



БІЗНЕС ПЛАН

інструкція

*для подання заявки на кредит за державною
програмою "доступні кредити 5-7-9%"*

Зміст

ВСТУП	2
РЕЗЮМЕ	3
1. БІЗНЕС-ІДЕЯ	4
2. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ	5
3. КАЛЬКУЛЯЦІЯ ПРОДАЖІВ	9
4. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА КОМАНДА	10
5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ФОРМА ПІДПРИЄМСТВА	13
6. РОЗРАХУНОК СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКТУ (ТОВАРІВ та ПОСЛУГ)	17
7. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН	20
8. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ	26
9. ОЦІНКА РИЗИКІВ	33
ДОДАТКИ	35
Чек-лист готовності бізнес-плану для подачі	36

ВСТУП

Ця Інструкція підготована командою експертів проекту «5-7-9%: від Знань до Грошей», який реалізується Офісом розвитку малого та середнього підприємництва (SMEDO), за підтримки Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства та ряду міжнародних розвиткових партнерів.

Інструкція є частиною навчального відеокурсу, який можна знайти на сторінці sme.gov.ua/579Start.

Відеокурс розрахований, в першу чергу, на учасників державної програми доступних кредитів 5-7-9%, які мають досвід підприємницької діяльності менше 12 місяців, та за умовами програми повинні подати до обраного банку бізнес-план.

Також цей курс може використовуватись для загального ознайомлення із підходами до підготовки та написання бізнес-плану для діючих підприємців і осіб, що планують започаткувати підприємницьку діяльність.

Форму типового бізнес-плану розроблено із використанням матеріалів програми «Започаткуй та вдосконалюй свій бізнес» (SIYB) та за підтримки Міжнародної організації праці (IOM).

Виготовлення відеокурсу підтримали:

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства

Проект FORBIZ та EU4Business

Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України»

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)

Експертна платформа MEREZHA

© Офіс розвитку МСП, 2020

© Група авторів, 2020

© Ідея, укладання Олександр Бабій, 2020

РЕЗЮМЕ

Олександр Бабій - Експерт із програм підтримки бізнесу

Офіс розвитку малого та середнього підприємництва

<https://sme.gov.ua/>

Відео – <https://bit.ly/579Course-1>

© Олександр Бабій, 2020

Резюме – одна з найважливіших та найскладніших частин будь-якого документу.

Це перше знайомство з нами та нашим проектом, тому від його результату залежить те, як наш документ сприйматимуть люди, які його оцінюють. Погане перше враження – це гарантоване зниження загальної оцінки. А скласти перше враження вдруге дуже важко)

Складність полягає у тому, що це невеликий за обсягом розділ, у якому потрібно відобразити головні висновки та ідеї з УСЬОГО бізнес-плану. Так, усі знають, що резюме пишеться останнім. І так, майже 90% усіх, хто пише свій перший бізнес-план, розпочинає саме з нього (за результатами моїх спостережень).

Тому я хочу запропонувати Вам алгоритм, що дозволить підготувати якісне резюме.

- Починайте з актуальної інформації.** У Програму вносяться зміни і частина з них відображається у вимогах до заявників, частина – у зміні напряму фінансування. А деякі можуть вплинути на окремі розділи форми бізнес-плану. Тому перед початком заповнення форми обов'язково:
 - Зайдіть на сторінку <https://sme.gov.ua/579start/> та прогляньте усі новини програми і актуальні умови;
 - Завантажте найновішу версію цієї Інструкції та форми бізнес-плану за посиланням <https://bit.ly/579BP-v2>;
 - Перегляньте всі відео курсу, одразу роблячи для себе примітки у формі бізнес-плану.
- Звертайте увагу на підказки у полях.** У формі бізнес-плану у полях є підказки, які описують що саме має бути вказано у відповідному пункті, та у якому розділі бізнес-плану має міститись детальна інформація.
- Якщо починаєте роботу над бізнес-планом із резюме** – не витирайте підказки, щоб не втратити зв'язок з відповідними розділами!
- Після заповнення всіх розділів бізнес-плану** поверніться до резюме. Перепишіть свої початкові ідеї висновками, які отримані у відповідних розділах, тільки після цього можна видаляти підказки.
- Дайте прочитати Ваше резюме** комусь, хто не брав участь у написанні бізнес-плану. Попросіть Вашого читача коротко переказати розділи. Якщо Вам здається, що переказ не відповідає Вашим ідеям, то поверніться до резюме та відредагуйте його, щоб перше прочитання гарантовано давало розуміння вашої ідеї.
- Не соромтесь переписувати!** З мого досвіду, гарне резюме виходить після 3-5 переписувань. Але якщо потрібно більше – дайте собі таку можливість :).

1. БІЗНЕС-ІДЕЯ

Олександр Бабій - Експерт із програм підтримки бізнесу

Офіс розвитку малого та середнього підприємництва

<https://sme.gov.ua/>

Відео – <https://bit.ly/579Course-1>

© Олександр Бабій, 2020

У розділі БІЗНЕС-ІДЕЯ потрібно коротко, але повно описати свою пропозицію – від обґрунтування її виникнення до основних способів реалізації.

Як і для РЕЗЮМЕ, для цього розділу характерним є те, що його потрібно перерисувати та за потреби змінювати після розрахунків та заповнення інших частин бізнес-плану.

ВАЖЛИВО!

Зазвичай підприємці настільки переконані у своїй ідеї, що вибирають тільки ті факти та дослідження, які відповідають саме їй. Такий шлях може призвести до того, що вихідні дані Вашого проекту стають помилковими. І навіть якщо у подальшому усі розрахунки здійснюються арифметично правильно, результат може бути далеким від дійсності.

Банки зазвичай володіють гарною експертизою у тих сферах, які кредитують. І якщо Ваш бізнес-план буде мати показники, що суттєво відрізняються від очікуваних банком – він може бути визнаний недостовірним.

Пропоную Вам притримуватись наступного алгоритму при підготовці цього розділу.

1. **Підказки у полях.** У полях є підказки і працювати з ними варто так само, як описано для розділу РЕЗЮМЕ.
2. **Висувайте та перевіряйте гіпотези.** Знаходьте підтвердження Вашій ідеї у вигляді досліджень, звітів, пробних продажів. Але якщо результати відрізняються від припущень, змініть гіпотезу, а не результати!
3. **Аналізуйте ідею у контексті бізнес-моделі.** Ідея повинна гармонійно розвиватись у різних частинах Вашої бізнес-моделі. Класний посібник із бізнес-моделювання Ви знайдете у папці з цією інструкцією та формою бізнес-плану - <https://bit.ly/579BP-v2> (файл «Посібники МФК.zip»).
4. **Шукайте нові способи досягнення результату.** Найчастіші інновації у реальному бізнесі – управлінські та ринкові, адже саме вони створюють найбільшу цінність для споживача. Дуже рекомендую книгу «*Rework. Ця книжка змінить Ваш погляд на бізнес*» для нових ідей та несподіваних відкриттів.
5. **Якщо обсяг розділу зростає,** і Ви не вкладаєтесь у рекомендовані обсяги пунктів – значить потрібно переносити усю додаткову інформацію у тематичні розділи чи додатки.
6. **Не забудьте перевірити!** Перед тим, як скласти резюме, не забудьте перевірити, що опис бізнес-ідеї відповідає тематичним блокам!

2. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Олена Венгер – Консультантка із маркетингу

Засновниця MCG (Marketing Consulting Group)

<https://mcg.net.ua>

Відео – <https://bit.ly/579Course-2>

© Олена Венгер, 2020

Коли ми мріємо про початок нашої власної справи, то часто настільки заклопотані питанням вибору місця, процесами реєстрації та залучення коштів, що не завжди знаходимо час, щоб подумати про те, чого насправді хочуть наші клієнти і чому вони мають прийти саме до нас.

Маркетинг — це не просто набір таблиць у вашому бізнес-плані, це сукупність заходів, що дає відповідь на головні питання бізнесу: як створити максимально цінний для клієнтів продукт? як знайти й залучити покупців? як зробити так, щоб клієнти залишалися з нами та були щасливими?

Я хочу поділитись фішками та секретами, які дадуть змогу заощадити на послугах професійних маркетологів та виростити прибутковий бізнес.

Найголовніший секрет — ніколи не нехтуйте дослідженнями й проводьте їх глибоко та постійно. Є поширена думка, що 80% нових бізнесів припиняють діяльність менше ніж за рік. З мого професійного досвіду, банкрутують саме ті компанії, керівники яких впевнені, що знають все, і не хочуть витратити час на такі дурниці, як маркетингові дослідження.

Класичний маркетинг базується на чотирьох "P" — Product, Price, Place, Promotion.

Отже, найперше, що ви маєте дослідити та описати —

Продукт, його споживачі та конкуренти

Наприклад, продукт — це іграшка, автомобіль, розміром 50*30*20 см, червоного кольору для дітей віком... і так далі — це базові якості.

