

Республика Алтай, г. Горно-Алтайск, пр. Коммунистический, д.89  
ЦЕНТР ИННОВАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ  
ciss04ra@mail.ru, www.ciss04ra.ru  
Школа социального предпринимательства

**МИНИСТЕРСТВО ТРУДА, СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
РЕСПУБЛИКИ АЛТАЙ**

**АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ АЛТАЙ  
«КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ  
НАСЕЛЕНИЯ»**

**ЦЕНТР ИННОВАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ**

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ СЛУШАТЕЛЯ  
ШКОЛЫ СОЦИАЛЬНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**«Социально – предпринимательский проект и  
бизнес – планирование»**

**2016 г.**

## II сессия

**Социальное предпринимательство** – основная деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства, направленная на решение социальных проблем, в том числе:

- Социальная поддержка;
- Обеспечение занятости;
- Развитие социальной сферы;
- Территориальное развитие;
- Развитие культурной среды.

Определение понятия «социальное предпринимательство» утверждено приказом Минэкономразвития России № 220 от 24.04.2013 г. «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2013 году предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации».

В рамках направления «Реализация иных мероприятий по поддержке и развитию малого и среднего предпринимательства» в этом Приказе предусмотрены различные мероприятия поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе поддержка отдельной категории субъектов малого и среднего бизнеса, относящихся к «социальному предпринимательству». В конкурсном отборе по мероприятиям, связанным с поддержкой социального предпринимательства, принимают участие субъекты Российской Федерации, принявшие на себя следующие обязательства:

«Создание (развитие) социального предпринимательства, которое является социально ответственной деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства, направленное на решение социальных проблем, в том числе обеспечивающих выполнение следующих условий:

- Обеспечение занятости инвалидов, матерей, имеющих детей в возрасте до 3 лет, выпускников детских домов, а также лиц, освобожденных из мест лишения свободы в течение 2 лет, предшествующих дате проведения конкурсного отбора, лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, при условии, что среднесписочная численность указанных категорий граждан среди их работников составляет не менее 50%; а доля в фонде оплаты труда - не менее 25%;
- Предоставление услуг (производство товаров) в следующих сферах деятельности:
  - содействие профессиональной ориентации и трудоустройству, включая содействие самозанятости;

- социальное обслуживание граждан, услуги здравоохранения, физической культуры и массового спорта, проведение занятий в детских и молодежных кружках, секциях, студиях;
- оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, беженцам и вынужденным переселенцам;
- производство и (или) реализация медицинской техники, протезно-ортопедических изделий,
- а также технических средств, включая автотранспорт, материалы, которые могут быть использованы исключительно для профилактики инвалидности или реабилитации инвалидов;
- обеспечение культурно-просветительской деятельности (театры, школы-студии, музыкальные учреждения, творческие мастерские);
- предоставление образовательных услуг группам граждан, имеющим ограниченный доступ к образовательным услугам;
- содействие вовлечению в социально - активную деятельность социально незащищенных групп граждан (инвалиды, сироты, выпускники детских домов, пожилые люди, люди, страдающие наркоманией и алкоголизмом);
- охрана окружающей среды и защита животных;
- охрана и в соответствии с установленными требованиями содержание объектов (в том числе зданий, сооружений) и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронений;
- оказание юридической помощи на безвозмездной или на льготной основе гражданам и некоммерческим организациям и правовое просвещение населения, деятельность по защите прав и свобод человека и гражданина;
- профилактика социально опасных форм поведения граждан;
- выпуск периодических печатных изданий, а также книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой».

Предприятие

---

**ПРОЕКТ БИЗНЕС-ПЛАНА**

Название проекта

---

Автор проекта

---

Место \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

## **РАЗДЕЛ 1. РЕЗЮМЕ**

**1.1. *Краткое описание социальной проблемы и проекта социального предприятия***

**1.2. *Краткая характеристика автора проекта***

**1.3. *Финансовый анализ проекта***

**3.1. *Стоимость проекта***

**3.2. *Прибыль от реализации проекта***

**3.3. *Срок окупаемости***

**3.4. *Сальдо наличных средств***

**3.5. *Рентабельность проекта***

## РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОТРАСЛИ

### 2.1. Описание социального предприятия и сферы его деятельности

### 2.2. SWOT-анализ

Сила	Слабость
------	----------

Возможности	Опасности
-------------	-----------

### РАЗДЕЛ 3. ПЛАН МАРКЕТИНГА

#### 3.1. Описание проекта

#### 3.2. Сегмент рынка (клиенты)

#### 3.3. Сравнение продукции с продукцией / услугами конкурентов

Отличительные черты	2	3	4	5

Конкурент 1	
Конкурент 2	
Конкурент 3	

#### 3.4. Цена продажи

#### 3.5. Прогноз объема продаж

Социальный продукт	1. мес.	2. мес.	3. мес.	4. мес.	5. мес.	6. мес.	7. мес.	8. мес.	9. мес.	10. мес.	11. мес.	12. мес.	1 год

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**3.6. Бюджет маркетинга (затраты на продвижение)**

Средства	1. мес.	2. мес.	3. мес.	4. мес.	5. мес.	6. мес.	7. мес.	8. мес.	9. мес.	10. мес.	11. мес.	12. мес.	1 год
Итого													

**РАЗДЕЛ 4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН**

**4.1. Производственный процесс**

**4.2. Перечень оборудования и расчет амортизации основных средств**

Наименование средств	Цена за единицу	Количество единиц	Общая стоимость	Срок эксплуатации	Амортизация в год	Амортизация в месяц
Итого						



#### 4.3. Затраты на техническое обслуживание и ремонт

Оборудование	Периодичность проведения	Затраты на 1 ТО	Затраты в год
Итого			

#### 4.4. Потребность в сырье и материалах

Сырьё, материалы	Цена за единицу	Требуемое количество в месяц	Общие затраты в месяц	Затраты в год	Поставщики
Итого					

Потребность в сырье	1. мес.	2. мес.	3. мес.	4. мес.	5. мес.	6. мес.	7. мес.	8. мес.	9. мес.	10. мес.	11. мес.	12. мес.	1 год

#### 4.5. Производственная заработная плата

Разновидность производственных работников	Количество рабочих	Зарплата в месяц на 1 рабочего	Отчисления от заработной платы	Общая сумма в месяц на 1 рабочего	Общие затраты в год на зарплату
Итого					

