

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

РАБОЧИЙ БИЗНЕС-ПЛАН

(THE INFORMAL BUSINESS PLAN)

Публикация "Рабочий бизнес-план" написана специально для людей, которые собираются открыть свой малый бизнес. Ознакомившись с публикацией Вы сможете понять важность самого бизнес-плана, который является программой ваших действий задолго до того, как вы откроете свое дело. Данная публикация рассказывает, как подготовить наиболее эффективный план.

Разрабатывая логичный и тщательно продуманный бизнес-план, вы сделаете первый и наиболее важный шаг к достижению цели — созданию компании, которая будет жизнеспособной, прибыльной и соответствовать вашим устремлениям

Для изучения данной публикации используйте ссылки расположенные в левой части экрана. Если вы пишете свой первый бизнес-план [СТОИТ ОЗНАКОМИТЬСЯ С ВВОДНОЙ ЧАСТЬЮ](#)

Чтобы стать жизнеспособным и прибыльным, малый бизнес нуждается в чем-то большем, чем деньги. Он нуждается в планировании. Точное планирование является одной из наиболее важных составных частей успешного бизнеса. С помощью плана можно предвидеть проблемы, и таким образом вы будете в состоянии преодолеть их в будущем, так как будете готовы принять правильные решения, чтобы избежать ошибок. В то же время вы будете лучше подготовлены для использования своих новых возможностей.

Очень важно, чтобы вы оформили все свои мысли и планы как основательный официальный документ: таким образом вы будете уверены, что всерьез занялись планированием. Написание плана поможет прояснить мысли, в плане можно увидеть все проблемы. Кроме того, вы, как никто другой, заинтересованы в том, чтобы ваш бизнес имел смысл.

Каждый раздел представляет собой рабочую тетрадь. Отвечая на ряд вопросов и заполняя таблицы, вы будете разрабатывать содержание бизнес-плана. Но заметьте, что вам еще придется поработать с содержанием, чтобы привести его по стилю и форме в полное соответствие с заключительным документом, т.е. таким, с которым вам будет удобно работать.

Бизнес-план — это официальный документ. Но для того чтобы написать его, нужно собрать информацию по широкому кругу вопросов, таких, как повседневные операции, конкуренты, состояние вашей отрасли экономики, новая география рынка и стоимость новых активов. Этот рабочий информационный материал поможет вам, когда вы будете готовы разработать свой последующий официальный бизнес-план. Мы называем этот материал рабочим бизнес-планом.

Необходимо собирать вырезки из газет, касающиеся вашей отрасли, рыночные "новости", которые вы узнали от сотрудников, торговцев или других людей, занимающихся бизнесом, собственные прогнозы и мысли о новых товарах и услугах. Сначала необходимо определить краткосрочные и долгосрочные цели своего бизнеса.

Рабочие материалы должны отражать информацию, которую вы не хотите включать в официальный план, ибо последний будет читаться потенциальным партнером, кредитором или служащим. Здесь может быть отражена ваша маркетинговая стратегия, информация о конкуренте или сумма капитала, которую вы приготовили, чтобы вложить в бизнес.

Этот рабочий материал всегда необходимо иметь в виду. Помня о пробелах в информации, вы сможете их заполнять, когда будет больше сведений. Следует нумеровать и ставить даты на всех своих дополнениях.

Ваш бизнес-план является кратким изложением на бумаге прошлого, настоящего и будущего вашего бизнеса. Когда вы планируете начало своего дела, самая главная цель плана — тщательное планирование бизнеса, его финансовое и организационное обеспечение. Бизнес-план — это план вашей игры. Он определяет цели, направления и основные этапы вашей деятельности.

Следующие разделы книги подробно расскажут вам, как подготовить бизнес-план. Конечно, может потребоваться больше деталей, чем представлялось вначале. Вы обнаружите, что нужны

подготовительная работа и усилия для ответов на возникающие вопросы, но это поможет вам лучше понять свой бизнес и создаст условия для успеха. В этом заключается одна из важнейших целей упражнения по составлению бизнес-плана.

Типичный бизнес-план начинается с **резюме** (Executive Summary). Оно освещает основные моменты бизнес-плана.

Сведения о компании (Company Profile) являются следующим разделом, который раскрывает содержание бизнеса и направления работы.

Далее содержится раздел, определяющий рынок сбыта, который вы собираетесь обеспечить товаром, и называется он **среда для бизнеса** (Environment of the Industry). В этом разделе определяются объем рынка и та его часть, которую вы предполагаете захватить.

План по маркетингу и продажам (Sales and Marketing Plan) показывает планируемые объемы продаж и то, как это будет достигнуто. Здесь описывается, как вы собираетесь рассказывать своим потенциальным клиентам о своих услугах и товарах, как будете доставлять их и чем вы лучше своих конкурентов.

Следующий раздел — **оперативный план** (Operating Plan). Нужно ли вам покупать оборудование или что-то строить? Где вы будете закупать свой товар для продажи?

План по трудовым ресурсам (Human Resources Plan) описывает необходимые навыки, которые нужны при продаже ваших товаров. Имеете ли вы достаточно знаний или необходимо нанимать персонал?

Наконец, все вышеперечисленное переводится в **финансовый план** (Financial Plan). Если вы нуждаетесь в банковском кредите, следует определить его размер прежде, чем вы начнете его выплачивать? Какие долги вы можете себе позволить? Есть ли источники капитала для вовлечения в дело? Где вы собираетесь брать кредиты? Есть ли у вас необходимая система контроля, чтобы все шло гладко?

Бизнес-план должен ответить на этот и многие другие вопросы. Процесс подготовки плана может затянуться и будет вначале сложной задачей. Как только у вас появится документ, в котором описано, что и как вы хотите делать, каким путем пойдете к этому и на какой успех рассчитываете, это может воодушевить других инвесторов и финансистов принять участие в вашей деятельности.

Итак, УСПЕХА Вам!!!

Резюме

(EXECUTIVE SUMMARY)

Цель этого раздела — вызвать интерес читателя, показать основы вашего плана и заставить прочитать его до конца. Если план составлен только для ваших собственных интересов, можно не развивать этот раздел.

Как показывает пример (см. Форму I), этот раздел должен суммировать цель любых фондов, показать вид и условия возможного финансирования, включая условия возврата платежей или инвестиций.

Возможно, резюме легче написать, когда план будет готов полностью. Темы, которым будет посвящена форма плана, помогут вам сконцентрировать внимание на главных вопросах резюме.

ФОРМА 1
РЕЗЮМЕ

Опишите ваш бизнес (фирму, компанию) и цель данного плана.

Компания "Икс" планирует производить (название товара) наивысшего и среднего качества для рынка Москвы. Этот план обобщает планы компании и будет использован для получения банковского кредита.

Обобщите ваши финансовые потребности и источники, из которых вы планируете получить финансирование.

На основании анализа потока наличности в течение первого года потребуется примерно х х х тыс. долл. (х х х тыс. долл. будут внесены владельцами компании, остальная часть будет получена в банке на основе операционной (плавающей) кредитной линии.)

Перечислите в таблице, на что в основном будут расходоваться привлеченные вами денежные средства

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ	СУММА (в долл.)
а. Ремонт арендуемого помещения	х х х
б. Оборудование	х х х
в. Оборотные средства	х х х
ИТОГО	х х х

Если вы ждете внешнего финансирования, укажите, почему деньги должны инвестироваться в ваш бизнес. Укажите размер ожидаемой от инвестиций в вашу компанию/фирму прибыли, а также срок и порядок их (инвестиций) возврата. Компания "Икс" не нуждается в долгосрочном кредите. Кредитная линия, необходимая для получения оборотных средств, будет обеспечена дебиторской задолженностью, товарно-материальными запасами и гарантией владельцев*.

* (Это означает, что фактически кредит в банке берется ежемесячно сроком на месяц. После оплаты покупателями (через 30 дней после поставки) проданных оптовикам товаров кредит возвращается с процентами и берется новый кредит (снова на месяц), при этом товарно-материальные запасы и задолженность покупателей служат залогом. Таким образом, размер кредита равен не годовой, а месячной потребности в оборотных средствах.)

