

НАТАЛИЯ ЗВЕРЕВА



# СОЗДАНИЕ УСПЕШНОГО СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Год издания: 2017

 ЛАБОРАТОРИЯ  
СОЦИАЛЬНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

 ФОНД  
НАШЕ  
БУДУЩЕЕ  
ФОНД РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ



Дорогие друзья!

Вы держите в руках новое иллюстрированное издание методического пособия «Создание успешного социального предприятия». Мы очень рады, что наша работа успешно прошла проверку рынком и оказалась полезной читателям. Хочется верить, что настоящее издание понравится вам еще больше: мы постарались доработать материал, снабдив его полезными и информативными иллюстрациями, расположив информацию так, чтобы ее было легко воспринимать и использовать.

В издании собрана информация о том, как создать социальный бизнес: привлечь финансирование в проект, сформировать команду и наладить партнерские взаимоотношения с государством и крупным бизнесом. Пособие будет полезно социальным предпринимателям, сотрудникам и студентам профильных вузов, а также всем тем, кого интересует сфера социального бизнеса.

**С уважением,  
автор издания, директор Фонда «Наше будущее» Наталия Зверева**

ВВЕДЕНИЕ

3

ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

14

24

ЦЕЛИ И МОТИВАЦИЯ

ИДЕЯ И БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ

35

62

БИЗНЕС-ПЛАН

ПОИСК ФИНАНСИРОВАНИЯ

155

Привлечение капитала

208

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

ПРОТОТИПИРОВАНИЕ и ДОРАБОТКА ТОВАРОВ и УСЛУГ

243

Партнерства. Привлечение волонтеров

Начало операционной деятельности



1

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 254

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Зверева Н.

Создание успешного социального предприятия / Наталия Зверева,  
Фонд региональных социальных программ "Наше будущее",  
Москва, 2017, 260 стр.

ISBN 978-5-9500-8110-1

«Создание успешного социального предприятия» — одно из первых пособий в нашей стране по практической организации социального бизнеса, направленного на решение социальных проблем. Основываясь на изучении научной литературы, образовательной деятельности и собственном опыте поддержки социальных предприятий, директор Фонда «Наше будущее» Наталия Зверева изложила этапы создания социального предприятия: от зарождения идеи до начала операционной деятельности.

УДК 334.012.32:364(083.1)  
ББК 65.29

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», 2017

**«ЗДЕСЬ СОБРАНА ИСЧЕРПЫВАЮЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ТОМ, КАК СОЗДАТЬ СОЦИАЛЬНЫЙ БИЗНЕС: ПРИВЛЕЧЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ ПОД СВОЙ ПРОЕКТ, СФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ И НАЛАДИТЬ ПАРТНЕРСКИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ, ГДЕ МОЖНО ПОЛУЧИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ ПО СОЦИАЛЬНОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ И КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ ПРИМЕРЫ УСПЕШНЫХ ПРОЕКТОВ.**

**ЭТО НАСТОЯЩЕЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ, КОТОРОЕ БУДЕТ ПОЛЕЗНО КАК НАЧИНАЮЩИМ, ТАК И ДЕЙСТВУЮЩИМ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ, НАУЧНЫМ СОТРУДНИКАМ И СТУДЕНТАМ ПРОФИЛЬНЫХ ВУЗОВ, А ТАКЖЕ ВСЕМ ТЕМ, КОГО ВОЛНУЕТ, КАКИМ БИЗНЕС СТАНЕТ В БУДУЩЕМ».**

**НАТАЛИЯ ЗВЕРЕВА,**

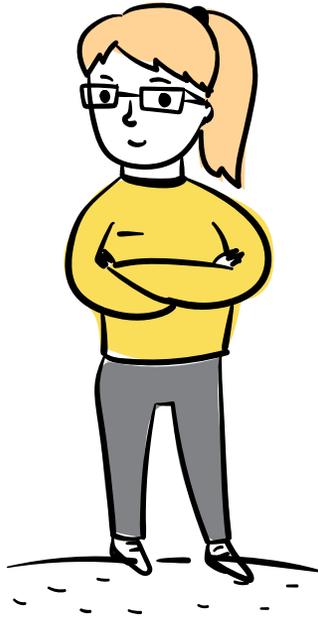
СОЗДАТЕЛЬ КНИГИ



# ВВЕДЕНИЕ

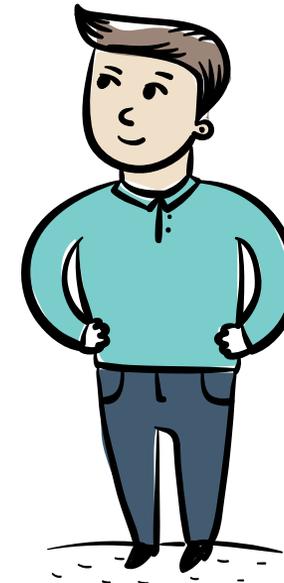
**ЗДРАВСТВУЙТЕ!**

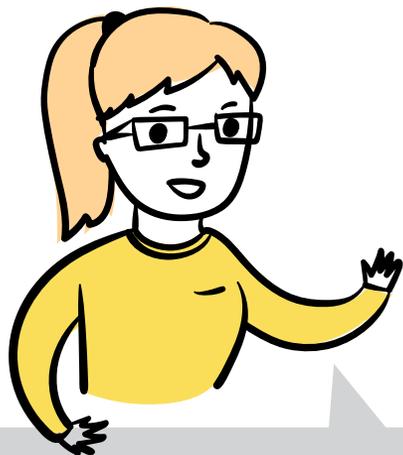
Я - ВАШ ПОМОЩНИК, СОПРОВОЖДАЮЩИЙ ПО МЕТОДИЧЕСКОМУ ПОСОБИЮ. Я ЗНАЮ ВСЕ О СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ И ПОМОГУ ЧИТАТЕЛЮ РАЗОБРАТЬСЯ.



А Я - НАЧИНАЮЩИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ.

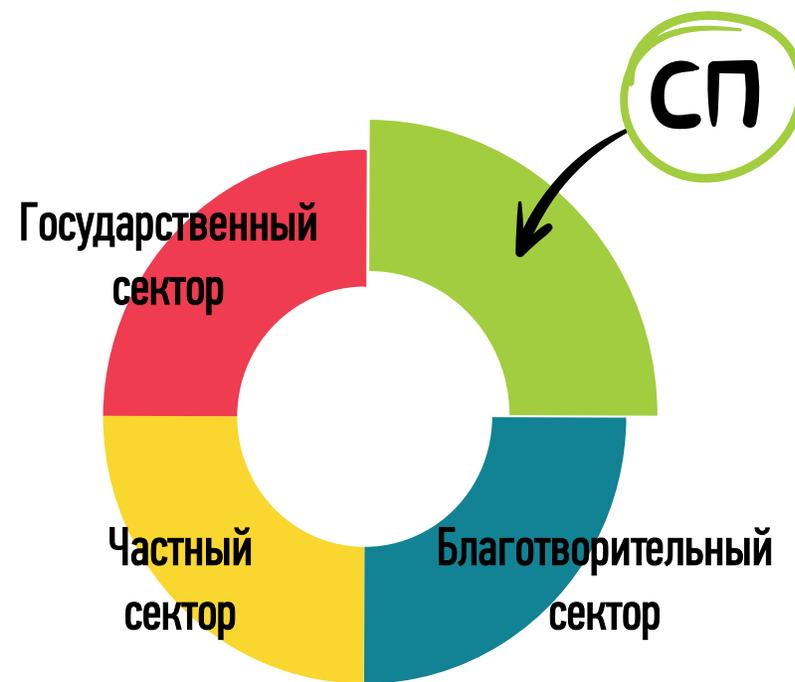
ХОЧУ ЗНАТЬ, ЧТО ТАКОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И КАК ПРАВИЛЬНО СОЗДАТЬ СВОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ.

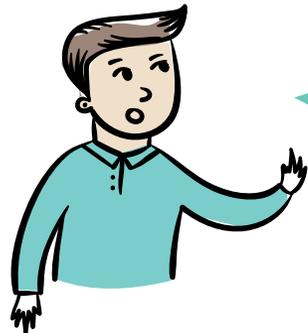




СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ВОЗНИКЛО СРАВНИТЕЛЬНО НЕДАВНО. ЗА РУБЕЖОМ ОНО СУЩЕСТВУЕТ ОКОЛО 30 ЛЕТ, В РОССИИ — МЕНЬШЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ.

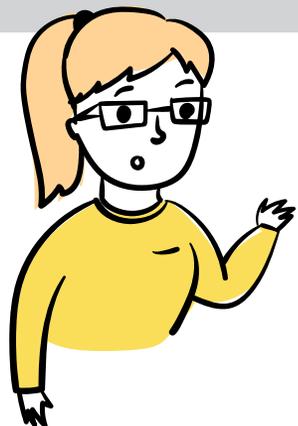
НЕСМОТЯ НА СТОЛЬ ЮНЫЙ ВОЗРАСТ, МНОГИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛИ УЖЕ СЕЙЧАС НАЗЫВАЮТ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ПОЛНОПРАВНЫМ «ЧЕТВЕРТЫМ СЕКТОРОМ» ЭКОНОМИКИ.





СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО — ЭТО БИЗНЕС ИЛИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ?

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ЗАНИМАЕТ ПРОМЕЖУТОЧНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ МЕЖДУ ТРАДИЦИОННЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬЮ. ОТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ОНО ОТЛИЧАЕТСЯ СВОИМИ ЦЕЛЯМИ, ОРИЕНТАЦИЕЙ НА СОЦИАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РЕШЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ ОБЩЕСТВА; ОТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ — ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ ХАРАКТЕРОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.



## КАКОВА ИСТОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА?

ОТДЕЛЬНЫЕ ПРИМЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПОДХОДА К РЕШЕНИЮ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ МЫ ВСТРЕЧАЕМ В ИСТОРИИ РАЗНЫХ СТРАН НАЧИНАЯ С XIX ВЕКА. ОДНАКО НА ГЛОБАЛЬНУЮ АРЕНУ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ВЫШЛО ТОЛЬКО В 1980 ГОДУ, КОГДА УИЛЬЯМ ДРЕЙТОН СОЗДАЛ НЕКОММЕРЧЕСКУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ «АШОКА: НОВАТОРЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА» И СДЕЛАЛ ПОДДЕРЖКУ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ВО ВСЕМ МИРЕ СВОЕЙ ГЛАВНОЙ ЗАДАЧЕЙ. НА СХЕМЕ ВЫ МОЖЕТЕ УВИДЕТЬ ОСНОВНЫЕ ВЕХИ ИСТОРИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.