#### 4.6. Зарботная плата непроизводственного персонала

Разновидность Управленческого персонала	Количество сотрудников	Зарплата в месяц на 1 сотрудника	Отчисления от заработной платы	Общая сумма в месяц на 1 сотрудника	Общие затраты в год на зарплату

Итого					

#### **4.7. Производственные накладные расходы**

Вид затрат	Затраты в месяц	Затраты в год
Аренда производственных помещений		
Амортизация оборудования и механизмов		
Стоимость техобслуживания и ремонта		
Стоимость инструментов		
Транспортные расходы		
Стоимость обслуживания:		
водоснабжение		
электроэнергия		
отопление		
др.коммунальные услуги		
прочие накладные расходы		
Итого		

#### **4.8. Административные накладные расходы**

Вид затрат	Затраты в месяц	Затраты в год
Бюджет маркетинга		
Амортизация офисного оборудования		
Заработная плата АУП		
Оплата услуг связи		
Расходные материалы		
Охрана		
Прочие накладные расходы		
Итого		

#### **4.9. Себестоимость товара / услуги**

Товар / услуга	Прямые затраты	Накладные затраты	Итого затрат	Объем выпуска	Себестоимость

## **РАЗДЕЛ 5. ПЛАН ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

### **5.1. Юридическая форма проекта**

### **5.2. Опыт и квалификация руководителя, ключевых сотрудников**

### **5.3. Предоперационная деятельность**

Виды деятельности	Время (месяц, неделя)								
	Ответственный	1	2	3	4	5	6	7	8

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**РАЗДЕЛ 6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**

**6.1. Стоимость проекта**

	Итого	Собственные средства	Заемные средства	Прочие
<b>Основные фонды</b>				
Земля				
Здания				
Оборудование				
Транспортные средства				
Прочие				
<b>Итого основные фонды</b>				
<b>Предоперационные расходы</b>				
<b>Итого предоперационные расходы</b>				
<b>Оборотные средства</b>				
Запас сырья				
Материалы				
Арендная плата				
Прочие				
<b>Итого оборотные средства</b>				
Общая потребность в капитале (стоимость проекта)				
Соотношение в %				

**6.2. Отчет о прибылях / убытках**

Статьи	Сумма
	Объем продаж (годовая выручка)
Минус	НДС, акцизный налог, таможенные пошлины

=	<b>Чистая выручка от реализации</b>	
Минус	Прямые затраты на производственную зарплату	
Минус	Прямые затраты на сырье	
Минус	Производственные накладные расходы	
=	<b>Валовая прибыль от реализации</b>	
Минус	Расходы на реализацию (бюджет маркетинга)	
Минус	Расходы по управлению, в том числе:	
	заработная плата АУП	
	амортизация офисного оборудования	
	расходы на связь	
	прочие административные расходы	
=	<b>Операционная прибыль</b>	
Минус	Прочие операционные расходы (проценты по кредиту, налоги, входящие в состав затрат и пр.)	
=	<b>Прибыль / убыток до уплаты налогов</b>	
Минус	Налоги на прибыль	
=	<b>Чистая прибыль / убыток</b>	

### 6.3. Отчет о потоке денежных средств

	Начальный период	1 м.	2 м.	3 м.	4 м.	5 м.	6 м.	7 м.	8 м.	9 м.	10 м.	11 м.	12 м.
Сальдо на начало периода													
<b>ПРИТОКИ</b>													
Выручка													
Кредит													
Собственный капитал													
Прочие поступления													
Итого притоки: (сальдо на начало периода + Притоки данного периода)													
<b>ОТТОКИ</b>													
Здание													

Транспорт														
Оборудование														
Зарплата + отчисления														
Плата за аренду														
Транспортные расходы														
Канцтовары														
Сырьё и материалы														
Налоги														
Связь														
Реклама														
Возврат кредита														
% по кредиту														
Прочие оттоки:														
<b>Итого оттоки:</b>														
<b>Сальдо на конец периода</b>														

**6.4. Точка безубыточности**

Классификация затрат

Постоянные затраты за год	Сумма	Переменные затраты за год	Сумма
<b>Итого</b>		<b>Итого</b>	

Точка безубыточности производства

Точка безубыточности продаж

### **6.5. Доходность по инвестициям**

### **6.6. Оценка рисков**

Виды рисков	Мероприятия по снижению рисков

\*\*\*

## **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА**

### **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Настоящие рекомендации подготовлены с целью помочь начинающим предпринимателям оценить бизнес-план с точки зрения ее рыночных перспектив, возможностей для организации предпринимательской деятельности, стоимости ресурсов, необходимых для открытия своего дела, прогноза финансовых результатов.

Бизнес-план является как инструментом для привлечения инвестиций, так и основой планирования предпринимательской деятельности. Последовательность составления и принципы детализации бизнес-плана для разных кампаний и проектов не совпадают. При составлении бизнес-плана необходимо учитывать, что это всегда процесс, подразумевающий внесение изменений на основе вновь полученной информации и применения различных сценариев. В то же время существует внутренняя логика структуры бизнес-плана и общепризнанные принципы его разработки.

Рекомендуемая структура бизнес-плана с краткими рекомендациями по его разработке приведена ниже. Предлагаемая схема составления не является обязательной, он может быть разработан и в другой форме при условии освещения в нем всех ключевых вопросов. Последовательность работы над бизнес-планом не всегда совпадает с последовательностью отражения этих вопросов в самом документе. Так, например,

резюме бизнес-плана следует сразу же за титульным листом, но разрабатывается оно в самую последнюю очередь, когда полностью готов сам бизнес-план.

Приступая к работе над новым проектом, необходимо иметь в виду, что бизнес-план проекта не будет стопроцентно отражать будущую действительность, он покажет автору один или несколько возможных вариантов развития событий.

Цель разработки бизнес-плана заключается в том, чтобы избежать крупных ошибок и рационально использовать имеющиеся ресурсы, спланировать хозяйственную деятельность предпринимателя на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов; привлечь инвестиции или профинансировать интересный проект.

## СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

1. ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ
2. ОБЗОРНЫЙ РАЗДЕЛ (РЕЗЮМЕ)
3. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОТРАСЛИ
4. ПЛАН МАРКЕТИНГА
5. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН
6. ПЛАН ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ
7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
8. ПРИЛОЖЕНИЯ

### ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

На титульном листе должно быть отражено название предприятия (ФИО предпринимателя), название проекта, автор проекта, место и дата его составления.

### ОБЗОРНЫЙ РАЗДЕЛ (РЕЗЮМЕ)

Резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана. Это самостоятельный рекламный документ, содержащий основные положения бизнес-плана. Его читают потенциальные инвесторы, по нему судят обо всем проекте, поэтому в резюме важно поместить краткую и точную информацию о проекте.

Резюме может включать:

#### **1.1. Краткое описание проекта**

- долгосрочные и краткосрочные цели проекта;
- описание проекта: какие товары или услуги будут предложены потребителям;
- описание ситуации на рынке и в отрасли;
- описание основных рыночных сегментов (групп потребителей) и какие потребности будут удовлетворяться;
- преимущество продукции или услуг предприятия.

#### **1.2. Краткая характеристика автора проекта:**

- образование;
- опыт работы в данной сфере;



- дополнительные курсы, повышение квалификации и т.д.

### **1.2. Финансовый анализ проекта**

- потребность в инвестициях, направления их использования, предполагаемые источники финансирования, как они будут возвращаться (погашаться) инвесторам;
- прибыль от реализации проекта;
- срок окупаемости;
- сальдо наличных средств;
- рентабельность проекта.

## **РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОТРАСЛИ**

В этом разделе необходимо охарактеризовать предприятие, обратив внимание на его отличия от других компаний, присутствующих на рынке:

### **2.1. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОТРАСЛИ**

- географическое положение предприятия;
- перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия;
- каковы преимущества предприятия;
- уровень технологии;
- доступность сырья;
- максимальная производительность;
- каковы основные тенденции в развитии данной отрасли (быстро развивается, стабильная, сокращается).

### **2.2. SWOT-анализ**

- анализ внутренней среды предприятия, его сильных и слабых сторон (наличие помещения, оборудования, рабочей силы, оборотных денежных средств, технологии, опыта работы на данном рынке и т.д. на момент начала деятельности);
- анализ внешней среды, возможностей и опасностей, которые могут оказать влияние на будущую деятельность предприятия (рост количества потребителей, выход на новые рынки, дополнительное финансирование, рост конкуренции, изменения законодательства и т.д.).

## **РАЗДЕЛ 3. ПЛАН МАРКЕТИНГА**

В этом разделе приводится подробная характеристика производимой предприятием продукции или услуг, производится сравнение ее с продукцией конкурентов, определяется прогноз объемов продаж, бюджет маркетинга.

### **3.1. Описание товара / услуги**

- перечень товаров / услуг;
- основные выгоды потребителей от использования данных товаров / услуг;
- качества, свойства, цена, дизайн, упаковка и другие характеристики товара / услуги;
- дополнительный сервис (доставка, монтаж, консультации, кредит, гарантии и т.д.).

### **3.1. Географические регионы, охватываемые проектом (Область рынка)**

В данном пункте определяются географические границы, в пределах которых будет действовать проект; это может быть отдельный микрорайон, поселок, город, область и т.д.

### **3.3. Сегмент рынка (потребители, группы потребителей)**

Определение своих рыночных сегментов является одним из наиболее важных моментов в разработке новых проектов. Начиная предпринимательскую деятельность, необходимо в первую очередь ответить себе на вопрос: кто будут мои потребители, сколько их будет, почему они будут делать у меня покупки, как часто они будут их делать. Точное представление о своих потребителях дает возможность, с одной стороны, определить объем продаж товаров / услуг, с другой стороны выбрать наиболее эффективные методы привлечения будущих клиентов. Важную информацию в этом направлении дадут маркетинговые исследования.

Описание сегментов производится в качественных характеристиках (местонахождение, пол, возраст, уровень доходов, принадлежность к социальным группам, особенности образа жизни и т.д.) и в количественных – сколько потенциальных покупателей будет у данных товаров / услуг.

### **3.4. Общая величина спроса (ёмкость рынка)**

Определяется по формуле:

ёмкость рынка = количество покупателей X стоимость средней покупки X количество покупок в год.

Таким образом, определяется общая сумма денежных средств, которые потенциальные покупатели готовы потратить в год на приобретение данных товаров / услуг. Это образует денежные потоки, которые разделяются между конкурентами.

### **3.5. Анализ конкуренции**

Для анализа конкуренции в макете бизнес-плана предложен профиль конкуренции. Последовательность работ по составлению профиля конкуренции:

- определение основных конкурентов;
- определение сравнительных характеристик, по которым будут оцениваться каждый из конкурентов (например: качество товара / услуги, качество сервиса, удобство местоположения, график работы, известность на рынке и т.д.);
- оценка каждого из конкурентов по каждой характеристике (ставится точка в колонке соответствующего балла, лучше обозначить каждого конкурента отдельным цветом);
- построение профиля по каждому из конкурентов (соединяются все точки по всем характеристикам каждого из конкурентов);

- полученные профили дают наглядное представление о сильных и слабых сторонах конкурентов, возможность определить собственную конкурентную стратегию на рынке и создать собственные конкурентные преимущества.

### **3.6. Доля участия в рынке**

Доля участия в рынке определяется на основе собственных исследований, в зависимости от количества конкурентов, схожести предлагаемых рыночных продуктов, размера конкурентов. При полном монополизме (что на практике маловероятно) доля участия составляет 100%, при насыщенном конкурентном рынке (когда много крупных конкурентов предлагает схожую продукцию) доля может составлять 0 – 2%. В результате определения доли рынка возможно рассчитать годовой прогноз объема продаж.

Годовой прогноз объема продаж = Ёмкость рынка X доля рынка

В том случае, если на рынок предлагается один или несколько товаров / услуг (парикмахерская, бытовые услуги, ателье и т.д.), то расчет делается по каждому товару / услуге. В случае, если ассортимент широк (магазин, аптека и т.д.), то делается прогноз продаж либо по группе товаров, либо один прогноз на всю выручку от реализации товаров / услуг.

