



Коми республиканская академия
государственной службы и управления
**ЦЕНТР ИННОВАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ
СФЕРЫ РЕСПУБЛИКИ КОМИ**



Социальный предприниматель: разработка бизнес-плана



Центр инноваций социальной сферы
Республики Коми

167081, г. Сыктывкар, ул. К. Маркса, д. 229, офис 420
(8212) 30-27-80 (доб.174) www.cisskomi.krags.ru
e-mail: cisskomi@gmail.com

При оформлении обложки были
использованы фото из открытых источников
Тираж 100 экз.



г. Сыктывкар, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Общие понятия и положения по разработке социального бизнес-плана	2
Содержание бизнес-плана	3
Описание структуры бизнес-плана	5
Титульный лист	5
Резюме	5
Краткая информация о предприятии	6
Описание услуги	7
Маркетинговый план	10
Производственный план	16
Организационный план	18
Финансовый план	20
Календарный план реализации проекта	26
Оценка рисков	26
Приложения	32



Общие понятия и положения по разработке социального бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой детальное обоснование концепции, предназначенной для реализации предпринимательской (социальной) идеи. Это специальный инструмент менеджмента, используемый в современной рыночной экономике, который позволяет очертить круг проблем, с которыми может столкнуться социальный предприниматель (далее – предприниматель) при реализации своих целей в неопределенной, конкурентной хозяйственной и социальной среде, и определить основные способы их решения.

Не стоит думать, что бизнес-план необходим только крупным и средним предприятиям, организующим свое дело с размахом. Как показывает практика, он нужен для всех форм и видов предпринимательства, и прежде всего для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность, реалистичность и уменьшить тем самым риск неудачи.

Бизнес-планирование решает следующие проблемы:

- Конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы качественных и количественных показателей.
- Определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности.
- Привлекает внимание потенциальных инвесторов.

Правильно составленный социальный бизнес-план в конечном итоге отвечает на вопрос: *стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы (социально значимый эффект), которые окупят вложение сил и средств?*

Приняв решение об открытии собственного дела или бизнеса и приступая к разработке бизнес-плана, будущий предприниматель должен

ответить сам себе на целый ряд вопросов принципиального характера.

Вот некоторые из них:

- Какой цели я хочу добиться в бизнесе?
- В чем заключаются преимущества моего дела (бизнеса) перед другими?
- Какие задачи мне по силам?
- Какова значимость моего дела для населения?
- Какой величины организацию я хочу создать?
- Какие потребности рынка я хочу удовлетворить?
- Кто будет моими клиентами?
- Кто мои конкуренты и чем мое дело (бизнес) будет отличаться от их бизнеса?
- На каком рынке я буду действовать, где моя ниша сейчас, в ближайшее время и в перспективе?
- Каковы мои слабые места и главнейшие опасности?
- Как долго я хочу заниматься этим делом?
- Как я буду выходить из бизнеса?

Содержание бизнес-плана

Содержание бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров создаваемого предприятия и сферы, к которой оно относится (сфере услуг), а также размеров предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив расширения дела. Чем шире рынок оказываемых услуг, крупнее доля предпринимателя на этом рынке, выше уровень конкуренции, тем более углубленной должна быть проработка всех разделов бизнес-плана.

Составлению бизнес-плана должна предшествовать работа по сбору информации об объеме потенциального спроса, о производственных и финансовых потребностях предприятия. Имея такую информацию, Вы сможете еще до составления бизнес-плана оценить жизнеспособность концепции нового предприятия.

Бизнес-план должен быть хорошо структурированным, полновесным, логичным, информационно богатым и одновременно кратким.

Основные разделы бизнес-плана:

1. Титульный лист.
2. Резюме.
3. Краткая информация о предприятии.
4. Описание услуги.
5. Маркетинговый план (оценка факторов конкурентоспособности предприятий конкурентов, реклама, ценообразование).
6. Производственный план.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Календарный план реализации проекта.
10. Оценка рисков.
11. Приложения.

Описание структуры бизнес-плана

Титульный лист

Успешная подготовка бизнес-плана начинается с правильного оформления титульного листа, который *в обязательном порядке должен содержать следующее:*

- Наименование организации.
- Вид деятельности.
- ФИО предпринимателя.
- Юридический адрес, контактный телефон, адрес электронной почты.
- Стоимость проекта.
- ФИО консультанта.
- Место, год подготовки проекта.

