необходимости сможете увеличить или уменьшить объем создаваемого материала.

Если в вашей работе вы сообщаете, как планируете наладить рабочий процесс и все производство в целом, должна быть описана вся цепочка создания товара. Сделать это нужно со стоимости исходных материалов и элементов и заканчивая упаковкой готовой продукции. Здесь нужно учесть все, даже мельчайшие детали.

Если у вас имеется партнер, который берет на себя часть обязательств, должны быть представлены все его данные в подробностях, суммы, которые он тратит на это и объемы, которые он выполняет. Также следует объяснить, почему договор заключен именно с этой компанией, ее преимущества на данном рынке, всю подобную информацию.

Если компаньон предоставляет вашему бизнесу необходимое сырье или технику, то каждая продукция или марка оборудования должна быть описана отдельно. Также посчитайте, сколько вам это стоит и насколько это выгодно.

Здесь же нужно обязательно посчитать, сколько будет себестоимость продукта. Укажите все переменные затраты, которые могут варьироваться в зависимости от количества закупаемого сырья или подобных факторов и постоянные затраты, которые не меняются ни при каких условиях.

Для правильного и полного написания этого раздела следуйте таким пунктам:

Насколько развито производство, какие есть оригинальные или новаторские инженерные решения, насколько развита транспортная система, как хорошо поставляются ресурсы, какого они качества;

Подробная характеристика используемой технологии, в том числе и объективные причины такого выбора;

Есть ли необходимость в приобретении или аренде дополнительных помещений;

Какой персонал еще требуется для вашей идеи, его характеристики, образование, опыт работы, количество нужных работников, дополнительную информацию;

Придется доказать на фактах, что производимый вами продукт безопасен для широкого использования и не принесет вреда ни людям, ни окружающему миру;

Сообщить о необходимом количестве производственной мощности, при этом описав, что уже имеется в наличии, если имеется;

Рассказать, какие дополнительные ресурсы или сырье вам будет нужно, и в каком количестве;

Описание всех субподрядчиков, поставщиков материалов, сторонних контрактов и их условий;

Каждый изготавливаемый товар или услуга должны иметь свою рассчитанную себестоимость;

Должна присутствовать смета, в которой нужно упомянуть текущие траты;

Создание анализа, в котором будет рассматриваться структура себестоимости продукции.

СЕССИЯ 5.

Финансовый план

Данная часть бизнес-плана будет отлично оформлена, если вы поместите сюда информацию по следующим последовательным пунктам:

План доходов и расходов на несколько лет вперед;

За какой срок вы планируете реализовать идею, при этом максимально распишите первый год, желательно ежемесячно;

План перемещения активов и денег;

Общий, приблизительный баланс, для первого года реализации плана;

Анализ безубыточности, в котором должны быть изучены перспективы, графики финансовой деятельности, обнаружение точки безубыточности.

Необходимо тщательно рассмотреть возможности финансирования, шансы на получение денег, высчитывается насколько будет выгодным их использование, Также обязательно опишите, как вы намерены погашать все эти задолженности.

В конце этой части вы должны привести анализ эффективности всей работы. Вы можете взять для необходимых манипуляций любой метод, **к примеру**, анализ финансово-хозяйственной деятельности. Это делается для определения рентабельности, финансовой стойкости всего проекта и многих других показателей.

Стоит выдержать такую структуру этого раздела:

Ежегодная отчетность о получаемых прибылях и растратах;

Структура налоговых выплат;

План для описания динамики финансов в первый год;

Запланированный баланс на первый год реализации бизнес-плана;

Сколько требуется инвестиций;

Траты, которые последуют за использованием наемных денежных ресурсов;

С помощью определенной методики проведенный анализ всей документации бизнес-плана.

СЕССИЯ 6.

Анализ и управление рисками

Каждое дело любой сложности имеет на своем пути множество неприятностей. То же касается и реализации любого бизнес-плана. Именно поэтому данный раздел так важен. Грамотный автор уделит этому разделу как можно больше внимания.

Важно рассчитать все возможные риски и хорошенько продумать эффективные способы их предотвращения или решения.