### **3.7. Цена продажи**

Наряду с долей рынка цена продажи может быть использована для составления прогноза объема продаж, но только в том случае, если ассортимент товаров / услуг не слишком широк и возможно сделать прогноз по каждому продукту в отдельности. Рыночная цена может быть определена на основе трех принципов:

- 1) «Затраты +» - в этом случае к себестоимости продукции добавляется плановая рентабельность, образуя конечную цену, себестоимость товара / услуги является нижней границей цены;
- 2) «сколько готов заплатить рынок» - максимальная цена, которую готов оплатить потребитель, как правило, это цены на новинки на рынке, они могут значительно превышать себестоимость товара / услуги и ограничиваются только возможностями самого рыночного сегмента;
- 3) Конкурентная цена – цена в этом случае определяется на уровне конкурентов, она может значительно отличаться в любую сторону в зависимости от ваших конкурентных преимуществ, уровня сервиса и т.д.

### **3.8. Прогноз объема продаж**

Прогноз объема продаж одна из основных таблиц в бизнес-плане, от того, насколько точно он составлен, во многом будет зависеть и большинство финансовых показателей всего проекта.

Прогноз объема продаж может быть составлен на основе расчета доли рынка (п.3.6) и тогда заполнение таблицы будет начинаться с итоговой (за год) суммы выручки и последующим распределением ее по месяцам с учетом сезонности для товара / услуги.

Продукция	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	---

	мес	мес	мес	мес	мес	мес	мес	мес	мес	мес	мес	мес	год
Товар 1	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑

Заполнение таблицы прогноза объема продаж на основе цены продажи (п.3.7) будет происходить по каждому месяцу (цена X количество предполагаемых продаж товаров / услуг в данном месяце) и суммированием в итоговой колонке.

### **3.9. Стратегия маркетинга**

Стратегия маркетинга должна обосновать, за счет каких методов воздействия на рынок будет обеспечен планируемый объем продаж. В макете бизнес-плана предложено разработать свою стратегию на год по четырем направлениям:

- 1 – товарная политика – что будет происходить с товаром / услугой в первый год после начала работы предприятия, будет ли изменяться сам товар (дизайн, упаковка, качества, свойства и т.д.), ассортиментная политика, дополнительные услуги;
- 2 – ценовая политика – в этом направлении отражаются предполагаемые изменения цены: общее повышение или понижение цены, скидки, льготные цены и т.д.;
- 3 – сбытовая политика – определяет выбор каналов сбыта (оптовые, мелкооптовые, розничные) и если предполагается, то развитие сбытовой сети;
- 4 – политика продвижения – должна показать, какими видами рекламы, методами стимулирования сбыта, PR-акциями предприятие планирует привлекать и удерживать клиентов.

### **3.10. Бюджет маркетинга**

В данном пункте представлена вспомогательная таблица для расчета затрат, связанных с проведением маркетинговых исследований, с продвижением товаров / услуг. Планирование производится по отдельным статьям (реклама в газете, реклама на телеканале, наружная реклама и т.д.) и по месяцам, в которых данные затраты будут производиться. Итоговый результат по году будет затем учтен в составе административных накладных расходов.

## **РАЗДЕЛ 4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН**

Этот раздел должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги. В нем описывается поэтапно производственный процесс создания товара / услуги, потребность в оборудовании, материалах, сырье и их источниках. Делается расчет затрат и полной себестоимости товара / услуги.

### **4.1. Производственный процесс**

Производственный процесс – это постоянно повторяющийся возобновляющийся процесс создания товара или услуги. В каждом цикле он проходит через одни и те же этапы. В данном пункте производится описание процесса производства товара / услуги поэтапно. Пример производственного процесса для услуги индивидуального пошива:

Выявление потребностей клиента	Согласование заказа	Построение конструкции изделия	Раскрой ткани
Сметывание деталей	1 примерка	Стачивание	Утюжка
2 примерка	Доработка изделия	Расчет за готовое изделие	

Подобное описание процесса позволяет более точно определить потребность в производственном оборудовании, материалах, сырье, прочих статьях затрат, возникающих на каждом этапе. С точки зрения управления предприятием данная схема помогает определить количественную и качественную потребность в персонале, распределить должностные обязанности и ответственность между сотрудниками.

Необходимо иметь в виду, что на одном предприятии одновременно происходят несколько процессов (производственный процесс, управленческий процесс, процесс закупок, процесс сбыта готовой продукции и т.д.). Несмотря на типичность этих процессов для предприятий одной отрасли, в каждом предприятии есть своя специфика. Хорошо продуманная организация процессов позволяет снижать затраты предприятия и повышать собственную конкурентоспособность.

#### **4.2. Средства производства**

На основе разработки собственного производственного процесса определяется потребность в средствах производства. Все средства производства необходимо классифицировать на две группы, которые по-разному будут входить в себестоимость готовой продукции.

- основные средства – средства, участвующие в процессе производства в течение многих циклов, сроком эксплуатации более 1 года, имеют высокую стоимость (свыше 40 000 руб.) – входят в состав себестоимости частями, для чего делается расчет амортизации. К ним относятся земля, здания, оборудование, транспортные средства и т.д. при условии, что они приобретены в собственность.
- инструменты – средства производства стоимостью менее 40 000 руб., хотя по остальным признакам они могут относиться к основным средствам, их включение в состав себестоимости производится полной стоимостью.

#### **4.3., 4.4. Расчет амортизации на производственное и офисное оборудование**

Амортизация – денежное выражение износа основных средств. Одновременно амортизация является и средством переноса части стоимости основных средств на себестоимость готового продукта. Для расчета суммы амортизации необходимы данные: стоимость единицы основных средств, количество единиц, сроки амортизации. Сроки амортизации определяются на основе классификации основных средств и их отнесению к амортизационным группам (Постановление Правительства РФ от 1 января 2002 г. №1 «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы»).

*Пример расчета амортизации:*

Наименование основных средств	Цена за единицу	Количество единиц	Общая стоимость	Срок амортизации	Амортизация в год	Амортизация в месяц
Компьютер	26000	2	52000	3	17333	1444
Автомобиль «Газель»	280000	1	280000	6	46667	3889
Итого	306000				64000	5333

Таким образом, в годовых затратах предприятия будет учтена амортизация в размере 64000 руб.