Резюме

Резюме – это визитная карточка бизнес-плана, раскрывающая его сущность, цели, преимущества услуг и доказывающая его выгодность. Целесообразно дать информацию о технологической новизне проекта, а также обратить внимание на решение социально значимых вопросов в результате его реализации (создание новых рабочих мест, развитие приоритетных видов деятельности и т.п.).

Резюме готовится на завершающем этапе подготовки бизнес-плана, так как только после того, как бизнес-план полностью продуман, выполнены необходимые расчеты, можно кратко изложить его основное содержание.

Рекомендуемый *объем резюме* одна – две страницы.

Перечень вопросов, подлежащих рассмотрению в резюме:

- Бизнес-идея.
- Организационно-правовая форма предприятия.
- Место реализации проекта.
- Требуемая сумма инвестиций, необходимая для реализации проекта, в том числе размер собственных и заемных средств, включая финансовую поддержку, предоставляемую органами службы занятости населения.
- Сведения об участниках проекта.
- Основные потребители услуг.
- Создание дополнительных рабочих мест.
- Основные показатели экономической эффективности проекта (срок окупаемости, общая прибыль, рентабельность, точка безубыточности, расчетный размер налоговых поступлений).
- Общий вывод по проекту.

Краткая информация о предприятии

Начинать данный раздел необходимо с освещения цели написания проекта.

Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация.

Цели должны быть:

- Позитивны. Чего Вы хотите, а не чего Вы НЕ хотите.
- Конкретны и осязаемы.
- Измеримы. Можно отследить их продвижение и достижение.
- Достижимы лично Вами и (или) Вашей командой.
- Согласованы между собой и с другими целями.
- Определены во времени.

Когда все цели сформулированы, охарактеризуйте пути их достижения.

Необходимо отразить *основные сведения о создаваемой организации*, а именно:

- *Направление деятельности*: опишите планируемые виды деятельности. Их может быть несколько.

- *Материально-техническая база, имеющаяся у организации*: обеспечение проекта сырьем, материалами, оборудованием, комплектующими изделиями на начальном этапе деятельности. Составьте подробный список оборудования, мебели, оргтехники, транспортных средств и укажите способ их получения (покупка, аренда).

- *Материально-техническая база, необходимая для расширения (создания) необходимых условий*: перспективы обеспечения проекта сырьем, материалами, оборудованием, комплектующими изделиями для расширения деятельности.

- *Оценка удобства месторасположения организации*: насколько удачно выбрано место расположения, исходя из близости к потенциальным клиентам, поставщикам, а также конкурирующим организациям. Насколько удобно будет добираться работникам до места работы.

- *Описание отрасли, в которую входит предприниматель с точки зрения состояния, тенденций развития и будущих перспектив*: приведите результаты анализа положения дел в отрасли.

- *Факторы успешности предпринимателя, входящего в данный бизнес*: опыт по данному виду деятельности, надежная команда, уникальность бизнес-идеи и т.п.

Описание услуги

В данном разделе, открывающем основную часть бизнес-плана, дается подробное описание услуги, которую Вы хотите предложить будущим покупателям. Необходимо определить для себя и представить в бизнес-плане те преимущества своей продукции, которые отвечают желаниям и потребностям покупателей, но не удовлетворяются аналогичным товаром конкурентов.

Основная цель этого раздела – доказать, что именно Ваши услуги имеют ценность для потребителей и будут пользоваться спросом (удобство места расположения; разнообразие ассортимента услуг; низкая стоимость услуги по сравнению с аналогичными услугами конкурентов и т.д.).

Подробная характеристика услуги, предназначенной для реализации

Необходимо дать *подробную характеристику услуг*, предоставляемых в соответствии с проектом, включая:

- Функциональное назначение услуги, для каких целей она предназначена.
- Область применения, примеры использования.
- Соответствие услуги принятым стандартам (лицензии, сертификаты, патенты, товарные знаки).
- Инновационные характеристики.
- Социальная значимость.
- Конкурентные преимущества.
- Степень готовности услуги к выходу на рынок.
- Имеются ли возможности для дальнейшего развития услуги.
- Другие характеристики.

Важно подчеркнуть уникальность, социальную значимость, полезный эффект, ради которого потребители будут пользоваться предложенной услугой: новые уникальные свойства, новая технология, качество услуги, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам потребителей, необходимость развития планируемого вида деятельности на данной территории.

Кому будут предназначаться услуги?

Уникальность и совершенство услуг вовсе не гарантируют, что они будут хорошо востребованы на рынке. По крайней мере, в самом начале

предпринимательской деятельности. Время, силы и деньги ограничены, поэтому не растрачивайте их по мелочам.

