

# КӘСІПКЕРЛІК: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС, ПРАКТИКА

Тиімді бизнес-жоспар құруға  
дайындық

3-тарау. Кәсіпкерлік жоспарын әзірлеу



**Дәріс мақсаты:** бизнес-жоспар элементтері және онымен таныстыру жолдарын қарастыру

**Дәріс сұрақтары:**

- 1) тиімді бизнес-жоспар құрылымын көрсету;
- 2) тиімді бизнес-жоспар жазудағы пайдалы кеңестермен таныстыру;
- 3) бизнес-жоспарды таныстырғанда жоспардың негізгі ойларын есте сақтау.

Ұқыпты жазылған бизнес-жоспар, әдетте 6-9 бөлімнен тұрады. Ең дұрыс көлемі 25 бет, нақтылау қажеттігіне байланысты. Жалпы, қосымша парақтарын есептегенде 20 мен 30 беттің арасы тиімді. Кестеде қарапайым жоспардың сызбасы келтірілген.

Оның негізгі элементтері түйін, бизнестың сипаттамасы, маркетинг, менеджмент және операциондық қызмет бөлімі, қаржылық бөлім, Міндетті түрде тәуекелдер мен мерзімдер көрсетілуі керек. Тағы бір ерекше нәрсе – «Жемісін көру» стратегиясы, яғни бизнесты дамыту бойынша қандай жоспарларыныңыз бар екенін көрсету қажет.

Енді әр бөлімге жеке сипаттама бере кетейік:

## Түйін

Көп адамдар, яғни банкирлер, венчур капиталистер, инвесторлар бизнес-жоспарды оқығанда негізгі ойлар жинақталатын түйіндемені көргісі келеді. Ондай түйіндемелер жоспарды нақты ақпаратпен қысқа айтып береді. Бұл жазба екі не үш беттен аспауы қажет. Түйіндеме бүкіл бизнес-жоспар жасалып біткен соң жазылады. Осылай әр бөлімнің «дәмді» тұстары ғана алынып, осы жазбаға енгізіледі. Себебі түйіндеме бірінші тұрады, оның үстіне, кейде бүкіл жоспардың ішінде жалғыз оқылатын бөлім осы ғана болуы мүмкін. Түйіндемеге енетін есептемелер тек венчурге қатысы барлары ғана болуы керек, олар: нарықтағы мүмкіндіктері, керек қаржы, жобалаулар, арнайы зерттеу немесе венчурге қатысты қандай да бір технологиялар. Инвестор немесе бағалаушының оқитынындай негізде таңдалуы керек. Бұл ақпарат қысқа әрі нақты берілмесе, оқитын адам жоба қаржылық жағынан кепілдік бере алмайды деп есептеуі мүмкін.

## Бизнестің сипаттамасы

Бірінші, венчурге таңдалатын атау, ешқандай ерекше нақтылаусыз болады. Екінші, өндіріс қазіргі статусына және болашақ трендіне қарай көрсетілуі керек. Ерекше өндіріс жобаларының әрқайсысы өзінше маңызды екенін есте сақтаңыз. Компанияның ерекше қызық бизнес немесе франшизасы болса, ол талқылауға тұрарлық тақырып. Үшінші, жаңа венчур өзі ұсынған әлеуетіне қарай берілуі тиіс. Кез келген терминнің анықтамасын берген жөн, ол оқыған адамға түсінікті болуы керек. Фотолар мен суреттер қосуға болады.

Төртінші, ықтимал артықшылықтары жаңа венчурді алға сүйрейтіні туралы талқылануы қажет. Бұл талқылауға патенттер, авторлық құқықтар, сауда маркалары, ерекше технологиялар немесе нарықтағы артықшылықтарды енгізуге болады.

## Маркетинг бөлімі

Жоспардың маркетинг бөлімінде маркетингіңіз бар екеніне, сатылым жобалағандай болатынына, бәсекеге төтеп беретініңізге инвесторларды сендіруіңіз қажет.

Жоспардың дайындауға ең қиын түсетін бөлімі осы. Әрі сыни тұрғыдан да қиын, себебі жоспардың басқа бөліктерінде көрсетілетін бағалаулар осы бөлімде қамтамасыз етіледі. Нарықты зерттеу мен талдауға негізделген жобаланған сатылымның деңгейі өндірістік операцияларға, маркетингтік жоспарға және қарыз көлемі мен капиталға тікелей әсер етеді.