#### **4.5. Затраты на техническое обслуживание и ремонт**

Затраты на техническое обслуживание и ремонт являются одной из статей накладных расходов. Данные затраты могут планироваться исходя из требований к используемому оборудованию (контрольно-кассовая техника, весовое оборудование и т.д.) и в виде резервирования денежных средств на непредвиденный ремонт.

#### **4.6. Источники оборудования**

Сведения об источниках оборудования позволяют инвестору судить о знании начинающего предпринимателя особенностей данного рынка. Важной информацией для дальнейшей работы над бизнес-планом являются условия приобретения оборудования, так как различные условия (лизинг, кредит, рассрочка платежей, предоплата и др.) оказывают существенное влияние на финансовые результаты первого года работы.

#### **4.7. Производительность оборудования**

Данные о производительности позволяют предпринимателю наиболее оптимально подобрать состав оборудования, избежать «узкие» места в производственном процессе, обеспечить возможность производства планируемого в разделе маркетинга объема товаров / услуг, иметь резервные мощности для производственного роста.

#### **4.8. Размещение и схема предприятия**

На схеме предприятия отражаются производственные площади, размещение оборудования, технологические потоки, рабочие места сотрудников. Прежде чем приступить к проектированию предприятия необходимо точно знать санитарные, противопожарные и др. требования к планируемому виду деятельности.

#### **4.9. Потребность в сырье**

Потребность в сырье определяется прогнозом объема продаж (п.3.8. бизнес-плана). В макете бизнес-плана представлена таблица для расчета месячной потребности в сырье. В том случае, если у данного вида деятельности есть выраженная сезонность, и,

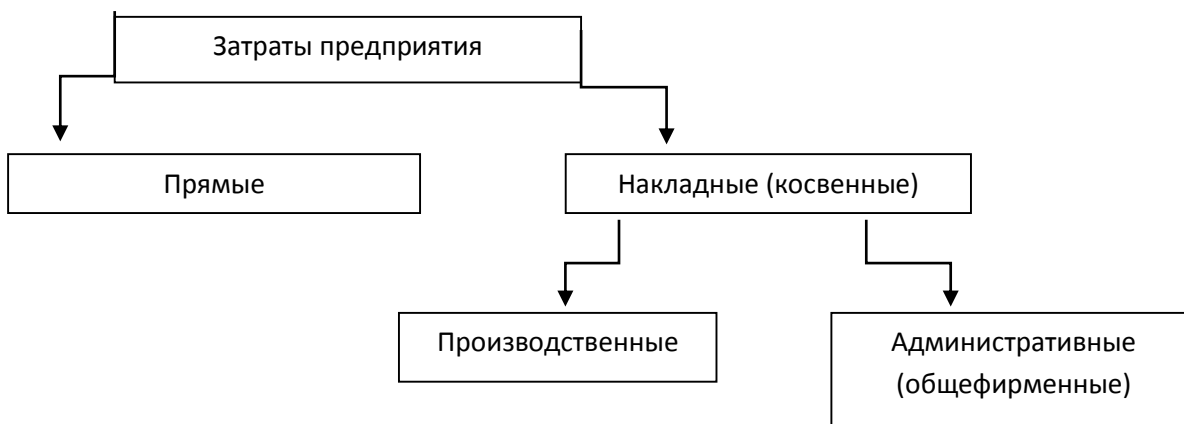
соответственно, затраты на сырье в различные месяцы значительно отличаются, можно дополнительно использовать страницу аналогичную таблице 3.8, в которой сделать расчет потребности в сырье по месяцам с учетом изменений потребительского спроса.

**4.10., 4.11. Производственная заработная плата, заработная плата АУП**

Потребность в производственном и административно-управленческом персонале (АУП) определяется на основе производственного процесса, графика работы предприятия, масштаба предприятия, требований трудового законодательства и закрепляется в штатном расписании предприятия. Зарботная плата может состоять из нескольких частей. Часто используется форма, состоящая из постоянной и переменной частей. Постоянная часть – должностной оклад, переменная часть – премиальный фонд, устанавливаемый в зависимости от результатов деятельности предприятия за определенный период. При расчете затрат на заработную плату персонала необходимо учитывать не только ту часть, которая будет начисляться сотрудникам, но и социальные платежи, выплачиваемые предприятием за сотрудников с размера начисленной заработной платы.

**4.12., 4.13. Производственные накладные расходы, административные накладные расходы**

Для расчета производственной и полной себестоимости товара / услуги все затраты предприятия классифицируются на три группы:



- затраты на сырье
- заработная плата производственных работников + ЕСН

- Амортизация
- ТО и ремонт производственного оборудования
- Аренда производственных помещений
- Транспортные расходы, связанные с производством

- Зарботная плата АУП + социальные платежи
- Бюджет маркетинга
- Амортизация офисного оборудования
- Затраты на связь

- Коммунальные платежи по производственным помещениям и др.
- Канцелярские товары
- Охрана
- Проценты по кредиту
- Хозяйственные

Таблицы бизнес-плана 4.9., 4.10., 4.13 являются основными (они выделены особым форматом) для расчета затрат предприятия, в них отражаются итоговые данные из вспомогательных таблиц (бюджет маркетинга, стоимость инструментов, расчет амортизации и др.) и отдельно рассчитанные затраты (аренда, транспортные расходы и т.д.). для различных предприятий состав затрат может существенно различаться, в таблицах приведены наиболее часто встречающиеся статьи затрат. Виды затрат, неучтенные в предлагаемом перечне учитываются в строке прочие затраты.

#### ***4.14. Расчет распределения накладных затрат и определения себестоимости продукции***

Себестоимость товара / услуги один из важнейших показателей деятельности предприятия. В сравнении с рыночной ценой он позволяет судить об эффективности производства отдельных товаров / услуг, принимать решения относительно самого товара, ассортимента, цены, рынков сбыта и т.д.