# История социального предпринимательства

Мухаммад Юнус основал в Бангладеш «Грамин банк» — первую в мире организацию, специализирующуюся на микрокредитовании крестьян и ставящую перед собой цель борьбы с нищетой

**Grameen Bank**



1980

1983

**Sekem**



Многопрофильное предприятие, создавшее в Египте школы, университет, центр образования для взрослых и медицинский центр



Первая школа социального предпринимательства (Великобритания, SSE)

**SSE**

1991

1997



Фонд «Наше будущее» начал развивать социальное предпринимательство в России



2004

2007

**Фонд Ashoka**

Билл Дрейтон создал НКО «Ашока: новаторы для общества» (Ashoka: Innovators for the Public), которая стала поддерживать социальных предпринимателей и ввела понятие социального предпринимательства

**Aravind**



Офтальмологическая клиника, принимающая пациентов за символическую плату



Первый закон о социальном предпринимательстве (Италия, закон 381/91, 1991, с изменениями, принятыми в 2006 году)

**CIC Association**



Первая специальная организационно-правовая форма для социальных предприятий (Великобритания, Community Interest Company (CIC))

## КАК ПОЯВИЛОСЬ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В РОССИИ?

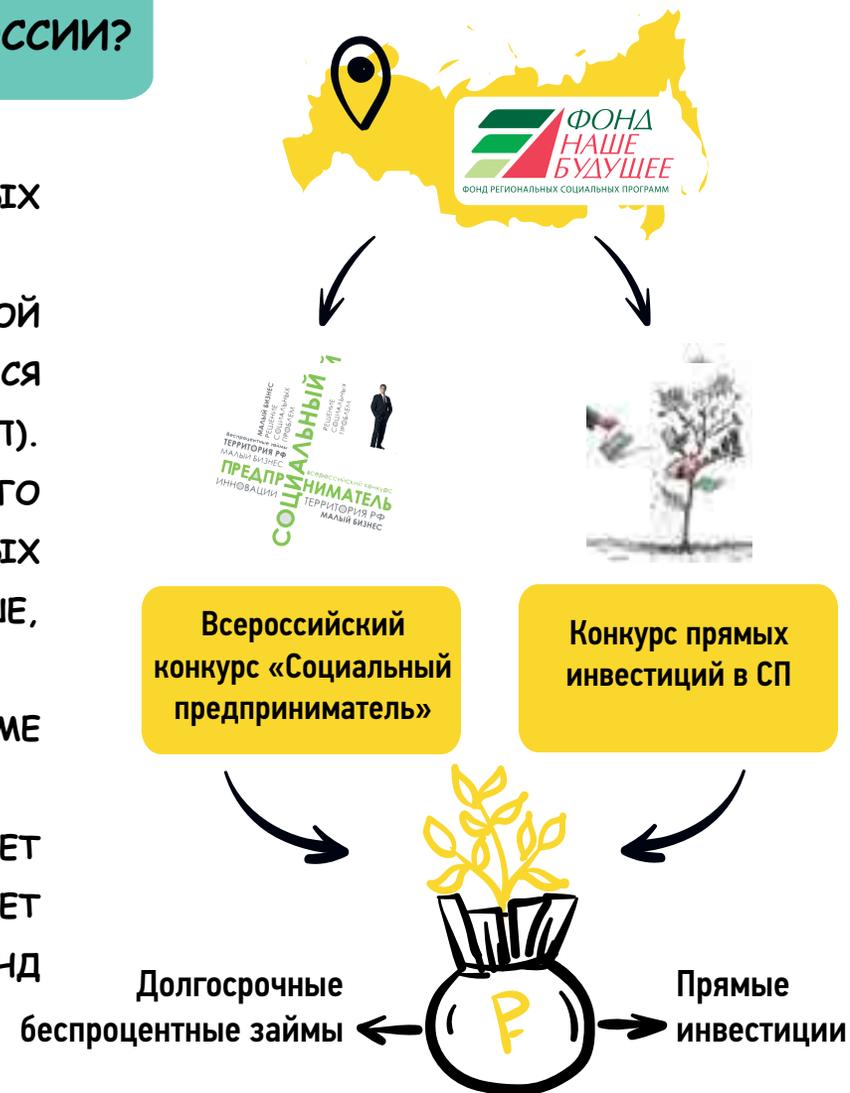
В РОССИЮ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ПРИШЛО С ФОНДОМ РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ «НАШЕ БУДУЩЕЕ».

ФОНД, ОСНОВАННЫЙ ВАГИТОМ АЛЕКПЕРОВЫМ В 2007 ГОДУ, СТАЛ ПЕРВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ВСЕЦЕЛО СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩЕЙСЯ НА ПОДДЕРЖКЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (СП). «НАШЕ БУДУЩЕЕ» ЯВЛЯЕТСЯ УЧРЕДИТЕЛЕМ ТРЕХ КОНКУРСОВ: ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ПРОЕКТОВ «СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ», КОНКУРСА ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, А ТАКЖЕ КОНКУРСА «БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПОКУПКА».

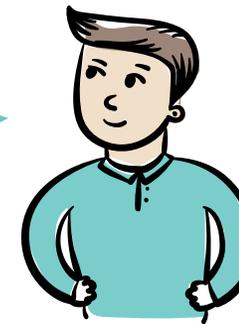
ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ ПОЛУЧАЮТ ФИНАНСОВУЮ ПОДДЕРЖКУ В ФОРМЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ БЕСПРОЦЕНТНЫХ ЗАЙМОВ, А ТАКЖЕ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ.

ФОНД ТАКЖЕ ПРОВОДИТ СЕРТИФИКАЦИЮ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, СОЗДАЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КАНАЛЫ СБЫТА ДЛЯ ИХ ПРОДУКЦИИ, ОБУЧАЕТ И КОНСУЛЬТИРУЕТ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. ЗА ДЕВЯТЬ ЛЕТ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНД ОКАЗАЛ ПОДДЕРЖКУ 172 СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ.

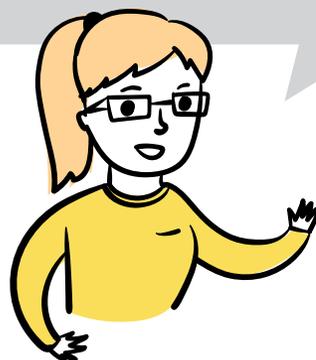
НА СХЕМЕ НА СТР. 11 ОТРАЖЕН КЛЮЧЕВОЙ АЛГОРИТМ НАШЕЙ РАБОТЫ.



## КТО ПОДДЕРЖИВАЕТ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В РОССИИ?



В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ПОДДЕРЖКА СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ СУЩЕСТВУЕТ НЕ ТОЛЬКО В КАЧЕСТВЕ ИНИЦИАТИВЫ СНИЗУ: ИННОВАЦИОННЫЕ НАЧИНАНИЯ ВСЕ ЧАЩЕ НАХОДЯТ ОТКЛИК В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРУКТУРАХ И В БИЗНЕСЕ. РАССКАЖУ ПОДРОБНЕЕ О КАЖДОМ НАПРАВЛЕНИИ ПОДДЕРЖКИ РОССИЙСКИХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.



# КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ФОНДА:

9 лет



172 социальных  
предприятия

РАБОТА ФОНДА

3 конкурса



+ премия



лаборатория



ВСЕРОССИЙСКИЙ  
КОНКУРС «СОЦИАЛЬНЫЙ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ»



КОНКУРС  
ПРЯМЫХ  
ИНВЕСТИЦИЙ



КОНКУРС «БОЛЬШЕ,  
ЧЕМ ПОКУПКА»



цели:



ФИНАНСОВАЯ ПОДДЕРЖКА  
ЛУЧШИХ СОЦИАЛЬНЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ



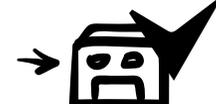
ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ  
СОЦИАЛЬНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА



ВЕБИНАРЫ



ТЕМАТИЧЕСКИЕ КУРСЫ



СЕРТИФИКАЦИЯ СП



ОНЛАЙН-ШКОЛА  
СП



ОБУЧЕНИЕ  
ТРЕНЕРОВ  
И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ СП

# ГОС. СТРУКТУРЫ

ПО ПОРУЧЕНИЮ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ В. В. ПУТИНА БЫЛА  
СОЗДАНА НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

МИНИСТЕРСТВО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ РФ

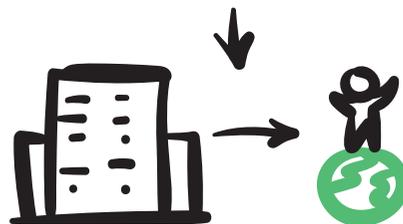


РАЗРАБОТАНА СИСТЕМА  
КОНКУРСНОГО  
ФИНАНСИРОВАНИЯ  
СОЦИАЛЬНО  
ОРИЕНТИРОВАННЫХ  
НЕКОММЕРЧЕСКИХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ.



ПРИНЯТ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
ЗАКОН О РАВНЫХ ПРАВАХ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ И  
НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИ  
ОКАЗАНИИ СОЦИАЛЬНЫХ  
УСЛУГ.

АГЕНТСТВО  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ИНИЦИАТИВ



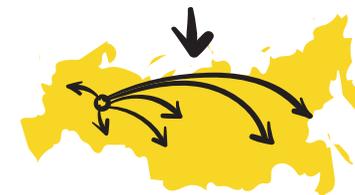
ПРОФИЛЬ: РАЗВИТИЕ ИНИЦИАТИВ  
СРЕДНЕГО БИЗНЕСА И БИЗНЕСА,  
ОРИЕНТИРОВАННОГО НА СОЦИАЛЬНУЮ  
СФЕРУ.



ЗАДАЧА: РАЗВИТИЕ НКО.

СЕТЬ ЦЕНТРОВ ИННОВАЦИЙ  
СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ (ЦИСС)

ЦЕНТР  
ИННОВАЦИЙ  
СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ



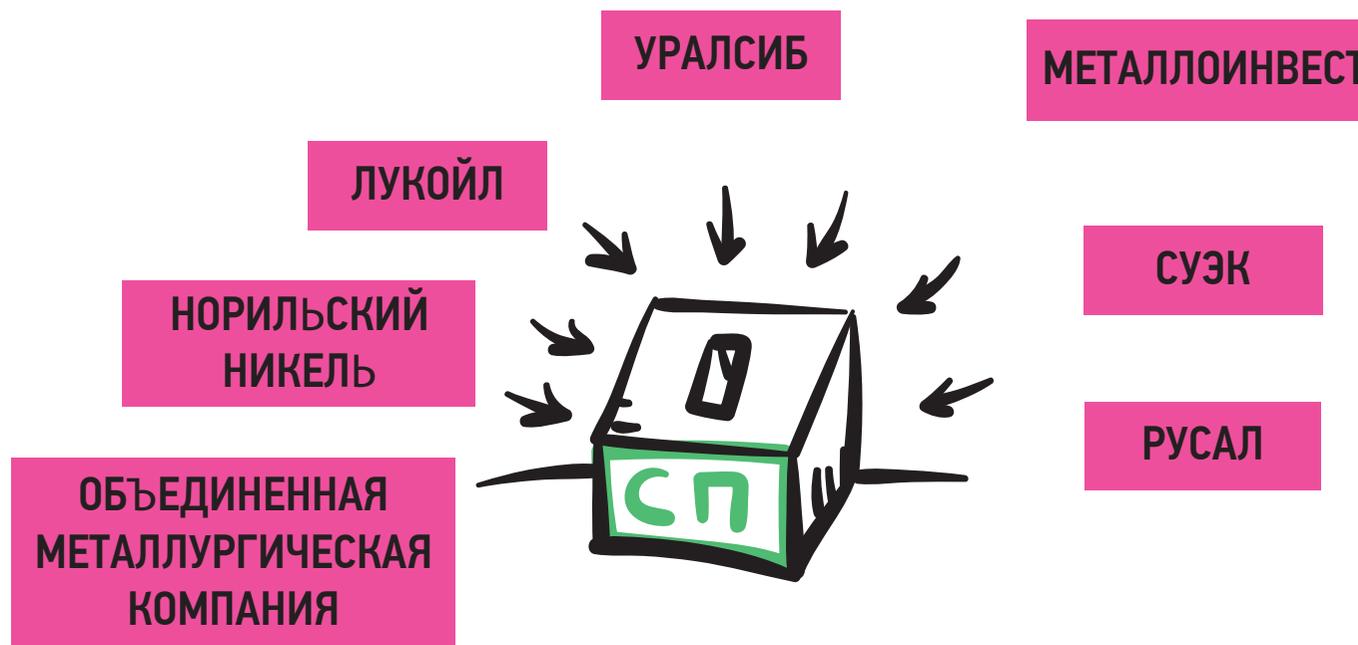
ПОДДЕРЖКА СПТ В РЕГИОНАХ



ШКОЛЫ ПОМОГАЮТ НАЧИНАЮЩИМ В РАБОТЕ НАД  
ПРОЕКТАМИ СПТ, ДАЮТ ПОНИМАНИЕ ОСНОВНЫХ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, СПОСОБСТВУЮТ НАХОЖДЕНИЮ  
ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ И РАСШИРЕНИЮ СЕТИ ДЕЛОВЫХ  
КОНТАКТОВ.