То, что действительно необходимо сделать, – это *найти нужных клиентов и сосредоточить на них свои усилия*. Как показывает практика, 80% доходов компаний обеспечиваются всего лишь 20% их клиентов.

Вы *должны ориентироваться* на тех людей и организации, которые:

- испытывают крайнюю потребность в Вашей услуге;
- обладают средствами, чтобы ее приобрести;
- находятся в области досягаемости.

Выбранную нишу необходимо правильно и конкретно описать с позиции возраста, места проживания, уровня доходов, жизненных интересов потенциальных клиентов.

Каким образом будут реализовываться услуги?

Выделяют *несколько видов рынков реализации услуг*:

- рынки, на которых потребители не знают об услугах и их свойствах в сравнении с аналогичными услугами;
- рынки, на которых потребители знают об услугах, но не покупают их, а приобретают услуги фирм-конкурентов.

Определите рынок, на котором будете оказывать услуги, и определите *схему их реализации*:

- реализация конечному покупателю (направление: бизнес для клиентов), или прямой сбыт;
- реализация дистрибьюторам (направление: бизнес для бизнеса), или косвенный сбыт.

В первом случае схема реализации услуги будет следующей:

ИСПОЛНИТЕЛЬ–ПОТРЕБИТЕЛЬ (самая короткая цепочка). По этой схеме Вы можете реализовывать свои услуги небольшими заказами или работать по индивидуальным заказам.

Во втором случае схема реализации услуги может быть следующей:

ИСПОЛНИТЕЛЬ–ПОСРЕДНИК–ПОТРЕБИТЕЛЬ. В этом случае клиенты будут рассматривать не только услуги, но и сервисные услуги, которые Вы предложите, а также их будет интересовать система скидок при оказании больших заказов, условия выполнения, оплаты.

Вашими клиентами в этом случае могут быть как крупные потребители – предприниматели, так и физические лица.

Чем длиннее цепочка от исполнителя к потребителю, тем выше стоимость услуги для конечного потребителя, поскольку каждое звено в цепочке хочет получать прибыль от оказанной услуги.

Работая по такой схеме, Вы должны обладать достаточными производственными мощностями, чтобы оказывать услуги.

Определившись со схемой, подумайте, какие услуги можно добавить, чтобы увеличить привлекательность (добавление сопутствующих товаров и т.д.).

Выводы и возможные гарантии

В данном разделе необходимо обозначить, почему Ваша услуга будет пользоваться спросом.

Маркетинговый план

Оценка факторов конкурентоспособности предприятий-конкурентов

В данном подразделе необходимо описать своих потенциальных конкурентов и проанализировать, в чем состоят их слабые и сильные стороны. *Для анализа конкурентной среды необходимо собрать следующую информацию:*

- Какие из фирм-конкурентов оказывают услуги в Ваших рыночных сегментах?
- Каков размер этих фирм, стаж работы на рынке?

- Каков уровень цен на оказываемые услуги у Ваших конкурентов?
- Каким образом конкуренты находят своих потребителей (реклама, каналы сбыта, другие формы продвижения)?

Итоги анализа конкурентоспособности приведите в *табл. 1*.

Т а б л и ц а 1

Оценка факторов конкурентоспособности предприятий-конкурентов

№ п/п	Параметры конкурентоспособности (по убыванию значимости)	Ваше предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Ключевые факторы конкурентоспособности: ассортимент, качество, уникальность, цена, надежность, реклама, имидж, обслуживание клиентов, инновационные возможности, использование технологий и т.д.

Оценка факторов конкурентоспособности предприятий-конкурентов осуществляется по следующим параметрам: Очень высокий, Высокий, Средний, Ниже среднего, Низкий, Очень низкий. Главным конкурентом предприятия будет являться тот конкурент, у которого оценка факторов выше или чуть ниже самого предприятия.

Исходя из данных *табл. 1*, можно рассчитать удельный вес факторов конкурентной силы Вашей организации и главного конкурента (*табл. 2*).

Каждому представленному фактору задается вес (*ai*), который отражает степень важности для поддержания конкурентоспособности. Сумма весовых коэффициентов по всем показателям должна равняться 100.

Определяется значение (p_i – ранжированное значение параметра от 0 до 10: 0 – минимальное значение, 10 – максимальное), отражающее уровень соответствия характеристикам, то есть насколько деятельность данного предприятия соответствует предложенным характеристикам. С целью оценки деятельности каждой компании находится произведение параметра a_i и параметра p_i по всем характеристикам.

Взвешенная оценка по отдельным факторам определяется путем умножения оценки фирмы по данному показателю на ее вес.