Але та сама іграшка може задовольняти різні потреби споживачів! Наприклад, мама може шукати таку іграшку для розвитку та розваги дитини, бабуся — як цікавий подарунок, а молода пара — як прикрасу для інтер'єру.

Потреб, які задовольняє наш продукт, може бути дуже багато, вони вивчаються такими методами досліджень, як спостереження, інтерв'ю, дослідження соцмереж і форумів тощо.

**Приклад опису потреб та способів їх задоволення:**

Потреба	Цільова аудиторія
розвиток, розвага дитини	батьки, родичі, друзі
подарунок звичайний та на свята	від мами з татком, бабусі, родичів, друзів батьків, хрещених, другу дитини
подарунок як вибачення	компенсація за непроведений час з племінником, хрещеником і т. д.
відволікання уваги дитини	час для себе для (батьків чи вихователів)
прикраса інтер'єру	дизайнери, батьки
оснащення дитячих садків, ігрових майданчиків та кімнат у ТРЦ	спеціалісти із закупівель
проведення часу з дитиною, похід до магазину іграшок	батьки, родичі

Конкуренти

На цьому прикладі можна побачити Як прями конкурентні пропозиції — це подібні іграшки у тому самому ціновому сегменті, інші іграшки й розваги для дітей у різних цінових сегментах, Так і непрямі конкурентні пропозиції. НАПРИКЛАД, ігровий застосунок у планшеті може задовольнити потребу в розвитку та відволіканні уваги дитини, але не задовольнить інші потреби, наприклад, у подарунках.

Секрет розробки класного продукту — це робота на випередження! Новий продукт має відрізнитися від тих, які вже представлені на ринку. Що це буде: ціна, матеріали, властивості, способи використання, канали продажу чи мікс усього — залежить тільки від вас.

Друге "P" маркетингу — це Price, Ціна

Ціна, звичайно, дуже важливий аспект бізнесу. Вона має бути в рамках інших ринкових пропозицій, тобто такою, за яку споживачі з задоволенням придбають ваш продукт. Ціна має бути аргументованою і чим доступнішою та очевиднішою буде ця аргументація, тим краще. В ідеалі аргументація має бути зрозумілою без зайвих дій.

Наприклад, ця машинка із сонячною батареєю, тому їй не потрібні звичайні батарейки. Або ж вона керується не простим джойстиком, а зі смартфона.

Третє "P" маркетингу — це Place, Місце

Заздалегідь заплануйте, де саме буде продаватися ваш товар. Це власні торгові точки, магазини та мережі, дистриб'ютори, з рук до рук, інтернет (власний чи інші інтернет-магазини, маркет-плейси, соціальні мережі, блогери тощо).

Почніть продавати товар там, де в більшому обсязі є ваша цільова аудиторія. А розширюючи канали збуту, обов'язково враховуйте інтереси наявних партнерів. Це вбереже вас від імовірної втрати важливих каналів збуту, які ви налаштували роками.

Важлива фішка — канали збуту й умови співпраці з партнерами плануйте та розраховуйте перед початком продажів і обов'язково показуйте в бізнес-плані.

Четверте "Р" — це Promotion, Просування

Просування — це як доріжка продукту до свого споживача.

Плануйте просування з урахуванням типів вашої цільової аудиторії, її потреб та місць продажу.

Секрет успішного просування — циклічна дія. Ви плануєте, виконуєте, контролюєте, аналізуєте та поліпшуєте планування. І так постійно... коло за колом.

Важлива фішка — ніколи не покладайтесь тільки на один канал просування, використовуйте різні канали одночасно.

Приклад опису каналів просування:

Цільова аудиторія	Потреби, котрі вирішує продукт	Пропишіть послідовні дії, котрі виконує споживач від моменту виявлення потреби до покупки.

Порівняно недавно до базової моделі дослідження невгамовні маркетологи додали ще три "Р" — People, Process, Physical evidence.

Як це допоможе вам зробити класний бізнес-план? Розглянемо ці нові "Р" більш детально.

П'яте "Р" — це People, Люди, тобто ваші працівники

Люди, які будуть обіймати ключові посади в компанії, для споживачів стануть лідерами думок щодо вашого бізнесу.

Тому важливо, щоб вони були лояльно налаштовані до продукту, могли вести комунікацію зі споживачем (наприклад, безпосередньо в соцмережах або керувати тією частиною комунікації, яка стосується їхніх компетенцій). Також їм потрібно обробляти та аналізувати інформацію від споживачів чи дії конкурентів задля поліпшення продукту.

Важлива фішка — всі ключові співробітники мають бути клієнтоорієнтовані незалежно від того, контактують вони зі споживачами безпосередньо чи ні. Сьогодні тільки ті компанії досягають успіху, у яких вся команда залучена до формування іміджу продукту та побудови довіри з клієнтами.

Шосте "Р" — це Process, Процес обслуговування клієнта

Розробіть стандарти роботи з клієнтами, наприклад:

- перший контакт
- повторні контакти
- продаж
- післяпродажне обслуговування
- допродаж

Найпопулярніші запитання, які розкриваються в стандартах:

- Протягом якого часу потрібно відповісти користувачеві в соцмережі?
- Через скільки гудків телефону дзвінок має бути прийнятий?
- Коли нагадати про себе потенційному клієнту?
- Як вітатись, спілкуватись, прощатись тощо.

Стандарти зазвичай містять скрипти — це покрокові сценарії для команди з різним ступенем свободи вибору варіантів.

Важлива фішка — обов'язково спостерігайте за обслуговуванням особисто, слухайте дзвінки, читайте листування з клієнтами та вдосконалюйте стандарти обслуговування. Ніхто не зможе краще за вас любити вашого клієнта).

Сьоме "Р" — це Physical evidence, Атрибутика

У фізичному або віртуальному оточенні місця продажу вашого продукту є можливість занурити споживача у ваш світ, зробити його ближче.

Тут великі можливості для креативу, але **головний секрет** — атрибутика має гармоніювати з цінностями, які несе ваш продукт для споживача, не суперечити їм.

Так, наприклад, шкіряні аксесуари або вироби зі слонової кістки будуть не дуже доречними у веганському кафе, а золотий декор та дорогі меблі — у салоні краси економкласу.

3. КАЛЬКУЛЯЦІЯ ПРОДАЖІВ

Олена Венгер – Консультантка із маркетингу

Засновниця MCG (Marketing Consulting Group)

<https://mcg.net.ua>

Відео – <https://bit.ly/579Course-2>

© Олена Венгер, 2020

Тепер, коли ми залишили професійних маркетологів без заробітку та підготували якісне дослідження, можна планувати продажі.

Важливо знати, скільки грошей є на вашому ринку (це місткість ринку), яку частину цього ринку ви можете зайняти та за рахунок чого. Якщо ринок новий і зростаючий, то це можна зробити за рахунок нового та поточного попиту, а якщо ринок стоїть на місці або зменшується, то у кого з поточних гравців ви хочете забрати частину пирога?

Проведіть опитування споживачів, визначте зацікавлення до вашого продукту. Найкраще — зробіть тестові дослідження: видайте свій продукт цільовій аудиторії або зробіть пробні продажі, поспостерігайте за використанням і дізнайтеся про готовність купити ще раз або порекомендувати друзям. За можливості укладіть передпродажні контракти (договори про намір).

Бажано мати кілька каналів збуту й достатню кількість покупців у кожному каналі. Відкривати бізнес під одного великого клієнта дуже ризиковано і банк може це оцінити як загрозу.

Секрет успішного планування продажів — плануйте продажі по каналах пропорційно. Якщо раптом якийсь канал не спрацює або будуть збої в оплаті, інші канали мають у будь-якому разі окупити всі витрати та забезпечити стійкість бізнесу.

Аналіз обсягу продажів, включений у маркетинговий план, є ефективним засобом, що обґрунтовує очікуваний обсяг збуту продукції. Цілі при плануванні встановлюються на основі аналізу обсягу продажів і величини витрат, очікуваних в наступному році і в більш далекому майбутньому. Для складання калькуляції продажів можна скористатися декількома методами: особисті інтерв'ю, форуми і соцмережі, співробітники компанії, особисті спостереження, особистий досвід. Підприємець повинен постійно відслідковувати виконання плану, щоб вчасно вносити необхідні корективи.

4. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА КОМАНДА

Катерина Вольська – Засновниця та CEO HR-компанії UniSkill

<https://uniskill.com.ua/>

Відео – <https://bit.ly/579Course-3>

© Катерина Вольська, 2020

Для того, щоб сформувати сильну команду та створити потужний драйвер бізнесу, потрібно знати 5 головних “фішок”:

Фішка №1 – Структура компанії

Коли ми тільки починаємо бізнес, то часто не задумуємося над організаційним дизайном компанії. Це відбувається тому, що кількість співробітників та взаємодія між ними – дуже проста. Як правило, всі питання вирішуються досить швидко, оскільки працівники звертаються напряму до кожного і вирішують свої питання в індивідуальному порядку. З часом, коли бізнес росте, взаємодія перестає бути такою простою і компанія потребує структуризації. Саме на цьому етапі розвитку бізнесу, процеси починають гальмуватися, а швидкість прийняття рішень сповільнюється.