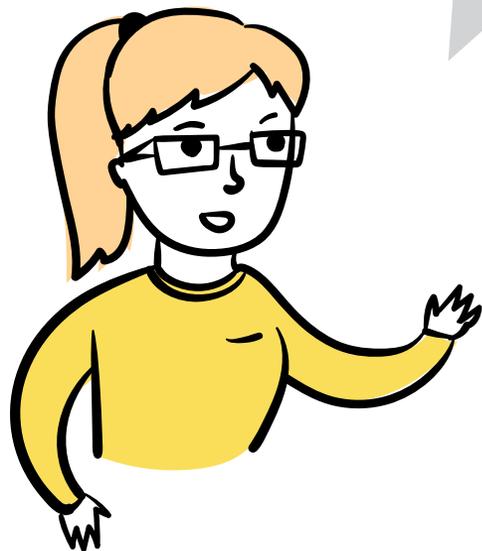
РЯД КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЙ СОЗДАЕТ ИНФРАСТРУКТУРУ ПОДДЕРЖКИ И АКТИВНО ФИНАНСИРУЕТ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В ГОРОДАХ И РЕГИОНАХ СВОЕЙ РАБОТЫ.

БИЗНЕС

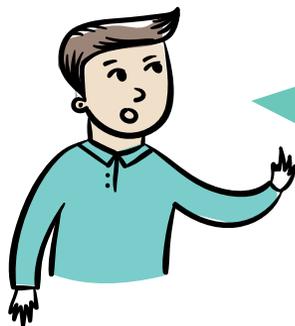


КАКИМ БЫ НИ БЫЛО РАЗНООБРАЗИЕ РЕАЛИЗУЕМЫХ ПРОГРАММ, КАКУЮ АКТИВНОСТЬ НИ ПРОЯВЛЯЛИ БЫ НОВАТОРЫ, ОЧЕВИДНО ОДНО: В РОССИИ «СОЦИАЛЬНЫЙ» СПРОС ЕЩЕ ДОЛГИЕ ГОДЫ БУДЕТ ПРЕВЫШАТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЕ.

А ЗНАЧИТ, МЫ С ВАМИ ВМЕСТЕ СМОЖЕМ ВПИСАТЬ НОВЫЕ СТРАНИЦЫ В ИСТОРИЮ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.



## ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА



А ВЫ МОГЛИ БЫ ДАТЬ ЧЕТКОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА?

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ОЧЕНЬ МОЛОДО, ПОЭТОМУ ОБЩЕПРИНЯТОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭТОГО ПОНЯТИЯ НЕ СУЩЕСТВУЕТ. ФОНД «НАШЕ БУДУЩЕЕ», ОСНОВЫВАЯСЬ НА ИЗУЧЕНИИ НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ, СФОРМУЛИРОВАЛ СЛЕДУЮЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА:

СП — ЭТО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, НАЦЕЛЕННАЯ НА СМЯГЧЕНИЕ ИЛИ РЕШЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩАЯСЯ СЛЕДУЮЩИМИ ОСНОВНЫМИ ПРИЗНАКАМИ:





## Самоокупаемость и финансовая устойчивость

Способность социального предприятия решать социальные проблемы до тех пор, пока это необходимо, и за счет доходов, получаемых от собственной деятельности.



## Инновации

Применение новых, уникальных подходов, позволяющих увеличить социальное воздействие.



## Предпринимательский подход

Способность социального предпринимателя видеть провалы рынка, находить возможности, аккумулировать ресурсы, разрабатывать новые решения, оказывающие долгосрочное позитивное влияние на общество в целом.



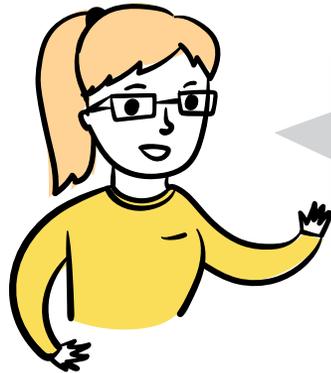
## Масштабируемость и тиражируемость

Увеличение масштаба деятельности социального предприятия (на национальном и международном уровне) и распространение опыта (модели) с целью увеличения социального воздействия.



## Социальное воздействие

Целевая направленность на решение/смягчение существующих социальных проблем, устойчивые позитивные измеримые социальные результаты.



РАССМОТРИМ ПРОЯВЛЕНИЕ ЭТИХ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫХ ЧЕРТ НА ПРИМЕРЕ ДЕЙСТВУЮЩЕГО РОССИЙСКОГО СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛИБЕРТИ».

ООО «ЛИБЕРТИ» — ЕДИНСТВЕННЫЙ ОФИЦИАЛЬНЫЙ ТУРОПЕРАТОР В РОССИИ, КОТОРЫЙ РАЗРАБАТЫВАЕТ И РЕАЛИЗУЕТ ТУРИСТИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ ДЛЯ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.

ПРЕОДОЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ИЗОЛЯЦИИ И РАСШИРЕНИЕ ПРАВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИНВАЛИДОВ, СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ИНВАЛИДОВ ЧЕРЕЗ ТУРИЗМ.

ООО «ЛИБЕРТИ» ПОСТОЯННО РАБОТАЕТ НАД РАСШИРЕНИЕМ ГЕОГРАФИИ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РАЗРАБАТЫВАЯ НОВЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ МАРШРУТЫ КАК ПО РОССИИ, ТАК И ЗА РУБЕЖОМ. ПРОЕКТ МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАН В ДРУГИХ РЕГИОНАХ И СТРАНАХ.

КОМПАНИЯ ЗАНИМАЕТСЯ АКТИВНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ ИНВАТУРИЗМА КАК НАПРАВЛЕНИЯ В ТУРБИЗНЕСЕ В РОССИИ, УЧАСТВУЕТ В СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ КОНФЕРЕНЦИЯХ И КРУГЛЫХ СТОЛАХ, СОТРУДНИЧАЕТ СО СМИ.



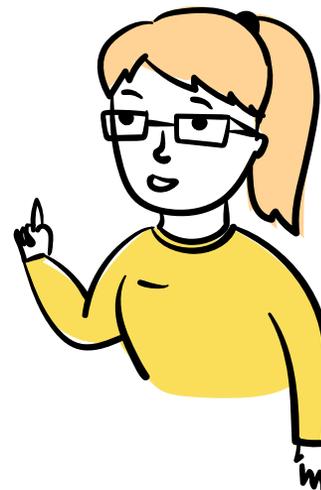
СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ВЫШЛО НА САМООКУПАЕМОСТЬ.

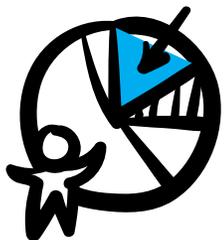
ТРАНСПОРТ, МАРШРУТЫ, ГОСТИНИЦЫ И ПРОЧИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТУРОВ ПОДБИРАЮТСЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ УДОБСТВА ИНВАЛИДОВ, МАРШРУТЫ ФОРМИРУЮТСЯ ПРИ АКТИВНОМ УЧАСТИИ ИНВАЛИДОВ ЧЕРЕЗ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ.

ЧЕСТНО ГОВОРЯ, Я СЛАБО  
ВЕРЮ В ИСКРЕННОСТЬ  
МНОГИХ СОЦИАЛЬНЫХ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ...



МНОГИЕ ЛЮДИ, ВПЕРВЫЕ СТАЛКИВАЮЩИЕСЯ С  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, СКЕТТИЧЕСКИ ОТНОСЯТСЯ К  
ИХ СОЦИАЛЬНОЙ МИССИИ, СЧИТАЯ, ЧТО ОНИ ХОТЯТ  
«НАЖИТЬСЯ НА ЧУЖОЙ БЕДЕ». ТАКАЯ РЕАКЦИЯ ВЫЗВАНА  
В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НЕЗНАНИЕМ ОСНОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, А ИМЕННО:

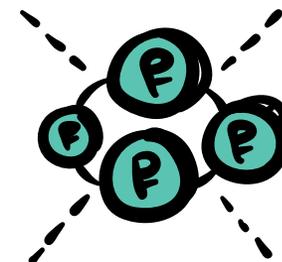




ПО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ДЕЙСТВУЮЩИЕ КАК НКО, ОБЯЗАНЫ ВСЮ ПРИБЫЛЬ НАПРАВЛЯТЬ НА УСТАВНЫЕ ЦЕЛИ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПОДХОД ТАКИЕ НКО ИСПОЛЬЗУЮТ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТАБИЛЬНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.



ОСНОВНОЙ ЦЕЛЬЮ СОЗДАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЯВЛЯЕТСЯ РЕШЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМЫ, А НЕ ИЗВЛЕЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ.



БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ПРИБЫЛИ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ И УВЕЛИЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ, А НЕ ДЛЯ РАСТРЕДЕЛЕНИЯ МЕЖДУ УЧРЕДИТЕЛЯМИ И ВЛАДЕЛЬЦАМИ.



ЧТО ЖЕ МОТИВИРУЕТ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ? ВЕДЬ СОЗДАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ — ЭТО РИСКИ, И РЕЗУЛЬТАТ НЕ ВСЕГДА ПРЕДСКАЗУЕМ!

АЛЬТРУИСТИЧЕСКИЙ ТИП Личности, НЕРАВНОДУШНЫЙ К НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ И НЕРАВЕНСТВУ, СКЛОННЫЙ СОЧУВСТВОВАТЬ И ПОМОГАТЬ МЕНЕЕ УДАЧЛИВЫМ ЛЮДЯМ.



Индивидуальные особенности человека



Образование и развитие

УСЛОВИЯ, В КОТОРЫХ ЧЕЛОВЕК РОС И ФОРМИРОВАЛСЯ: СЕМЬЯ, ШКОЛА, ДРУЗЬЯ — ВСЬ КРУГ ОБЩЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННАЯ СРЕДА ПОДРОСТКА.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ ПОМОГАЕТ СФОКУСИРОВАТЬ ВНИМАНИЕ ЧЕЛОВЕКА НА ОПРЕДЕЛЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМАХ, ЧТО ВПЛОСЛЕДСТВИИ ПОМОГАЕТ ЕМУ РАСТОЗНАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ ИХ РЕШЕНИЯ.