СВЕДЕНИЯ О КОМПАНИИ

(COMPANY PROFILE)

Этот раздел подводит итог основной деятельности вашей компании. Как показано на примере, вы можете не знать некоторых деталей, наличие которых зависит от того, начали вы свой бизнес или только собираетесь сделать это.

Вам нужно решить, какая форма организации бизнеса для вас предпочтительней. Есть три варианта: единоличная собственность, партнерство и корпорация. Если вы еще не решили, что лучше для вас, советуем прочесть специальную литературу. Необходимо проанализировать преимущества и недостатки каждого из вариантов, поскольку это будет влиять на процедуру регистрации вашей компании и лицензирования вашей будущей деятельности. Внесите все эти пункты в Форму 2, как показано в примере. Сделав это, вы, с одной стороны, еще раз вспомните о своих целях (или обобщите

то, что уже сделано), а с другой стороны, продемонстрируете своим читателям, что вы правильно понимаете законодательство в области бизнеса, который вы планируете.

Наконец, приведите краткие сведения об управляющих и консультантах своей компании. Это позволит вашим читателям представить всех, кто вовлечен в ваш бизнес. В разделе "План по трудовым ресурсам" вы более детально охарактеризуете их опыт и обязанности. Как показывает пример, вы должны определить долю в вашем бизнесе, принадлежащую управляющим или консультантам, дать краткое описание их положения в компании и той роли, которую они играют. Включите вашего банкира, юриста и бухгалтера в качестве консультантов компании, даже если они не имеют какойлибо собственности в вашей компании. Также включите всех друзей или знакомых, имеющих деловые навыки, которых вы планируете привлечь к своей деятельности.

ФОРМА 2

СВЕДЕНИЯ О КОМПАНИИ

.....
.....
НАЗВАНИЕ И АДРЕС КОМПАНИИ: Компания "ИКС" юридический адрес
ТИП ОРГАНИЗАЦИИ: корпорация
ТЕЛЕФОН: 111-22-33

РЕГИСТРАЦИЯ И ЛИЦЕНЗИИ

ТИП	ДАТА	НОМЕР
1. Устав корпорации	xx месяц xxx г.	№ x x x x x
2. Разрешение на торговлю	xx месяц xxx г.	
3.		

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

ФАМИЛИЯ, ИМЯ	ЗАНИМАЕМОЕ ПОЛОЖЕНИЕ	% СОБСТВЕННОСТИ
1. Смирнов Игорь	Президент	xx %
2. Петров Анатолий	Вице-президент	xx %
3.		

КОНСУЛЬТАНТЫ КОМПАНИИ

ФАМИЛИЯ, ИМЯ И АДРЕС	ЗАНИМАЕМОЕ ПОЛОЖЕНИЕ	% СОБСТВЕННОСТИ
1. Иванова Татьяна	Бухгалтер	—
2. Сидоров Михаил	Юрист	—
3.		

СРЕДА ДЛЯ БИЗНЕСА.

(ENVIRONMENT OF THE INDUSTRY.)

В этой части вы опишите в общих словах ту среду, в которой планируете действовать. Более детально сегменты рынка и стратегия проникновения на рынок будут рассмотрены позже.

1. Рынок (The Market)

Составьте график, который покажет текущий размер рынка товаров и услуг, предоставляемых вашей компанией, крупнейшие региональные сегменты рынка и ожидаемые будущие темпы роста.

Форма 3 иллюстрирует, как эта информация может быть подытожена. Для вашей таблицы можно получить информацию из ряда источников. Основные источники:

- производственные или торговые ассоциации,
- специальные журналы в области промышленности или торговли,
- публикации данных статистических отчетов,
- обсуждения с потенциальными клиентами,
- контакты с потенциальными поставщиками.

2. Тенденции (Trends)

Определите главные направления (например, технологические изменения, моду и т.п.), влияющие на промышленность или бизнес, которым вы намерены заниматься. Информацию относительно этих направлений можно получить путем ознакомления с соответствующей литературой и обсуждений с покупателями и поставщиками. Это поможет узнать, какие изменения, по их мнению, произойдут в интересующей вас отрасли экономики. Определив главные тенденции, которые будут иметь влияние в вашей сфере бизнеса, вы должны решить, каким образом ваш бизнес будет адаптироваться к этим тенденциям. Форма 4 показывает, как компания "Икс" определила направления в своей отрасли и как ее план вписывается в эти направления.

3. Политика и нормативные положения (Political and Legal)

Как существующее законодательство влияет на ваши виды услуг, на то, как они предлагаются на рынок и каким образом осуществляются? Главное здесь — определить возможности контроля за возникающим дополнительным риском для вашего предприятия, который может затруднить или облегчить достижение ваших целей.

Еще раз вспомним о том, что промышленные ассоциации и журналы являются наилучшим источником информации о политических и юридических факторах, которые могут повлиять на ваш бизнес. Форма 5 определяет проблемы и степень риска и оценивает их.

4. Конкуренция (Competition)

По каждому виду услуг определите ваших главных конкурентов, указав их долю и долю рынка, которую можете занять вы. Лучшее средство получить эту информацию — объединить результаты обследования и личных бесед с потенциальными покупателями. Информацию о компаниях можно получить из справочников. Торговые журналы и газеты могут дать информацию для оценки доли рынка, занимаемой другими компаниями. Более того, покупатели могут также сказать вам о тех

трудностях, которые создадут для вас конкуренты в планируемом вами бизнесе. Форма 6 показывает, каким образом эта информация обобщена компанией "Икс".

Основываясь на данной информации, вы сможете определить главные трудности для вхождения в вашу сферу бизнеса. Что мешает их преодолеть? Заполняя Форму 7, можно обобщить все трудности и наметить пути, при помощи которых вы сможете их преодолеть.

ФОРМА 3 РЫНОК

	РАЗМЕР СЕГМЕНТОВ РЫНКА (в млн. долл.)				
	1-й район	2-й район	3-й район	...	ГОДОВОЙ ПРИРОСТ (в %)
1. Вид продукции	21	11	28	34	6
2.					
...					

ФОРМА 4 ТЕНДЕНЦИИ (ТРЕНДЫ)

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ	ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ ДЕЙСТВИЯ
1. Переход от одной продукции к другой.	1. Расширить рынок где изготовленная продукция ещё популярна.
2.	2.
3.	3.

ФОРМА 5 ПОЛИТИКА И НОРМАТИВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

ОПИСАНИЕ НОРМЫ	ФАКТОР РИСКА	ДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ
1. Тарифы на использование дерева мягких пород	Низкий	Пока никаких, ибо не ожидается изменений в ценах на сырье на внутреннем рынке
2.		

ФОРМА 6 КОНКУРЕНЦИЯ

ИМЯ	РАЗМЕР	ЦЕНОВАЯ	ДОЛЯ	ОПИСАНИЕ
-----	--------	---------	------	----------

КОНКУРЕНТА	КОМПАНИИ (продажи в долл.)	ПОЛИТИКА (описание)	РЫНКА (в %)	ПРЕИМУЩЕСТВ КОНКУРЕНТА
1.А	18 000 000	Низкая	22	Агрессивен, крупный
2.Б	13 000 000	Средняя	11	Качество
3.В	9 000 000	Средняя	7	Великолепный стиль
4.27 других компаний	Прибл. 75 000 000	Все уровни	60	Широкий диапазон продукции

ФОРМА 7
 БАРЬЕРЫ

ОПИСАНИЕ БАРЬЕРА	ПЛАНИРУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ
1. Большое количество конкурентов	1. Добиться высокого уровня обслуживания клиентов
2. Ценовая конкуренция	2. Сконцентрироваться на местном и региональном рынках с целью снижения затрат по доставке
3.	3.

ПЛАН ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ
 (SALES AND MARKETING PLAN)

Этот раздел исключительно важен.

План продаж является фундаментом для всех проектов. В любом случае, когда требуется сделать прогноз, следует подготовить три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее реальный.