В случае, если предприятие производит один вид товара / услуги, расчет себестоимости производится достаточно просто:

Производственная себестоимость =  $\frac{\text{прямые затраты} + \text{производственные накладные затраты}}{\text{объем выпускаемой продукции}}$

Полная себестоимость =  $\frac{\text{прямые затраты} + \text{производственные накладные затраты} + \text{административные затраты}}{\text{объем выпускаемой продукции}}$

В случае, если производится несколько товаров / услуг, то лишь часть затрат возможно отнести напрямую к каждому продукту (сырье, упаковка и т.д.). Накладные затраты при этом отнести к конкретному товару / услуге невозможно, (например, аренда помещения, охрана, заработная плата АУП и т.д.). Следовательно, необходимо распределить накладные затраты на каждый продукт пропорционально выбранной базе. Базой для распределения накладных затрат могут явиться прямые расходы (затраты на сырье, затраты на заработную плату производственного персонала). В отдельных случаях, если нет возможности использовать в качестве базы для распределения прямые затраты,



распределение может осуществляться по производственной площади, по затратам рабочего времени, по доле каждого товара / услуги в общем объеме продаж и т.д.

*Пример распределения накладных расходов:*

Производимая продукция	База для распределения накладных затрат (стоимость сырья)	Удельный вес, %	Сумма производственных накладных затрат
1	2	3	4
Товар 1	40 000	25	45 000
Товар 2	120 000	75	135 000
Итого:	160 000	100	180 000

*Последовательность расчета: в данном примере в качестве базы для распределения накладных затрат выбрана стоимость сырья, следовательно, на первом этапе определяем затраты по сырью на каждый товар и суммируем их в общий итог. Далее определяем удельный вес в процентах затрат на сырье по каждому товару.*

**Товар 1.**  $40\ 000 / 160\ 000 \times 100\% = 25\%$ . **Товар 2.**  $120\ 000 / 160\ 000 \times 100\% = 75\%$ .

*Пропорционально этому удельному весу теперь будем распределять все накладные расходы. Общая сумма производственных накладных расходов в данном примере составляет 180 000 руб. соответственно, доля накладных производственных затрат составит:*

**Товар 1.**  $180\ 000 \times 25\% = 45\ 000$  руб.; **Товар 2.**  $180\ 000 \times 75\% = 135\ 000$  руб.

*После распределения накладных затрат можно приступить к расчету себестоимости.*

Сумма прямых затрат (сырье + зарплата производственных работников)	Сумма производственных затрат (прямые + производственные накладные)	Объем произведенной продукции / услуг	Производственная себестоимость
5	6	7	8
65 000	110 000	200	550
220 000	355 000	455	480
285 000	465 000		

*Суммируем прямые затраты, относящиеся к товару 1, товару 2 (в примере условная зарплата работников, производящих товар 1 составляет 25000 руб., работников производящих товар 2 – 100000 руб.):*

**Товар 1.**  $40\ 000$  (сырье) +  $25\ 000$  (зарплата) =  $65\ 000$  руб.

**Товар 2.** 120 000 (сырье) + 100 000 (зарплата) = 355 000 руб.

*Суммируем все производственные затраты по каждому товару:*

**Товар 1.** 65 000 (прямые) + 45 000 (доля накладных) = 110 000 руб.

**Товар 2.** 220 000 (прямые) + 135 000 (доля накладных) = 355 000 руб.

*Рассчитываем производственную себестоимость (в примере условный объем производства составляет по товару 1 – 200 единиц, по товару 2 – 455 единиц):*

**Товар 1.** 110 000 / 200 = 550 руб.

**Товар 2.** 355 000 / 455 = 780 руб.

*Подобным же образом делается расчет полной себестоимости: пропорционально тому же удельному весу распределяются административные затраты, затем суммируются прямые, производственные накладные, административные затраты и делятся на тот же объем производства.*

## РАЗДЕЛ 5. ПЛАН ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТА

В данном разделе отражаются вопросы, связанные с подготовительными мероприятиями и организацией деятельности будущего предприятия, оцениваются затраты на предоперационную деятельность.

### **5.1. Юридическая форма проекта**

При открытии собственного дела необходимо определиться с организационно-правовой формой будущего предприятия. В правовом отношении большинство предприятий являются юридическими лицами:

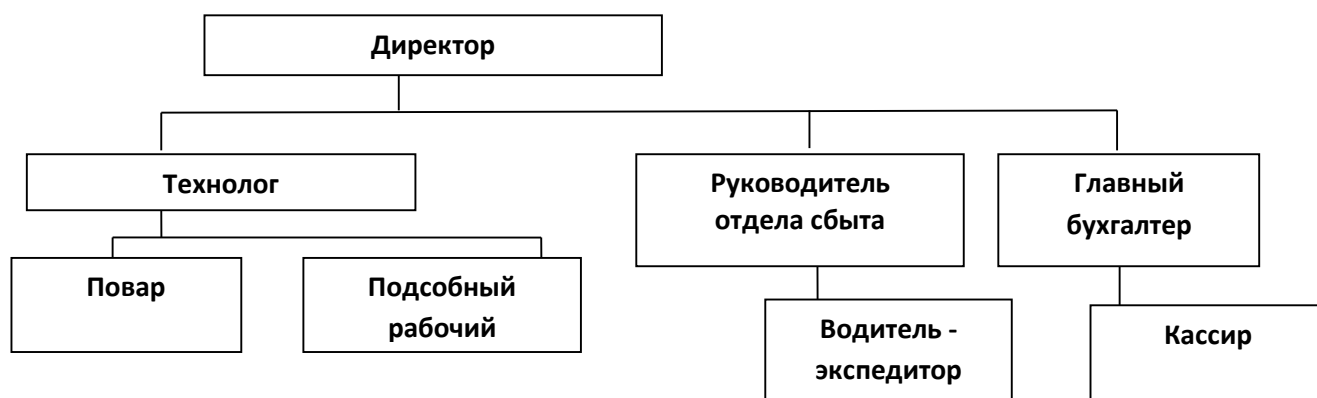
- товарищества: полное, командитное (Вкладчики-командитисты отвечают только своим вкладом);
- общества: ОАО, ЗАО, ООО;
- кооперативы: производственные, потребительские кооперативы граждан;
- государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Без образования юридического лица предприятия могут функционировать либо в виде индивидуального предпринимательства, либо в форме простого товарищества. В сфере малого предпринимательства самыми распространенными организационно-правовыми формами являются: ИП и ООО. Более подробно с особенностями организационно-правовых форм предприятий можно познакомиться в Гражданском кодексе РФ.

## 5.2. Организационная структура

Организационная структура отражает количество персонала, уровни управления, взаимодействие между различными отделами, подразделениями. Определение функциональных обязанностей между сотрудниками поможет четко распределить границы ответственности, эффективно организовать деятельность и контроль.