Именно здесь должны быть приведены стратегии по разрешению всех предполагаемых трудностей. Это станет отличным стимулом для инвесторов и удобным инструментом для самого хозяина идеи, так как у него уже будут готовые наработки по удалению многих неприятностей.

Определите степень каждого из рисков и уверенно, фактами, обоснуйте их. Понять проблему один из главнейших шагов на пути ее решения.

Актуальным было бы создание альтернативных действий, для покрытия убытков, компенсации вероятных потерь. *Чем больше вы предугадаете изначально, тем меньше вам придется держаться за голову в будущем.* Используйте для этого уже знакомый SWOT-анализ или качественное изучение.

Если говорить о последнем варианте, то здесь можно посчитать не только возможные риски, но и вероятные потери. Здесь будут актуальны и различные методы, начиная от экспертного и заканчивая статистическим.

Подробное рассмотрение рисков, готовые алгоритмы их решения привлекут на вашу сторону партнеров и инвестиции.

Вот наиболее весомые из решений:

- Получение поддержки и гарантий от власти разного уровня;

- Страховка;
- Создание залога;
- Банковские гарантии;
- Возможность передачи прав;
- Гарантии готового товара.

СЕССИЯ 7.

Дальнейшие шаги по реализации бизнес-плана. Основные ошибки.

После того как вы прошли все этапы подготовки бизнес-плана наступает следующий важный этап – этап реализации. Следует отметить что большая часть бизнес-планов останавливаются на этапе созданного документа и остаются нереализованными.

Причины могут быть самые разнообразные. Например, такие как нет или недостаток оборотных средств, отсутствие инвесторов или собственных инвестиций, не хватка знаний или дополнительной технической информации для производства, трудности с получением лицензий и пр. разрешительных документов, потеря актуальности бизнес-проекта или потеря интереса к бизнес-проекту, изменения трендов и т.д. Одним словом их много и отдельные из них возможно уже были зафиксированы в разделе УГРОЗЫ в вашем анализе, а по отдельным из них возможно на этапе разработки Анализа и управления рисками, были прописаны меры и действия препятствующие старту реализации вашего бизнес-плана.

Рекомендуется начать со следующих шагов, но порядок очередности каждый предприниматель должен определить для себя сам в зависимости от характера и вида деятельности и на каком организационном этапе находится ваш бизнес:

- Выбор формы регистрации (индивидуальный предприниматель, индивидуальная трудовая деятельность, ОсОО и т.д.)
- Регистрация в налоговых органах, выбор формы налогообложения¹
- Определиться с видами облагаемых налогов в том числе ставок на основе обязательного и добровольного патента²
- Решение организационных задач по обустройству места производства товаров или услуг
- Сбор информации о поставщиках, заключение договоров о поставках
- Закупка необходимого оборудования, техники, мебели, сырья
- Наем работников и сотрудников если необходимо
- Поиск и заключение контрактов с оптовыми покупателями

¹ Налоговый Кодекс. Ст.95

² Ставки патентов <http://www.sti.gov.kg/%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B8-%D0%BF%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2>

Однако, каждому начинающему предпринимателю следует понимать, что не существует «волшебной пилюли» и нет готовой формулы, которая гарантирует успех твоему бизнес-проекту при определенных шагах или последовательности действий. Начиная свою самостоятельную предпринимательскую деятельность, предприниматель начинает действовать на свой риск и страх. И никто не застрахован от ошибок и неудач. А они обязательно будут. Но опыт в предпринимательской сфере получаешь только тогда, когда начинаешь самостоятельно делать свои первые шаги. Насколько полученный опыт в предпринимательстве будет положительным или отрицательным зависит от каждого индивидуально. Важно осознать, что опыт отрицательный по своей значимости такой же, как и опыт положительный. Потому что, каждый конкретный случай неудачи в процессе реализации мы должны преобразовать в полученный опыт, при чём по стоимости полученный опыт должен быть намного больше чем эта неудача или потеря в виде денег, например. И всё это потому, что завтра вы этот полученный опыт можете инвестировать в получение ещё большей прибыли для себя.

Типичные ошибки при составлении и реализации бизнес-плана

В создании бизнес-плана, как и в любой другой умственной работе, не имея должного опыта легко совершить ошибку. Даже прорабатывая все необходимые части с достаточной тщательностью, следуя советам экспертов и беря за основу уже готовые варианты легко ступить на неверный путь. Так какие же типичные ошибки существуют в этом деле?