1. Цели по объему продаж (Target Sales)

Подготовьте анализ объема продаж, который, по вашему мнению, вы в любом случае сможете обеспечить. Заполните эту форму по каждому из региональных рынков. Вы будете использовать информацию из Формы 3 и Формы 6. Форма 8 содержит такую информацию для компании "Икс".

ФОРМА 8
 ЦЕЛИ ПО ОБЪЕМУ ПРОДАЖ

УСЛУГИ/ ТОВАРЫ	РАЗМЕР РЫНКА Москвы		ЦЕЛИ КОМПАНИИ "Икс"	
	ЕДИНИЦЫ	ДОЛЛАРЫ	ДОЛЯ РЫНКА (в %)	ОБЪЕМ ПРОДАЖ (в долл.)
1. Товар №1	Нет данных	x x x	x x x	x x x
2. Товар №2	Нет данных	x x x	x x x	x x x

3. Услуги	Нет данных	x x x	x x x	x x x
...				
ВСЕГО РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	x x x	x x x	x x x	x x x

2. Ценообразование (Pricing)

Подготовьте график цен по каждому из своих товаров. Однако прежде, чем сделать это, необходимо изучить цены конкурентов. Вы также должны опросить потенциальных клиентов и определить, сколько они готовы или не готовы заплатить за ваш товар или новые виды услуг. Окончательная цена должна быть установлена после определения стоимости ваших товаров и услуг.

Форма 9 показывает, как компания "Икс" определяет цену на различные категории товаров.

ФОРМА 9 ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

СПИСОК ТОВАРОВ	ОБЫЧНЫЕ ПРОДАЖИ (в долл.)	КРУПНЫЕ ПАРТИИ (в долл.)
1. Товар №1	x x x	x x x
2. Товар №2	x x x	x x x
3. Услуги	x x x	x x x
...		

3. Будущие продажи (Future Sales)

Теперь подготовьте график прогнозируемых продаж товаров или услуг по каждому из последующих двух лет. Необходимо иметь три вида прогнозов: оптимистический, пессимистический и наиболее реальный. Включите в этот график оценку затрат на поддержку продаж. Форма 8 показывает общий потенциал по каждому товару или каждой услуге в регионе. Она также показывает долю рынка, которую вы реально желаете занять. Эта информация должна быть совмещена с вашими предположениями о степени роста рынка, с тем чтобы полностью обеспечить выполнение прогноза продаж. Помните о различии между ростом вследствие инфляции и действительным ростом, измеренным в натуральных единицах. Форма 10 показывает пример прогноза продаж на два года для компании.

4. Организация торговли (Sales Organization)

Опишите ту форму организации торговли, которую вы планируете использовать. Как ваша организация торговли должна превосходить то, что делают конкуренты? Необходимо уяснить, как они работают. Даже если у вас есть лучшая идея, вы должны знать, что имеется в противовес у конкурентов. Форма 11 показывает, как компания учитывает некоторые из вопросов при планировании своих продаж.

ФОРМА 10
БУДУЩИЕ ПРОДАЖИ

ПРОГНОЗ ОБЪЕМА ПРОДАЖ НА СЛЕДУЮЩИЕ ДВА ГОДА (в тыс. долл.)						
ТОВАРЫ	ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ		ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ		НАИБОЛЕЕ РЕАЛЬНЫЙ	
	1-й год	2-й год	1-й год	2-й год	1-й год	2-й год
1. Товар №1	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x
2. Товар №2	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x
3. Услуги	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x
...						
ИТОГО ОБЪЕМ ПРОДАЖ	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x	x x x

ФОРМА 11
ОРГАНИЗАЦИЯ ТОРГОВЛИ

ВОПРОСЫ	ПЛАН
1. Количество продавцов	1 изначально
2. Управленческий персонал по торговле	1 изначально
3. Средний объем продаж на продавца в год	x x x
4. Агенты	5 агентов в Москве при комиссионных в 5%

5. Анализ покупателей (Customer Analysis)

В этом разделе вы будете анализировать главные критерии, которыми, по вашему мнению, покупатели руководствуются при покупке товаров или пользовании услугами, подобными тем, что предлагаете вы. Каков главный критерий у каждой группы покупателей по отдельным видам услуг?

Хотя эти критерии можно угадать исходя из собственного опыта, неплохо бы подтвердить ваши догадки. Поэтому проведение опроса среди различных групп покупателей позволит выяснить, будут ли они действовать так, как вы предполагаете. Вы можете удивиться, как легко перенести ваши личные предпочтения на вашего покупателя. Именно это обеспечит понимание пожеланий покупателя, а не ваших лично, что и принесет успех вашему бизнесу!

Критерии покупки могут включать: цену, качество, сроки и надежность доставки, профессионализм продавцов и управляющих, стиль, разнообразие товаров и качество услуг. Форма 12 показывает, что думает компания "Икс" о мнении своих покупателей.

Также необходимо для каждого вида услуг дать перечень предполагаемых групп покупателей и указать сумму выручки, которую вы планируете получить от продаж на следующий год, а также прокомментировать вероятность ведения бизнеса с каждой из этих групп покупателей в течение двух предстоящих лет. Форма 13 показывает прогноз объема продаж по основным группам покупателей для компании "Икс".

Обратите внимание на то, что компания "Икс" привлекает множество других (не указанных в Формах 12, 13) покупателей, для того чтобы достичь целевого объема продаж.

ФОРМА 12
АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ-ВСЕ ТОВАРЫ

	ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ПОКУПКИ		
ГРУППЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ	НА ПЕРВОМ МЕСТЕ	НА ВТОРОМ МЕСТЕ	ПРОЧИЕ
1. Товар №1	Качество	Стиль	Цена, ассортимент
2. Товар №2	Цена	Качество	Цена, ассортимент
3. Услуги	Цена	Доставка	Качество, стиль

ФОРМА 13
ПРОГНОЗ ОБЪЕМА ПРОДАЖ ОСНОВНЫМ ГРУППАМ ПОКУПАТЕЛЕЙ

ВИДЫ ТОВАРОВ	ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ В 1-Й ГОД(в долл.)	ВЕРОЯТНОСТЬ УСПЕХА
1. Товар №1	1. А 2. Б 3. В	х х х	Очень высокая Очень высокая Высокая
2. Товар №2	1. А 2. Б 3. В	х х х	Очень высокая Очень высокая Высокая
3. Услуги	1. А 2. Б 3. В	х х х	Очень высокая Очень высокая Высокая
...			

6. Продвижение товара на рынок (Promotion)

Для каждого товара или вида услуг, который вы хотите предложить к реализации, определите, как вы будете продвигать его до конечного потребителя. Затраты на продвижение товара или услуг будут включены в затраты по рекламе, описанные в следующем разделе. Возможно, вам необходимо просмотреть соответствующий материал одного из основных учебников по маркетингу для понимания результатов, которых можно ожидать от различных форм продвижения товара на рынок, и того, какая форма является лучшей по сравнению с тем, что вы делаете. Форма 14 показывает, какие средства продвижения планирует использовать компания "Икс" для достижения своих прогнозов продаж

7. Реклама (Advertising)

Вы знаете, какое количество каждого товара или вида услуг вы планируете реализовать, это может служить мотивом для их приобретения покупателями. Решите, как вы будете передавать информацию о своих услугах потенциальным клиентам. Определите, сколько может стоить эта передача информации.

Чтобы определить, какая форма рекламы является наилучшей для вашего бизнеса, начните с азов. Любая вводная книга по маркетингу рассматривает эти вопросы. Далее звоните в средства массовой информации, полиграфические фирмы, рекламные агентства с просьбой предоставить расценки на различные виды рекламы. Форма 15 описывает программу рекламы компании Пайн". Форма 16 суммирует возможные затраты на продвижение товара на рынок и на рекламу.