На допомогу приходять організаційна структура, яка допомагає бізнесу реалізувати стратегію.

Ви можете побудувати структуру компанії навколо:

- Процесів
- Продуктів компанії
- Клієнтів та ринків збуту
- Географії бізнесу

Або ви можете створити гібридну структуру, яка дасть можливість використати переваги різних видів структур та створити свою унікальну. Ту, яка приведе бізнес до стратегічних цілей з найменшими витратами ресурсів та допоможе уникнути дублювання процесів і ролей в організації.

Фішка №2 – Ролі та компетенції

В залежності від того, яку організаційну структуру компанії ви створите, у вас будуть певні ролі для співробітників. На цьому етапі важливо «прив'язуватися» саме до ролей, а не до вже існуючих співробітників. Тобто роль «HR-менеджера» має бути описана виключно з поточних та майбутніх потреб бізнесу, а не виходячи з того, що співробітник (Катерина – наприклад) вже робить на цій позиції.

Коли ролі в компанії описано, з'являється можливість описати необхідні компетенції, які потрібні бізнесу для ефективного виконання функцій. Складіть моделі компетенцій для кожної ролі в компанії.

Поверніться до стратегії свого бізнесу та перевірте ролі і компетенції на предмет допомоги бізнесу в поточний момент та в перспективі 2-3 роки. За необхідності, скоригуйте ролі та доповніть моделі компетенцій.

Якщо у вас вже є співробітники – проведіть оцінку умінь та розробіть плани для розвитку нових та існуючих компетенцій.

Якщо ви плануєте залучення нових співробітників – оцінюйте кандидатів за допомогою розробленої моделі компетенцій.

Фішка №3 – Пропозиція роботодавця

Коли ви вже маєте структуру компанії, ролі та компетенції – слід проаналізувати ринок праці та створити свою привабливу пропозицію роботодавця.

Аналіз ринку праці відбувається наступним чином – ви аналізуєте пропозиції ваших колег по ринку та бажаний рівень доходу кандидатів.

Ви обираєте сферу діяльності, регіони та окреслюєте портрети спеціалістів, які потрібні вашому бізнесу.

Тож варто проаналізувати умови компаній, які вам цікаві. Оскільки саме там можуть бути необхідні вам спеціалісти. Це не означає, що ви будете переманювати цих співробітників, це означає, що у вас буде можливість створити привабливі умови праці для подібних спеціалістів.

Також варто проаналізувати ринок кандидатів – ви формуєте рівень бажаного доходу кандидатів та «плюшок», які для них цінні при виборі роботодавця.

Потім ви проводите аналіз переваг та недоліків вашої пропозиції роботодавця. Якщо її не було – ви створюєте нову унікальну пропозицію, яка буде утримувати діючих ефективних співробітників та допомагати в залученні цінних кадрів для організації.

Фішка №4 – Підбір команди

У вас вже є все для того, щоб почати процес залучення кандидатів – ви знаєте хто саме вам потрібен та яку роль буде виконувати кожен співробітник.

Розставте пріоритети – хто і коли вам потрібен. Саме від цього буде залежати стратегія пошуку кандидатів. Розплануйте розширення команди та складіть бюджет фонду заробітної плати.

З розвитком бізнесу, ви зможете приділяти час етапу залучення кандидатів на перспективу. Та зараз фокусуйтеся на пошуку тих спеціалістів, які вже потрібні компанії для розвитку.

Пам'ятайте про розроблені компетенції – порівнюйте кандидатів з необхідними вам профілями, а не один з одним. При підборі співробітників опирайтеся на наявність критично важливих компетенцій для бізнесу – саме це буде рухати вашу справу вперед.

Використовуйте різні джерела пошуку кандидатів та аналізуйте їх ефективність. Так ви зможете суттєво зменшити витрати на найм в майбутньому, розуміючи які ресурси забезпечують вас кандидатами по різних позиціях.

Фішка №5 – Зміна попередніх пунктів

А тепер найважливіше – будьте готові змінювати все, що ви вже розробили! ☺

Саме ваша гнучкість у підходах – це фундамент бізнесу. Кожен підприємець розуміє важливість гнучкості в теперішній час – сервіс, підхід до клієнта, створення та зміна продуктів компанії, формування та управління командою, оптимізація існуючих процесів, автоматизація... Це нескінченний процес.

Світ змінюється так швидко, як ніколи до цього. Це суттєво відображається на бізнесі – він також має змінюватися, щоб бути актуальним та прибутковим. Будьте готові до того, щоб коригувати структуру компанії, оновлювати ролі та компетенції, підходи в пошуку, адаптації, розвитку та утримання співробітників.

Будуйте гнучку та сильну команду, яка зможе розвивати та трансформувати бізнес.

5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ФОРМА ПІДПРИЄМСТВА

Наталія Заверуха – Керівниця агенції Manageable

UniSkill Manageable

<https://manageable.com.ua/>

Відео – <https://bit.ly/579Course-4>

© Наталія Заверуха, 2020

Бізнес-процеси та їхня формалізація у організаційно-правових документах компанії - це стебло, міцний стовбур нашого квітучого бізнесу, який забезпечує безперебійну роботу та взаємодію окремих частин.

Щоб процеси у нашій організації працювали для нашого прибутку, потрібно відповісти на п'ять головних запитань.

Перше питання: Що таке бізнес-процеси і які завдання вони можуть вирішити?

Гарна новина: чи описані процеси чи ні, вони все одно у вас є!

Питання в тому чи контролюєте ви їх перебіг і показники та чи можете зробити їх повторюваними.

Процес - це набір повторюваних дій, які ведуть нас до очікуваного результату, або результатів.

Наприклад, процес Погодження комерційної пропозиції має бажаний результат - вона погоджена і ми переходимо до підписання договору. Другий варіант - відповіді не отримано, третій - пропозицію відхилено. Але ж погодьтесь, всі три варіанти необхідно фіксувати та контролювати їх кількість і подумати, як ми можемо вплинути на досягнення бажаного результату.

Як зрозуміти чи потрібно Вам описувати та формалізувати процеси саме зараз?

Стартувати варто негайно, якщо Ви спостерігаєте у себе одну (чи більше) з наступних ситуацій, а саме:

- кількість працівників у компанії різко збільшилась або зменшилась і потрібно зберегти базу знань;
- зросла кількість конфліктів, які можна вирішити тільки із залученням керівництва;
- почастишали скарги від клієнтів (на сервіс, брак, хамство);
- різко зросли витрати, і ви не можете пояснити, чому;
- ви плануєте розпочати експорт чи вихід на нові ринки, запуск франшизи;

- є потреба в отриманні сертифікатів якості;
- ви плануєте залучати інвестиції чи кредит, або шукати додаткових партнерів;
- є намір автоматизувати свою діяльність;
- у Вас хаотичний документообіг;
- відсутній розподіл обов'язків (всі роблять все);
- логістика не встигає за продажами;
- працівники по-різному виконують однакові завдання.

Друге питання: Які бувають бізнес-процеси і які з них потрібні саме мені?

Процеси, що описують суть Вашого бізнесу і формують той результат, за який клієнти готові платити є Основними. Основні процеси завжди створюють цінність для наших клієнтів.

З метою визначити для себе, які процеси є основними, поставте собі запитання:

- За чим до нас приходять клієнти?
- Що є нашою ключовою цінністю?

Допоміжні бізнес-процеси створюють інфраструктуру вашого бізнесу і дозволяють основним процесам протікати безперервно та ефективно. Допоміжні бізнес-процеси працюють на формування додаткової вартості для ваших клієнтів.

Аби визначити допоміжні процеси, після встановлення основних слід відповісти на запитання:

- А які ще у нас є процеси?
- Які саме процеси допомагають виконувати наш основний процес?

Наприклад, класичне погодження договору чи його розробка є допоміжним процесом в компанії, але якщо ви юридична компанія і саме за цим приходять клієнти, то створення договору буде одним із ключових процесів.

Крім цього, для зручності окремо виділяють процеси управління та розвитку.

Процеси управління формують технологію управління вашим бізнесом. Досить часто мова йде про певні політики кампаній, стратегії та бюджетування.

Процеси розвитку формують розуміння, яким чином ви будете вносити зміни у наявні бізнес-процеси, на основі яких критеріїв прийматимуться рішення та як відбуватиметься інформування усіх учасників команди.

І коли ви визначились із необхідними процесами, переходимо до

Запитання номер три: З чого почати налагодження процесів і як їх описувати?