Личный опыт взаимодействия человека с социальной средой

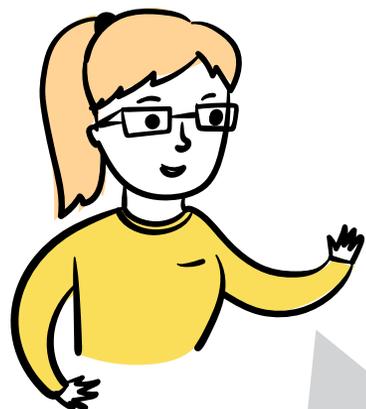
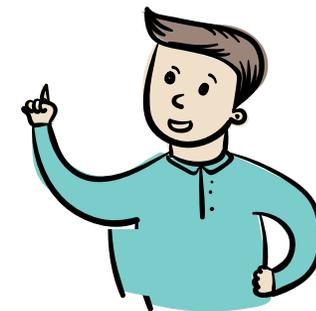


Опыт предпринимательской деятельности

ТАКОЙ ОПЫТ ДАЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ УВЕРЕННОСТЬ В ТОМ, ЧТО ОН СПРАВИТСЯ СО ВСЕМИ ПРОБЛЕМАМИ И РИСКАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ОСНОВАНИЕМ И ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАБОТОЙ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.



ВСЕ, ЧТО ВЫ РАССКАЗАЛИ, МНЕ ОЧЕНЬ БЛИЗКО. У МЕНЯ ПОСЛЕДНИЙ, НО САМЫЙ СЛОЖНЫЙ ВОПРОС:  
КАК СОЗДАТЬ СВОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ?



## КАК СОЗДАТЬ СВОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

СОЗДАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, КАК И КОММЕРЧЕСКОГО, ТРЕБУЕТ СЕРЬЕЗНОЙ ПОДГОТОВКИ И ПЛАНИРОВАНИЯ. ЭТО ПРОЦЕСС, КОТОРЫЙ НУЖНО ПРОЙТИ ОТ НАЧАЛА ДО КОНЦА, НЕ ПЕРЕСКАКИВАЯ ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО СТУПЕНЕК.

В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ:





ЦЕЛИ И МОТИВАЦИЯ

1

РЕШЕНИЕ СОЗДАТЬ  
СВОЕ СОЦИАЛЬНОЕ  
ПРЕДПРИЯТИЕ

БИЗНЕС-ПЛАН

3

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Партнерства.  
Привлечение волонтеров

5

ПОИСК ФИНАНСИРОВАНИЯ

Привлечение капитала

4

ИДЕЯ И БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ

2

РАЗВИТИЕ И РОСТ  
СОЦИАЛЬНОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ

6

ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

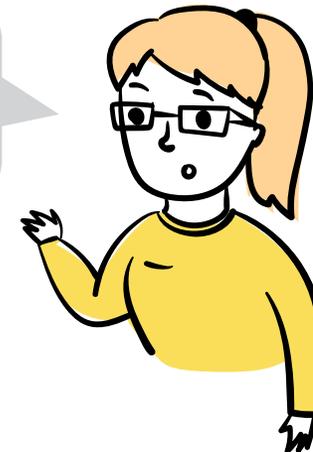
Доработка товаров и услуг.  
Начало операционной деятельности



**1**

# **ЦЕЛИ И МОТИВАЦИЯ**

ПЕРЕД ТЕМ КАК ПРИСТУПИТЬ К ДЕЛУ, НЕОБХОДИМО  
РАЗОБРАТЬСЯ СО СВОИМИ ЦЕЛЯМИ И ЖЕЛАНИЯМИ.



Я ГОТОВ ПРОЙТИ  
ПРОЦЕСС ОТ НАЧАЛА ДО КОНЦА!

ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ ДОБИТЬСЯ,  
СОЗДАВАЯ СП?



НАСКОЛЬКО ДЛЯ ВАС ВАЖНО ЖЕЛАНИЕ  
ЗАРАБОТАТЬ И В КАКОЙ МЕРЕ ВЫ ГОТОВЫ  
ПОСТУПИТЬСЯ ИМ РАДИ ДОСТИЖЕНИЯ  
АЛЬТРУИСТИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ?

КАК ВЫ МОЖЕТЕ НАИЛУЧШИМ  
ОБРАЗОМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОИ  
ЗНАНИЯ, НАВЫКИ И  
ПРЕДЫДУЩИЙ ОПЫТ?



КАКИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
ВЫЗЫВАЮТ У ВАС САМЫЙ СИЛЬНЫЙ  
ОТКЛИК И ЖЕЛАНИЕ ДЕЙСТВОВАТЬ?

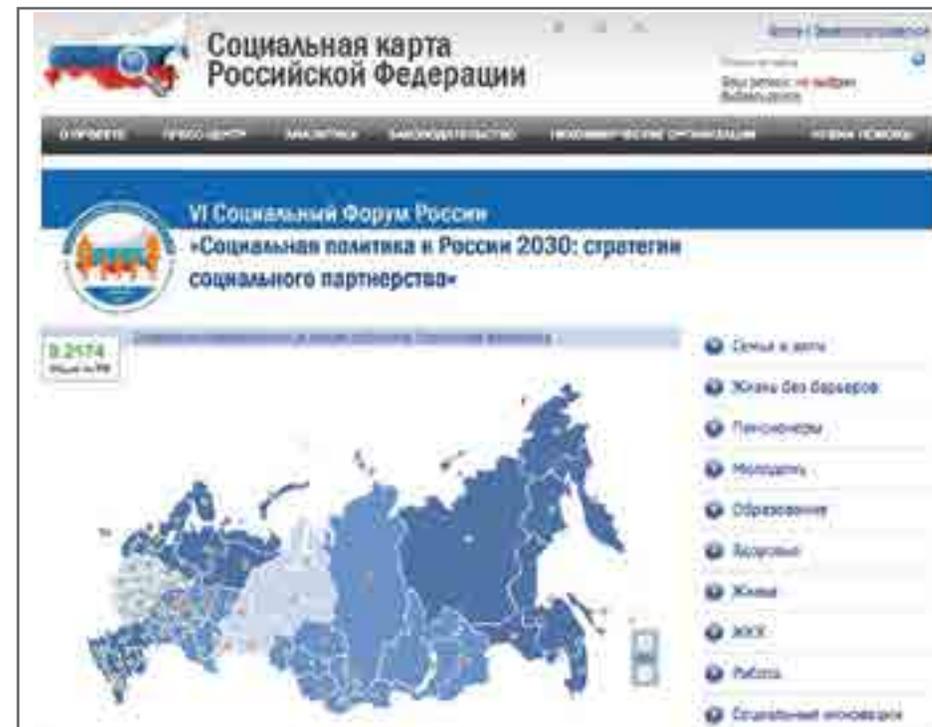


ПОНИМАЮТ И ПОДДЕРЖИВАЮТ ЛИ  
ВАШИ УСТРЕМЛЕНИЯ БЛИЗКИЕ?

НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ СОЗДАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ДОЛЖЕН ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКУЮ СОЦИАЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ БУДЕТ РЕШАТЬ ЕГО ПРЕДПРИЯТИЕ.

ВЫБОР СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ МОЖЕТ БЫТЬ ПРОДИКТОВАН УЖЕ ИМЕЮЩИМИСЯ ЗНАНИЯМИ, НАВЫКАМИ, ЛИЧНЫМ ОПЫТОМ, ПРОФЕССИЕЙ, ВЕДЬ ДЕЙСТВОВАТЬ В ЗНАКОМОЙ СРЕДЕ ВСЕГДА ЛЕГЧЕ, НЕЖЕЛИ ИЗУЧАТЬ АБСОЛЮТНО НОВУЮ ОБЛАСТЬ.

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ОЦЕНИТЬ, КАКИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОСОБЕННО ОСТРО СТОЯТ В КАЖДОМ КОНКРЕТНОМ РЕГИОНЕ РОССИИ, МОЖНО ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ОБЩЕРОССИЙСКИМ ИНФОРМАЦИОННЫМ ПОРТАЛОМ «СОЦИАЛЬНАЯ КАРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» ([HTTP://SOCKART.RU](http://sockart.ru)).



<http://sockart.ru/>

Портал отражает реальный уровень социального развития в регионах России, в динамике показывает изменения социального положения населения, служит показателем эффективности работы региональных властей и инструментом для социальной модернизации страны.

ДАЛЕЕ НЕОБХОДИМО СОБРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О СПОСОБАХ РЕШЕНИЯ ДАННОЙ ПРОБЛЕМЫ, ПРИМЕНЕННЫХ ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ В ДРУГИХ СТРАНАХ, И НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПОМОЧЬ РЕШИТЬ ЭТУ ПРОБЛЕМУ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО. СТОИТ ИЗУЧИТЬ РОССИЙСКИЕ И ИНОСТРАННЫЕ ПОРТАЛЫ О РЕАЛИЗОВАННЫХ И РЕАЛИЗУЕМЫХ ПРОЕКТАХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.

ФОНД «НАШЕ БУДУЩЕЕ» СОЗДАЛ ДВА ПЕРВЫХ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСА В РОССИИ, ЦЕЛИКОМ ПОСВЯЩЕННЫХ СОЦИАЛЬНОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ.



[www.nb-forum.ru](http://www.nb-forum.ru)

Портал **«Новый бизнес: социальное предпринимательство»** освещает деятельность социальных предприятий и предпринимателей в России и в мире, публикует статьи и комментарии экспертов, актуальную информацию о законодательстве по СП.



[www.soindex.ru](http://www.soindex.ru)

Портал **«Банк социальных идей»** дает возможность пользователям выбрать идею в интересующей сфере или секторе экономики, задать вопрос автору идеи, а авторам — найти единомышленников и инвесторов.

КРОМЕ ТОГО, МОЖНО ОБРАТИТЬСЯ К СЛЕДУЮЩИМ ЗАРУБЕЖНЫМ РЕСУРСАМ, ОТПИСЫВАЮЩИМ ПРЕДЛАГАЕМЫЕ И РЕАЛИЗОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.

<http://skoll.org/>



<https://www.innocentive.com>



<http://openarchitecturenetwork.org/projects/results>



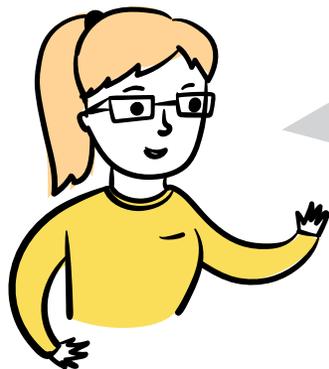
<https://www.ashoka.org/>



<http://www.schwabfound.org/>

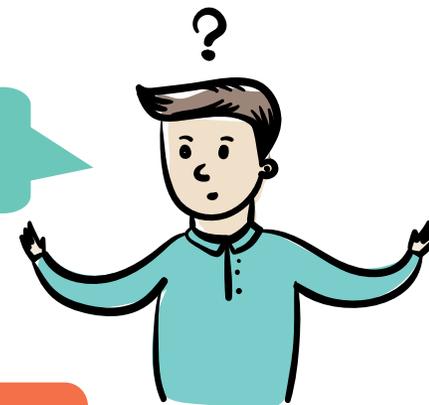


ЧТОБЫ ВЫБРАТЬ СФЕРУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, НУЖНО НЕ ТОЛЬКО ПРИНЯТЬ ВО ВНИМАНИЕ УЖЕ ИМЕЮЩИЕСЯ У ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ, НО И СОБРАТЬ И ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ:



ОЧЕНЬ ПОМОГУТ ВАШИ ЛИЧНЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ.