ФОРМА 14
ПРОГРАММА ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА НА РЫНОК

МЕТОД ПРОДВИЖЕНИЯ	ПЛАНИРУЕТСЯ ПРИМЕНИТЬ	ОПИСАНИЕ
Размещение товара в демонстрационном пункте	Нет	
Брошюры	Не на первом этапе	
Скидки	Да	5% скидки розничным торговцам при покупке на 10 000 долл. и более

ФОРМА 15
ПРОГРАММА РЕКЛАМЫ

ВИДЫ ТОВАРА	ЦЕЛЬ РЕКЛАМЫ	ПРЕИМУЩЕСТВЕННЫЙ МЕТОД РЕКЛАМЫ
1. Все виды товаров	Информация	Прямая рассылка в Москве
2. Все виды товаров	Информация	Совместные с розничными фирмами рекламные листки (оплата 50% за рекламу товаров компании "Икс")

ФОРМА 16
РАСХОДЫ НА ПРОДВИЖЕНИЕ И РЕКЛАМУ

	В ПОСЛЕДУЮЩИЕ 2 ГОДА (в долл.)	
	1-й год	2-й год
1. Программа скидок	x x x	x x x
2. Прямая рассылка	x x x	x x x
3. Кооперативная реклама посредством рекламных листов	x x x	x x x
ИТОГО	x x x	x x x

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН

(OPERATING PLAN)

Оперативный план указывает, какие средства, помещения и ресурсы вы планируете использовать для ведения своего бизнеса: здание, где вы собираетесь работать, мебель, машины и оборудование, которые необходимы для вашего бизнеса, а также сырье и материалы, используемые для производства товаров или предоставления услуг.

1. Помещения (Facilities)

Форма 17 показывает, как компания "Икс" планирует использовать помещения для производства и офисов. Заметьте, как детально описан ремонт арендуемых помещений, что иллюстрирует способ мышления при планировании полезных производственных площадей. Компании "Икс" требуется

несколько закрытых помещений, где производится окончательная обработка и которые защищены от производственной пыли. Потребуется также соответствующее транспортное обеспечение, так как продукция фирмы может быть громоздкой. Планируется открыть демонстрационный зал для потенциальных покупателей, где они могут ознакомиться с товарами. Хотя в Форме и не указано, но нужно иметь чертеж помещения. Это поможет вам решить, правильно ли выбрано помещение и какой ремонт необходимо произвести.

ФОРМА 17 ПОМЕЩЕНИЯ

МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ	Москва	
СРОКИ	xx месяц год.	
ОПИСАНИЕ	Торговый центр	
ПЛОЩАДЬ	120 кв. м.	
СОБСТВЕННОСТЬ ИЛИ АРЕНДА	Аренда на 5 лет с опционом	
НЕОБХОДИМЫЙ РЕМОНТ ПОМЕЩЕНИЙ	Построить офисные помещения и выставочный зал	x x x
	Надписи	x x x
	Оборудование склада	x x x
	Электрическое оборудование	x x x
	ИТОГО	x x x

2. Оборудование (Equipment)

Форма 18 показывает, как компания "Икс" планирует закупку и доставку оборудования. Для того чтобы подготовить требования, необходимо тщательно продумать, что вы будете производить. Если можно, поговорите с представителями аналогичных компаний (но за пределами вашего рынка сбыта), чтобы знать, какое оборудование они используют. Или опишите продукцию, которую вы планируете производить, своим потенциальным поставщикам оборудования и узнайте их мнение о том оборудовании, которое вам потребуется. Когда вы начнете составлять калькуляцию затрат, убедитесь, что учли в своих расчетах стоимость доставки, установки, гарантийного обслуживания и налоги. Проверьте соблюдение сроков доставки, если вы размещаете заказ. Убедитесь, что приняли во внимание потребности в ручном инструменте и приспособлениях. Например, компания "Икс" выделила 4000 долл. на закупку ручного инструмента. Начните изучать свои потребности в оборудовании до того, как вы начнете планировать производство, чтобы иметь достаточно времени для выбора оборудования, поставщиков и составления заказов.

3. Сырье и материалы (Raw Materials and Supplies)

Вам необходимо будет изучить свои потребности в материалах точно так же, как вы это сделали в отношении оборудования, в котором нуждаетесь. Для того чтобы сделать это правильно, следует подготовить детализированные чертежи продукции, которую вы планируете выпускать (Эти чертежи понадобятся вам в любом случае.) На основании этих чертежей вы в будущем сможете составить список материалов для каждого изделия, которые будут необходимы, т.е. перечень материалов с указанием необходимого их количества в расчете на одно изделие (нормы расхода). Эти списки потом потребуются вам для того, чтобы подсчитать все потребности в материалах. Форма 19 показывает потребности компании "Икс" в материалах на первый год. Как следует из примера, потребуются разнообразные материалы. Каждая строка в записи должна нести соответствующую информацию. Например, указанные потребности основываются на подсчете размеров каждой детали продукции, помноженных на количество единиц продукции, плюс отходы. Для того чтобы правильно подготовить расчет необходимых материалов, вам нужно понять, как вы будете осуществлять производство изделий.

Вам также необходимо знать, у каких поставщиков вы будете делать заказы, форму заказа, цикличность поставок, условия возврата дефектных товаров.

ФОРМА 18
ОБОРУДОВАНИЕ

ОПИСАНИЕ	СТОИМОСТЬ (в долл.)	ПОСТАВЩИКИ	СРОКИ ПОСТАВКИ
АРЕНДА			
1. Станок № 1	x x x	Название фирмы	4 недели
2. Станок № 2	x x x	Название фирмы	5 недель
3. Станок № 3	x x x	Название фирмы	2 недели
4. Станок № 4	x x x	Название фирмы	Немедленно
...			
ОФИС			
14. Мебель (б/у)	x x x	Поставщики оборудования для офисов	Немедленно
15. Ксерокс	x x x	Поставщики оборудования для офисов	Немедленно
16. Прочее оборудование	x x x	Поставщики оборудования для офисов	Немедленно
ИТОГО	x x x		

ФОРМА 19
СЫРЬЕ И МАТЕРИАЛЫ

ОПИСАНИЕ	ГОДОВАЯ ПОТРЕБНОСТЬ	ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ (в долл.)	ПОСТАВЩИКИ	СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАКАЗОВ
Товар № 1	-	x x x	Название фирмы	12 недель
Товар № 2	-	x x x	Название фирмы	4 недели
Товар № 3	-	x x x	Название фирмы	Сразу
...				
ИТОГО		x x x		

ПЛАН ПО ТРУДОВЫМ РЕСУРСАМ
(HUMAN RESOURCES PLAN)

При составлении штатного расписания необходимо описать ваши требования к персоналу на последующие два года, должностные обязанности сотрудников, структуру компании и планируемые затраты на премии.

1. **Штатное расписание** (Employee Plan)

Форма 20 показывает, что компания "Икс" планирует иметь 14 сотрудников в штате в первый год своей деятельности и 15 во второй.

Примечание-. Если в соответствии с вашим бизнес-планом вам нужно будет получить внешнее финансирование, вы должны дать характеристику на каждого управляющего компанией. Принимая решение относительно вашего финансирования, кредитор будет исходить из опыта и квалификации вашего руководящего персонала.

В случае с компанией "Икс" должны быть подготовлены характеристики на президента и вице-президента, где следует указать имя, образование, подробно опыт работы и должностные обязанности в вашей компании. Вам необходимо тщательно продумать свою деятельность, чтобы определить, сколько сотрудников надо нанять. Вы можете провести сравнение с другими аналогичными компаниями.

2. **Организационная структура** (Organization Chart)

Как только вы подготовили штатное расписание, опишите организационную структуру, для того чтобы показать иерархию подчинения. Это необходимо по двум причинам. Во-первых, внешний читатель захочет иметь доказательства, что вы хорошо продумали штатное расписание и потребности своей компании. Во-вторых, ваши собственные сотрудники могут захотеть узнать структуру компании. Форма 21 показывает организационную структуру компании "Икс".