Существует **три основных вида ошибок**, на которые нужно обратить пристальное внимание:

Технические оплошности, к которым относится дурно обработанная информация, сбор недостоверных фактов, неправильная подача даже достоверных данных, помарки и ошибки в вычислениях, не написанные выводы и заключения, отсутствие указаний на источники информации;

Концептуальные ошибки появляются из-за недостаточной образованности в бизнесе, отсутствии понимания технологии продаж, выполнения выбранной технологии и так далее;

Методические, которые даже при хорошем бизнес-плане способны подложить вам неприятны сюрприз, что особенно обидно.

Наиболее распространенные ошибки это:

Ошибка № 1. Непредусмотренные в плане расходы

Довольно часто получается одна методологическая неприятность, при которой составитель бизнес-плана забывает о некоторых расходах. *Так происходит вследствие не полного понимания производственного процесса, невнимательности, поспешности и многих других, вполне человеческих, факторах.* Такие недочеты могут повлечь за собой довольно серьезные последствия.

Самыми частыми забытыми расходами бывают:

- Разгрузка или погрузка товара;
- Неуплата денег клиентом;
- Потеря определенного процента произведенной продукции за счет брака;
- Комиссии, налоги, НДС и прочие платежи;
- Потеря во время хранения товара;
- Монтаж продукции;
- Обучение сотрудников специфическим навыкам и так далее.

Если вы не уверены в своих силах, проконсультируйтесь со специалистом в выбранной отрасли и опытным финансистом. Они подскажут, какие растраты вы не внесли в свой список.

Ошибка № 2. Халатное отношение к изучению рисков

Обязательный пункт плана, содержащий данную информацию, стоит последним, но является одним из самых главных разделов, которые необходимо прорабатывать в первую очередь.

Раздел о рисках должен быть тщательно и внимательно проработан. В особенности когда вы хотите привлечь инвестора. У инвестора так у вас должна сложиться уверенность, что даже при самых глобальных рисках у вас есть алгоритм действий, который позволит преодолеть неприятности с минимальными потерями.

Еще лучше будет, если вы опишите и крупные, не зависящие от вас риски, к примеру, крутое падение валюты или экономический кризис.

Данные 2 методологические ошибки являются вполне типичными и человеку, впервые севшему за разработку бизнес-плана, будет совсем невдомек, отчего его работа обречена на провал. Однако все можно исправить, достаточно получить всю необходимую информацию и с учетом ее ожидать положительного результата.

Приложение 3. Перечень нормативно-правовых актов регулирующие малую и среднюю предпринимательскую деятельность в Кыргызской Республике

- Указ Президента КР №1 от 11.01.2019г. «Об объявлении 2019 года Годом развития регионов и цифровизации страны
- Налоговый кодекс Кыргызской Республики
- Закон №73 от 25 мая 2007 года «О государственной поддержке малого предпринимательства»
- Постановление Правительства КР №109 от 16 марта 2011 года «Об утверждении форм отчетов, патентов, расчетов, уведомлений, информации и информационных расчетов по администрированию налогов и неналоговых доходов»
- Проект Программы Правительства Кыргызской Республики по развитию и поддержке малого и среднего предпринимательства в Кыргызской Республике на 2019-2023 годы

Приложение 4. Список использованной литературы

- Наумов В.Н. Организация предпринимательства: Учебное пособие. Питер, 2010. 384с.
-
- Корниенко Е.В. Бизнес-план и управление проектами: Учебно-методическое пособие. Таганрог, 2012. 83с.
- Ронда Абрамс. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. Перевод с англ. АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. 486с.

- *Приложение 5. Примеры готовых бизнес-планов*

Ссылки на:

- бизнес-план парикмахерской с расчётами;
- бизнес-план автосервиса;
- бизнес-план кафе быстрого питания;
- бизнес-план салона красоты;
- бизнес-план автомойки;
- бизнес-план гостиницы;
- бизнес-план фермерского хозяйства;
- бизнес-план тренажерного зала;
- бизнес-план аптеки