Определив главного конкурента, исходя из произведенной оценки (табл.1 и 2), можно сравнить технические параметры для каждого отдельного вида оказываемой услуги Вашим предприятием и предприятием-конкурентом (техническими параметрами могут выступать: комфортность, соответствие моде, послепродажное обслуживание, вкус, цвет, износостойкость, сервис, дизайн и пр.). Для каждого технического параметра услуги необходимо определить весовой коэффициент, исходя из того, что общая сумма коэффициентов равна 1.

Единицы измерения технических параметров могут быть различными: проценты (например, доля рынка, соответствие предпочтениям и др.), года (например, гарантийный срок обслуживания) и любые другие, которые поддаются сравнению.

Т а б л и ц а 2

Расчет факторов конкурентной силы

№ п/п	Параметры конкурентоспособности	Удельный вес (предприятие)	$a_i p_i$ (предприятие)	Удельный вес (главный конкурент)	$a_i p_i$ (главный конкурент)
1					
2					
3					
4					
Итого		100		100	

Реклама

Маркетинг в широком смысле представляет собой взаимосвязь двух сторон: всеобъемлющее изучение рынка и потенциальных потребителей и всестороннее продвижение продукции (услуг) к этому потенциальному потребителю. «Производить то, что покупается, а не продавать то, что производится» – главная формула маркетинга.

Необходимость рекламы заключается в том, чтобы увеличить объем услуг, повысить репутацию организации, найти надежного партнера.

На этапе планирования расходов на рекламу определите основные виды рекламных средств, которые будут использоваться Вами при выходе услуги на рынок.

Реклама в прессе включает в себя различные рекламные материалы, опубликованные в периодической печати (рекламные объявления, публикации обзорно-рекламного характера). По объему реклама в прессе уступает лишь телевизионной. Основные достоинства: доступность; широта охвата аудитории; дешевле, чем телевизионная; оперативность.

Печатная реклама (каталоги, буклеты, проспекты, плакаты, листовки) – рекламное средство, рассчитанное исключительно на зрительное восприятие, широко используется в ходе различных деловых встреч, презентаций, на ярмарках и выставках.

Аудиовизуальная реклама (радиореклама, телевизионная реклама) – это средство охватывает довольно большую аудиторию и является очень оперативным, обладает сильным воздействием на аудиторию. Является достаточно дорогим рекламным средством и имеет постоянную тенденцию к росту расходов. Наиболее эффективные результаты достигаются при рекламе услуг или товаров массового спроса.

Семплинг – раздача бесплатных образцов.

Рекламные сувениры – широко применяющееся средство, является имиджевой рекламой.

Наружная реклама – рекламные щиты, световое табло, перетяжки, баннеры, реклама в транспорте, электронное табло. Основные требо-

вания к такому виду рекламных средств: привлекать к себе внимание; быть легко читаемой, краткой и понятной.

Интернет-реклама. Интернет – глобальный виртуальный рынок, не имеющий территориальных ограничений. Основные преимущества: цена значительно дешевле других видов рекламы; интернет-реклама интерактивна и может служить прямым инструментом продаж (интернет-магазин); этот вид рекламы является самым оперативным, так как изменения, внесенные на сайт, становятся доступны пользователям в течение нескольких секунд.

При выборе варианта продвижения своей услуги необходимо четко знать ответы на следующие вопросы:

- Как потенциальный потребитель узнает об услуге?
- Каким образом потенциальный потребитель обычно заказывает услуги? Где?
- Где и как он получает информацию (журналы, газеты, ТВ)?

Расходы на рекламные средства отразите в *табл. 3*.

Т а б л и ц а 3

Расчет расходов на рекламу

№ п/п	Рекламное средство	Период выхода	Цена, руб.	Стоимость за месяц	Стоимость за год, руб.	Следующий год
1						
2						
3						
4						
5						
Итого						

Ценообразование

В этом разделе дается характеристика ценообразования – метода установления цены на услуги, рассматриваемые в проекте.

Иногда неправильное ценообразование может привести к потере потенциальных потребителей. Вы можете установить слишком высокие цены, тем самым отпугнув часть потенциальных потребителей, или установить слишком низкие, но тогда пострадает уже Ваша прибыль.

Сколько потребители заплатят за Ваши услуги? Как известно, цена является результатом соотношения спроса и предложения. Чем дефицитнее услуга, тем больше за нее готовы заплатить. Однако есть и другой подход: чем дешевле услуга, тем большее ее количество Вы окажете.

Существует две наиболее распространенные *стратегии установления цен*:

- низкая прибыль и большой объем;
- высокая прибыль и малый объем.

