



Бизнес-план предприятия

БАНКРОТСТВА И ИХ ПРИЧИНЫ

Доля банкротств в течение первых пяти лет существования по отраслям (в процентах):

- маклерские фирмы (недвижимость) 33
- бюро путешествий 38
- консультация по программным средствам 56
- консалтинговые фирмы 58
- лавки модных вещей 57
- рестораны, киоски 62
- видеотеки 66

Причины краха учредителей собственных предприятий

- недостаток коммерческих знаний
- недостаток собственного капитала, прочие слабости финансирования
- неверный бухгалтерский учет, недостаточная коммерческая жилка
- неточная калькуляция
- устаревшее техническое оборудование
- недостатки планирования
- чрезмерное изъятие денег начинающим предпринимателем из фирмы

- слишком высокие затраты на управление
- неподходящие сотрудники
- финансирование долгосрочных обязательств краткосрочными кредитами
- неверная оценка развития на рынке
- недостаточная адаптация при отрицательном развитии конъюнктуры
- отсутствие обзора, ошибки организационного порядка при быстром росте молодого предприятия.

Рабочие материалы для концепции по финансированию:

- ПЛАН ИНВЕСТИЦИИ И ЗАТРАТ НА УЧРЕЖДЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
- ПЛАН ФИНАНСИРОВАНИЯ
- ПЛАН ОБОРОТА И ЗАТРАТ
- ПЛАН МИНИМАЛЬНОГО ОБОРОТА И МИНИМАЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ
- ПЛАН ЛИКВИДНОСТИ

Проверочные списки/рабочие материалы для учредителей предприятия

- СПИСОК А: КОНЦЕПЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
- СПИСОК В: МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ
- СПИСОК С: МЕСТО РАЗМЕЩЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
- СПИСОК D: ПРОИЗВОДСТВО
- СПИСОК Е: МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ
СНАБЖЕНИЕ
- СПИСОК F: ФИНАНСИРОВАНИЕ
- СПИСОК G: ПЛАН-ГРАФИК УЧРЕЖДЕНИЯ

Проверочный список А: концепция предприятия

- Чем будет заниматься моя фирма? Чего я хочу? Какая идея заложена?
- Является ли моя предпринимательская идея новой или существуют уже конкуренты
- Какая предварительная работа заложена в моем проекте? Как трудно будет другим предложить что-нибудь равноценное?
- Пойду ли я в самостоятельность в одиночку, с партнерами, путем учреждения нового предприятия, участия в существующем предприятии или его покупки?
- В случае участия или покупки:
 - а) Почему предлагается участие?
 - б) Почему предприятие предлагается для продажи?
 - в) Как часто за последние 10 лет менялись владельцы предприятия?

- г) Имел ли я возможность посмотреть всю коммерческую документацию (годовые балансы, перечни клиентов и поставщиков и т.п.?)
- Какие правовые формы подходят для моего предприятия? Какой я отдаю предпочтение? По каким причинам?
- Оформлен ли учредительный договор в письменном виде? Однозначно ли урегулированы вопросы представительства, распределения прибыли, преемственности?
- Рассмотрен ли учредительный договор со специалистами по налоговым и правовым вопросам?
- Требуется ли обязательная регистрация моего предприятия?
- Кто будет управлять коммерческим, кто техническим отделом предприятия?
- Пользовался ли я услугами консультации (на базе бюджетных средств) по учреждению новой фирмы?

Проверочный список В:

маркетинговая стратегия: направлено ли мое дело на освоение ниши на рынке?

- Какие возможности использования моей услуги имеют мои клиенты? В чем дополнительная польза по сравнению с подобными предложениями конкурентов?
- На какую целевую группу клиентов рассчитана моя услуга?
- Какой тенденцией (рост, застой, спад) характеризуется мой рыночный потенциал?
- Достаточно ли у меня данных о рынке (об общем рынке, о специальном рынке), составлен ли анализ рынка, кем он составлен?
- Имеется ли достаточный спрос на мою услугу (внутри страны/за рубежом)?
- Какие существуют зависимости в отношении сбыта моей услуги (например, от крупных потребителей, от государственных заказов, от технического прогресса)?
- Какие каналы распространения будут содействовать сбыту моих услуг?
- Имеются ли ограничения по распространению (например, региональные)?