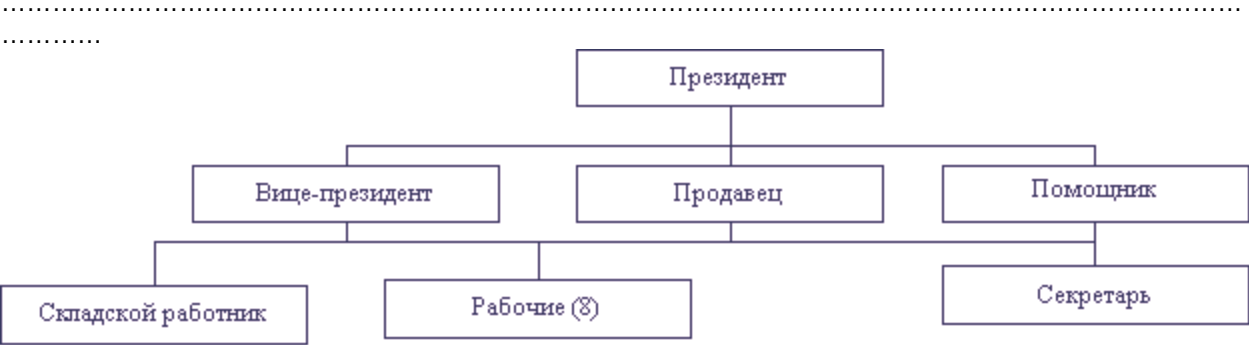
3. **Заработная плата и премии** (Compensation and Benefits)

Окончательным шагом при подготовке штатного расписания будет распределение заработной платы и премий. Форма 22 показывает это на примере компании "Икс". Существует несколько потенциальных источников информации относительно уровня зарплаты и премий. Вам надо к ним обратиться, чтобы определить свой уровень.

ФОРМА 20
ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

ДОЛЖНОСТЬ	ОБЯЗАННОСТИ	ЧИСЛЕННОСТЬ	
		1-Й ГОД	2-Й ГОД
Президент	Управление компанией, продажа, управление продажами товаров	1	1
Вице-президент	Управление компанией, управление производством	1	1
Продавец	Торговля	1	1
Помощник управляющего	Ведение бухучета	1	1
Секретарь	Прием посетителей, машинопись	1	1
Рабочие	Производство	8	9
Складской работник	Погрузка, упаковка	1	1
ИТОГО		14	15

ФОРМА 21
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



ФОРМА 22
ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И ПРЕМИИ

.....

.....

ДОЛЖНОСТЬ	ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА (в долл. в год)	ПРЕМИИ (в %)
Президент		
Вице-президент		
Продавец		
Помощник управляющего		
Секретарь		
Рабочие		
Складской работник		
...		

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
(FINANCIAL PLAN)

Финансовый план поможет вам и каждому потенциальному инвестору определить, как много потребуется наличности и когда, чтобы начать и сохранить прибыльный бизнес. Вы также должны быть в состоянии оценить, какую прибыль вы можете получить при том размере капитала, который готовы или собираетесь инвестировать. Составление финансовых прогнозов прибыли компании, потока наличности и финансового положения заставит вас детально обдумать финансовые операции, которые вы планируете осуществить. В ходе этого процесса ясно выявится любое противоречие, расхождение или нереалистическое предположение. Информация, которая будет нужна, чтобы объединить финансовые прогнозы, в большей своей части уже собрана в предыдущих разделах, когда составлялись планы продаж, текущей деятельности и трудовых ресурсов. Данный раздел покажет вам, как объединить все прогнозы в финансовый план. Поскольку многообразие информации, с которой вы

будете работать, может привести к ее недостоверности, вам, чтобы не ошибиться, необходимо разработать три варианта прогнозов:

- пессимистический,
- наиболее реальный,
- оптимистический.

Различия в прибылях и наличности при переходе от одного варианта к другому покажут степень риска, с которым вы, возможно, встретитесь.

1. Отчет о прибылях и убытках (The Income Statement)

Подготовьте график, показывающий прогнозируемые поступления от продаж на следующие два года. Форма 23 показывает вариант применительно к компании "Икс". Пункты от "а" до "е" отражают справочный материал, который поможет составить отчет о прибылях и убытках.

ФОРМА 23

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ (в долл.)

	1-Й ГОД	2-Й ГОД
а) ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ	x x x	x x x
б) СТОИМОСТЬ ПРОДАННЫХ ТОВАРОВ		
МАТЕРИАЛЫ	x x x	x x x
ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И ПРЕМИИ РАБОЧИХ	x x x	x x x
ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И ПРЕМИИ АДМИНИСТРАЦИИ	x x x	x x x
АРЕНДА И СТРАХОВКА	x x x	x x x
АМОРТИЗАЦИЯ (ОБОРУДОВАНИЕ И ПОМЕЩЕНИЯ)	x x x	x x x
НАЛОГИ НА НЕДВИЖИМОСТЬ И КОММУНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ	x x x	x x x
ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ	x x x	x x x
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	x x x	x x x
в) ЗАТРАТЫ НА ПРОДАЖИ		
ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И ПРЕМИИ	x x x	x x x
КОМИССИОННЫЕ АГЕНТАМ	x x x	x x x
РЕКЛАМА И ПРОДВИЖЕНИЕ	x x x	x x x
КОМАНДИРОВКИ	x x x	x x x
г) АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ		
ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА И ПРЕМИИ	x x x	x x x
ТЕЛЕФОН	x x x	x x x
АМОРТИЗАЦИЯ И СОДЕРЖАНИЕ ОФИСА	x x x	x x x
д) ЗАТРАТЫ НА ВЫПЛАТУ ПРОЦЕНТА И ИЗДЕРЖКИ		
ПО БАНКОВСКИМ ОПЕРАЦИЯМ	x x x	x x x
ПРИБЫЛЬ ДО ВЫПЛАТЫ НАЛОГОВ	x x x	x x x
е) ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ НАЛОГИ		
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ПОСЛЕ ВЫПЛАТЫ НАЛОГОВ	x x x	x x x

2. Комментарии к отчету о прибылях и убытках (Notes for Income Statement)

а) Выручка от реализованной продукции (sales) — запишите наиболее реальный вариант продаж, который был рассчитан в разделе о продажах бизнес-плана. Осуществите аналогичные действия для оптимистического и пессимистического сценариев.

б) Стоимость проданных товаров (cost of goods sold) — вы можете получить эти параметры по данным оперативного плана и организационной структуры бизнес-плана. Эти затраты будут включать все трудовые затраты и прямые затраты на сырье и материалы, а также амортизацию (они рассчитываются в разделе "Балансовый отчет") и планируемые затраты на аренду, налоги на недвижимость, расходы на коммунальные услуги и эксплуатацию оборудования.

в) Затраты, на продажи (sales expenses) — включите сюда комиссионные и заработную плату продавцов, расходы, связанные с продажей товара и рекламой, а также другие расходы, рассчитанные в разделе плана по маркетингу и продажам. Заметьте, что в компании "Икс" президент отвечает за продажу, поэтому сюда включается его/ее заработная плата.

г) Административные расходы (administration expenses) — внесите сюда административные расходы, включающие зарплату сотрудников и накладные расходы. Сюда также относятся расходы на любое прогнозируемое увеличение количества руководящих сотрудников, что может быть необходимо для увеличения объема продаж, телефонные переговоры, амортизацию офисного оборудования.

д) Затраты на выплату процента и издержки по банковским операциям (interest expense) — выплата процентной ставки по всем долгам, предусмотренным в ваших прогнозах (см. краткосрочные и долгосрочные долги в разделе о балансовом отчете). Сюда надо включить издержки по банковским операциям.

е) Обязательные налоги (taxes payable) — налоги, которые выплачивает ваша компания, зависят от множества факторов. Поэтому при заполнении этой графы проконсультируйтесь с вашим бухгалтером.



[далее](#)

ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

(PLANNING FOR THE FUTURE)

Перспективное планирование (включающее последующие 5 — 10 лет), которое вы должны осуществлять, будет способствовать прогрессу вашей компании и достижению целей, которые вытекают из ваших перспективных установок. Отвечая на вопросы: "Как я хотел бы, чтобы компания выглядела через 10 лет" и "Как будет выглядеть компания", вы сформируете основу долгосрочного плана. Когда вы определите корпоративные задачи и цели, тогда можно предвидеть главные шаги, которые необходимо сделать в течение предстоящих пяти лет, чтобы добиться достижения поставленных долгосрочных целей.