Вам предстоит решить, какую ценовую политику Вы будете проводить. Выбор во многом будет зависеть от того, каким видом бизнеса Вы занимаетесь, от рынка, который будете обслуживать, а также от активности конкурентов, с которыми столкнетесь.

Если Вы пока не имеете представления о том, какой вид ценовой политики окажется правильным с точки зрения успеха Вашего бизнеса, то, возможно, приведенные ниже положения помогут Вам принять решение.

Низкая прибыль и большой объем. Высокая конкуренция в сфере Вашего бизнеса. Потребители Ваших услуг являются людьми, чутко реагирующими на изменение цены. Вы будете развивать свой бизнес в относительно небогатом районе. Потребители могут обойтись без Ваших услуг.

Высокая прибыль и небольшой объем. Ваши потребители нуждаются в особых услугах высокого качества и, быть может, повышенном внимании. Вы будете развивать свой бизнес в богатом районе. Потребители будут считать Вас основным поставщиком.

Окончательная цена зависит от следующих факторов:

- цены конкурентов на аналогичные услуги или услуги-заменители;
- цены, определяемые спросом на данную услугу;
- положение на рынке (известность потребителю, рекламный бюджет);
- уникальные качества услуги.

Если планируется реализация услуги через посредников, то Ваша цена должна быть на порядок ниже, чем цена, по которой услугу приобретает конечный потребитель, так как оптовый потребитель-посредник также хочет заработать на продаже Вашей услуги.

Целесообразно также указать:

- прирост цен во второй и последующий год реализации проекта;
- сезонные колебания цен (если услуги являются сезонными);
- возможную систему скидок.

Производственный план

Следующий раздел бизнес-плана – план производства – содержит описание процесса оказания услуг, а также расчет потребности в материальных ресурсах на строительство и ремонт помещений, приобретение оборудования для реализации предпринимательской деятельности.

Смета расходов на строительство (*табл. 4*) и смета расходов на ремонт (*табл. 5*) рассчитывается Вами, если при реализации проекта планируется строительство производственных, офисных или ремонт уже имеющихся в собственности, планируемых к приобретению либо к аренде, но не пригодных для ведения деятельности помещений.

Укажите, какие материалы, в каком количестве и по какой цене необходимо будет приобрести для выполнения строительных и ремонтных работ.

При подготовке сметы-спецификации на оборудование (*табл. 6*) составьте подробный перечень оборудования, транспортных средств, мебели, оргтехники, необходимой для ведения предпринимательской деятельности. Укажите количество единиц необходимого оборудования и

Т а б л и ц а 4

Смета расходов на строительство

№ п/п	Вид материалов, ед. измерения	Кол-во	Цена, руб.	Итого, руб.
1				
2				
3				
Итого				

Т а б л и ц а 5

Смета расходов на ремонт

№ п/п	Вид материалов, ед. измерения	Кол-во	Цена, руб.	Итого, руб.
1				
2				
3				
Итого				

Т а б л и ц а 6

Смета-спецификация на оборудование, сырье и материалы

№ п/п	Вид материалов, ед. измерения	Кол-во	Цена, руб.	Итого, руб.
1				
2				
3				
Итого				

примерную цену, по которой планируется его приобрести. Прейскурант цен на оборудование, мебель, оргтехнику можно включить в *Приложение*.

В табл. 7 приводятся сводные затраты на строительство, ремонт зданий и сооружений, а также затраты на приобретение оборудования, мебели, оргтехники.

Составьте производственную программу, в которой определите объем оказываемых услуг по каждому месяцу отдельно (табл. 8). Кроме того, прокомментируйте, на какие факты Вы опирались, планируя объем производства, а также исходя из каких факторов меняется объем производства.

Т а б л и ц а 7

Сводная смета капитальных затрат

№ п/п	Наименование групп основных фондов	Общая стоимость, руб.
1	Строительство	
2	Ремонт	
3	Оборудование	
Итого		

Организационный план

Цель раздела «Организационный план» состоит в описании организационной структуры управления проектом, функций, обязанностей персонала, приводятся также данные о методах его стимулирования, режиме работы, системе контроля.

Необходимо дать краткую информацию о владельцах (учредителях) Вашего предприятия (опыт и компетентность).

В процессе разработки организационного плана необходимо дать характеристику будущего персонала организации, а именно:

- Нуждается ли Ваша организация в найме дополнительных работников?
- Какие специалисты Вам понадобятся для успешного ведения дела, характеристика квалификации будущих работников (образование, опыт работы, особые навыки)?