Маркетинг бөлімі не істейді, қалай істейді және онда кім істейді деген сұрақтарға жауап іздейтін келесі қарастырылатын мәселелер маркетингтік жоспарда нақтылау үшін қажет.



Нарықтық ниша дегеніміз – ортақ сипаттар біріктірген біркелкі топ, яғни ұсынылған жаңа өнімді немесе көрсетілетін қызметті қажет ететін белгілі адамдар. Осы нарықтағы орынды анықтамас бұрын жоспар жазушы клиенттің сатып алу туралы шешіміне: баға, сапа, қызмет, жеке тұлғалық байланыстар немесе кейбір факторлардың бірігуіне негіздегенін көрсету керек.

### **Бәсеке сараптамасы**

Кәсіпкер бәсекелес өнімнің немесе қызметтің әлсіз және күшті тұстарын анықтауға тырысуы керек. Бәсекелес компанияларға шолу жасалуы тиіс. Олардың нарықтағы үлестері мен сатылымдары, жеткізу және өндіру ерекшеліктері талдануы керек. Назарды бәсеке табыстылығы мен табыс трендіне аудару қажет. Кім баға жағынан көшбасшы? Кім сапа көшбасшысы? Кім ұтылыста? Соңғы жылдары нарыққа еніп, содан кейін шығып кеткен компаниялар бар ма?

### **Маркетингтік стратегия**

Маркетингтік стратегияда жалпы компанияның маркетингтік философиясы мен компанияның ұстанымы көрсетілуі тиіс. Маркетингтік стратегия нарық зерттеуін, бағаланған деректері және бастапқы сатылымда көзделетін клиенттер тобы, кейінгі сатылым күшін бағыттайтын клиенттер тобы, осы топтағы әлеуетті клиенттерді анықтау және олармен байланыс орнату әдістері, өнім немесе қызметтің сипаттамалары сатылым тудыру үшін белгіленуі керек және клиенттердің қабылдауын ұлғайтатын кез келген инновациялық немесе ерекше маркетингтік тұжырымдар енгізілуі қажет.

### **Баға белгілеу саясаты**

Нарыққа еруге мүмкіндік беретін, табыс әкелетін және нарықтағы позицияны анықтайтын «дұрыс» баға болуы тиіс. Жоспарда бірнеше бағалау стратегиясы талқыланып, соның таңдалған біреуі көрсетілгені жөн. Бұл баға қою стратегиясы басқа бәсекелестердің баға қою саясатымен салыстырылып, өндіру мен соңғы сатылым арасындағы жалпы табыс талқылануы керек.

### **Жарнама жоспары**

Өндірілген өнім үшін жарнама парағын дайындау; сауда жоспарлары, сауда журналдарындағы жарнама және тікелей поштамен жіберу; жарнама агенттіктерін тарту мәселелері көрсетілуі қажет.

### **Зерттеу, дизайн және дамыту туралы бөлім**

Зерттеу жүргізу, дизайнын жасау және дамыту – шығын, уақыт және ерекше тестілеу мәселелері қаралатын бөлім. Сондай-ақ әлі де жасалу керек дизайн мен дамыту жұмысын және оларды жасамаса қандай қиындықтар болатынын, қандай тәуекелдерге бару керек екенін немесе балама жобаны талқылап жазу қажет болады. Осы тұста қызметкерлерге, материалдарға, зерттеуге, дизайнға кететін шығындар көрсетілген дамытуға арналған бюджет құрылуы керек және оны да таныстырған жөн.



## Операциялық бөлім

Бұл бөлім жаңа венчурдің орналасқан мекенін суреттеуден басталады. Таңдалған мекен жұмыс күшіне, жалақы мөлшеріне, қоғам қолдауына байланысты, клиенттер мен жеткізушілерге жақын болуы керек. Операциялық жұмыстарға қатысы бар барлық шығындар көрсетілгені жөн. Осында қолданылған қаржылық ақпарат қаржылық жобалау бөлімінде қарастырылады.

## Менеджмент бөлімі

Бұл бөлім жобадағы рөліне қарай жеке тұлғаның басты ерекшеліктерін, ұстанымын, жауапкершіліктері мен мансап тәжірибесін анықтап көрсетеді. Менеджмент тобындағы әр мүшенің толық резюмеі берілуі тиіс. Осы бөлімде кәсіпкердің рөлі нақты сызылып көрсетілуі, ал соңында, кез келген кеңесші, көмекші немесе кеңес мүшесі анықталып, талқылануы керек.