При достижении этих целей желательно приобретать дополнительные управленческие, производственные и маркетинговые навыки и опыт. Уже сейчас можно задуматься о том, какие потребности у вас существуют, и начать формулировать планы их реализации. Форма 31 показывает, какие планы имеет компания "Икс" на будущее.

ФОРМА 31

ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

.....
.....

КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕЛИ И НАМЕРЕНИЯ:

- Создать репутацию производителя качественной продукции по разумным ценам.
- Получить известность в Москве в качестве местного поставщика.
- Создать и поддерживать высокий уровень производственных отношений.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ:

- 20 _ г.: 1 000 000 долл. выручки от продаж.
- В течение 3 лет достичь 10%-го уровня прибыли после выплат всех налогов и поддерживать его.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ И МАРКЕТИНГОВЫХ РЕСУРСОВ:

- В первые 2 — 3 года количество персонала будет достаточным; после этого для увеличения объема продаж потребуются дополнительные сотрудники по маркетингу.

-

ИНАЯ (НЕФИНАНСОВАЯ) ПОМОЩЬ:

-

-

ГЛОССАРИЙ ТЕРМИНОВ В ОБЛАСТИ БИЗНЕСА

(GLOSSARY OF BUSINESS TERMS)

Этот глоссарий включает термины для помощи вам в понимании инструкций, данных в настоящей публикации. Чтобы получить более подробные сведения, необходимо обращаться к базовым учебникам по бизнесу, маркетингу и эккаунтингу.

Активы (Assets)

Вся ваша собственность, имеющая цену. Ваши личные активы (не считая ваших способностей) — это деньги, которые вы имеете в своем кармане или банке, все, чем вы владеете, включая любые ценные бумаги, собственность, любую часть дома, мебель, домашнее оборудование, а также различные другие вещи, которыми вы лично владеете. Активы компании — примерно то же самое: деньги в банке, счета к получению, ценные бумаги, записанные на имя вашей компании, недвижимость или здания, оборудование, готовый товар на продажу или полуфабрикаты, сырье, материалы и все, имеющее стоимость и принадлежащее вашей компании.

Акции (Shares)

Акции — это права на владение бизнесом, которые находятся в собственности их держателей. Существуют различные типы акций, которые предполагают наличие различных прав, например акции, дающие право голоса их владельцу.

Амортизация (Depreciation)

Уменьшение стоимости в связи со старением или износом. Все оборудование, которое вы покупаете для ведения бизнеса, изнашивается, и стоимость его постоянно уменьшается в ходе использования. Амортизация — это естественные издержки ведения бизнеса, которые необходимо принимать во внимание.

Анализ (Analysis)

Разложение идеи или проблемы на части и тщательная проверка каждой из них. В бизнесе вы должны анализировать, что значит осуществлять анализ проблемы до того, как принять лучшее решение. Представим, что у вас проблема с реализацией некоторых товаров. Вы осуществляете анализ всех факторов, являющихся причиной плохой продажи этих товаров.

Аренда (Lease) (Арендатор — Lessee) (Арендодатель — Lessor) Долгосрочное соглашение.

Договор на взаимовыгодной основе между арендодателем и арендатором. Договор дает гарантию арендодателю в том, что его собственность будет арендована, а арендатору — что именно ему будет сдана в аренду собственность арендодателя.

Баланс (Balance)

Сумма денег, оставшаяся на счете. Общее количество денег, оставшихся в банке после проведения всех операций (депозиты и снятие со счета), называется балансом.

Балансовая стоимость (Book Value)

Записанная в бухгалтерские книги стоимость активов или пассивов компании.

Балансовая стоимость основного капитала (Net Asset Value)

Все, что осталось после вычитания начисленных амортизационных отчислений из первоначальной стоимости основного капитала.

Балансовый отчет (Balance Sheet)

Важный деловой документ, который показывает, чем владеет предприятие и что оно должно на день составления балансового отчета. Балансовый отчет — это перечисление активов и их стоимости на одной стороне и перечисление пассивов и капитала владельца (инвестиции в бизнес) — на другой. Пассивы включают все, что предприятие должно.

Безнадежные долги (Bad Debts)

Деньги, которые вам должны, но которые вы не можете получить. Компания никогда не должна давать кредит кому-либо, кто не является надежным партнером. Тем не менее вы не можете быть уверены, что сможете получить все owed вам от тех, кому вы предоставили кредит.

Бизнес в области сервиса (Service Business) Вид бизнеса, который занимается деятельностью, направленной на обслуживание клиента.

Бухгалтер (Accountant)

Человек, имеющий навыки ведения деловых записей. Обычно слово "бухгалтер" применяется по отношению к высококвалифицированным профессионалам, а не к тем, кто ведет бухгалтерские книги.

Бухгалтерия (Bookkeeping)

Процесс записи всех финансовых операций в бухгалтерские счета. Очень важно вести точные и полные финансовые записи. Хорошая система бухучета окажет вам значительную помощь.

Бюджет (Budget)

План, имеющий денежное выражение. Сколько денег нужно для функционирования компании? Сколько денег, как вы думаете, поступит в вашу компанию?

Валовой (Gross)

Совокупность перед вычитанием. Иными словами "валовой" означает совокупную величину. В самом начале бизнесмену необходимо знать разницу между "валовыми" и "чистыми" цифрами.

Дебет (Debit)

Термины "дебет" и "кредит" используются в бухгалтерии для записи проделанных операций. Дебет записывается в левой части баланса. Внесение дебета в статью пассивов делает их меньше. Внесение дебета в статью активов делает их больше.

Денежные средства (Cash)

Деньги в наличии или имеющиеся в распоряжении. Валюта — твердые деньги, векселя и ценные бумаги (например, чеки), которые имеются в ящике вашего стола, называются наличностью. К наличности относятся и деньги, которые вы можете получить по первому требованию, — деньги, находящиеся на вашем счете в банке. Денежные средства — это то, что вам необходимо иметь для поддержания бизнеса, но зачастую даже для очень успешного предприятия характерен недостаток денежных средств, особенно во время расширения бизнеса.

Дефицит (Deficit) Недостаток денежных средств.

Долг (Debt)

То, что вы должны. Если вы занимаете деньги, покупаете что-либо в кредит или вам на счет переводят больше денег, чем должны, у вас образуется долг, т.е. обязательство выплатить определенную сумму денег или отдать определенное количество товара. Ранее считалось, что долг это грех, но сейчас зачастую это полезно и даже необходимо для ведения бизнеса.

Допустимые безнадежные долги (Allowance for Doubtful Accounts)

Оценочная величина дебиторской задолженности, которая не будет оплачена.

Доход, прибыль (Profit)

Финансовая прибыль, возврат по затратам. Проще говоря, доход — это то, что у вас остается после всех выплат.

Заем (Loan)

Деньги, даваемые в кредит под проценты. Заимодавец дает в долг с целью получения денег обратно с процентами, которые должны быть выплачены за использование этих денег.

Задолженность (Payable)

То, что необходимо выплатить. Одна из стандартных бухгалтерских форм называется "счета к оплате" или "дебиторская задолженность"

Закладная (Mortgage)

Заем, предоставляемый заемщику под залог имущества (например, при условии, если заемщик будет не в состоянии возратить заем, заимодатель становится владельцем собственности заемщика).

Защищенный (Secured)

Термин означает сохранность чего-либо. Итак, когда мы говорим о защищенном займе, мы имеем в виду, что защита обеспечена гарантией оплаты.

Инвентарь, Товарно-материальные запасы (Inventory)

Перечень активов компании, пригодных для продажи. Если вы занимаетесь розничной торговлей, следовательно, не только товары, лежащие на полках, являются вашими товарно-материальными запасами, но также ими являются имеющиеся в наличии, поставляемые, хранимые или получаемые товары, которые подлежат продаже.