Производственная программа

№ п/п	Вид продукции	Ед. изм.	Объем производства по периодам					Объем производства на след. год
			1 мес.	2 мес.	...	12 мес.	Итого	
	Основные услуги:							
1	Продукция А							
2	Продукция Б							
	Дополнительные услуги:							
1	Услуга В							
2	Услуга Г							
	Реализация прочих услуг:							
1								
2								
	Всего							

• На каких условиях Вы будете привлекать специалистов (постоянная работа, работа по совместительству, гражданско-правовой договор и т.д.)?

• Как будет оплачиваться труд каждого работника?

• Каналы поиска работников (ЦЗН, кадровые агентства, знакомые)?

Можно привести организационную схему Вашего предприятия, показывающую этапы формирования организационной структуры, связи, распределение обязанностей и ответственности.

При расчете фонда заработной платы (*табл. 9*) укажите категории работников, которых планируете принимать, количество по каждой из

Сводная смета капитальных затрат

№ п/п	Наимен. категор. работников	Кол-во человек	Зарплата одного работника	Сумма заработной платы, руб.	Начисл. в фонды	Всего, руб.	Всего за год, руб.	На след. год
1								
2								
3								
Итого								

них и предполагаемый размер заработной платы и страховых взносов в государственные внебюджетные фонды.

Начисления на заработную плату (взносы во внебюджетные фонды) рассчитываются в составе налогов, а также указываются при расчете прибылей и убытков в финансовом плане проекта.

Еще один важный вопрос, рассматриваемый в данной части бизнес-плана, – это формирование кооперационных связей с действующим бизнесом, налаживание партнерских отношений с потенциальными инвесторами. Организовывать совместный бизнес следует только с хорошо известными Вам людьми, единомышленниками, на которых Вы можете положиться и доверить им любой вопрос совместного предпринимательства. Лучше, если компаньоны в различных сторонах своей деятельности будут дополнять друг друга (один – производит, второй – упаковывает, третий – продает). Это залог успеха деятельности Вашей организации.

Финансовый план

В данном разделе бизнес-плана оценивается способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обеспечения самокупаемости и возврата заемных средств.

Вам потребуется свести воедино финансовую информацию, которая сформировалась в предыдущих разделах.

Финансовый план необходим для контроля финансового обеспечения проекта на всех этапах его реализации.

Составление финансового плана разбейте на несколько этапов.

1. *Рассчитайте примерный объем сбыта услуг*

На основе производственной программы (табл. 8) рассчитайте прогнозируемый объем реализации услуг и занесите данные в *табл. 10*.

Произведите расчет валового дохода за месяц по формуле:

$$\begin{aligned} & \text{Сумма валового дохода за месяц} = \\ & = \text{выручка от реализации 1-го вида услуги за месяц} + \\ & + \text{от реализации 2-го вида услуги за месяц} + \dots \\ & + \text{от реализации } n\text{-го вида услуги за месяц.} \end{aligned}$$

Произведите расчет годовой суммы валового дохода:

$$\begin{aligned} & \text{Годовая сумма валового дохода} = \\ & = \text{сумма валового дохода за месяц} + \\ & + \text{сумма валового дохода за 2-й месяц} + \dots \\ & + \text{сумма валового дохода за 12-й месяц.} \end{aligned}$$

2. *Сделайте расчет месячной, годовой и перспективной прибыли (табл. 11)*

В условиях рынка получение прибыли является непосредственной целью работы любой организации. Прибыль как результат финансовой деятельности организации выполняет определенные *функции*: отражает экономический и социальный эффект, полученный в результате деятельности организации; составляет основу экономического развития организации; создает финансовую базу для самофинансирования.

Получение выручки за оказанные услуги еще не означает получение прибыли.

Прогнозируемый объем реализации услуг

№ п/п	Вид услуг, показатель	Ед. изм.	Величина показателя по периодам					
			Первый год				Итого	Второй год
			1 мес.	2 мес.	...	12 мес.		
	Основные услуги:							
1	Услуга А							
1.1	цена за ед.	руб.						
1.2	объем услуг	шт.						
1.3	выручка	руб.						
2	Услуга Б:							
2.1	цена за ед.	руб.						
2.2	объем услуг	шт.						
2.3	выручка	руб.						
	Доп. услуги:							
3	Услуга В							
3.1	цена за ед.	руб.						
3.2	объем услуг	шт.						
3.3	выручка от реализации	руб.						
	Доход от реализации прочих услуг:							
4								
4.1	цена за ед.	руб.						
4.2	объем услуг	шт.						
4.3	выручка	руб.						
	Сумма валового дохода							