Төлеу құрылымы мен иелік ету осы бөлімде нақты анықталуы қажет. Қорыта айтқанда, инвестормен талқылау кезінде сыни факторлар нақты түсіндірілгені жөн.

Бұл факторлар:

- 1) ұйым құрылымы;
- 2) басқарушы топ және негізгі адамдар;
- 3) мамандардың тәжірибесі мен техникалық мүмкіндіктері;
- 4) иелік ету құрылымы мен өтемақы келісімшарттары;
- 5) директорлар кеңесі және сырттан алынған кеңесшілер мен көмекшілер.

## Қаржы бөлімі

Бизнес-жоспардың қаржы бөлімі жобаның өміршеңдігін көрсетуі керек. Үш негізгі қаржы есептемесі: проформа баланс кестесі, кіріс есебі және ақша ағымы есептемесі берілуі қажет.

## Проформа баланс есебі

Проформа баланс есебі венчурдің болашақта белгілі бір уақытқа арнап, қаржылық жағдайларды жобалайды. Проформа баланс стартап кезеңінің бірінші жылында әр жарты жыл сайын жасалуы керек және алғашқы үш жылда жыл соңында дайындалады.

## Кіріс есебі

Табыс пен шығынға негізделетін жобаланған операциялық нәтижені кіріс есебі кескіндейді. Маркетинг бөлімінде талданған сатылым болжамдары осы бөлімге өте қажет. Сатылым болжамы орнын тапқан соң өндіріс шығындары жобаланған табыстарды қолдау үшін жасалатын әрекеттер негізінде бюджеттелуі керек. Материалдар, жұмыс күші, қызмет және өндіріс үстемелері қарастырылуы керек. Сондай-ақ жеткізу, сақтау, жарнама, дисконттар және әкімшілік, жалпы шығындар да ескерілуі тиіс.

## Ақша ағымдарының есебі

Ақша ағымдары есебі жаңа венчур құрудағы ең қажет құжат, себебі ол күтілетін ақша ағымының кіріс және шығыс көлемінің уақытын алдын ала белгілейді. Бизнес-жоспардың осы бөлімі аса мұқият құрылады.



## Тәуекелдер бөлімі

Бұл бөлімде мынадай ықтимал тәуекелдер нақтылануы керек: өндірістегі қолайсыз трендтердің әсері, дизайн немесе өндірістің күткеннен артық шығыны, бөлшектер немесе материалдарды сатып алудағы уақыт шығыны және жоспарланбаған жаңа бәсекелестің пайда болуы.

Соңында, балама әрекеттер реті енгізілуі керек. Әрине, кешіктіру, мұқият жасалмаған болжамдар туралы, өндіріс құлдырап кеткенде не болатынын жазыңыз, қысқасы, жоспарды оқыған адамда кәсіпкер тәуекелдерді ескерген екен және ол қиын жағдайлар бола қалса, оларға дайын екен деген көзқарас қалыптасуы тиіс.

## «Жемісін көру» стратегиясы

Кез келген бизнес-жоспар болашақ «жемісін көру» стратегиясына тереңірек бойлауы керек. Кәсіпкерге ликвидация жағдайларын немесе жоспар ойдағыдай орындалмаса, венчурдің бұрынғы жоспарға өтуін жоспарлау маңызды. Бұл бөлім менеджменттің сәттілігі ретінде қарастырылатын осындай жағдайларды және инвестордың стратегиядан шығуын көздейді. Сонымен қатар менеджментті ауыстыруға қатысты бір ойлар берілуі керек.

## Мерзімдерді анықтау бөлімі

Мерзімдерді анықтау бөлімі инвесторларды түрлі іс-әрекеттердің орындалу уақытын көрсететін кестемен қамтамасыз етеді. Жоспарланған шынайы уақытын және осы уақыт бойынша іс-шаралардың аралық уақытын көрсету маңызды.

## Қосымшалар және библиография бөлімі

Бұл соңғы бөлімді жоспарға қосу міндетті емес. Бірақ негізгі бөлімдерге қосылмай қалған материалдарды беру үшін тиімді. Диаграмма, сызбалар, соңғы деректер, басқарушы топ мүшелерінің қысқаша түйіндемелері мен библиография тізімі осы материалдарға мысал бола алады,

## Бизнес-жоспарды таныстыру

Бизнес-жоспар әзірленіп болған соң, келесі мәселе – оны бір ғана қаржыгерге немесе инвесторларға көрсету. Ауызша презентация жасау көпшілікке «лифтте таныстыру» деген атпен белгілі, лифтпен көтерілген екі минут ішінде әңгімеңізді толық айтып жеткізу деген баламадан туған, ол – ықтимал инвесторларға бизнес-жоспарды сату мүмкіндігі.

