



**САМОКОНТРОЛЬ  
ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**

Под редакцией  
доктора философских наук  
А. Э. Петросяна

**Тверь  
2007**

## Введение

Многие люди мечтают о собственном бизнесе. Но немногим удастся его завести. Потому что, когда они пытаются превратить свою мечту в реальность, оказывается, что между ними существует разрыв, «дистанция огромного размера». Чтобы ее преодолеть, нужно не просто хотеть чего-то или даже быть готовым к действиям, но и уметь планировать будущее. Только так можно избежать «подводных камней» и ловушек, которые подстерегают вас на этом пути, и в конце концов добраться до заветной цели – создания успешного, процветающего бизнеса.

Успех малого бизнеса, конечно же, в значительной мере зависит от:

- знания основ менеджмента, маркетинга, финансов и других дисциплин, изучающих деятельность коммерческих предприятий;
- конкретных умений и навыков в той области, в которой предполагается действовать;
- преданности своему делу и готовности ради него пожертвовать своим временем, удобствами и даже образом жизни.

Но есть еще один фактор, который является ключевым для создания нового бизнеса. Это способность построить грамотный, всеобъемлющий план и строго и тщательно обосновать его. Именно ей и посвящена настоящая работа, призванная помочь определить, насколько осуществима ваша деловая идея, с какими проблемами и трудностями она может столкнуться в ходе своей реализации, и как их решать на стадии подготовительных работ.

### 1. Личные параметры

Для начала проверьте свои мотивы. Почему вы решили стать владельцем предприятия? Ведь это дело непростое, а путь к нему не усеян розами. Не говоря уже о том, что, идя по нему, иной раз можно больше потерять, чем приобрести.

№№ п/п	Мотив	«Да»	«Нет»
1.	Освободиться от повседневной рутины «пятидневки» и 8-часового рабочего дня		
2.	Делать то, что хочу, когда хочу и где хочу		
3.	Получить самостоятельность – по принципу «сам себе начальник»		
4.	Повысить свой уровень жизни		
5.	Нынешняя работа мне попросту обрыдла		
6.	У меня есть то, что нужно людям		

Некоторые из этих мотивов являются более «фундаментальными» (например, 2, 4 и 6)), другие – скорее «легковесными» (скажем, 1 или 5). Но в принципе каждый из них может послужить достаточным основанием для желания начать свой бизнес. Хотя нельзя не признать, что чем глубже мотивация, тем больше шансов не просто создать предприятие, но и обеспечить ему устойчивый рост и развитие. В любом случае не следует обманывать себя: собственный бизнес – это не средство облегчить себе жизнь. Конечно, свобода от рутины вам почти гарантирована, но на смену ей придет ненормированный рабочий день без выходных и отпусков, без нормальных перерывов на обед, а иногда и без сна.

Бизнес требует от своего владельца не только знаний и квалификации, но и определенных личностных качеств, без которых трудно «разыграть» даже те козыри, которые у вас имеются. Обладаете ли вы этими качествами?

Чтобы разобраться в этом, ответьте на предложенные вопросы. Старайтесь быть объективными. Ведь на карте – ваше будущее.

№№ п/п	Вопрос	«Да»	«Нет»
1.	Являетесь ли вы по натуре лидером?		
2.	Нравится ли вам принимать самостоятельные решения?		

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
3.	Обращаются ли к Вам другие за помощью при принятии собственных решений?		
4.	Получаете ли Вы удовольствие от участия в соревновании?		
5.	Есть ли у Вас сила воли? Присуща ли Вам самодисциплина?		
6.	Планируете ли Вы свое будущее?		
7.	Любите ли Вы людей?		
8.	Ладите ли Вы с окружающими?		

Уже в самом начале стоит задуматься и о своих внутренних резервах. Речь идет о физической выносливости, эмоциональной устойчивости и финансовых возможностях. Ведь заранее неизвестно, какая именно нагрузка выпадет на вашу долю, и как долго продлится начальный «бесплодный» этап работы, когда ее результаты отнюдь не пропорциональны вложенным усилиям. Тут особенно важно не сломаться, не поддаться панике, выдержать постоянное давление со всех сторон и прорваться таки к первым успехам.