Расчет прибыли

№ п/п	Показатели	1 мес., руб.	2 мес., руб.	...	12 мес., руб.	Итого за год, руб.	След. год, руб.
1	Выручка от реализации услуг						
2	Расходы, в т.ч.:						
2.1	Транспортно-заготовительные расходы						
2.2	Заработная плата						
2.3	Арендная плата						
2.4	Расход на оплату коммунальных услуг						
2.5	Оплата за Интернет						
2.6	Реклама						
2.7	Канцелярские товары						
2.8	Расходы на сырье, товары, корма						
2.9	Отчисления за ИП						
2.10	Прочие расходы						
2.11	Непредвиденные расходы						
	Всего расходов						
3	Налогооблагаемая база						
4	Налог						
5	Чистая прибыль						

Рассчитайте показатели месячной и годовой прибыли:

$$\begin{aligned} & \text{Прибыль до налогообложения} = \\ & = \text{выручка от оказания услуг} - \text{расходы (за исключением налогов)}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Чистая прибыль за 1 месяц} = \\ & = \text{прибыль до налогообложения} - \text{налоги}. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Чистая прибыль в год} = \text{чистая прибыль за 1-й месяц} + \\ & + \text{чистая прибыль за 2-й месяц} + \dots + \text{чистая прибыль за 12-й месяц}. \end{aligned}$$

3. Сделайте расчет рентабельности (табл. 12)

Рентабельность характеризует степень доходности, выгодности и прибыльности. Показатель рентабельности позволяет оценить, какую прибыль имеет организация с каждого рубля, вложенного в активы.

Уровень рентабельности характеризует отношение прибыли к величине выручки от реализации услуг, выраженное в процентах:

$$\begin{aligned} & \text{Уровень рентабельности} = \\ & = \text{чистая прибыль} / \text{выручку от реализации} \times 100\%. \end{aligned}$$

Необходимо также указать срок окупаемости проекта. **Срок окупаемости** – это период времени, необходимый для того, чтобы доходы, получаемые от деятельности, покрыли затраты на открытие этой деятельности.

Т а б л и ц а 12

Расчет рентабельности

№ п/п	Показатели	1 месяц	2 месяц	...	12 месяц	Год
1	Доход от реализации услуг, руб.					
2	Чистая прибыль, руб.					
3	Уровень рентабельности, %					

4. Определите источники финансирования проекта (табл. 13)

Т а б л и ц а 13

Источники финансирования

№ п/п	Наименование источника	Сумма, руб.
1	Собственные средства	
2	Привлеченные средства: заемные б/п средства друзей	
3	Кредит финансовых учреждений	
4	Финансовая помощь	
Итого:		

5. Распределите денежные средства, необходимые на начальном этапе реализации проекта, по статьям единовременных затрат (табл. 14)

Т а б л и ц а 14

Распределите денежные средства, необходимые на начальном этапе реализации проекта, по статьям единовременных затрат

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.
1	Затраты, связанные с регистрацией собственного дела:	
1.1	Регистрационный сбор	
1.2	Оплата лицензий (или патента)	
1.3	Изготовление печати и штампа	
1.4	Оплата открытия банковского счета	
1.5	Нотариальные услуги (услуги консультантов)	
1.6	Сертификация товара (услуги)	
Итого:		

6. Составьте баланс денежных расходов и поступлений

Составление баланса денежных расходов и поступлений (*табл. 15*) позволит оценить, сколько денег необходимо вложить в бизнес, составить график поступления и расходования денежных средств.

Главным признаком финансовой состоятельности Вашей организации при составлении бизнес-плана является неотрицательность итогового денежного потока в *табл. 15* «Баланс денежных расходов и поступлений» в конце каждого периода планирования (строка «Денежные средства в наличии на конец периода»). Без выполнения этого обязательного условия расчет других экономических показателей проекта теряет смысл, так как работать с отрицательным денежным потоком невозможно.

Календарный план реализации проекта

Для реализации бизнес-проекта полезно составить календарный план реализации проекта, целью которого является согласование сроков, размеров и финансовых затрат на разных этапах. Содержание таблиц формируется в зависимости от содержания бизнес-проекта, вида деятельности и конкретных условий (*табл. 16*).

Оценка рисков

Определение, расчет и анализ факторов риска – одна из главных частей бизнес-плана. Созданный проект является, в сущности, прогнозом, который показывает, что при определенных значениях исходных данных могут быть получены расчетные показатели эффективности.