- Отличаются ли мои общие коммерческие условия от принятых в моей отрасли? Если да, то почему и какое они имеют юридическое обеспечение?
- Является ли неустойка общепринятой мерой?
- Является ли предоставление гарантии общепринятым в моей отрасли? Если да, то какие меры предосторожности мною предусмотрены?
- Требуется ли организация послепродажного обслуживания (сервисный персонал, склад запчастей, сервисная служба)?
- Проведен ли анализ конкурентов, например, по месту размещения, по ценовой политике, по каналам сбыта и мерам рекламы?
- Какие предприятия являются моими прямыми конкурентами?

- Чем я буду отличаться от конкурентов (например, качеством, продуктовой и ассортиментной политикой, дополнительными услугами, доступностью, дизайном, упаковкой)?
- Как будут вести себя конкуренты после учреждения моего предприятия? Какая у меня конкретная концепция по работе с общественностью? Какими носителями рекламы я буду пользоваться?
- Обращался ли я при составлении маркетинговой концепции к услугам агентства?
- Как я оцениваю некоторые тенденции развития в моей отрасли (напр., оборота, цен на материалы и комплектующие, объема производства, расходов на персонал, продажной цены, потребности в капитале)?
- Каким образом я буду осуществлять постоянное наблюдение за рынком?

Проверочный список С: МЕСТО РАЗМЕЩЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

- Находится ли мое предприятие в промышленно-промысловой или в смешанной зоне, в центре или на окраине города?
- Имеются ли ограничения относительно использования моего места размещения, которые впоследствии могут помешать расширению моих дел?
- Следует ли ожидать изменения проекта по застройке района, осуществления муниципальных мер санирования района, как это может сказаться на моем предприятии?
- Каково положение моего предприятия в транспортном отношении, например: близость от автострады, железной дороги, магистральных автодорог, прочих дорог?
- Соответствует ли транспортная привязка моего предприятия производственным потребностям относительно поставки сырья и комплектующих, доступности необходимого персонала, сбыта моей продукции?

- Соответствует ли производственное здание потребностям моего производства? Какие необходимо предусмотреть работы по новому строительству или перестройке?
- Каков размер полезной площади предприятия с разбивкой на производство, склад, администрацию, площадь под открытым небом или торговую площадь?
- Имеется ли достаточное количество мест для стоянки автомашин клиентов и сотрудников?
- Может ли быть производственная площадь приспособлена к моим специфическим запросам, например, путем расширения (пристройка) или разделения, так что часть общей площади может быть сдана в аренду другим фирмам?
- При покупке участка и производственного здания: соответствует ли цена общепринятым меркам в данном месте, соразмерна ли она? Если нет, то какие соображения говорят в пользу покупки?
- При аренде производственного помещения: Какова арендная плата в месяц?
- Является ли эта цена общепринятой в данном месте и соразмерной? Если нет, то какие соображения тем не менее говорят за аренду?
- К какому самому раннему сроку может угрожать повышение арендной платы?
- На какой срок можно заключить договор об аренде? К какому наиболее раннему сроку можно расторгнуть договор об аренде?
- Предусмотрено ли договором об аренде право на продление?

Проверочный список D: ПРОИЗВОДСТВО/УСЛУГА

- Известны ли мне самые передовые способы производства и технологические процессы? Где и когда я последний раз осведомлялся по этому вопросу?
- Находится ли мое производственное оборудование на самом современном уровне техники? Когда придется осуществлять обновление основных фондов, в каком объеме, по каким позициям?
- Потребуется ли сразу после начального периода (ок. 12 месяцев) существенные последующие капиталовложения?
- Использую ли я в производстве/при оказании услуги собственные патенты?
- Буду ли я пользоваться приобретенными лицензиями? На сколько лет я приобрел право пользования?
- В каком объеме я буду осуществлять кооперацию с другими предприятиями? По каким направлениям?
- Нужно ли по производству и хранению соблюдать специальные требования по охране окружающей среды, требуются ли специальные разрешения?
- Составлен ли уже план-график работ? Какие имеются альтернативы?