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
1.	Знаете ли Вы, что собственный бизнес может заставить Вас работать по 12 – 16 часов в день без выходных и отпусков?		
2.	Достаточно ли крепкое у Вас здоровье, чтобы справиться с таким объемом работы и режимом дня		
3.	Насколько велик запас прочности Ваших эмоций, чтобы выдержать неизбежное для владельца бизнеса напряжение		

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
4.	Готовы ли Вы при необходимости пойти на временное снижение уровня жизни – до тех, пока не удастся наладить свой бизнес		
5.	Согласна ли Ваша семья вместе с Вами переносить возможные тяготы или даже лишения?		
6.	Отдаете ли Вы себе отчет в том, что, начав свое дело, можете полностью утратить сбережения, ничего не получив взамен?		

Для успеха в бизнесе нужны многие умения и навыки. Однако некоторые из них особенно важны в том конкретном деле, которым Вы собираетесь заняться. Поскольку Вы вряд ли можете обладать всеми мыслимыми квалификациями, придется нанять работников, которые призваны компенсировать Ваши слабости. Поэтому, прежде чем приступить к созданию нового бизнеса, следует уточнить собственные возможности и четко обозначить квалификации, которые Вы вряд ли освоите в обозримом будущем, то есть прояснить свои сильные и слабые стороны.

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
1.	Знаете ли Вы, какие умения и навыки нужны для успеха в Вашем бизнесе?		
2.	Владете ли Вы этими умениями и навыками?		
3.	Сможете ли Вы при найме работников определить, соответствует ли их квалификация должностным обязанностям?		
4.	Были ли Вы когда-нибудь на руководящей работе?		

5.	Занимались ли Вы прежде делом, схожим с тем, которое собираетесь начать?		
6.	Принимали ли Вы участие в бизнес-тренингах и других формах деловой подготовки?		
7.	Если выяснится, что Вы недостаточно квалифицированы, чтобы начать свой бизнес, отложите ли свои планы до тех пор, пока не приобретете необходимые умения и навыки?		

## **2. Рыночные факторы**

Малый бизнес, несмотря на свое название, варьирует в широких пределах. Это может быть совершенно простое дело с незначительным оборотом. Пример - работа сиделки или частный извоз, когда бизнес ведет один-единственный человек без всякого оборудования или – самое большее – с личным автотранспортом. Но малым считается и предприятие с десятками сотрудников, многомиллионным оборудованием и весьма крупными доходами. Между этими двумя крайностями располагается вереница промежуточных форм, которые также заметно отличаются друг от друга. Но всех их объединяет одно общее свойство. Каждое из этих дел возникло и развернулось благодаря тому, что их владельцы нашли подходящую нишу на рынке и заполнили ее своим предложением. Вот почему самая главная ваша задача на первоначальном этапе создания бизнеса – определить свою нишу и выяснить, осуществима ли – и если да, то насколько – ваша деловая идея.

Часто можно услышать, что надо заняться правильным бизнесом в нужный момент – и успех гарантирован. Это, конечно, безупречно верная формулировка, и только глупец станет с ней спорить. Беда лишь в том, что ее крайне трудно или даже практически невозможно реализовать. Что следует считать правильным бизнесом, а главное – какой момент является наи-

более подходящим? Эти вопросы остаются без ответа. Но именно в них – ключ к выживанию и тем более к процветанию.

Многие предприниматели с головой бросаются в рискованные дела. Они так бывают очарованы своими идеями и планами, что не в состоянии объективно и разумно оценить их реальный потенциал. В результате вместо сияющих вершин их ждут одни падения. Поэтому, прежде чем решить, стоит вкладывать свои усилия, время и деньги в тот или иной проект, отделите зерна от плевел, выделите из всей массы бесперспективных и посредственных идей ту здоровую и многообещающую, которая способна оправдать ваши труды и воздать вам сторицей.

Вот вопросы и задания, призванные помочь в оценке выполнимости Ваших замыслов.

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос или задание</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
1.	Определите и кратко опишите тот бизнес, который Вы собираетесь начать		
2.	Идентифицируйте и конкретизируйте товар (продукт или услугу), который Вы предполагаете продавать		
3.	Удовлетворяет ли этот товар какую-нибудь «свободную» (непокрытую) потребность?		
4.	Ориентирован ли этот товар на уже существующие рынки, где спрос превышает предложение?		
5.	Будет ли Ваш товар конкурентоспособным? На чем основана его сила – на качестве, цене, обслуживании, доставке или других факторах продажи?		
6.	Есть ли у Вас товар (продукт или услуга), который мог бы пользоваться спросом?		