Баланс денежных расходов и поступлений

№ п/п	Наименование статьи	Величина показателя по периодам														
		... год														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Ит.	След. год	
1	Денежные средства в наличии на начало периода															
2	ДОХОДЫ:															
2.1	В т.ч. выручка от реализации услуг															
2.2	Финансовая помощь															
2.3	Собственный капитал															
2.4	Привлеченные средства: заемные б/п средства															
2.5	Кредит финансовых учреждений															
	ДОХОДЫ, ВСЕГО:															
3	РАСХОДЫ:															
3.1	Строительство															
3.2	Ремонт															

4	Средства на личное потребление ИП																			
5	Денежные средства в наличии на конец периода																			

В этом разделе бизнес-плана выполняется оценка наиболее вероятных рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта. Он содержит оценку степени неопределенности и риска достижения итоговых экономических показателей проекта. Определяются размер, время и место наступления нежелательных экономических последствий и конкретные причины их возникновения.

Традиционно выделяют следующие группы рисков:

1. **Рыночные риски**, возникающие в процессе реализации услуг и связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры (например, снижение объема реализации вследствие изменения рыночной конъюнктуры или других обстоятельств, повышения издержек обращения и др.); повышение уровня конкуренции; демпинг; недобросовестная конкуренция и т.д.

2. **Технологические риски**, оказывающие влияние на техническую составляющую деятельности в процессе реализации проекта, такие как: надежность оборудования; предсказуемость производственных процессов и технологий; их сложность; уровень автоматизации; темпы модернизации оборудования и технологий; возможность перебоев подачи электроэнергии, воды, отключения отопления, поставки сырья, материалов, полуфабрикатов.

3. **Организационные риски**, связанные с внутренней организацией работы компании (в т.ч. наличие, уровень компетентности и ответственности персонала и руководителей, степень возможности компании автономно функционировать без участия ее руководителя).

Календарный план реализации проекта

№ п/п	Этапы реализации проекта	Средства, необходимые для реализации дан- ного этапа, проекта				
		Интервалы планирования – неделя				
		Продолжительность	1	2	3	4
	Затраты (руб.):					
1	Затраты, связанные с регистрацией пред- принимательской деятельности					
2	Заключение договора аренды					
3	Приобретение оборудования					
4	Приобретение сырья и материалов					
5	Реклама и Интернет					
6	Заработная плата ИП и сотрудников (оклад) до получения прибыли					
7	Начисления на заработную плату персонала					
8	Непредвиденные расходы					
	ИТОГО затрат					
	Источники финанси- рования (руб.):					

10	Собственные средства						
11	Финансовая помощь						
12	Привлеченные средства: заемные беспроцентные						
	Итого источников						
13	Остаток средств на конец недели						

4. **Прочие риски**, которые характерны для Вашего бизнеса (они специфичны для отрасли или конкретно Вашего предприятия) или Вашего региона (к примеру, именно в Вашем городе по вторникам отключают горячую воду на два часа, что может негативно сказаться на производственном процессе), а также любые иные риски, которые Вы можете определить для Вашего проекта.

Наиболее часто анализируемые риски:

- Падение интереса на услуги, связанное с резким падением спроса.
- Инфляция.
- Имущественный ущерб в результате повреждения (пожар, стихийное бедствие, авария и т.д.).
- Противоправные действия третьих лиц.
- Невыполнение обязательств поставщиками сырья.
- Действия администрации района или города, а также проверяющих органов.
- Подорожание оборудования и т.д.

От Вас требуется оценить, какие риски наиболее вероятны, во что они Вам могут обойтись, а также продумать меры по их предотвращению или Ваши действия, направленные на уменьшение потерь, вызванных этими рисками.

Наиболее распространенные *методы снижения рисков*:

- Наличие гарантий (в том числе банковских) от поставщиков технологии и оборудования, а также от подрядчиков.
- Наличие долгосрочных контрактов с поставщиками сырья, материалов, комплектующих.
- Наличие долгосрочных договоров с заказчиками.
- Приемлемое соотношение собственных и заемных средств в составе источников финансирования проекта.
- Наличие собственных источников финансирования для формирования (пополнения) оборотного капитала с учетом запасов и платежного цикла проекта.
- Страхование имущества.
- Формирование благоприятного отношения к проекту в СМИ.
- Поддержка проекта со стороны местных органов власти.
- Одновременно прорабатываются и отражаются мероприятия по предупреждению рисков и возможному снижению потерь от них.

Приложения

В приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане.

Приложения могут содержать такие материалы, как копии контрактов и проектов договоров, таблицы вспомогательных цифровых данных, прейскуранты цен предполагаемых поставщиков, конкурентов, иллюстрации вспомогательного характера.