Щоденно працюючи над проектами клієнтів, ми з командою виокремили три ключових способи опису бізнес-процесів, якими власники чи керівники компаній користуються на різних етапах.

Кожен з них має як переваги, так і недоліки).

Текстовий спосіб — це коли можна взяти будь-який бізнес-процес, наприклад, погодження договору і прописати його звичайним текстом.

Скажімо, менеджер з продажу на основі комерційної пропозиції погоджує договір спочатку з юристом, потім з бухгалтером, потім з фінансистом. Отримує підпис директора і передає клієнту.

Переваги:

Цілком достатній опис на старті. Всі працівники можуть ознайомитись і користуватись подібною інструкцією.

Недоліки:

Цей опис складно аналізувати та вносити у нього зміни. Також існує загроза, що новий працівник "скорочуватиме" частину логіки, яку заклали у такий опис.

Табличний спосіб — це зображення структури бізнес-процесу в табличній формі

Великою перевагою цього способу є зрозумілий формат і структура. До кожної клітинки у таблиці можна внести додаткові коментарі. Має більше ознак системи та розширені можливості для деталізації.

Недоліком є важка поєднуваність окремих таблиць та надмірна деталізація, особливо коли процеси розгалужуються.

Графічний спосіб покликаний давати найкращі можливості, адже зображує бізнес-процеси у вигляді зрозумілих блок-схем з коротким описом.

Єдиним недоліком є те, що Ви та команда повинні вкласти ресурс у вивчення принципів такої фіксації або наймати експертів для опису.

Четверте питання: Як зробити процеси ефективними за 5 кроків?

Перший. Визначаємо, які у нас є процеси.

Другий. Формуємо до них показники.

Третій. Призначаємо власника процесу - це людина, яка має контролювати, щоб процес відбувався згідно правил та досягав цільових показників.

Четвертий. Прописуємо мету процесу, щоб уся команда однаково розуміла, для чого нам цей процес.

П'ятий. Мінімізуємо зайві кроки :).

І, нарешті,

Питання номер п'ять: Що таке цикл управління бізнес-процесами?

Насправді, сам цикл управління дуже простий та логічний:

Перше. Плануємо - думаємо і моделюємо, який має бути наш процес, щоб реалізувати наші цілі.

Друге. Діємо - запускаємо описаний процес в роботу і хай ним користуються працівники.

Третє. Контролюємо - призначення етапу виміряти показники і порівняти їх з очікуваною ефективністю.

Четверте. Коригуємо - на основі отриманих даних і розуміння, що варто змінити для досягнення бажаних показників.

Коли ми готуємо бізнес-план, для нас надзвичайно важливо розуміти свої початкові процеси та визначити, яким чином вони впливають на структуру компанії, організаційно-правову форму, систему оподаткування.

Для поглиблення знань пропоную наші безкоштовні ресурси:

[Лінк](#) на наш професійний блог "Як описати бізнес-процеси".

[Лінк](#) на записи наших вебінарів про бізнес-процеси від процесного підходу до опису процесів в конкретних сферах.

6. РОЗРАХУНОК СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКТУ (ТОВАРІВ та ПОСЛУГ)

Андрій Матвієнко – Консультант з питань систематизації процесів

та оптимізації виробництва

<https://www.merezha.com.ua/experts/2955>

Відео – <https://bit.ly/579Course-5>

© Андрій Матвієнко, 2020

Для того щоб наш бізнес був квітучим, ми повинні продавати дорожче, ніж продукт коштує для нас. Розрахунок собівартості - це дуже важливий процес, який дозволяє нам "запасати" кошти, які приходять з продажів, як поживні речовини, що гарантують ріст та прибутковість.

Отож,

Що таке собівартість?

Коли Ви звертаєтесь за кредитом, Банк, насамперед, цікавить ваш прибуток, а прибуток – це різниця між доходом та власне собівартістю.

Собівартість – це усе, що ми витрачаємо на виконання угод з покупцями.

Щоб краще розуміти, як змінюється собівартість зі зміною обсягів реалізації, витрати поділяють на постійні та змінні.

Витрати, пов'язані з обсягом, наприклад, сировина чи відрядна заробітна платня, називають змінними, бо вони залежать від того, скільки виготовлено товарів, продукції чи послуг.

Постійні ж витрати здійснюються в будь-якому випадку навіть, коли реалізація відсутня.

Розрахунок собівартості можна здійснити, зробивши чотири правильних кроки.

Крок перший. Розрахунок змінних витрат на одиницю продукції, товару чи послуги

Розрахунки собівартості продукції, послуг та товарів дуже схожі. Різниця лише в тому, що товар – це продукція з одного компонента - самого себе. Тому коли ви будете заповнювати Відомість 6.1 для виробників або Відомість 6.2 для торгівлі, ви побачите, що вони майже ідентичні. Відомість 6.1 трохи складніша, та щоб її зрозуміти, треба просто пригадати Ваш улюблений кулінарний рецепт.

Наприклад, для торта ви берете борошно, яйця, сіль, цукор, ще якісь компоненти і пишете їх в склад змінних витрат – колонка №1 Відомості 6.1, а кількість за рецептом – в колонку №3. На виробництві такий рецепт ще називають нормою. Далі у колонці №2 проставляєте закупівельну ціну матеріалів та множите на кількість по нормі. Підсумувавши вартість усіх матеріалів за нормою, Ви отримуєте змінну частину собівартості одиниці продукції.

Крок другий. Розрахунок усіх змінних витрат

Щоб порахувати змінні витрати за місяць ви маєте розуміти, скільки продукції чи товарів ви плануєте реалізувати. Цю інформацію ви відображали в таблиці 3.1 «План продажів». Будьте уважні при її заповненні, бо коли мова йде про виробництво продукції з тривалим циклом виготовлення, може бути затримка між тим місяцем, коли Ви понесли витрати, та тим, коли ви фактично отримуєте кошти за виконання замовлення або постачання продукції.

Маленький секрет - Банк цікавлять фактичні дати надходження та списання грошових коштів, і грамотний підхід до розрахунку суттєво підвищує довіру до Ваших розрахунків в цілому.

Отримавши план продажів, потрібно помножити кількість одиниць продукції чи товарів по плану продаж на змінну собівартість одиниці, яку обрахували в таблицях «6.1» чи «6.2» і ви отримаєте усі змінні витрати за відповідний період.

Крок третій. Розрахунок усіх постійних витрат та повної собівартості

У таблиці «6.3» ви вказуєте усі постійні витрати, які здійснюються незалежно від того йде у Вас реалізація чи ні, а саме: орендна плата (беремо її з розділу 2.4), транспорт, енергія, водопостачання та водовідведення, заробітна платня, амортизація, інші витрати.

Щодо заробітної платні, хочу нагадати важливу деталь.

Якщо у вас відрядна система оплати праці, ви маєте віднести витрати до відомості 6.1, а не до таблиці «6.3», тому що вона буде залежати від обсягів виробництва!

Після цього, додавши постійні витрати та змінні, Ви отримуєте в таблицях «6.1» та «6.2» повну собівартість на потрібний нам період згідно плану продажу.

Крок четвертий. Розрахунок амортизації

Розрахунок амортизації розглянемо окремо. Якщо ви придбали обладнання, то воно буде приносити вам користь не один місяць, а певний тривалий термін.

Тому коли ви обраховуєте амортизацію, ви додаєте до витрат поточного місяця не усю вартість обладнання, а лише частину. Розглянемо приклад закупівлі автомобіля.

Якщо строк експлуатації автомобіля 5 років і його закупівельна вартість 300 000 грн, то щоб заповнити таблицю «Відомість розрахунку амортизації» ви вносите обладнання «Автомобіль», в колонку закупівельна вартість пишете «300 000», в колонку «Розрахунковий термін експлуатації» - 5 років. Амортизацію за рік рахуєте як $300\ 000 / 5 = 60\ 000$.

Так само додаєте усе обладнання, яке ви маєте чи хочете придбати, і рахуєте амортизацію по кожному активу окремо. Далі, щоб обрахувати суму амортизації за місяць, додаємо нараховану амортизацію по кожному активу і ділите на 12 місяців. В нашому прикладі виходить $60\ 000/12 = 5000$ грн.

Головний "секрет" розрахунку собівартості при підготовці бізнес-плану - робити кожен крок максимально педантично, не випускаючи деталей. Адже дрібні неточності можуть завадити навіть найбільшому проекту!

7. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

Олександр Соловей – Експерт з фінансового обліку в МСП,

співзасновник Finmap.online

<https://finmap.online/>

Відео – <https://bit.ly/579Course-6>

© Олександр Соловей, 2020

Чортова дюжина правил, щоб не витратити свої гроші на рівному місці.

1. Не змішуйте особисті гроші з грошима бізнесу

Якщо вам складно це зробити, тому що бізнес-гроші іноді потрапляють на вашу персональну карту - заведіть окрему карту. Так ви завжди будете знати, коли і скільки вивели з бізнесу не за планом.