*Пример организационной структуры*



## 5.3. Опыт руководителя и его квалификация

В этом пункте бизнес-плана обосновывается компетентность автора в теме проекта. Здесь могут быть отражены образование, опыт работы, повышение квалификации руководителя и основных специалистов, участвующих в реализации проекта.

## 5.4. Предоперационная деятельность

Предоперационная деятельность – это комплекс работ по подготовке, регистрации и началу деятельности предприятия. Для планирования этой деятельности в макете бизнес-плана предлагается схема Гантта.

*Пример заполнения схемы:*

Виды деятельности	Ответственный	Время (месяц, неделя)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Разработка бизнес-плана	Волков И.И.	■	■						
Поиск инвесторов	Волков И.И.		■	■					
Заключение договоров на аренду помещения	Зайцев А.А.				■				
Закупка и монтаж оборудования	Зайцев А.А.					■	■		
Заключение трудовых договоров	Волков И.И.						■	■	

Закупка сырья	Зайцев А.А.									
---------------	-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### **5.5. Предоперационные расходы**

Предоперационные расходы – расходы, которые несет предприниматель один раз до начала работы предприятия, связанные с регистрацией и оформлением новой деятельности. Предоперационные расходы – это личные траты будущего предпринимателя, они не могут быть учтены в составе себестоимости будущей продукции.

Необходимо различать предоперационную деятельность и предоперационные расходы. Не все денежные траты, которые будет нести предприниматель до начала деятельности предприятия, будут предоперационными. Так, например, в предоперационный период производится закупка оборудования, но как статья затрат она будет учитываться в операционном цикле, через амортизацию. Также обстоит дело и с затратами на сырье, транспортными расходами, оплатой аренды и многими другими статьями затрат, которые по времени могут происходить в предоперационный период, но будут учитываться в операционном цикле. По сути предоперационными затратами будут только те, которые произведены до регистрации предприятия, чаще всего к ним относятся затраты на саму регистрацию, подготовку документов, проведение исследований и т.д.

## **РАЗДЕЛ 6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для покрытия затрат и получения прибыли. В нем должны быть отражены основные финансовые показатели: стоимость проекта, чистая прибыль, чистый денежный поток, доходность по инвестициям и др.

### **6.1. Стоимость проекта**

Данный документ показывает, какие денежные средства необходимо вложить в проект, чтобы он начал работать. В нем же указываются и источники денежных средств. Потребность в денежных средствах определяется в трех статьях: **основные средства; предоперационные расходы; оборотные средства**. Основные средства и предоперационные расходы более подробно рассматривались в предыдущих разделах.

Оборотные средства – наиболее подвижная часть капитала предприятия, которая в отличие от основных средств более легко преобразуются в денежные средства. К ним относятся сырье, материалы, инструменты, затраты на электроэнергию и коммунальные платежи, аренда и т.д.

Особенности планирования средств в стоимости проекта. Основные средства планируются полными фактическими тратами, необходимыми для покупки здания, оборудования, транспортных средств. Необходимо иметь в виду, что на стоимость проекта могут повлиять

различные условия приобретения основных средств. Так, если приобретается оборудование по предоплате, то учитывается полная его стоимость, если в кредит, то учитываться будет только часть стоимости, которую необходимо оплатить, чтобы оборудование было установлено, смонтировано и начало работать и приносить доход. Таким образом, оставшаяся часть оплаты будет производиться из собственных доходов уже действующего предприятия. Предоперационные расходы планируются полностью. Оборотные средства планируются на срок, достаточный для начала деятельности и получения выручки предприятием, из которой в последующем и будут оплачиваться все текущие расходы. Таким образом, первоначальные затраты на оборотные средства полностью зависят от скорости оборота капитала, чем выше скорость, тем меньше требуется начальных запасов. Скорость оборота в розничной торговле, в предоставлении услуг может быть от нескольких дней до 2-3 месяцев, в растениеводстве – 1 год и более, технически сложные производственные процессы могут длиться несколько лет (строительство крупных объектов, авиастроение и т.д.).

Источники средств разделяются на две основные группы: собственные и заемные.

Заемные денежные средства соответствуют трем признакам: платность – за их использование необходимо платить проценты по кредиту, срочность и возвратность – их необходимо вернуть в определенный срок. К иным источникам финансирования можно отнести средства, которые не полностью отвечают признакам заемных средств, например – беспроцентный, бессрочный заем у родственников, знакомых и т.д.

Соотношение собственных и заемных средств важно для инвестора, так как фактически показывает степень риска, которую он будет делить с самим предпринимателем, поэтому в расчете стоимости проекта желательно, чтобы собственный вклад предпринимателя в проект был не меньше 50%.

## **6.2. Отчет о прибылях / убытках**

Показатель чистой прибыли является одним из основных показателей финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия. Прибыль – это вознаграждение предпринимателя за риск, инновации, за организацию дела. Расчет прибыли осуществляется как разность между выручкой и затратами предприятия для получения данной выручки.

В макете бизнес-плана приведена таблица, которая заполняется на основе итоговых годовых цифр, рассчитанных в предыдущих разделах.

<b>Статьи</b>	<b>комментарии</b>
<b>Объем продаж (годовая выручка)</b>	<b>Пункт 3.8. план маркетинга</b>
НДС, акцизный налог, таможенные пошлины	Плательщиком НДС будут являться только предприятия, находящиеся на традиционной системе налогообложения
<b>Чистая выручка от реализации</b>	

Прямые затраты на производственную зарплату	П. 4.10 план производства
Прямые затраты на сырье	П. 4.9 план производства
Производственные накладные расходы	П. 4.12 план производства
<b>Валовая прибыль от реализации</b>	
Расходы на реализацию (бюджет маркетинга)	П. 3.10 план маркетинга
Расходы по управлению, в том числе:	
Заработная плата АУП	П. 4.11 план производства
Амортизация офисного оборудования	П. 4.13 план производства
Расходы на связь	П. 4.13 план производства
Прочие административные расходы	П. 4.13 план производства
<b>Операционная прибыль</b>	
Прочие операционные расходы (проценты по кредиту, налоги, входящие в состав затрат и пр.)	
<b>Прибыль / убыток до уплаты налогов</b>	
Налог на прибыль 24%	Налог на прибыль уплачивают предприятия, находящиеся на традиционной системе налогообложения
Чистая прибыль / убыток	

При расчете чистой прибыли / убытка необходимо учитывать особенности налогообложения, которые будут применяться к предприятиям различных сфер деятельности, масштабов, интересов самих налогоплательщиков. Наиболее часто применяемые системы налогообложения в сфере малого бизнеса – упрощенная система, единый налог на вмененный доход (ЕНВД).