Инвестиции (Invest)

Вложение денег в любое дело с целью получения прибыли. Чтобы оценить, стоит ли вкладывать деньги в то или иное дело, следует попытаться определить, что вы получите по сравнению с аналогичными инвестициями низкого риска.

Капитал (Capital)

Имеющиеся деньги, которые можно инвестировать, или совокупные активы, которые можно пустить на производство. Иначе говоря, ваш капитал состоит из совокупной собственности и денежных ресурсов, которые можно использовать для ведения дела и на необходимые жизненные нужды при функционирующем бизнесе.

Капитальные затраты (Capital Expenditure)

Затраты по статьям, превосходящим минимальную установленную стоимость (устанавливается компанией, например 500 долл.), соответствующие активы используются более одного года. Эти статьи образуют основной капитал (основные средства).

Компенсация за наличность (Cash Discount)

Скидка, которую вы делаете за быстрые выплаты по счетам. Несмотря на то что скидка небольшая: она составляет около 2%, при годовых расчетах она может составить значительную сумму. 2%-я скидка за выплату по счетам в течение 10 дней равна примерно 36% годовых.

Контракт (Contract)

Соглашение о взаимных обязательствах между двумя или более сторонами. В соответствии с правом о бизнесе контракт существует только тогда, когда есть совпадение во взглядах независимо от того, составлен он в письменной форме или нет. Тем не менее обычно контракты заключаются в письменной форме, и к ним нужно относиться очень серьезно, поскольку контракт юридически связывает стороны, его подписавшие.

Контролируемые затраты (Controllable Expenses)

Это затраты, которые бизнесмен может контролировать или ограничить. Некоторые из них можно отложить или же производить в течение более продолжительного периода. Например, амортизация оборудования является контролируемым видом затрат в том смысле, что эти затраты не обязательны, если можно отложить закупку нового оборудования до того времени, когда уровень развития бизнеса позволит купить новое оборудование и со скидкой на амортизацию.

Корпорация (Corporation)

Предприятие, состоящее из группы лиц, считающееся по закону юридическим лицом, которое действует на основе устава и может вести дело как самостоятельная единица аналогично тому, когда физические лица выступают в роли предпринимателей и партнеров.

Коэффициент (Ratio)

Соотношение двух величин, позволяющее самым простым образом сравнивать цифровые показатели.

Кредит (Credit)

Термины "кредит" и "дебет" используются в бухгалтерии для записи проделанных операций. Кредитовать означает записать статью в правой части вашего баланса. Кредит в статье активов делает их меньше. Кредит в статье пассивов делает их больше. Другое определение: хорошая репутация владельца компании с точки зрения своевременности выплат по обязательствам составляет его высокий кредитный рейтинг.

Ликвидация (Liquidation)

Урегулирование долга или перевод его в наличность. Фактически это означает закрытие бизнеса.

Маржа прибыльности (Profit Margin)

Разница между продажной ценой и издержками. Большое количество факторов влияют на маржу прибыльности как внутри, так и за пределами компании. Необходимо рассчитать разумную маржу прибыльности, для того чтобы остаться в деле.

Маркетинг (Marketing)

Все виды деятельности, касающиеся покупки и продажи товаров и услуг. Вы должны знать несколько вещей, чтобы ваш маркетинг был успешным, а именно:

- Кто собирается делать покупки?
- Что желает покупатель?
- Где он собирается это приобретать?
- Сколько он собирается заплатить?
- Сколько он собирается купить?
- Кто еще этим торгует?
- Как вы будете это продавать?
- Какую прибыль хотите получить?

Материальный (Tangible)

Нечто реальное. Фактически термин "материальный" означает нечто, что можно потрогать, но в бизнесе этот термин предполагает то, что можно увидеть и оценить.

Менеджмент (Management)

Искусство ведения бизнеса. Недостаточно просто вкладывать деньги в бизнес — бизнес нужно защищать и направлять. Менеджеры делают значительно больше, нежели управляют людьми, — они управляют делом.

Менеджер-владелец (Owner Manager)

Тот, кто владеет и управляет компанией. Самое главное преимущество менеджера-владельца состоит в гибкости при принятии решений.

Начисленные амортизационные отчисления (Accumulated Depreciation)

Начисленная сумма амортизации, которая приводилась в качестве износа основного капитала с момента его покупки компанией.

Невыполнение обязательств (Default)

Неспособность выплатить долги или выполнить обязательства. Любой долг — это доверие, и неспособность выплатить долги является нарушением взятого на себя обязательства.

Нераспределенная прибыль (Retained Earnings)

Накопленная прибыль (убытки) компании со времени ее образования минус любые дивиденды, выплаченные владельцам или держателям акций.

Нетто, чистый доход (Net) Все, что остается после вычитания всех сборов (см. Валовой, Брутто).

Объем (Volume)

Размер или количество (бизнеса). Объем бизнеса означает совокупное количество продаж в течение определенного периода времени.

Обязательства (Liability)

Обязательства компании выплатить наличность или оказать оговоренные услуги.

Оптовая торговля (Wholesale)

Продажа для перепродажи (ср.: Розничная торговля).

Основная сумма, капитал, принципал (Principal)

Собственность, или основной капитал, в противопоставлении к доходу, а также некто, кто напрямую связан с компанией. Это еще один случай смешения слов, имеющих более одного значения, но поскольку в основе значения слова лежит понятие "самый главный по важности", то не важно, говорим мы о людях или о капитале, значение будет более или менее одинаковым.

Основной капитал (Fixed Assets) Активы, которые включают землю, здания и оборудование.

Отношение оборотного капитала (текущих активов) к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам) (Current Ratio)

Отношение объема текущих денежных средств к текущим пассивам. Соотношение 1:1 или выше означает, что денежные средства, которые могут быть получены в течение одного года из активов, покрывают все обязательства на год.

Отраслевой коэффициент (Industry Ratio)

Стандартный, или средний, процент затрат фирм, занимающихся одинаковым видом бизнеса (например, компании, функционирующие в одной отрасли). Этот показатель очень важен для ведения дела.

Отчет о прибылях и убытках, отчет о доходах и затратах (Income Statement, Profit and Loss Statement)

Финансовый документ, который показывает, сколько денег получено (прибыль) и сколько денег (затраты) выплачено. Вычтя затраты из дохода, вы получите прибыль, и все это показано в отчете о прибылях и убытках.

Переменные затраты (Variable expenses)

Затраты, которые варьируются в зависимости от масштаба бизнеса. Так, если объем продаж увеличивается вдвое, то и комиссионные возрастают в 2 раза.

План (Plan)

План — формальное решение сделать что-либо и определение способов достижения цели до того, как вы начали работать. Вы должны быть в состоянии ответить на вопросы: как, где, когда, почему, зачем? Вам нужно планировать все до того, как начнете действовать (см. Бюджет).

Подлежащий получению, дебиторская задолженность (Receivable)

Когда вы продаете что-либо в кредит, следует сделать запись по дебиторской задолженности, а именно: кто и сколько вам должен. В бухгалтерском учете дебиторская задолженность вносится в статью активов и представляет деньги, которые вам должны.

Показатели возвратности займов (Rate of Return)

Условия, оговоренные заимодателем и заемщиком относительно графика и сумм возврата займа.

Получение наличности (Cash Receipts)

Деньги, которые поступают на счет вашего предприятия от клиентов. Получение наличности — это как пища и вода для всех живых существ. Предприятие существует до тех пор, пока имеются запасы капитала.

Постоянные издержки (Fixed Expenses)

Неизменяемые со временем затраты. Это те затраты, на которые не влияет объем производства. Например, аренда, за которую необходимо платить независимо от того, идут дела или нет.

Постоянные накладные расходы (Fixed Overhead)

Постоянные издержки, которые не связаны напрямую с производством товара или предоставлением услуг. Так, заработная плата административных работников является постоянным накладным расходом. Заработная плата, которая выплачивается рабочим, является постоянной, но она не будет постоянным накладным расходом, так как этот расход вносит вклад в создание стоимости.