А що, якщо змішати?

Уявіть ситуацію: два власника в бізнесі, і одному треба терміново купити зимові шини. Готівки з собою немає, на карті 500 грн, зате під рукою - каса компанії. З думкою «Завтра поверну» Антон взяв звідти гроші і «перевзвув» машину.

Уже знаєте, що сталося далі? Звичайно, «замотавшись в операціонці» і особистих справах, Антон зовсім забув про цей випадок. В кінці місяця з партнером довго шукали пропажу грошей і мало не звільнили важливого співробітника. Витратили купу часу і нервів! Через два дні Антон згадав, куди поділися гроші, але на жаль ... «осад залишився».

2. Використовуйте метод нарахування

Єдиний спосіб підрахувати прибуток вашої компанії - рахувати доходи і витрати за фактом виконання робіт і отримання послуг, а не за фактом надходження і списання грошей.

А що, якщо по-старому?

Якщо не брати до уваги нараховані доходи і враховувати тільки отримані на рахунок гроші, виходить така картина: ви працюєте постійно на авансі і не можете порахувати реальний прибуток компанії. У якийсь місяць вам приходить купа доплат за давно виконані проекти, і ви думаєте: «О, прибутку-то

скільки». Але кожен місяць, заробляти стільки ж за цією схемою не вийде - доведеться спочатку накопичити боргів.

3. Визначте мету, навіщо ви ведете фінансовий облік

Поставте собі конкретну мету або завдання. Наприклад:

- Щоб аналізувати структуру витрат і оптимізувати її.
- Щоб моментально бачити поточний фінансовий стан бізнесу і в будь-який момент знати, яка кількість грошей на рахунках компанії і скільки вам винні.

А що, якщо вести облік тільки для податкової? Звіти здали та й добре.

Один дуже правильний підприємець (привіт, Антон!) вів облік 12 місяців. Не дуже розуміючи навіщо, але раз так правильно - робив, щоб облік просто був. Пізніше Антон вирішив збільшити рентабельність бізнесу і звернувся до консультанта.

На пропозицію «Давай спочатку подивимося сьогоднішню рентабельність за напрямками» - відповіді було нічим.

За напрямками не рахували і навіть не збиралися...

Довелося витратити місяць, щоб перенести дані за весь рік(!) і побачити картину рентабельності за напрямками.

4. Встановіть правила і стандарти обліку

Незважаючи на те, що існують певні стандарти обліку фінансів, як метод нарахування, є речі, які ви повинні встановити як додаткові правила всередині вашої компанії.

Наприклад:

- У всіх транзакціях позначати проекти, щоб бачити рентабельність по кожному проекту окремо.
- Виокремлювати всі продажі зі знижкою і т.д.

Як це полегшить життя?

Компанія займається дизайном квартир. 80% транзакцій - надходження за виконану роботу і нарахування доходу за контрактами. Решта - зарплати, оренда та інші витрати.

Тобто велика частина транзакцій - 80% дуже схожі. Хлопці дали завдання бухгалтеру: «Прийде оплата, переглянеш так: обов'язково вказуй район міста і стиль ремонту». Тепер при кожному надходженню коштів автоматично збирається необхідна аналітика.

5. Оберіть інструмент який вам підходить.

Все ще витрачаєте купу часу, щоб створити велосипед в Excel -таблицях? Через півроку-рік все одно в них заплутаєтесь і хорошої аналітики не отримаєте. Краще підберіть готовий інструмент, який не буде створювати складнощів у роботі і дасть можливість досягти мети з попереднього пункту.

Як обрати?

Компанія займається орендою приміщень. Головна задача - бачити рентабельність по кожній квартирі. Спробували один сервіс, але виявилось, що немає зручної розбивки по проектам.

Взяли іншого - з'ясували, що не можна окремо вносити розподіл дивідендів. Так, до сих пір, і не знайшли відповідний сервіс.

Висновок: спочатку визначте, які параметри будете враховувати, і вже потім підбирайте сервіс.

А ще ми помітили, що часто це спосіб прокрастинації. Запитуємо клієнта:

«Що ви повинні побачити в сервісі, щоб зрозуміти, що він вам підходить?»

Відповідь: «Ви знаєте, я ще не думав про це». А потрібно було б.

6. Регулярно ведіть облік і вносьте дані

Жоден облік не буде повним, якщо вносити дані «Відразу як буде час». Ви повинні виховати у себе дисципліну і регулярно вносити дані прямо за фактом зробленої дії: продали - внесли, заплатили - внесли і тд.

7. Делегуйте рутину

Щоб не витрачати багато часу на рутинне внесення даних, розподіліть ці завдання між співробітниками. Нехай кожен вносить те, що витратив і отримав. Або сфокусуйте цю задачу на фінансовому менеджері.

А що, якщо самому вести облік час від часу?

Цікавий приклад дитячої школи мистецтв. Керівник не дуже любив всю цю рутинну роботу, тому вносив дані раз в тиждень: просто переносив з блокнота і папірців. Іноді папірці губилися, витрати переходили в категорію «Інше», а керівник витрачав по 3-4 години щоп'ятниці, щоб у всьому розібратися.

Коли категорія «Інше» набрала 25%, і аналіз витрат неможливо було провести, керівник почав заповнювати дані регулярно. Як тільки сталася транзакція, відразу її вносив. Через 2 тижні звик: витрачаються хвилини, дані не втрачаються. А через місяць дав доступ до системи співробітникам, і кожен сам враховував свої операції.

8. Працюйте з фінансовою моделлю

Створіть фінансову модель вашого бізнесу і регулярно поправляйте в ній дані, щоб вона відображала реальність. Це допоможе вам вчасно реагувати на просідання в рентабельності бізнесу.

9. Плануйте рух грошей

Складіть платіжний календар, в якому будете враховувати планові надходження і списання грошей. Він допоможе вам відстежити касовий розрив і вчасно його запобігти.

А що, якщо не стежити?

Компанія з розробки сайтів набрала замовлень і авансів на 3 місяці вперед. Вирішила, що грошей вистачить з лишком, і накупила новеньких макбуків. Через три місяці роботи був зданий лише один проект, і то з проханням оплатити роботу пізніше. Гроші в компанії закінчилися, довелося продати макбуки за ціною б/у і взяти короткий кредит. Ось так, не плануючи фінансові потоки, можна на рівному місці втратити пару тисяч доларів.

10. Контролюйте борги: свої і клієнтів

Якщо вести облік методом нарахування, то у вас автоматично буде формуватися дебіторська заборгованість, тобто інформація про те, скільки вам винні ваші клієнти. Так ви будете контролювати всі оплати і не витратите зайве.

Аналогічно дебіторці, формується кредиторка - ваші борги. Контролюйте і цю цифру, щоб одного разу не довелося віддати всю оборотку і влізти в нові борги для закриття старих.

Ми рекомендуємо, щоб кредиторка не перевищувала дебіторку. Тоді компанія буде збалансованою з точки зору боргів.

А що, якщо не контролювати? «І так все пам'ятаємо».

Будівельна лабораторія перевіряє якість бетону. Один тест коштує 2 дол. «Ну не будеш же великим компаніям слати рахунки по 20-40 дол. щодня?» - думають власники.

Схема була така: збирали заборгованість до 500 дол. і відправляли рахунок. На будівельному ринку немає звички платити вчасно, тому борги накопичувалися з попередніми. А так як весь процес зав'язаний на папірцях і листах - частина оплат не приходила. У компанії про це просто забували, адже завжди є робота «важливіша».

Після впровадження системи обліку, сума надходжень зросла в 1,5 рази без збільшення кількості тестів. Тобто компанія втрачала третину грошей тільки через відсутність контролю боргів.

11. Проводьте регулярний аналіз

Мінімум раз на місяць складайте фінансові звіти і дивіться поточну ситуацію, щоб реагувати на «несподівані» ситуації і вчасно приймати необхідні управлінські рішення в розвитку бізнесу.

12. Рахуйте прибуток правильно і не виймайте занадто багато з бізнесу

Ви вже можете порахувати прибуток свого бізнесу за допомогою методу нарахування. Але не забувайте ще вносити амортизацію, відсотки по кредитах і інші неочевидні витрати.

Після цього не поспішайте виймати весь прибуток у вигляді дивідендів. Ми рекомендуємо залишати в обороті суму постійних витрат компанії на 2-3 місяці. Крім цього бажано залишати частину грошей в резервний фонд на випадок проблем і в фонд розвитку, якщо хочете прискорено розвивати ваш бізнес.

А що, якщо виводити все під нуль?

Власник правильно порахував прибуток компанії. Вивів все під нуль і полетів на Балі на 2 місяці. Через 2 тижні отримав невтішний дзвінок від керуючого: «Грошей на зарплати немає, найближча оплата за виконаний проект буде через 3 тижня».