Чем больше положительных ответов дадите, тем больше вероятность того, что Вы на правильном пути. И, наоборот, обилие отрицательных ответов означает, что он будет тернистым, и впереди у Вас больше проблем, чем решений.

Малый бизнес, как и любой другой, не имеет шансов на успех, если Вы плохо знаете свой рынок. Но, чтобы понять его, надо изучать, анализировать то, что на нем происходит. А это требует не только времени и усилий, но и вполне определенных средств. Правда, вопреки распространенному мнению, они могут быть не такими уж и большими. Да и совсем не обязательно самому быть профессиональным маркетологом.

Изучение рынка – это не что иное, как сбор информации о ваших потенциальных клиентах и определение спроса на ваш продукт или услугу. Чем полнее и точнее эти сведения, тем с большим правом Вы можете рассчитывать на захват данного сегмента рынка. При этом важно, чтобы Вы узнавали свой рынок не «на марше», уже после начала работы, а еще до того, как Вы приняли решение об инвестициях.

Для предварительного анализа своего рынка Вам достаточно ответить на поставленные тут вопросы.

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
1.	Известно ли Вам, кто будет Вашим клиентом?		
2.	Понимаете ли Вы его потребности и желания?		
3.	Знаете ли Вы, где располагаются Ваши клиенты?		
4.	Будете ли Вы предлагать клиентам нечто такое, что они непременно станут покупать?		
5.	Конкурентоспособны ли ваши цены?		
6.	Эффективна ли Ваша программа продвижения продукции?		



<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
7.	Как позиционируется Ваш бизнес? Каково его соотношение с конкурентами?		
8.	Удобно ли расположен Ваш бизнес для тех, кого Вы собираетесь обслуживать?		
9.	Предусмотрены ли дополнительные удобства и возможности для Ваших клиентов (например, стоянка для автомобилей, камера хранения и т. д.)?		

Ответы на эти вопросы могут дать Вам путеводную нить для анализа Вашего рынка и дальнейшего планирования продаж. В частности, отрицательные ответы свидетельствуют о пробелах в Ваших знаниях и планах. Следовательно, Вам нужно продолжить изучение рынка и углубить свое представление о нем. Остановиться можно только в том случае, если на каждый из этих вопросов у Вас имеется ясный, определенный ответ.

### **3. До и после начала**

Теперь обратимся к вопросам, которые помогут Вам хорошо подготовиться ко дню открытия, то есть непосредственному началу функционирования предприятия.

Название и организационно-правовая форма:

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
1.	Успели ли Вы подобрать название для своего бизнеса? Ведь это не просто имя, а ключевой элемент имиджа; оно должно быть ярким, броским, запоминающимся и, в то же время, по возможности раскрывающим смысл Вашего бизнеса		

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
2.	Выбрали ли Вы организационно-правовую форму бизнеса – будете ли Вы предпринимателем без образования юридического лица или собираетесь учредить предприятие как юридическое лицо? Каким должно стать это юридическое лицо – обществом с ограниченной ответственностью или акционерным обществом? Если акционерным обществом, то закрытого или открытого типа?		

Разумеется, Вы не обязаны быть юристом. Но, вступая в мир бизнеса, Вы будете вынуждены составить хотя бы элементарное представление о законодательной базе предпринимательства и той сферы деятельности, которой Вам предстоит заниматься. Поэтому – хотите Вы того или нет – Вам не отвертеться и от этих вопросов:

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
1.	Известно ли Вам, какие лицензии и разрешения Вам нужны, чтобы беспрепятственно вести свое дело?		
2.	Знакомы ли Вы с законами, регулирующими Ваш бизнес?		
3.	Есть ли у Вас на примете юрист, который мог бы при необходимости дать Вам нужный совет или помочь в составлении тех или иных документов?		
4.	Знаете ли Вы стандарты безопасности и другие ограничения, накладываемые на Вашу сферу деятельности?		