Проверочный список Е:

Материально-техническое снабжение

- Можно ли краткосрочно обеспечить получение необходимого сырья и товаров? Если нет, то как мне поступить?
- Будут ли иметь место зависимости от одного или нескольких поставщиков? Если да, то почему, как я буду вести себя? Какие причины существуют для таких зависимостей? Будет ли эта ситуация ИЗМЕНЯТЬСЯ в краткосрочном, среднесрочном или долгосрочном плане?
- Буду ли я заключать с отдельными поставщиками договоры о принятии определенного количества товара? Какие с этим связаны преимущества и неприятности?
- Согласованы и решены ли вопросы инженерно-технического обеспечения с компетентными ведомствами и фирмами (электроэнергия, газ, вода, сточные воды)?
- Требуется ли уже к моменту учреждения предприятия наем работников?
- Определены ли квалификационные требования к будущим работникам?

- Имею ли я четкие представления о содержании трудовых договоров (сроки предварительного предупреждения при увольнении, условия оплаты труда, дополнительные вознаграждения)?
- Какой коллективный договор о тарифных ставках действителен для моей отрасли?
- Известны ли мне важнейшие положения этого договора?
- Известны ли мне законоположения по трудовым отношениям?
- Соответствует ли производственный цех требованиям Положения о рабочих местах?
- Имеется ли в достаточном количестве квалифицированный персонал? Могут ли быть неквалифицированные рабочие за короткий срок подготовлены к выполнению работы?
- Планируется ли на моем предприятии подготовка учащихся ПТУ? Выполняются ли мною требования закона в этом вопросе (право на обучение учащихся, сдача соответствующих экзаменов)?

Проверочный список F: ФИНАНСИРОВАНИЕ

- Известны ли мне условия банков по предоставлению кредитов?
- Какие существуют национальные и международные программы финансовой помощи начинающим предпринимателям?
- Составлены ли финансовые планы моего предприятия:
План инвестиции и расходов на учреждение?
- План финансирования?
- План оборота и затрат?
- План минимального оборота и минимальной прибыли?
- План обеспечения ликвидности?

Проверочный список G: План-график учреждения

Составлял ли я план-график:

- информационного обеспечения?
- оформления в ведомствах и управлениях?
- приобретения земельного участка?
- закупки машин и оборудования?
- закупки конторского оборудования?
- материально-технического снабжения?
- привлечения персонала?
- обеспечения финансирования?
- налаживания контактов с клиентами?

План учреждения нового предприятия

- 1. План по обороту
- План по обороту на 3 года (оборот по группам продуктов)
- План по обороту на 1-й год (оборот по группам продуктов и месяцам)
- 2. План финансовой потребности
- 2.1. План инвестиций и объем амортизационных отчислений
- Первоначальное оснащение материалами и товарами
- Расходы на учреждение
- Затраты на внедрение на рынок

- **3. Финансовый план**
 - Долгосрочный собственный капитал
 - Долгосрочный заемный капитал
 - Краткосрочный капитал
- **4. Расчет процентов на заемный капитал**
- **5. Затраты на персонал**
- **6. Постоянные затраты/текущие расходы**
- **7. Переменные затраты/расходы, связанные с производством**
- **8. Расчет прибыли и план рентабельности.**

ВЫБОР ПРАВИЛЬНОГО МЕСТА РАЗМЕЩЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

При анализе возможных вариантов следует различить между рыночными, микроэкономическими, инфраструктурными и правовыми факторами. Нижеследующие проверочные списки должны вам помочь при учете важнейших критериев выбора.

Рыночные факторы

- Где проходит граница радиуса действия предприятия? Какие улицы или районы города относятся к нему?
- Сколько семей, жителей живут на территории радиуса действия?
- Какая социальная и возрастная структура населения территории?
- Какой размер доходов преобладает у населения района?
- Сколько предприятий-конкурентов надо принимать в расчет?
- Какова мощь конкуренции (торговая площадь, число работников, оборот)?
- Какие слабые стороны у конкуренции?
- Какие преимущества/недостатки у мест размещения конкуренции?