Друзі, не забувайте залишати гроші на оборотку.

13. Exit strategy

Найважливіше правило:

Інвестор, банк або потенційний покупець вашого бізнесу, будь-яка людина, якій ви завтра захочете презентувати всю фінансову аналітику компанії, повинен розібратися в усьому швидко і самостійно.

«А якщо я не хочу і не збирався продавати свій бізнес?» Вам і не потрібно. Це просто метод дотримання дисципліни фінансового обліку в компанії. І якщо, коли-небудь, ви захочете залучити інвестора для масштабування бізнесу або просто змінити рід діяльності та продати поточний бізнес - в обох випадках прозора картина з фінансів дасть свій неоціненний ефект.

Щоб застосувати на практиці кожне правило і дізнатися про цифри свого бізнесу багато нового та іноді навіть несподіваного, будьте відкриті до нової інформації, навчайтеся та впроваджуйте у свій бізнес сучасні та зручні підходи.

І головне - фінансовий облік - це просто. Починайте вести облік так, щоб він сам допомагав вам приймати зважені управлінські рішення.

8. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ

Світлана Олейнікова – Експертка з фандрейзингу та розвитку проєктів,
керуюча партнерка групи компаній Synergy Universe

<https://www.facebook.com/SynergyDevelopmentConsulting/>

Відео – <https://bit.ly/579Course-7>

© Світлана Олейнікова, 2020

Пошук джерел фінансування є одним з найважливіших етапів підготовки бізнес-плану та запуску власної справи. Стартовий капітал - це вода та добрива, що дозволяють насінині підприємницької ідеї перетворитись на квітучий бізнес.

Сьогодні я хочу поділитись з Вами секретами та фішками залучення коштів, які дозволять Вам стартувати швидко і з меншими ризиками.

Є шість головних джерел фінансування, і кожне з них має як переваги, так і обмеження. Кожний варіант можна використовувати окремо чи поєднувати з іншими способами.

Перше джерело - Власні кошти

Створити стартовий капітал виключно за допомогою власних коштів - оптимальний варіант для початку ведення бізнесу. Використання власних коштів для бізнесу має ряд переваг:

- Не потрібно думати, де взяти стартовий капітал - він у вас вже є;
- У Вас не буде ніяких боргів і зобов'язань, що дуже важливо для підтримки особистого бюджету в стабільному фінансовому стані;
- Капітал дається вам абсолютно безкоштовно, за нього не потрібно платити відсотки;
- Ви не будете залежати від партнерів по бізнесу і всі рішення зможете приймати повністю самостійно;
- Вам не доведеться ні з ким ділитися отриманим прибутком.

Важлива фішка - якщо вибір варіанту відкриття бізнесу дозволяє почати справу з мінімальними фінансовими вкладеннями - скористайтеся цим. Це дозволить підстрахувати себе від великих втрат в разі, якщо щось піде не так.

Якщо стартовий капітал складається з ваших особистих фінансів - цей варіант можна назвати ідеальним. Ризикувати своїми грошима краще, ніж чужими. Останній варіант - це ризик отримати суттєві борги в разі невдачі.

Друге джерело - Позики у друзів, знайомих, родичів чи інших людей, або, як кажуть американці - Friends, Family, Fools

Питання позичання грошей у друзів чи знайомих є досить складним. Через позику можуть суттєво зіпсуватися стосунки та виникнути конфлікти. Тому, якщо ви вирішили отримати стартовий капітал в борг від родичів або друзів, дотримуйтесь наступних правил:

- Складіть офіційний договір позики
- Або хоча б напишіть боргову розписку, в якій чітко вкажіть, коли і скільки ви зобов'язуєтесь повернути, а також запишіть усі інші умови угоди. Надалі тут же можна буде вести облік повернутих сум (якщо борг буде виплачуватися частинами) з підписами сторін.
- Або позичте гроші під відсотки

Важливі фішки, що дозволять Вам отримати гроші та не втратити друзів:

Перше: Компенсуйте другу позику хоча б на рівні ставки по депозитах.

Друге: Чітко виконуйте зобов'язання по поверненню.

Третє: Суворо дотримуйтесь взятих на себе зобов'язань, наче ви позичили гроші в банку.

Третє джерело - Стартовий капітал від інвестора або партнера

Якщо у випадку позики вам не потрібно ділитися прибутком з тим, хто дав гроші, то при інвестуванні чи партнерських стосунках - потрібно постійно віддавати значну визначену частку від доходу. Стосунки з інвестором або партнером по бізнесу теж необхідно закріплювати договором, причому, в цьому випадку він буде складнішим, оскільки він повинен включати в себе набагато більше нюансів, ніж договір позики.

Є кілька варіантів пошуку Інвестора.

Перший. Серед друзів. Ви можете не позичати кошти, а одразу запропонувати частку у бізнесі. Головне - щоб обом сторонам таке рішення було комфортним.

Другий. В інтернеті. Пошук інвесторів можна здійснювати на спеціалізованих сайтах і форумах про бізнес. Розповсюдьте в мережі інформацію про те, звідки ви, який бізнес хочете відкрити (коротко, не розкриваючи ключових моментів), і кого Ви шукаєте: інвесторів або партнерів. Головне - Ваша пропозиція повинна відрізнятися від аналогічних.

Третій. Бізнес-ангели. Існують так звані бізнес-ангели - інвестори, що самі шукають бізнес, який вони б захотіли і змогли профінансувати. У бізнес-ангелів є цілі співтовариства і об'єднання, які нескладно знайти, скориставшись пошуком. Якщо ваша бізнес-ідея дійсно цікава, Ви зможете отримати стартовий капітал від бізнес-ангела.

Секрет успішної роботи з Інвестором такий же, як у випадку із позиками друзів - будьте максимально чесними, прозорими та пунктуальними у розрахунках.

Четверте джерело - Краудфандинг

Слово походить з англійської мови і ділиться на «crowd» («натовп») і «funding» («фінансування»), що можна перевести як «народне фінансування».

Краудфандинг – це вид залучення коштів з метою фінансування проекту від будь-кого охочого. Ті, хто збирають гроші, називаються реципієнтами, а ті, хто жертвує – донори, спонсори або інвестори. Реципієнт повинен запропонувати бізнес-ідею, визначити необхідну грошову суму і термін її збору, провести калькуляцію всіх витрат, оголосити умови для донорів (безоплатне фінансування, фінансування в обмін на нематеріальну подяку, фінансування в обмін на частку у майбутньому прибутку) і виставити свою пропозицію на краудфандинговій платформі. Бізнес-ідея не повинна суперечити законам держави. Інформація щодо ходу збору коштів повинна бути відкрита для всіх, а зібрані гроші можна використовувати тільки для заявлених цілей.

Є цікавий факт, чому компанії люблять виходити на краудфандингові майданчики. Для реципієнтів (стартаперів) краудфандингова кампанія – не тільки спосіб отримати фінансування, але і привернути увагу до бізнес-ідеї, що підвищує шанси стартаперів потрапити в сферу інтересів бізнес-ангелів, великих інвесторів, бізнес-інкубаторів та акселераторів.

Основними складовими успішної краудфандингової кампанії є маркетинг і PR.

ФІШКИ УСПІШНОГО КРАУДФАНДИНГУ

Комерційні проекти, фінансування під які збирається шляхом краудфандингу, для донорів в більшості своїй мають характер венчурних інвестицій (для некомерційних проектів повернення донорам вкладень не передбачено в принципі). Тобто, немає ніяких гарантій того, що бізнес-проект виявиться успішним, і донор буде брати участь у розподілі прибутку. Іноді реципієнти можуть запропонувати донорам комерційних проектів нематеріальну винагороду (найчастіше публічне висвітлення імені донора), спрямоване на збільшення репутаційного капіталу, який стає все більш значущим чинником бізнес-успіху.

Існує кілька способів фінансування в краудфандингу:

1) Все або нічого

Проект публікується на краудфандинг-платформі. Встановлюється певний строк, протягом якого можливий збір коштів. Якщо за цей період часу не вийшло зібрати потрібної суми, то всі гроші, що були залучені, повертаються їх власникам.

2) Залишити все

Навіть якщо була зібрана не вся сума, вона все одно перераховується реципієнту за мінусом комісії сайту на реалізацію бізнес-ідеї.

3) Вічне фінансування

Реципієнт отримує необмежений часовий ресурс для збору необхідної суми. Інвестиції можуть надходити до тих пір, поки проект не буде здійснено.

4) Переломний момент

Гроші надходять після проходження контрольної точки. Наприклад, якщо зібрана половина від необхідної суми, то гроші передаються реципієнту.

5) Угода з вільною ціною

Реципієнт виставляє на продаж свій продукт, а інвестори пропонують за нього ціну. Таким чином можна зібрати кошти на реалізацію нової ідеї.