Поток наличности (Cash Flow) Движение получаемых и выплачиваемых денежных средств.

Предприниматель (Entrepreneur)

Человек, который организует и ведет дело.

Прибыль (Income)

Все поступившие денежные средства минус все затраты, т.е. прибыль или убытки.

Прибыль на инвестированный капитал (Return on Investment)

Прибыль, поделенная на основной капитал и помноженная на 100. Этот показатель часто используется инвесторами для сравнения различных возможностей инвестирования.

Проводка (Posting)

Запись в счета. Фактически "проводка" означает осуществление разности по счетам. Когда вы делаете проводку цифр, вы находите им правильное местоположение в бухгалтерских книгах компании.

Прямые затраты (Direct Expenses)

Затраты, возникающие непосредственно при производстве продукции или предоставлении услуг или отсутствующие, если продукция не производится, а услуги не предоставляются.

Резерв (Reserve)

То, что хранится для будущего использования в экстренном случае. Успех или неудача многих молодых предпринимателей зависит от их способности прогнозировать финансовый кризис.

Розничная торговля (Retail)

Прямая продажа покупателю. Продажа в большом количестве дилерам для перепродажи является оптовой торговлей, в то время как продажа в малых объемах непосредственно покупателям — потребителям товара называется розничной торговлей.

Собственный капитал (Equity Capital)

Личные ресурсы. Для того чтобы начать дело, вы должны вложить свои накопления, или собственность. Вы делаете это в надежде получить хорошую прибыль на свои личные инвестиции.

Совокупный собственный капитал (Equity)

Совокупный собственный капитал включает совокупный/акционерный капитал и нераспределенную прибыль.

Сопоручители (Co-Signers)

Лица, совместно подписывающие договор по займу и несущие солидарную ответственность в случае невыполнения обязательств. Когда вы просите кого-либо стать сопоручителем, тем самым вы просите его разделить с вами долг на случай, если будете не в состоянии выплатить его. Сопоручители гарантируют выплату долга, и заимодавец может предпринять легитимные действия в отношении получения их собственности, если они откажутся платить по долгам,

Ссудный процент (Interest)

Стоимость денег, даваемых в заем. Точно так же как вы заинтересованы в возврате инвестиций в ваш бизнес, заимодавец заинтересован в процентном доходе от ссуды.

Стоимость реализованной продукции (Cost of Goods Sold)

Прямые затраты на производство товаров для продажи.

Страхование обязательств (Liability Insurance)

Защита риска, по которому компания несет обязательства. Страховое покрытие убытков по судебному процессу в случае, если компания или ее служащие были признаны виновными в совершении незаконного действия.

Счет (Account)

Документ об осуществлении деловой операции (сделки). При покупке чего-либо в кредит компания, с которой вы имеете дело, выставляет счет. Это означает, что она сделала запись о том, что вы покупаете и сколько платите. Вы должны осуществить аналогичные действия по отношению к любому покупателю, которому вы открываете кредит. Это понятие также может относиться к категории затрат или активов, куда вносится запись об операции, например счет "транспортные расходы" могут покрыть все счета затрат, произведенных во время командировки.

Счета к оплате (Accounts Payable)

Расчеты с поставщиками и разными кредиторами. Документ о том, что вы должны. Общая сумма долгов поставщикам.

Счета к получению, или счета дебиторов (Accounts Receivable)

Документ о том, что вам должны. Все счета, данные по кредиту, — документы о том, что каждый покупатель должен вам. Все это вместе и есть счета к получению (счета дебиторов).

Текущие активы. Оборотный капитал (Current Assets)

Активы, которые являются денежными средствами или которые легко можно превратить в наличность (путем продажи их) в течение одного года.

Текущие коэффициенты (Operating Ratios)

Соотношение расходов в бизнесе. Какой процент расходов идет на аренду? Как это сопоставляется с расходами других компаний, аналогичных вашей?

Текущие пассивы. Текущие обязательства (Current Liabilities)

Обязательства, которые необходимо оплатить в течение года.

Текущие расходы (Operating Costs)

Расходы, возникшие в связи с основной деятельностью. Другими словами, это ваши текущие расходы в течение какого-либо периода: зарплата, стоимость электричества, аренда, транспортные расходы и т.п., все, что необходимо для осуществления бизнеса.

Товар (Merchandise)

Продукция, которая продается и покупается. Товар является частью товарно-материальных запасов.

Товарищество, партнерство (Partnership)

Легитимное деловое объединение, состоящее из двух или более человек, которые разделяют ответственность, ресурсы, доходы и обязательства. Партнерство основывается на взаимном доверии и дружбе, но для этого все же необходимо иметь письменное соглашение.

Товарищество с ограниченной ответственностью (Limited Partnership)

Легитимное товарищество, когда его владельцам разрешается брать на себя ответственность только в объеме произведенных инвестиций. Сущность товарищества с ограниченной ответственностью заключается в том, что некоторые инвесторы могут вложить деньги в предприятие, не принимая прямого участия в его деятельности, и не несут прямую ответственность за все долги других партнеров, превышающие инвестированную сумму.

Точка безубыточности (Break-Even Point)

Точка, в которой доходы равны издержкам, т.е. такой уровень развития бизнеса, когда доход (деньги, поступающие от продаж) равен издержкам (платежам).

Требование (Demand)

Требование выполнить обязательства. В бизнесе — это выплата по обязательствам. Любое требование должно быть удовлетворено незамедлительно. В контрактах часто имеется статья относительно выплат по требованию. Это означает следующее: должник обязан производить выплату по требованию в случае, если удовлетворяются условия контракта.

Требуемый объем капитала (Capital Requirement)

Перечень (график) затрат, которые необходимо осуществить для начала функционирования бизнеса. Владелец должен вести такие записи еще до открытия своего дела.

Условия продажи (Terms of Sale)

Условия относительно оплаты за покупку. Чрезвычайно важный источник экономии средств.

Устав корпорации (Articles of Incorporation)

Легитимный документ, соответствующий законодательству государства, который определяет цели и внутренний распорядок для корпорации. Данные документы должны быть утверждены соответствующими государственными органами прежде, чем существование корпорации будет юридически оформлено и корпорация получит разрешение заниматься бизнесом.

Финансирование (Financing)

Получение денежных ресурсов. Обычно для ведения дел необходимо получить финансирование либо для открытия бизнеса, либо для расширения деятельности компании (надеемся, что не для того, чтобы только остаться в деле).

Финансовые отчеты (Financial Statement)

Документы, которые показывают финансовое состояние. Требуется два основных отчета в целях предоставления необходимой информации для ведения дел и получения финансирования: отчет о прибылях и убытках и баланс. Баланс — это отчет о состоянии дел на определенную дату.

Франшиза (Франчайзер, франчайзи) (Franchise, franchisor, franchisee)

Право или привилегия реализовать определенного вида товары или услуги. Бизнес компании-франчайзера состоит в продаже бизнеса и определенной серии товара владельцам малого бизнеса. Обычно франчайзер или предприниматель (франчайзи) заключают контракт, по которому франчайзер предоставляет продукцию, материалы или ноу-хау, а франчайзи соглашается эксклюзивно реализовать товар или вести бизнес в соответствии со стандартами, определенными франчайзером.

Ценообразование (Pricing)

Установка цен реализации. Одной из самых трудных задач в бизнесе является определение цен. К ценообразованию надо подходить очень внимательно. Вам необходимо решить, какую прибыль вы хотите получить, каковы цены у ваших конкурентов и сколько хотят заплатить ваши покупатели.

Штат (Personnel)

Группа людей, нанятых для работы в компании. По мере того как малый бизнес разрастается, появляется необходимость в привлечении большего количества людей для расширения деятельности и выполнения различных видов работ. Ваши сотрудники — это часть вашего бизнеса, они рассматриваются как полноправные члены вашей компании, несмотря на то что не являются владельцами компании и прибыли.

Эффективная ставка налогового обложения (Effective Tax Rate) Процентная ставка налога, выплачиваемого правительству после того, как осуществлена вся налоговая корректировка (например, оплачены проценты за кредиты).