С ЧЕГО ЖЕ НАЧАТЬ?



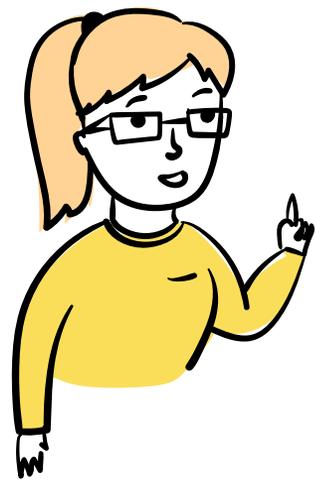
**ВНУТРЕННИЕ  
ИСТОЧНИКИ**



Собственные  
наблюдения



Мозговой  
штурм

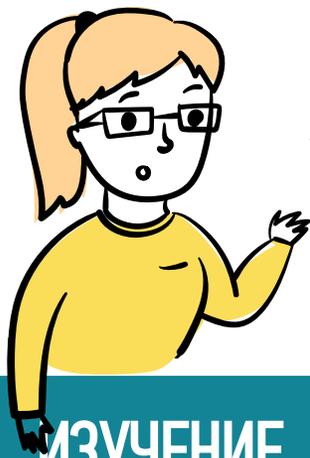


ПОСЕЩЕНИЕ ВЫСТАВОК, МУЗЕЕВ, БИБЛИОТЕК, НАУЧНЫХ КОНФЕРЕНЦИЙ НЕ БУДЕТ ЛИШНИМ.

ЧТЕНИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ МОЖЕТ ПОМОЧЬ ОПРЕДЕЛИТЬСЯ С ВИДОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

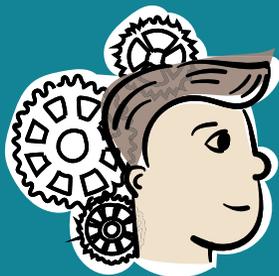
## ЧТЕНИЕ





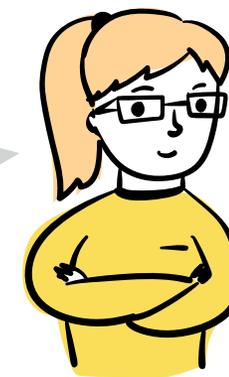
ИЗУЧАЙТЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ.

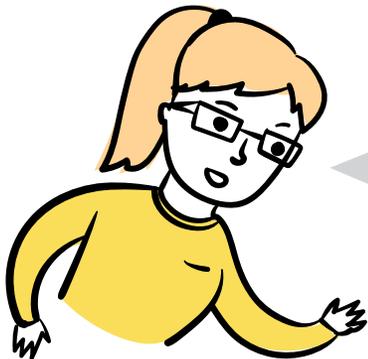
## ИЗУЧЕНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ



- Об услугах в сфере развития личности 
- О внешней торговле 
- О социальных движениях 
- О местных социальных проблемах и инициативах 
- Об изменениях законодательства 
- О редких материалах 
- О нехватке энергии 
- О переработке отходов 
- О проблемах загрязнения окружающей среды 
- О проблемах здравоохранения 

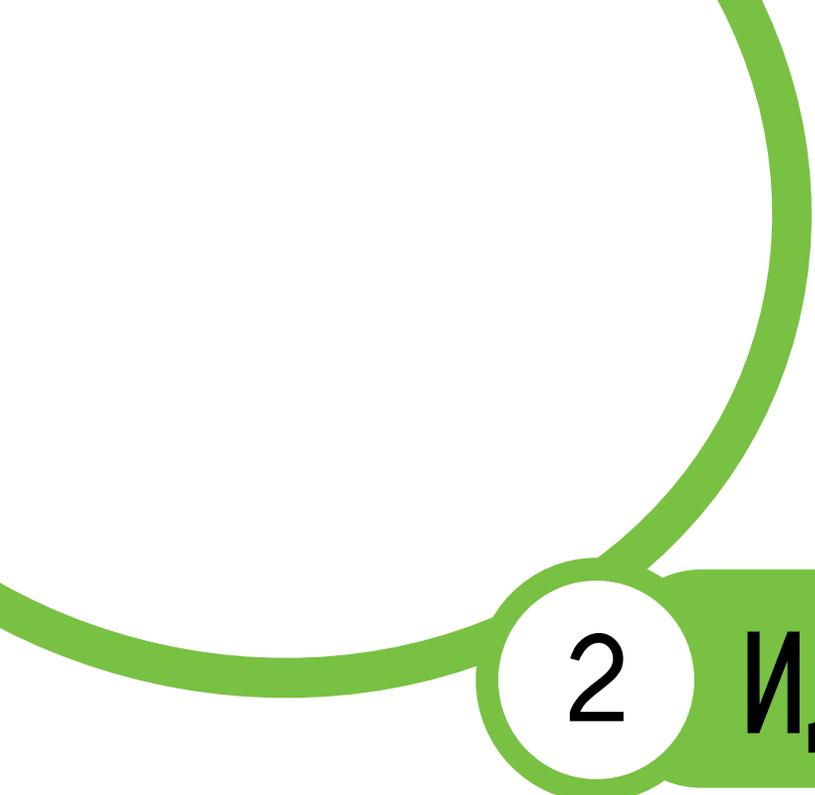
ПОРОЙ СЛУЧАЙНЫЕ ВСТРЕЧИ С ИНТЕРЕСНЫМИ ЛЮДЬМИ МОГУТ  
НАТОЛКНУТЬ НА ИНТЕРЕСНЫЕ МЫСЛИ.





СОБРАВ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ИНФОРМАЦИИ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ МОЖЕТ ПЕРЕЙТИ КО ВТОРОМУ ЭТАПУ: ФОРМУЛИРОВКЕ ИДЕИ И ОПРЕДЕЛЕНИЮ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.

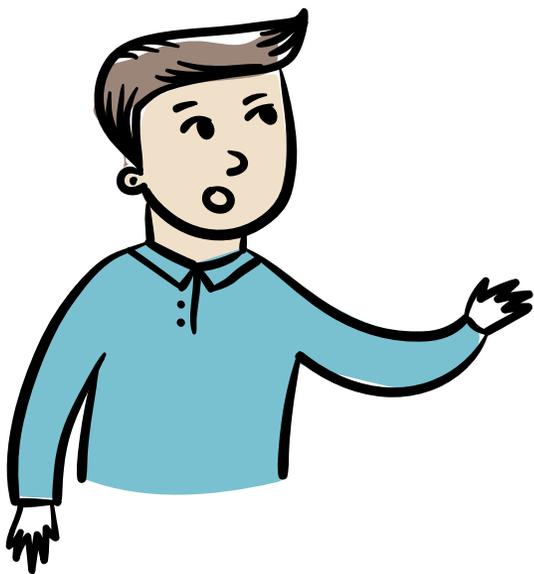


A thick green line starts from the top left, curves down and then right, ending in a rounded rectangular shape that contains the text.

2

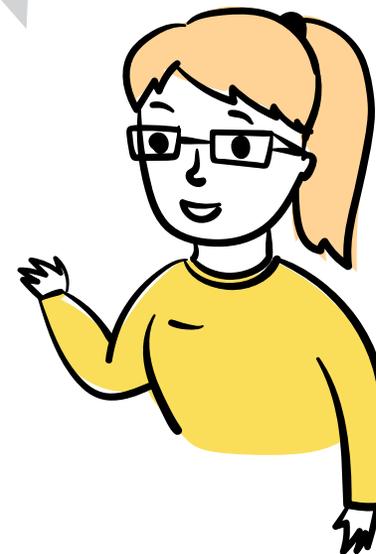
## ИДЕЯ И БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ

Я ПРОВЕЛ БОЛЬШУЮ АНАЛИТИЧЕСКУЮ РАБОТУ И РЕШИЛ, КАКУЮ СОЦИАЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ БУДУ РЕШАТЬ.  
ЧТО ДАЛЬШЕ?



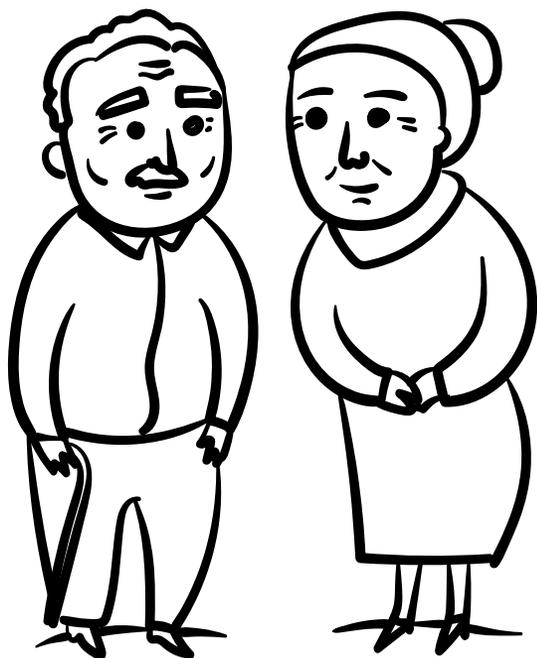
НЕ МОГЛИ БЫ ВЫ ПРИВЕСТИ ПРИМЕР?

СФОРМУЛИРУЙТЕ, ЧТО ДОЛЖНО ИЗМЕНИТЬСЯ, ЕСЛИ ВЫБРАННАЯ ПРОБЛЕМА БУДЕТ РЕШЕНА, ТО ЕСТЬ КАКОВА ДОЛЖНА БЫТЬ ДОЛГОСРОЧНАЯ ЦЕЛЬ (МИССИЯ) ПРЕДПРИЯТИЯ;  
СФОРМУЛИРУЙТЕ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ ИДЕЙ, КАК МОЖНО ДОБИТЬСЯ ЭТОГО РЕШЕНИЯ С ПОМОЩЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ САМООКУПАЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.



НАПРИМЕР, ВЫ ВЫБРАЛИ ДЛЯ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ НИЗКОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ ПЕНСИОНЕРОВ.

## ИДЕИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ И ДОСТИЖЕНИЯ ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



КУРСЫ ПЕРЕПОДГОТОВКИ ДЛЯ ПЕНСИОНЕРОВ,  
СЕРВИС ПО ТРУДОУСТРОЙСТВУ ПЕНСИОНЕРОВ;



СПОРТИВНЫЙ КЛУБ С АДАПТИРОВАННЫМИ ЗАНЯТИЯМИ  
ДЛЯ ПОЖИЛЫХ ЛЮДЕЙ И СИСТЕМОЙ СОЦИАЛЬНЫХ  
СКИДОК;



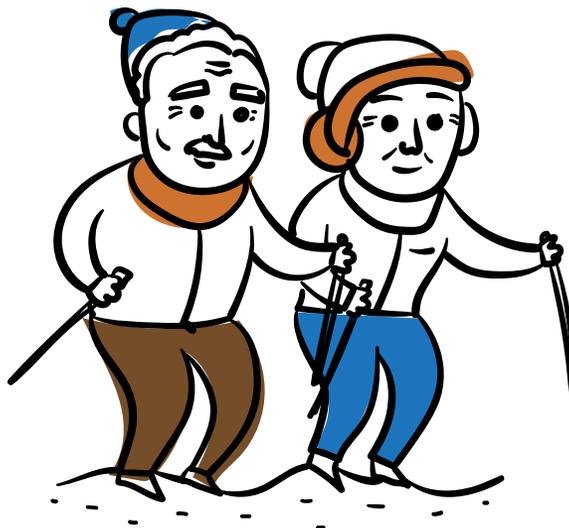
ДОСУГОВЫЙ ЦЕНТР С ЗАНЯТИЯМИ РАЗНЫМИ РЕМЕСЛАМИ,  
АРТИСТИЧЕСКИМИ МАСТЕРСКИМИ, КЛУБ ОБЩЕНИЯ.

## ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Как будет проявляться удовлетворение потребности/решение социальной проблемы?



ПЕНСИОНЕРЫ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ  
И МОГУТ РАБОТАТЬ, РАБОТАЮТ



У ПЕНСИОНЕРОВ ЕСТЬ  
ДОСТУПНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ  
ДЛЯ ЗАНЯТИЙ СПОРТОМ



РАЗНООБРАЗНЫЙ КУЛЬТУРНЫЙ  
ДОСУГ И ОБЩЕНИЕ

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ ИДЕЙ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДОЛЖНО БЫТЬ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ! ИХ НЕОБХОДИМО РАНЖИРОВАТЬ, А ЗАТЕМ ВЫБРАТЬ ТРИ-ПЯТЬ САМЫХ МНОГООБЕЩАЮЩИХ. НАИБОЛЕЕ ПРОСТЫМ И ПОПУЛЯРНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ОЦЕНКИ ПЕРСПЕКТИВНОСТИ ИДЕЙ ЯВЛЯЕТСЯ SWOT-АНАЛИЗ.



SWOT-анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы со стороны внешней среды.

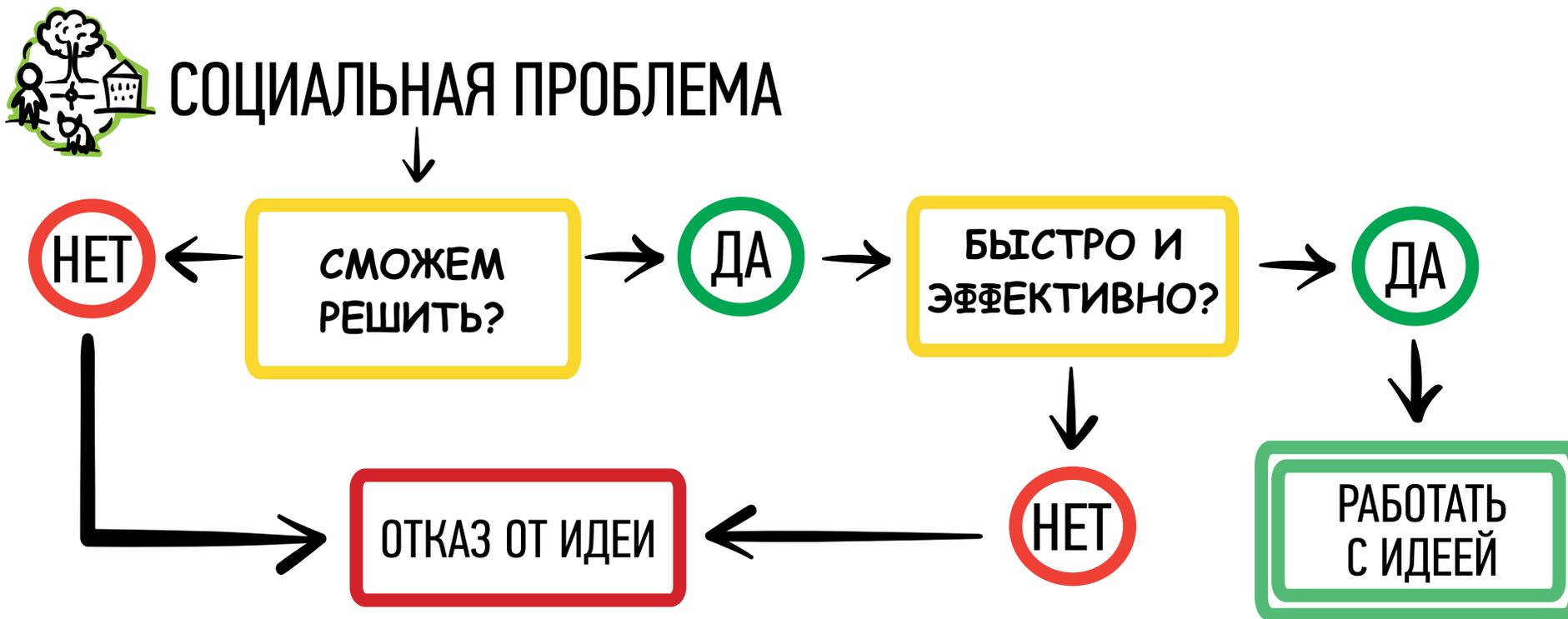
S и W относятся к самому социальному предприятию, O и T — к внешнему окружению.

Результат ситуационного анализа позволяет понять, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам.



ДЛЯ ОЦЕНКИ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ИДЕИ СТОИТ ДАТЬ ОТВЕТЫ НА ДВА КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСА:

1. СМОЖЕТ ЛИ РЕАЛИЗАЦИЯ ИДЕИ РЕШИТЬ СОЦИАЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ?
2. НАСКОЛЬКО БЫСТРО И ЭФФЕКТИВНО ПРОЕКТ СМОЖЕТ РЕШИТЬ СОЦИАЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ И КАКОВО БУДЕТ ОЖИДАЕМОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ?



ДЛЯ ОЦЕНКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СП НЕОБХОДИМО ОЦЕНИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ В ЧАСТИ, НЕПОСРЕДСТВЕННО ВЛИЯЮЩЕЙ НА ПРОЕКТ:

**1** ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА

**2** ПОВЕДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ

**3** СТРУКТУРА СБЫТА

**4** КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА

**5** ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО и ПОЛИТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ, ОЖИДАЕМЫЕ ИЛИ ВОЗМОЖНЫЕ ИХ ИЗМЕНЕНИЯ

**6** ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ СТРАНЫ  
(ожидаемая инфляция, крупные сдвиги в экономике, которые могут отразиться на реализации идеи)

**7** СОЦИАЛЬНО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

**8** ИЗМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

**9** МЕЖДУНАРОДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ  
(сказывается на многих, хотя и не на всех, компаниях, малый бизнес это затрагивает в меньшей степени)

**10** ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ СРЕДА  
(также должна учитываться в некоторых областях деятельности)

НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ТЕНДЕНЦИИ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПРИНЕСТИ КОМПАНИИ ПОЛЬЗУ, И ПРОДУМАТЬ МЕРЫ ПО НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ, А ЗАТЕМ ВЫДЕЛИТЬ САМЫЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА.

ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ МАТРИЦЫ SWOT-АНАЛИЗА ВЫБИРАЮТСЯ САМЫЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ, С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, ФАКТОРЫ И ЗАНОСЯТСЯ В ТАБЛИЦУ В СООТВЕТСТВУЮЩУЮ ГРАФУ. ДАЛЕЕ ПО КАЖДОМУ ИЗ ПУНКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ПРОВОДИТ СЛЕДУЮЩИЙ АНАЛИЗ:

1. ОЦЕНИВАЕТ ВОЗМОЖНОЕ ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС ТОГО ИЛИ ИНОГО ФАКТОРА. ОПРЕДЕЛЯЕТ НЕОБХОДИМЫЕ ДЕЙСТВИЯ, ЧТОБЫ УСИЛИТЬ ВЛИЯНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН И КОМПЕНСИРОВАТЬ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ.
2. АНАЛИЗИРУЕТ СПИСОК В РАЗДЕЛЕ «ВОЗМОЖНОСТИ» И ВЫБИРАЕТ ТЕ, НА РЕАЛИЗАЦИЮ КОТОРЫХ ХВАТИТ РЕСУРСОВ. СОСТАВЛЯЕТ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.
3. АНАЛИЗИРУЕТ УГРОЗЫ И ПЛАНИРУЕТ МЕРЫ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, SWOT-АНАЛИЗ ПОМОЖЕТ ДАТЬ ПЕРВОНАЧАЛЬНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ, НАСКОЛЬКО В ЦЕЛОМ РЕАЛИЗУЕМ ТОТ ИЛИ ИНОЙ ПРОЕКТ ИЛИ ИДЕЯ.



## ПРИМЕР ВЫБОРА ПАРАМЕТРОВ SWOT-АНАЛИЗА

НА ОСНОВАНИИ SWOT-АНАЛИЗА СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ МОЖЕТ ВЫБРАТЬ НЕСКОЛЬКО ЛУЧШИХ ИДЕЙ.

- ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛНОСТЬЮ РЕШИТЬ (СУЩЕСТВЕННО СМЯГЧИТЬ) СОЦИАЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ В ВЫБРАННОМ РЕГИОНЕ ЗА \_ ЛЕТ.
- НОВИЗНА И ИННОВАЦИОННОСТЬ ИДЕИ.
- ВЫСОКАЯ ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ПРОДУКТА ДЛЯ КЛИЕНТА.
- НАЛИЧИЕ РЕСУРСОВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.
- ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН К РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.
- ЛИЧНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, СПОСОБНАЯ ПОМОЧЬ В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.