У 2008-2009 роках були створені краудфандингові платформи [Kickstarter](#) і [IndieGoGo](#), через які почалося фінансування творчих ініціатив. На сьогоднішній день Kickstarter і IndieGoGo – найбільш відомі краудфандингові платформи в світі. Щорічно через них проходять сотні мільйонів доларів і

фінансуються десятки тисяч проектів. Бізнес-модель даних платформ полягає в тому, що з кожної успішної краудфандингової кампанії майданчик бере 5% від сум пожертв.

Найбільш популярні краудфандингові платформи в Україні – «Спільнокошт» і Na-starte. «Спільнокошт» був заснований в 2012 році і спрямований на збір коштів для проектів соціальної спрямованості. Більшість ідей мають на меті допомогу людству, покращення стану навколишнього середовища та вирішенні інших проблем. У свою чергу Na-starte робить більший акцент на комерційні, ніж на соціальні проекти. Комісія за успішний збір коштів у платформи «Спільнокошт» становить 10%, у Na-starte - 8%.

За останні роки серед найбільш успішних українських стартапів, які зібрали сотні тисячі доларів на зарубіжних краудфандингових майданчиках, стали Feel VR (\$500 тис. на проект ігрових гаджетів), LaMetric (\$369 тис. на проект розумних годинників), Petcube (\$251 тис. на проект гаджетів для домашніх тварин).

Підготовка проекту до публічної презентації та подальшого залучення коштів:

1. Складання бізнес-плану

Структура плану буде цілком залежати від типу вашого проекту. Але важливо розуміти кожному, хто хоче спробувати вдачу в краудфандінгу, що бізнес-план необхідно прописувати детально, з урахуванням усіх дрібниць проекту: від кампанії по залученню фінансування до реалізації самого проекту.

При складанні плану важливо звернути увагу, щоб у ньому були вказані: доступно і чітко сформульовані думки, цілі проекту, правильно визначені часові та бюджетні рамки. Зазначені терміни дадуть можливість потенційним інвесторам краще розуміти специфіку проекту і ознайомитися з термінами, завдяки яким вони побачать результат.

2. Відео-презентація

Відео - це наочна презентація, де автор і всі учасники проекту можуть розповісти про їх основну ідею. Для багатьох спонсорів перегляд ролика краще від читання довгого тексту. Тому проекти з відео отримують набагато більше шансів на успіх.

3. Сторінка на платформі

Сторінка проекту повинна обов'язково містити ємний і зрозумілий опис. Як і в презентації проекту, на сторінці краудфандингової платформи важливо надати необхідну інформацію. Інвестори звертають увагу на наповнення сторінки проекту, на зміст, на те, як він оформлений, скільки інформації присутньо, наскільки вона зрозуміла і детальна. Щоб заручитися позитивним ставленням у інвесторів важливо постійно розповідати про новини проекту.

4. Пошук промоутерів

Промоутерами повинні бути люди, які вклали власні кошти в ваш проект і розраховують на його успіх. Зручно буде залучити друзів і рідних, за допомогою яких ви можете розповісти про проект в соціальних мережах. Ще до запуску проекту необхідно зібрати команду, налагодити контакти з експертами, журналістами та блогерами. Це перші прості, але важливі кроки в популяризації вашого проекту.

В Україні краудфандинг поки ще не став вагомим інструментом залучення фінансування під різні бізнес-проекти. Однак зі зростанням української економіки та підвищенням фінансової грамотності населення популярність краудфандинга буде набирати оберти.

П'яте джерело - Гранти

Гранти є одними з найбільш бажаних для підприємців-початківців інструментів отримання стартового капіталу.

Грант – це переважно безповоротна допомога організаціям і фізичним особам в грошовій або натуральній формі на здійснення будь-якої діяльності з подальшим звітом про їх використання. У нашому випадку – це стартовий капітал підприємця.

Пошук і отримання гранту – непросте завдання та, якщо у вас є цікава, нестандартна, а головне – економічно обґрунтована ідея, можна спробувати отримати на її реалізацію донорські гроші.

Обмеженням цього джерела фінансування є те, що кожен донор, який надає кошти, сам визначає цілі та правила використання коштів.

СЕКРЕТИ ОТРИМАННЯ ГРАНТІВ

Існують певні правила, за допомогою яких регулюються взаємовідносини між спонсором і грантоотримувачем:

Фінансові кошти можуть бути видані тільки безпосередньо організації або підприємству, але ніяк не на особистий рахунок самого підприємця або його керівників.

Важливо. При оформленні заявки на грант обов'язково вказується мета отримання грошей, згідно цих даних витрата коштів і буде контролюватися після видачі. Тобто змінити спрямованість використання фінансових інвестицій, також як і суми гранту в процесі діяльності не вийти.

Претендувати на отримання гранту може кожне підприємство, але ось отримати його реально, хто пропонує або найбільш реалістичний проект, або максимально оригінальний.

Слід звертати увагу на тематику грантів. Справа в тому, що кожен грант має свою вузьку направленість і часто просто не підходить для певного виду діяльності. Тому участь у такому конкурсі буде марною тратою часу не тільки для підприємства, але і для грантодавця, адже якщо, наприклад, грант виділяється для розвитку інформатики, то його не зможе отримати підприємство, яке займається випічкою кондитерських виробів.

Слід врахувати, що найбільша кількість відхилених заявок йде з позначкою невідповідності тематиці. Можна, звісно, спробувати максимально підігнати свої цілі до поставлених грантодавцем. Але при цьому варто розуміти, що фінансові кошти видаються людьми, які розуміються в бізнесі. Їх досить складно переконати, що якщо ви вже кілька років займаєтеся торгівлею китайськими іграшками, то ви зможете за рахунок спонсорських грошей в найкоротші терміни переформатувати свою діяльність в сферу будівельних послуг, бодай тому, що не маєте для цього необхідного потенціалу.

Потрібно бути готовим до того, що фінансові інвестиції можуть надходити не одноразово, а кількома траншами, при цьому не завжди у вигляді грошових надходжень, але також і певними видами товарів або устаткування. Так, наприклад, якщо є потреба у закупівлі оргтехніки, то можуть не виділятися кошти для її придбання, а надаватися сама офісна техніка.

Кожен окремий етап діяльності повинен бути строго визначений в датах його реалізації, і відповідно гроші надходитимуть за графіком і повинні бути використані чітко за призначенням. Якщо взяти кредит в банку і допустити прострочення щомісячного платежу, то крім штрафних санкцій підприємству нічого не загрожує. Якщо ж взяти грант і використовувати гроші не на ті цілі, які були обумовлені, то весь проект може бути закритий, а репутація буде зіпсована назавжди і її просто вже неможливо буде відновити.

Особливу увагу слід приділяти фінансовій звітності діяльності. Найчастіше при отриманні гранту видаються інструкції щодо того, як і в якій формі необхідно вести документацію. Тому грантоотримувачу необхідно стежити не тільки за тим, щоб звітність велася правильно, але і в суворо визначеній формі.

Сума в заявці на отримання гранту повинна бути якомога меншою і бути розрахованою лише на придбання необхідного обладнання, без якого неможливо організувати виробничий процес. Все другорядне бажано закуповувати за рахунок власних коштів або додаткових джерел інвестицій. Тільки в цьому випадку шанси отримати грант значно зростають.

ГРАНТИ ВІД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ

Отримати грант в Україні на розвиток бізнесу можна через Державну службу зайнятості. В принципі, цей грант є аналогом допомоги по безробіттю, яку може отримати кожен громадянин, який не має офіційного працевлаштування (стоїть на обліку як безробітний) і відповідає всім встановленим вимогам. Грант надається на поворотній основі (тобто цю суму доведеться повернути в установлений термін), але без відсотків.

Отримати грант на відкриття бізнесу в Україні у 2019 році може кожен, хто зареєстрований в Державній службі зайнятості як безробітний. З цього правила є винятки - така допомога не може бути надана наступним категоріям осіб:

- тим, хто був зареєстрований як підприємець останні два роки або вже отримував подібний грант у минулому;
- засудженим, якщо є рішення суду, яке набрало законної сили;
- звільненим із попередньої роботи за службовою невідповідністю або за прогул.

Перед тим, як отримати грант на бізнес, слід мінімум один місяць перебувати в статусі безробітного на обліку в службі зайнятості. Якщо претенденту буде підібрана відповідна спеціальність або він відмовиться від влаштування на таку роботу - право на отримання допомоги буде втрачено.

Через місяць після реєстрації в Державній службі зайнятості (якщо людині не знайшли відповідну роботу) можна подавати заяву про видачу гранту, до якої слід долучити розроблений бізнес-план свого проєкту. Бізнес-план необхідно підготувати вкрай ретельно, оскільки його буде аналізувати спеціальна комісія і за результатами розгляду буде прийнято рішення про видачу допомоги. Рішення ухвалюється протягом 10 робочих днів з моменту подачі повного пакету документів. Якщо комісія схвалить бізнес-план, заявник повинен зареєструватися як фізична особа-підприємець, після чого може отримати виділену суму і почати діяльність.