ЕНВД применяется в том случае, если предприятие подпадает под перечень видов деятельности, в отношении которых данная система применяется в обязательном порядке (торговля, бытовые услуги, автоперевозки и т.д.). В других случаях предприниматель может выбрать упрощенную систему налогообложения (это необходимо сделать в день регистрации предпринимательской деятельности). Упрощенная система предполагает возможность выбора: единый налог по упрощенной системе – 6% от выручки, либо 15% от разницы доходы-расходы. Более подробно с вопросами налогообложения можно познакомиться в Налоговом кодексе.

### **6.3. Отчет о потоке денежных средств (Cash flow)**

Данный документ позволяет сделать прогноз движения денежных средств по каждому месяцу, показывает платежеспособность предприятия в каждый период. Прибыль предприятия отражает финансовый результат деятельности, но это не означает, что предприятие располагает наличными денежными средствами, для того, чтобы осуществлять платежи.

Так предположим, что предприниматель арендует помещение и по договору оплачивает аренду единым платежом за 6 месяцев вперед, ежемесячная плата составляет 600 руб. если делать отчет о прибыли / убытках и отчет о движении наличных денежных средств за первый месяц, то цифры, которые мы будем брать в расчету, будут разными. В отчете о прибылях / убытках будет использована ежемесячная ставка аренды в размере 600 руб. (так как в нем учитываются только те факторы производства, которые были использованы для получения выручки за данный период). В отчете о потоке денежных средств будет отражаться фактическое расходование денежных средств, то есть 3600 руб.

Порядок заполнения отчета о потоке денежных средств: в разделе **притоки** планируются все денежные поступления по месяцам (выручка на основе п.3.8 плана маркетинга, собственные вложения, кредит и т.д.), в разделе **оттоки** планируются фактические денежные траты по каждому периоду. Разница между притоками за месяц и оттоками заносится в **сальдо на конец периода**. Начало следующего месяца планируется с учетом оставшихся денежных средств в конце предыдущего месяца. Таким образом, **сальдо на начало периода** следующего месяца полностью совпадает со значением сальдо на конец периода предыдущего месяца.

При постоянном положительном сальдо данный отчет будет показывать накопления денежных средств с начала года. Это дает возможность управлять денежными потоками, планировать расширение производства, закупку нового оборудования, вложение временно свободных денег. При разумном управлении денежными средствами сальдо наличности должно стремиться к нулю, это означает, что деньги находятся в обороте, «работают» и приносят дополнительный доход.

### 6.5. График погашения кредита

Как правило, график погашения кредита определяется самим банком при согласовании условий кредитования клиента.

*Пример расчета графика погашения кредита. Сумма кредита 120000 руб., срок погашения – 6 месяцев равными частями, проценты начисляются на остаток непогашенного кредита. % по кредиту – 18% годовых (соответственно 1,5% в месяц).*

Месяц	Оставшаяся часть непогашенного кредита	Сумма погашения кредита	Процентные платежи	Общая сумма к платежу
1	120000	20000	1800	21800
2	100000	20000	1500	21500
3	80000	20000	1200	21200
4	60000	20000	900	20900
5	40000	20000	600	20600
6	20000	20000	300	20300
	0			
<b>Итого:</b>		<b>120000</b>	<b>6300</b>	<b>126300</b>

### **6.5. Точка безубыточности**

Точка безубыточности (ТБ) показывает минимальный уровень производства или продаж, который обеспечит предприятию безубыточность. Для расчета ТБ необходимо вновь вернуться к затратам из предыдущих разделов, только классифицировать их по другому принципу. Те же самые затраты необходимо разделить на постоянные и переменные.

**Постоянные затраты** – затраты, которые не изменяются с изменением объемов производства / продаж (% по кредиту, аренда, амортизация и др.).

Переменные затраты – изменяются соответственно изменениям объемов производства / продаж (сырье, премия в виде % от выручки, упаковка и др.).

Для расчета точки безубыточности производства используется формула:

ТБ = Годовая сумма постоянных затрат / Цена за единицу – Переменные затраты на единицу (Точка безубыточности производства).

В итоге получается результат в натуральных единицах – сколько штук необходимо произвести для достижения уровня безубыточности. Данная формула подходит для расчетов в том случае, если производится один товар / услуга. Если товаров / услуг несколько, то расчет производится следующим образом:

*ТБ = (Годовая сумма постоянных затрат / Годовая выручка – Годовая сумма переменных затрат) X Годовая выручка. (Точка безубыточности продаж)*

В этом случае результат получаем в денежных единицах – на какую сумму необходимо реализовать товаров / услуг, чтобы достичь уровня безубыточности.

### **6.6. Доходность по инвестициям**

Доходность по инвестициям (ROI) рассчитывается по формуле:

ROI = чистая прибыль / стоимость проекта X 100%

Таким образом, определяется процент дохода на вложенные денежные средства (инвестиции) в проект. Как минимум, доходность по инвестициям должна превышать годовую инфляцию и банковский процент.

### **6.7. Оценка рисков**

Оценка рисков в данном макете бизнес-плана предполагает выявление возможных рисков (производственные, риски снижения доходов и т.д.) и возможные меры их снижения (страхование, выход на новые риски и т.д.).

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



В приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане. Возможно предоставление в качестве приложения к бизнес-плану:

- биографии руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы;
- результатов маркетинговых исследований;
- заключения аудиторов (включая аналитическую часть);
- подробные технические характеристики продукции;
- гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции;
- договоры аренды, найма, лицензионные соглашения;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб;
- статьи из журналов и газет о деятельности предприятия;
- отзывы авторитетных организаций;
- фотографии или видеоролики образцов продукции;
- копии авторских свидетельств, патентов;
- плана предприятия;
- сертификатов (ТУ и т.п.) на продукцию.