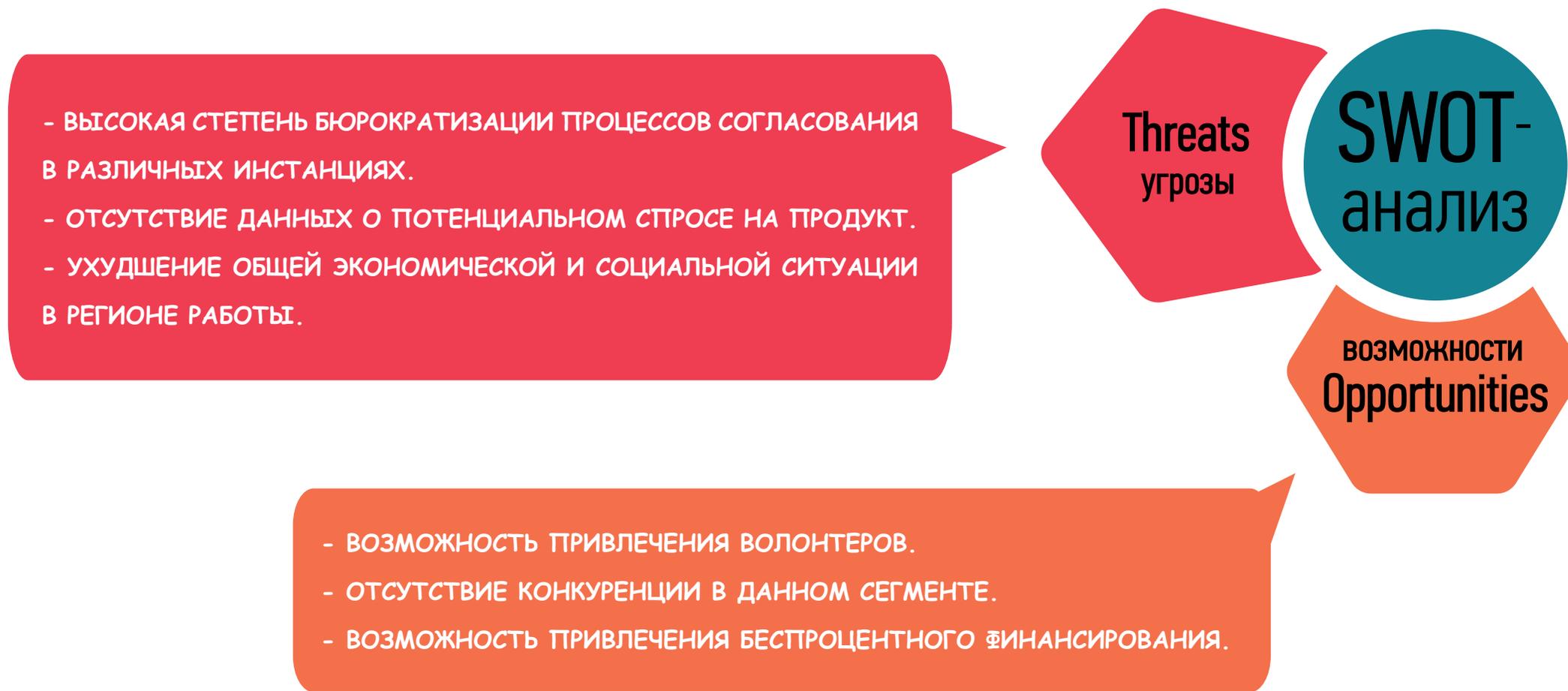
**Strengths**  
сильные стороны

**SWOT-**  
анализ

**Weakness**  
слабые стороны

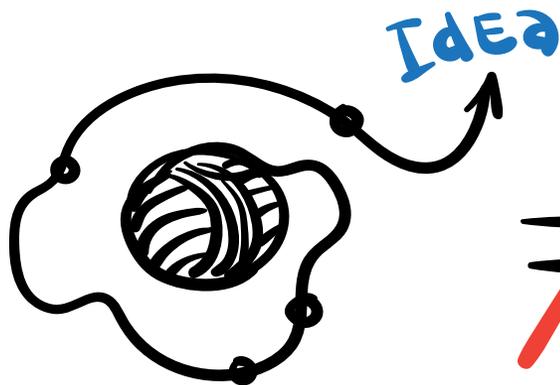
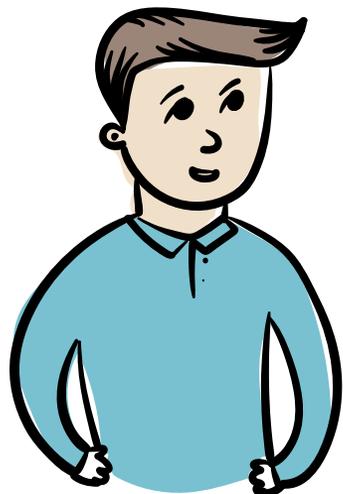
- ОТСУТСТВИЕ НЕОБХОДИМЫХ НАВЫКОВ И ОПЫТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.
- ОТСУТСТВИЕ СОБСТВЕННЫХ ПОМЕЩЕНИЙ.
- НЕДОСТАТОК СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.
- ОТСУТСТВИЕ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННОЙ МОТИВИРОВАННОЙ КОМАНДЫ.

## ПРИМЕР ВЫБОРА ПАРАМЕТРОВ SWOT-АНАЛИЗА

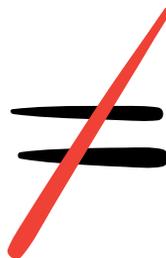


КАК ЖЕ ОЦЕНИТЬ, КАКАЯ ИЗ ЭТИХ ИДЕЙ ЯВЛЯЕТСЯ САМОЙ МНОГООБЕЩАЮЩЕЙ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬЮ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС, В КОНКРЕТНЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ?

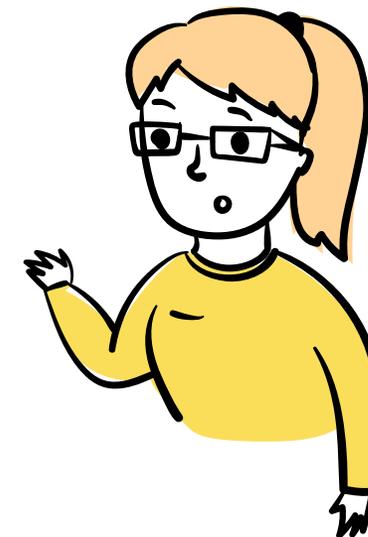
ОПЫТ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ХОРОШАЯ ИДЕЯ — ЭТО ДАЛЕКО НЕ ВСЕГДА ХОРОШАЯ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ. ОЧЕНЬ МНОГИЕ ЛЮДИ, УВЛЕЧЕННЫЕ СВОИМИ ИДЕЯМИ, НЕДООЦЕНИВАЮТ ТРУДНОСТИ, СОПРЯЖЕННЫЕ С АДАПТАЦИЕЙ ИДЕИ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ В РЕАЛЬНОЙ РЫНОЧНОЙ СИТУАЦИИ.



ХОРОШАЯ  
ИДЕЯ



ХОРОШАЯ БИЗНЕС-  
ВОЗМОЖНОСТЬ

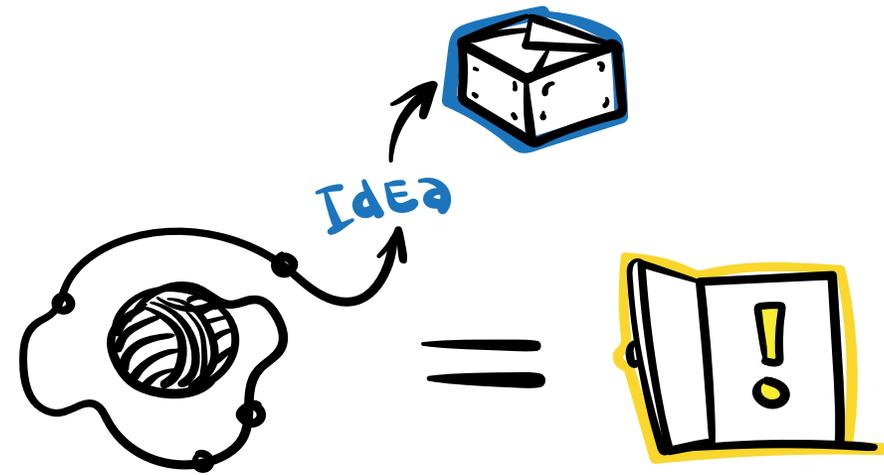


ЧТОБЫ СТАТЬ ХОРОШЕЙ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬЮ, ПРОДУКТ ДОЛЖЕН СООТВЕТСТВОВАТЬ РЕАЛЬНЫМ ПОТРЕБНОСТЯМ КЛИЕНТОВ ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ, КАЧЕСТВУ, СРОКУ ПОЛЕЗНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ЦЕНЕ.

БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАВИСИТ ОТ СПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ И ПРОДАВЦА УБЕДИТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ (РЫНОК) В ПОЛЕЗНОСТИ И ВЫГОДНОСТИ ТОВАРА ИЛИ УСЛУГИ.

В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ИМЕННО РЫНОК ОПРЕДЕЛЯЕТ, ЕСТЬ У ИДЕИ ПОТЕНЦИАЛ СТАТЬ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬЮ ИЛИ НЕТ.

ТАКИМ ОБРАЗОМ, БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ — ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ИДЕИ В КОНКРЕТНЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ.



УСПЕШНАЯ  
РЕАЛИЗАЦИЯ ИДЕИ  
в конкретных  
условиях

ХОРОШАЯ БИЗНЕС-  
ВОЗМОЖНОСТЬ

Социальное предприятие, как и коммерческое, должно удовлетворять конкретные социальные потребности и быть конкурентоспособным по цене и качеству своих товаров и услуг.

С ЧЕГО ЖЕ НАЧАТЬ?

КАК ВСЕГДА, СО СБОРА  
ИНФОРМАЦИИ.

НЕОБХОДИМО ДЕТАЛЬНО ИЗУЧИТЬ ПРОБЛЕМЫ И НУЖДЫ ТЕХ ЛЮДЕЙ, ДЛЯ КОТОРЫХ СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ СОБИРАЕТСЯ РАБОТАТЬ.

ЗАТЕМ НЕОБХОДИМО ПОНЯТЬ, КАК ВЫЯВЛЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УЖЕ РЕШАЮТСЯ, КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ ТОВАРЫ ИЛИ УСЛУГИ, УДОВЛЕТВОРЯЮЩИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ЛЮДЕЙ.

В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ ТРЕБУЕТСЯ ПРОВЕДЕНИЕ ДВУХ ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКА:

ПЕРВОЕ — ДЛЯ ВЫБОРА СФЕРЫ И СЕКТОРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВТОРОЕ — ДЛЯ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА РЕАЛИЗАЦИИ КОНКРЕТНОЙ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ В ЭТОМ СЕКТОРЕ.

## ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ПО ДВУМ НАПРАВЛЕНИЯМ

Выбор сферы и сектора  
деятельности



Оценка потенциала реализации  
конкретной бизнес-возможности  
в этом секторе

ПРИВЕДИТЕ,  
ПОЖАЛУЙСТА, ПРИМЕР!

НАПРИМЕР, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ХОЧЕТ ОРГАНИЗОВАТЬ ПРЕДПРИЯТИЕ В СФЕРЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ФЕРМЕРСТВА. ИЗУЧИВ СИТУАЦИЮ НА РЫНКЕ В ЭТОМ СЕКТОРЕ В СВОЕМ РЕГИОНЕ, ОН ПРИХОДИТ К РЕШЕНИЮ ВЫРАЩИВАТЬ, НАПРИМЕР, ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТЫЕ ОГУРЦЫ И ПОМИДОРЫ И ЕЩЕ РАЗ ИССЛЕДУЕТ РЫНОЧНУЮ КОНЬЮНКТУРУ УЖЕ ПО ЭТИМ ПРОДУКТАМ.

## ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ПО ДВУМ НАПРАВЛЕНИЯМ

Выбор сферы и сектора  
деятельности



Оценка потенциала реализации  
конкретной бизнес-возможности  
в этом секторе

ЧТОБЫ РАЗРАБОТАТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО  
НУЖНЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ,  
ВСТРЕЧАЙТЕСЬ С ЛЮДЬМИ, ДЛЯ КОТОРЫХ  
ВЫ РАБОТАЕТЕ, ДЕЛИТЕСЬ С НИМИ ИДЕЯМИ  
И ОБСУЖДАЙТЕ ИХ, ВНИМАТЕЛЬНО  
ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ К МНЕНИЮ, ПОЖЕЛАНИЯМ  
И СОБСТВЕННЫМ ИДЕЯМ ВАШИХ БУДУЩИХ  
КЛИЕНТОВ.



СУЩЕСТВУЮТ ЛИ  
КРИТЕРИИ ВЫБОРА  
ЛУЧШЕЙ БИЗНЕС-  
ВОЗМОЖНОСТИ?