ГРАНТИ ВІД МІЖНАРОДНИХ ФОНДІВ

[Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України»](#)
[Допомога Євросоюзу малому та середньому бізнесу](#)

ГРАНТИ ВІД ДЕРЖАВНИХ ФОНДІВ

[Український фонд підтримки стартапів](#)
[Український культурний фонд](#)

Більше актуальних програм підтримки бізнесу - https://sme.gov.ua/support_programs/

Шосте джерело - Кредит у Державній Програмі 5-7-9

Державна програма "Доступні кредити 5-7-9%" є унікальною можливістю отримати кредит у якості стартового капіталу.

Зазвичай банки дають кредит тільки існуючим компаніям, в яких можуть оцінити продажі за минулий рік, стан ринку, клієнтів та постачальників.

Перед початківцем стоїть складна задача - переконати банк у прибутковості та стійкості бізнесу, який ще навіть не розпочав!

І головний секрет успіху - якісна підготовка бізнес-плану, про що Ви вже точно знаєте із цього курсу :)

9. ОЦІНКА РИЗИКІВ

Іван Корякін – Консультант з питань стратегії та фінансів,

<http://wealthyworld.com.ua>

Відео – <https://bit.ly/579Course-8>

© Іван Корякін, 2020

Оскільки підприємництво – це господарська діяльність, що проводиться на власний ризик, то важливою задачею при підготовці бізнес-плану є вивчення та оцінка існуючих ризиків з метою зменшення їх впливу.

Ризики – це негативні ситуації, які можуть зашкодити реалізації проєкту. Це також суттєві зміни на ринку, що потенційно роблять Ваш продукт чи послугу менш привабливими для клієнтів. Слід знати не тільки про наявність цих ризиків, а й про способи їх уникнення чи принаймні зменшення.

Найбільш поширений спосіб виявлення ризиків та визначення способів їх мінімізації – матриця SWOT, назва якої походить від англійських слів Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Цей спосіб включає аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз. Сильні і слабкі сторони є внутрішніми факторами, тобто тими, на які можна вплинути, а можливості та загрози є факторами зовнішнього середовища, вплив на які обмежений чи неможливий.

1. Сильні сторони – це Ваші переваги серед інших.

Наприклад, сюди можна віднести унікальний продукт, напрацьований комерційний досвід, сильну команду. Сильні сторони необхідно постійно зміцнювати, покращувати, використовувати в спілкуванні з клієнтами.

2. Слабкі сторони – це недоліки у порівнянні з іншими гравцями ринку.

Це можуть бути відсутність електронного документообороту, пасивний маркетинг, недостатня кваліфікація персоналу. За рахунок слабких сторін компанія може втратити конкурентоспроможність. Необхідно розробляти спеціальні заходи для зменшення впливу слабких сторін на ефективність компанії.

3. Можливості компанії - сприятливі фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на зростання бізнесу в майбутньому.

Можливості ринку показують джерела зростання бізнесу. Їх необхідно аналізувати, оцінювати і розробляти заходи по використанню із залученням сильних сторін компанії. Наприклад, зростання інтересу до безконтактних послуг відкриває можливості для нових служб доставки, мобільних сервісів тощо.

4. Загрози компанії - негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть позначитися на конкурентоспроможності компанії.

Загрози слід оцінити з точки зору ймовірності виникнення та можливих втрат для компанії. Проти кожної загрози повинні бути розроблені рішення для мінімізації впливу. Наприклад, через пандемію дуже постраждали міжнародні ланцюжки постачання. У випадку, якщо Ваш бізнес залежний від імпортової сировини чи комплектуючих, гарною ідеєю для зменшення загроз буде пошук альтернативних місцевих постачальників.

Готуючи Ваш бізнес-план, варто розуміти головне: діяльності без ризиків не буває! І якісний план, під який інвестор чи банк дасть гроші, це не той, у якому ризики "відсутні", а той, який детально та об'єктивно описує реальну ситуацію та кроки, якщо щось "підє не так".

ДОДАТКИ

Обов'язкові додатки

Для надання кредиту підприємцям-початківцям, кожен банк може встановлювати власний перелік обов'язкових документів, які подаються разом із бізнес-планом. Найчастіше це:

- Свідоцтво (витяг) про реєстрацію
- Фінансова звітність
- Інформація про засновників.

Кожен банк може встановлювати власний перелік необхідних документів, тому варто уточнювати список на сторінках банків чи у службі підтримки.

Цей перелік документів не є формальними додатками до бізнес-плану, тому може подаватись як разом із бізнес-планом, так і окремо.

Необов'язкові додатки

До бізнес-плану можна прикладати документи, які підтверджують Ваші розрахунки чи дають можливість краще оцінити Ваш продукт.

Такими можуть бути:

- Опис бізнес-моделі
- Маркетингові дослідження
- Договори намірів
- Звіти про тестові продажі
- Патенти
- Резюме ключового персоналу
- Відгуки та матеріали у ЗМІ
- Інше

Головне завдання додатків – підсилити інформацію, що вже викладена у бізнес-плані. Щоб отримати максимальну оцінку, притримуйтеся наступних рекомендацій:

1. **Вставляйте згадки у тексті.** У тексті відповідних розділів обов'язково має бути згадка, що детальніша інформація є у додатку, із вказанням його назви та/чи безпосередньо гіперпосилання на додаток.
2. **Пріоритетність.** Найважливіші, на Вашу думку, додатки варто зберегти файлами, найкраще у PDF, та надсилати разом із бізнес-планом у окремому файлі архіву, у форматі ZIP, попередньо вказавши на них у тексті, та за наявності вказавши гіперпосилання.
3. **Структурованість.** Додатки у тексті бізнес-плану та архіві краще пронумерувати у форматі № - Назва.pdf, а у розділі додатки – вказати назву та опис додатку.
4. **Зручність.** Для зручності перегляду використовуйте скорочені посилання (наприклад, <https://app.bitly.com/>, стискайте файли pdf до мінімального розміру (наприклад <https://smallpdf.com/uk/compress-pdf>) і НЕ вставляйте додатки в текст основного документу.
5. **Доцільність.** Переконайтесь, що додаток дійсно дає інформацію про Ваш продукт та ідею. Адже чим більше документів Ви додасте, тим меншою буде увага до кожного з них.

Чек-лист готовності бізнес-плану для подачі

Перевірте послідовно усі пункти, вказані у чек-листі, та проставте відмітки біля виконаних.

Не забувайте повертатись до невиконаних пунктів за необхідності – від цього залежить оцінка Вашого проекту та окупність вкладеного часу.

Чек-лист не потрібно прикладати до бізнес-плану під час подачі!

	Пункт для перевірки	Відмітка
1	Перевірте останню версію програми та документів	
2	Перегляньте усі відео курсу та зробіть відмітки	
3	Переконайтесь, що текст розділу 1. БІЗНЕС-ІДЕЯ підготовано за вказаним алгоритмом	
4	Переконайтесь, що текст розділу 2. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ підготовано за вказаним алгоритмом	
5	Переконайтесь, що текст розділу 3. КАЛЬКУЛЯЦІЯ ПРОДАЖІВ підготовано за вказаним алгоритмом	
6	Переконайтесь, що текст розділу 4. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА та КОМАНДА підготовано за вказаним алгоритмом	
7	Переконайтесь, що текст розділу 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ФОРМА ПІДПРИЄМСТВА підготовано за вказаним алгоритмом	
8	Переконайтесь, що текст розділу 6. РОЗРАХУНОК СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКТУ (ТОВАРІВ та ПОСЛУГ) підготовано за вказаним алгоритмом	
9	Переконайтесь, що текст розділу 7. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН підготовано за вказаним алгоритмом	
10	Переконайтесь, що текст розділу 8. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ підготовано за вказаним алгоритмом	
11	Переконайтесь, що текст розділу 9. ОЦІНКА РИЗИКІВ підготовано за вказаним алгоритмом	
12	Переконайтесь, що текст розділу РЕЗЮМЕ та 1.БІЗНЕС-ІДЕЯ відповідає висновкам розділів бізнес-плану, перед тим як видаляти підказки	
13	Попросіть 1-2 людей прочитати та переказати Ваше резюме (без інших розділів бізнес-плану), внесіть правки за потреби	
14	Перевірте наявність додатків та їх відповідність кращим практикам	
15	Перевірте наявність підказок у тексті (виділені червоним), за необхідності додайте текст та/чи видаліть підказки	
16	Оновіть поле ЗМІСТ: 1) Клікніть мишкою у полі ЗМІСТ; 2) Оберіть "Оновити таблицю"; 3) Оберіть "Оновити лише номер сторінок" та натисніть "ОК"	
17	Перевірте правильність заповнення титульної сторінки	
18	Надсилайте бізнес-план у банк ! :)	