Размещение бизнеса:

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
1.	Нашли ли Вы подходящее помещение в месте, которое удобно расположено с точки зрения Ваших потенциальных клиентов?		
2.	Может ли это помещение быть приспособлено к Вашим нуждам при разумных затратах?		
3.	Оценили ли Вы уровень арендной платы? Сравнили ли Вы ее с расходами на приобретение помещения?		

Товары:

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
1.	Решили ли Вы, какие продукты или услуги Вы будете производить или предоставлять?		
2.	Составили ли Вы номенклатурный (ассортиментный) план, основанный на предполагаемых продажах, чтобы определить объем предстоящих закупок?		
3.	Нашли ли Вы надежных поставщиков, которые готовы оказать Вам содействие в начальной стадии Вашей деятельности?		
4.	Сравнили ли Вы цены возможных поставщиков и условия получения от них товарного кредита?		

Бухгалтерия:

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
1.	Какой режим налогообложения малого бизнеса Вы выбрали – общий или упрощенный?		

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
2.	Известно ли Вам, каков порядок ведения бухучета и налоговой отчетности в рамках выбранного Вами режима налогообложения?		
3.	Решили ли Вы, какими будут у Вас состав и формы внутренних документов?		

Деятельность малых предприятий нередко сопровождается убытками. На то имеется множество причин – как объективных, так и субъективных. Но одной из наиболее распространенных является недостаток финансирования.

Почему это происходит?

Ларчик открывается просто. Начиная свой бизнес, предприниматели часто попросту не имеют нужных средств. Как правило, они занижают размер стартовых вложений и текущего финансирования. В результате в самый неподходящий момент деньги заканчиваются, и дело «замораживается».

Чтобы избежать этого, следует изначально ответить на три важнейших вопроса:

<b>№№ п/п</b>	<b>Вопрос</b>	<b>«Да»</b>	<b>«Нет»</b>
1.	Сколько у Вас имеется денег?		
2.	Сколько Вам понадобится денег, чтобы начать свой бизнес?		
3.	Сколько потребуются денег, чтобы продолжить деятельность без провалов и потрясений, то есть остаться в своем бизнесе?		

С первым вопросом все более или менее ясно. Он требует лишь владения счетным искусством.

Второй вопрос посложнее. Чтобы ответить на него, целесообразно заполнить специальную форму. В данном случае она предназначена для предприятия розничной продажи. Но при небольшой фантазии ее легко обобщить и распространить на

другие виды деятельности – производство, строительство, оптовую торговлю и т. д.

<b>Оценка первоначальных затрат</b>		
<b>№№ п/п</b>	<b>Статьи затрат</b>	<b>Сумма</b>
1.	Отделка, реконструкция помещения	
2.	Оборудование, приспособления	
3.	Доставка, услуги	
4.	Установка и монтаж	
5.	Стоимость первичных закупок	
6.	Оплата внешних юридических и бухгалтерских услуг	
7.	Лицензии, разрешения	
8.	Расходы на услуги связи	
9.	Страховые взносы	
10.	Вывески	
11.	Реклама продукции	
12.	Непредвиденные расходы	

С момента, когда откроются двери Вашего предприятия, и Вы приступите к своей деятельности, наверняка к Вам начнет поступать какой-то объем дохода. Однако, по-видимому, его будет недостаточно для покрытия операционных расходов. Как быть?

Если Вы хотите, чтобы Ваше предприятие функционировало нормально, Вы должны предусмотреть резерв на компенсацию дефицита по крайней мере в первые 3 месяца работы, когда достижение самоокупаемости почти всегда остается несбыточной мечтой. В этом Вам поможет форма «Смета затрат на \_\_\_\_\_ (месяц)».

<b>Смета затрат на _____ (месяц)</b>		
<b>№№ п/п</b>	<b>Статьи затрат</b>	<b>Сумма</b>
1.	Средства на Ваши личные нужды	
2.	Зарплата работникам	

<i>№№ n/n</i>	<i>Статьи затрат</i>	<i>Сумма</i>
3.	Арендная плата	
4.	Реклама	
5.	Стоимость поставок	
6.	Коммунальные услуги	
7.	Страхование	
8.	Ремонт и обслуживание	
9.	Доставка, транспортировка	
10.	Налоги	
11.	Прочие	
<b>Всего</b>		

Умножив итоговую сумму на 3, получим смету затрат на первые 3 месяца. Она является тем минимумом, который способен обеспечить бесперебойную работу предприятия даже в том случае, если результаты продаж окажутся далеко не столь оптимистическими, как Вы рассчитывали.