- Что вам известно о планах конкурентов изменить место размещения?
- Где размещается основной конкурент?
- На каком расстоянии находятся главные потребители (с разбивкой по районам сбыта, категориям клиентов, группам продукции)?
- Имеется ли достаточное количество стоянок для автомобилей клиентов, поставщиков и сотрудников?
- Дает ли предполагаемое место преимущества в отношении материально-технического снабжения (сырье, поставщики)?
- Имеется ли достаточно рабочей силы (по квалификации, возрасту, полу) на месте?

Микроэкономические факторы

- надо выяснить вопрос о том, связаны ли с данным место особые затраты (вследствие плохого грунта, неудовлетворительного транспортного сообщения, больших расходов на инженерно-техническое освоение) или позволяет ли оно возможные в будущем работы по расширению. Выясните следующие вопросы.

Микроэкономические факторы при выборе места размещения производства

- Каков размер арендной платы?
- Каков размер цен на земельные участки (включая затрат на инженерно-техническое освоение) и цен на здания в месте размещения?
- Каков размер цен на присоединение и получение электроэнергии, газа и воды?
- Каков размер цен на отвод сточных вод?
- Находится ли место нахождения в районе, пользующемся особыми региональными финансовыми льготами?

- Какими государственными льготами (налоговые льготы, дотации, займы на выгодных условиях) можно пользоваться по месту нахождения?
- Каков размер промыслового налога в месте размещения?
- Следует ли ожидать повышения ставки промыслового налога?
- Существует ли сильная конкуренция на рынке труда, в частности, со стороны предприятий, в том числе и других отраслей, которые платят больше?

Инфраструктурные факторы

- Удачно ли место размещения в транспортном отношении?
- Имеются ли вблизи остановки общественного транспорта?
- Удовлетворяются ли требования в отношении автомобильного подъезда, поставки товаров по железной дороге, собственной ж/д ветви, близости от автострады или водных путей?
- Каково расстояние до ближайшей ж/д товарной станции для штучных товаров, для контейнеров?
- Каково расстояние до ближайшего отделения связи?
- Каково расстояние до ближайшего вокзала с остановкой поездов дальнего следования?
- Каково расстояние до ближайшего пассажирского и грузового аэропорта?

- Каково расстояние до ближайшего автотранспортного предприятия?
- Обеспечены ли необходимые предпосылки для снабжения электроэнергией, газом, водой?
- Обеспечены ли необходимые предпосылки для вывоза отходов и специального мусора, для отвода сточных вод?
- Имеются ли в месте размещения адвокаты, налоговые консультанты, аудиторы, кредитные учреждения?
- Обеспечено ли в месте размещения оказание прочих услуг (например, пожарная команда, медицинская помощь при несчастных случаях)?
- Выполнены ли требования в отношении медицинского обслуживания, торговых точек, учреждений культуры, спорта, проведения досуга и т.п.?

- Каково расстояние до ближайшего автотранспортного предприятия?
- Обеспечены ли необходимые предпосылки для снабжения электроэнергией, газом, водой?
- Обеспечены ли необходимые предпосылки для вывоза отходов и специального мусора, для отвода сточных вод?
- Имеются ли в месте размещения адвокаты, налоговые консультанты, аудиторы, кредитные учреждения?
- Обеспечено ли в месте размещения оказание прочих услуг (например, пожарная команда, медицинская помощь при несчастных случаях)?
- Выполнены ли требования в отношении медицинского обслуживания, торговых точек, учреждений культуры, спорта, проведения досуга и т.п.?

Правовые факторы

- Как учтен предполагаемый участок размещения в генплане или в плане застройки данной территории?
- Известны ли вам планы муниципальных властей, касающихся и места размещения вашего предприятия?
- Соответствуют ли ваши планы административному распоряжению об удовлетворении строительных нужд?
- Подлежат ли ваши установки техническим распоряжениям по охране воздушного бассейна и по защите от шума и установленным в них предельно допустимым значениям?

- Расположено ли ваше место размещения в так называемом районе смешанного пользования и надо ли считаться в будущем с проблемами из-за соседних жилых зданий, угрожающими вашему делу?
- Подали ли вы предварительную заявку на сооружение строительного объекта?