Презентация жақсы ойластырылған, мұқият дайындалған және икемді болуы керек. Кәсіпкерлер аудиторияның қызығушылығын тудыратындай маңызды тұстарын дайындауы қажет. Презентацияны дайындау кезінде сол маңызды тұстарының сызбасымен жүріп отыру тиіс, бірақ ол кейбір ақпаратты алып тастайтындай еркін болғаны жөн. Естеқаларлық презентацияда қуаныш, күш және қызығушылық болады.

Кәсіпкер ауызша таныстыратын презентация әзірлеуде мынадай қадамдарды ескергені жөн:

- Маңызды тұстарының сызбасын жақсы білу керек.
- Мысалдарды еске түсіретіндей, көргенде көмек беретіндей детальдарды сипаттауда кілт сөздерін пайдаланыңыз.



- Презентацияның ұзақтығын бірнеше қайтара айтып, дайындалыңыз.
- Презентация кезінде қолданатын кез келген құралмен жұмыс істей алатындай болыңыз – жеке компьютеріңізді қолданыңыз.
- Бір күн қалғанда әр слайдты өткізіп, аяқталған соңғы презентациямен дайындалыңыз.

### Таныстыруға қатысты ұсыныстар

Өз әңгімесін айтуда алаңдаушылық таныту кәсіпкерлердің табиғатында бар. Алайда көп венчур капиталист мазмұнға назар аудару керек, ал жеткізу өткір болуы тиіс. Презентацияның мазмұны қысқа болғаны маңызды, негізгі факторларды түйіндейтіндей, инвесторды қызықтыратындай негізгі «ілмек» болуы керек. Power Point слайдтары он екі-он бестен артық болмағаны жөн. Ықтимал инвесторға жеткізуге қатысты ұсыныстарға тоқтала кетейік:

- Венчуріңіз қандай «дерттің» емі болатынын көрсетіңіз. Инвесторлар сіздің венчуріңіз қандай мәселені нақты шешетінін білгісі келеді. Венчурдің шешу жолы болар негізгі мақсатты көрсетіңіз.
  - Қолжетімді нарықты көрсетіңіз. Ықтимал нарықтың орнына, бірден қамтуға болатын клиенттер тобын көздеңіз.
  - Бизнес-моделіңізді түсіндіріңіз. Венчур қалай ақша жасайтынын білу инвесторлар үшін маңызды. Сатылымды нарыққа шығару тәсілін көрсету жаңа венчурдің істі табысты бастауын білдіреді.
  - Басқарушы топты мақтаңыз. Әр инвестор венчур тобының жеткізу және операциялық қабілеттерін және тәжірибесін білгісі келеді. Тәжірибесі көп адамдарды ерекшелеп көрсетіңіз.
  - Өз өлшемдеріңізді түсіндіріңіз. «1% ереже» деген сияқты жалпы жобалауды қолданғаннан гөрі нарықтағы үлесті анықтауда қандай есептеу жүргізгеніңізді көрсетіңіз.
  - Аудиторияға мотивация беріңіз. Таныстырылымдағы негізгі мақсат – аудиторияны келесі қадамға өткізу: бәрін бөлшектеп талқылайтын келесі кездесу. Сондай-ақ энтузиазм да өте маңызды екенін есте ұстауыңыз керек. Инвесторлар олардан бұрын өзіңіз қуанышты екеніңізге сенуі керек.
  - Неге сіз және неге қазір? Келесі мәселе – инвесторлардың ойында болатын «Неліктен сіздің венчуріңіз дұрыс, неліктен қазір оны бастауға лайық уақыт?» деген сауалға жауап беру. Өзіңізге және командаңызға сенімді болыңыз. Әрқашан негізгі нарықты қамтитын жылдамдықты уақыт тізбегімен көрсетіңіз.

### Түйін

Бұл дәрісте бизнес-жоспарды дайындауға қатысты пайдалы кеңестер айтылды. Инвесторларға көрсетпес бұрын жоспарды мұқият сынайтын жеке анализ жасалды.

Соңында бизнес-жоспарды венчур капиталы аудиториясына қалай көрсетуге болады деген сұраққа жауап берумен қорытындыланды. Жоспарды бағалайтындар не күтеді деген сауалды талқылай отырып, презентация жасаудың тиімді тәсілдерінің және презентация көрсетудің қарапайым әдістерінің тізбегі келтірілді.