Однако не стоит расслабляться. Эти средства нужно использовать только на те цели, которые указаны в смете. В противном случае Вы рискуете провалить свои планы, даже имея солидный денежный резерв.

Если прибавить к первоначальным затратам совокупные трехмесячные расходы, рассчитанные на основе соответствующих смет, получим сумму затрат, которая требуется, чтобы начать и нормально вести свой бизнес в течение первых 3 месяцев. А вычтя ее из величины имеющихся у вас денег, придем к «остатку», открывающему возможность дополнительного финансирования, если, конечно, в нем возникнет нужда.

Вам остается «прикинуть» операционные расходы на первый год после начала деятельности. Для этого следует воспользоваться формой «Годовой план по прибыли», выступающей в качестве ключевого инструмента планирования.

<b>План по прибыли на _____ год*</b>					
<b>№№</b>	<b>Доходы и</b>	<b>% по</b>	<b>Месяцы</b>	<b>Всего</b>	<b>Доля</b>

п/п	расходы	от- расли	( 1 – 12)	за год	в до- ходе
1.	Продажи				
2.	Затраты на продажи				
3.	Валовая прибыль				
4.	Минимальная валовая прибыль				
5.	Переменные затраты				
6.	Зарплата				
7.	Начисления на зарплату				
8.	Консульта- ционные услуги				
9.	Реклама				
10.	Транспорт				
11.	Канторские расходы				
12.	Обязательные платежи				
13.	Коммунальные услуги				
14.	Прочие				
15.	Всего переменных расходов				
16.	Постоянные затраты				
17.	Арендная плата				
18.	Амортизация				
19.	Коммунальные услуги				
20.	Страхование				
21.	Лицензии, разрешения				

<b>№№ п/п</b>	<b>Доходы и расходы</b>	<b>% по от- расли</b>	<b>Месяцы ( 1 – 12)</b>	<b>Всего за год</b>	<b>Доля в до- ходе</b>
22.	Проценты по кредитам				
23.	Прочие				
24.	Всего постоянных затрат				
25.	Всего затрат				
26.	Чистая прибыль (убыток) до налогообложения				
27.	Налоги				
28.	Чистая прибыль (убыток) после налогообложения				

На основе этого плана по прибыли собственник предприятия может спрогнозировать суммы месячных и годовых доходов, опираясь на разумные значения объемов продаж и расходов. Месячные планы входят в этот документ как составные части. Тем самым они предстают как ключевые ориентиры для контроля показателей деятельности предприятия. Поскольку фактические операционные результаты за каждый месяц становятся известны в начале следующего месяца, они тут же сравниваются с месячными проектировками. Если плановые и фактические цифры совпадают друг с другом, значит, все идет, как задумывалось. Если же между ними возникают расхождения, производится анализ их причин и в случае необходимости принимаются меры для корректировки деятельности и решения соответствующих проблем.

Прогнозируя свои месячные результаты, не забудьте продифференцировать их в соответствии с особенностями тех или иных периодов. Известно, например, что во многих отраслях происходят сезонные или циклические колебания продаж. Если Вы их не учтете, реальность окажется слишком далека от Ва-



ших ожиданий, и тогда вряд ли стоит рассчитывать на выполнение планов. Сведения об этих тенденциях Вы можете почерпнуть у профессионалов или в специальной литературе.

Главный источник Ваших поступлений – это, конечно же, доход от продаж. Но – ввиду сезонных и других подобных факторов – в течение года они варьируют в весьма широких пределах. Поэтому крайне важно выяснить, позволит ли Ваш сбыт за данный конкретный месяц покрыть все запланированные расходы.

Это можно сделать посредством формы «Прогноз денежного оборота», с помощью которой, кроме всего прочего, предвосхищается риск возникновения проблем, связанных:

- со слишком быстрым расширением Вашего бизнеса;
- чрезмерно медленной оплатой продукции, реализованной в кредит;
- избыточным изъятием из бизнеса денежных средств на личные нужды.

<b>Прогноз денежного оборота (Месяц, квартал, год)</b>		
№№ п/п	Статьи	Сумма
1.	Расчетный счет (на начало данного периода)	
2.	Касса (на начало данного периода)	
3.	Продажи данного периода	
4.	Иные поступления (например, расчеты за ранее поставленную продукцию, предоплата за будущие поставки, заимствования и т. д.)	
5.	Всего поступлений	
6.	Итого денежных средств и поступлений	
7.	Предполагаемые выплаты за данный период (арендная плата, проценты за кредит, коммунальные услуги, заработная плата и т. д.)	

№№ п/п	Статьи	Сумма
8.	Расчетный счет (на конец данного периода)	
9	Касса (на конец данного периода)	

### Заключение

Составление грамотного бизнес-плана, несомненно, является фундаментом построения нового бизнеса. Он должен не просто содержать всю необходимую информацию о вашем бизнесе, но и быть достоверным с точки зрения фактов, хорошо организованным и логически последовательным.

Если Вам удалось положительно ответить на все вопросы этого контрольного теста и заполнить его рабочие формы, значит, Вы подошли к построению своего бизнеса достаточно серьезным образом. Впереди Вас скорее всего ждет успех. Хотя, конечно, это еще не значит, что Вы освоили все премудрости, и Вам больше нечему учиться.

Быть собственником бизнеса и управлять им – значит постоянно работать над собой и совершенствовать свои знания, умения и навыки. Углубляйтесь в свои замыслы и проекты, прорабатывайте их перспективы, старайтесь выявить в них скрытые дополнительные возможности или «подводные камни», словом, не почивайте на лаврах – продолжайте упорно работать даже над тем, что, казалось бы, уже доказало свою жизнеспособность. Старайтесь побольше делать сами, но не замыкайтесь внутри себя. При необходимости обращайтесь за помощью к людям, которые, с Вашей точки зрения, способны подсказать Вам то, чего Вы не знаете, или помочь завершить дело, непосильное для одного.

#### \* Разъяснения к форме «Годовой план по прибыли»

1. В колонке «% по отрасли» отражается типичное для данной сферы деятельности отношение затрат к доходам. Его значение определяется путем деления данной статьи (или совокупных) затрат на сумму реализации предприятия:

### ***Затраты / Совокупные продажи \* 100%.***

Эту величину можно получить из разных источников. Например, обратившись в банк или торгово-промышленную палату. Она иногда встречается и в профессиональных, а также финансовых изданиях, которые нетрудно найти в библиотеке.

«% по отрасли» - полезный ориентир для оценки Ваших собственных затрат. Сравните цифры из этой колонки с теми, что приводятся в последней («Годовой процент»), и Вы узнаете, как выглядит Ваш бизнес на фоне средних результатов в отрасли, где Вы работаете.

2. ***Совокупные продажи (поступления).*** Определите, сколько единиц продукции Вы реально сможете продать в каждый из предстоящих месяцев по установленным Вами для них ценам. Затем умножьте количество этих единиц на соответствующие цены. Сложите вместе результаты, полученные по каждому виду продукции. Итоговое значение внесите в графу месяца, к которому относятся эти продажи. Наконец, сумму всех месячных цифр запишите в графу «Годовая сумма».

3. ***Затраты на продажи.*** В данном случае речь идет о тех расходах, которые непосредственно связаны с реализацией продукции. Например, если взять предприятие розничной торговли, это прежде всего затраты на товары, приобретенные с целью перепродажи. При этом сюда же следует отнести расходы на их доставку.

Если вычесть из суммы реализации совокупные затраты на продажи, получится ***валовая прибыль***. Что же касается ***минимальной валовой прибыли***, то она выражается как доля совокупных продаж и рассчитывается посредством деления валовой прибыли на величину реализации.

4. ***Чистая прибыль (убыток) до налогообложения*** определяется путем вычитания совокупных затрат из валовой прибыли.

5. ***Месячные цифры*** складываются по каждой строке доходов и расходов, и результаты вносятся в графу «***Всего за год***».

6. Что же касается ***графы «Доля в продажах»***, то значения для нее определяются путем деления итогового результата за год по соответствующей строке затрат на совокупные продажи:

***Статья затрат / Годовая сумма реализации \* 100 %.***