ДА. МЫ МОЖЕМ ВЫДЕЛИТЬ  
ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ КРИТЕРИЕВ  
ВЫБОРА БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ  
ДЛЯ СОЗДАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ.

**1. СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ:** КЛЮЧЕВОЙ  
ФАКТОР ОЦЕНКИ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ИДЕЙ ДЛЯ СОЗДАНИЯ  
СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.

**6. КАПИТАЛ:** МНОГИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ТЕРПЯТ КРАХ  
ВСЛЕДСТВИЕ НЕХВАТКИ КАПИТАЛА. ДОСТАТОЧНОСТЬ  
СТАРТОВОГО И ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНЕЙШИМ  
ФАКТОРОМ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ.

**5. КОМПЕТЕНЦИИ:** ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ДОЛЖЕН ИМЕТЬ  
НЕОБХОДИМЫЕ НАВЫКИ И ОПЫТ, А ТАКЖЕ ДОСТУП К ВАЖНЕЙШИМ  
РЕСУРСАМ, НЕОБХОДИМЫМ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ВОЗМОЖНОСТИ.

**2. ВРЕМЯ:** ЧТОБЫ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ БЫЛА УСПЕШНО РЕАЛИЗОВАНА, ДОЛЖНЫ  
БЫТЬ ВЫЯВЛЕНЫ И ЧЕТКО ОПРЕДЕЛЕНЫ СРОКИ, В РАМКАХ КОТОРЫХ ЭТА ПОТРЕБНОСТЬ  
БУДЕТ АКТУАЛЬНА ДЛЯ РЫНКА. БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ ВОЗНИКАЮТ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО  
ВРЕМЕНИ. ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ ЕЕ ВРЕМЕННОЕ ОКНО  
ДОЛЖНО БЫТЬ ОТКРЫТЫМ ДОСТАТОЧНО ДОЛГО.

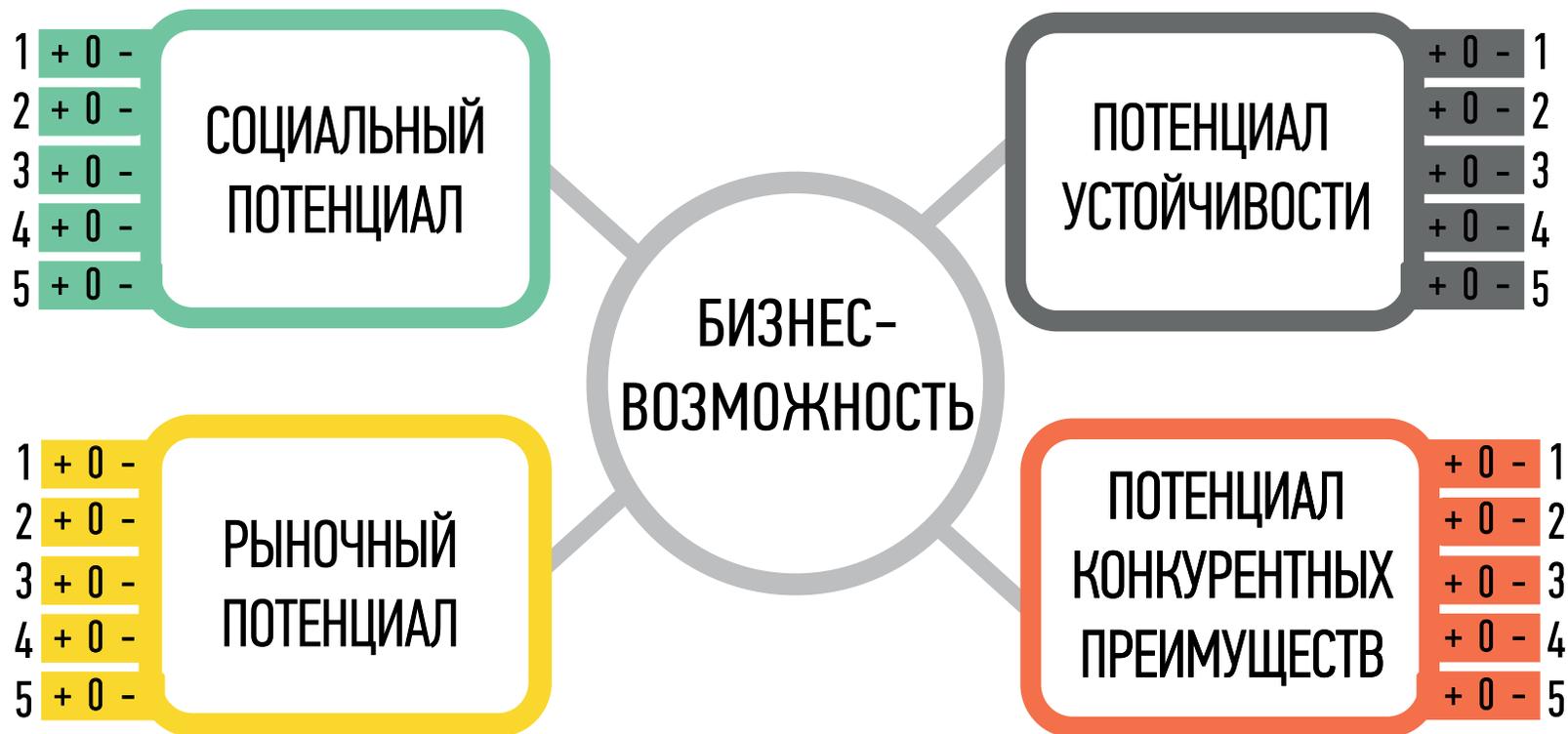
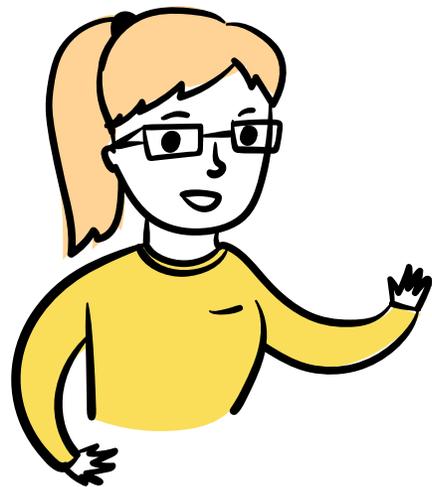
**3. ИННОВАЦИОННОСТЬ И КОНКУРЕНТНОЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВО:** ВНОВЬ СОЗДАВАЕМОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
ДОЛЖНО ПРЕДЛОЖИТЬ ЛЮДЯМ ПРОДУКТЫ С ЛУЧШИМИ  
ПОКАЗАТЕЛЯМИ, НЕЖЕЛИ ТЕ, ЧТО УЖЕ ПРИСУТСТВУЮТ НА РЫНКЕ.

**4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ:** СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ  
ПРИБЫЛЬНЫМ И ОБЛАДАТЬ ПОТЕНЦИАЛОМ РОСТА. ПОКАЗАТЕЛИ ПРИБЫЛИ  
ДОЛЖНЫ БЫТЬ ДОСТАТОЧНЫМИ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ДАЖЕ ПРИ ВЕРОЯТНЫХ  
ОШИБКАХ ГАРАНТИРОВАТЬ ЕГО ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ.



СБАЛАНСИРОВАННУЮ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЕЙ СОЗДАЛИ ДЖ. КИКАЛ И Т. ЛАЙОНС [1]. ОНИ ПРЕДЛОЖИЛИ ОЦЕНИВАТЬ КАЖДУЮ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ ПО ЧЕТЫРЕМ БЛОКАМ КРИТЕРИЕВ:

СОЦИАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ / РЫНОЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ / ПОТЕНЦИАЛ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ / ПОТЕНЦИАЛ УСТОЙЧИВОСТИ. ВНУТРИ БЛОКОВ АВТОРЫ ВЫДЕЛИЛИ ПО ПЯТЬ КРИТЕРИЕВ, ПО КОТОРЫМ МОЖНО ОХАРАКТЕРИЗОВАТЬ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ, ИСПОЛЬЗУЯ ШКАЛУ «СИЛЬНАЯ — СРЕДНЯЯ — СЛАБАЯ».



[1] Кикал Дж., Лайонс Т. Социальное предпринимательство: миссия — сделать мир лучше. М.: Альпина Паблицер, 2014.

- 1 + 0 -
- 2 + 0 -
- 3 + 0 -
- 4 + 0 -
- 5 + 0 -

СОЦИАЛЬНЫЙ  
ПОТЕНЦИАЛ

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОЙ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ

КРИТЕРИЙ	 СИЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ	 СЛАБАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ
Социальные потребности	Продукт или услуга предназначены непосредственно для удовлетворения существующей социальной потребности	Товар или услуга опосредованно удовлетворяют социальные потребности
Соответствие миссии	Продукт или услуга соответствуют социальной миссии предприятия	Продукт или услуга имеют опосредованную связь или не связаны с миссией предприятия
Достижимое социальное воздействие	Продукт или услуга могут удовлетворять выявленную социальную потребность и достигать тем самым измеримого социального воздействия	Продукт или услуга лишь в небольшой степени удовлетворяют выявленную социальную потребность
Социальная эффективность инвестиций	Высокое значение показателя отношения социального воздействия к затратам на его достижение	Низкая предполагаемая эффективность инвестиций
Поддержка местного сообщества	Продукт или услуга позитивно воспринимаются местным сообществом	Продукт или услуга негативно воспринимаются местным сообществом

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОЙ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ

КРИТЕРИЙ	 СИЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ	 СЛАБАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ
Обеспеченность ресурсами	Наличие материальных ресурсов для старта и работы СП	Недостаток материальных средств для старта и работы СП
Возможности предприятия	Персонал и руководство обладают необходимыми компетенциями для старта и работы СП	Недостаток компетенций у сотрудников или руководства СП
Достаточность инвестиций	Инвесторы заинтересованы в проекте и готовы инвестировать средства, достаточные для старта и работы проекта	Потенциальных инвестиций недостаточно для старта и работы проекта
Способность генерировать стабильную прибыль	Высокая потенциальная способность генерировать устойчивую прибыль	Низкая вероятность прибыльности СП
Наличие устойчиво высокого потенциального спроса	Высокий и стабильный потенциальный спрос на продукты или услуги СП	Низкий или нестабильный потенциальный спрос на продукты или услуги СП

ПОТЕНЦИАЛ  
КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ

+ 0 - 1  
+ 0 - 2  
+ 0 - 3  
+ 0 - 4  
+ 0 - 5

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОЙ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ

КРИТЕРИЙ	 СИЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ	 СЛАБАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ
Входные барьеры	Много серьезных барьеров для входа на рынок	Несущественные или отсутствующие барьеры для прихода новых игроков
Перспективные партнерства или альянсы	Много потенциальных партнеров	Мало потенциальных партнеров
Контроль над расходами	Сильный контроль	Слабый или отсутствующий контроль над расходами
Привлекательность миссии	Идея понятна, вызывает симпатию и может привлечь сторонников	Миссия не вызывает понимания, симпатии и не привлекает сторонников
Управленческая команда	Сильная команда, полный набор необходимых компетенций	Слабая команда, недостаток ключевых компетенций

- 1 + 0 -
- 2 + 0 -
- 3 + 0 -
- 4 + 0 -
- 5 + 0 -

**РЫНОЧНЫЙ  
ПОТЕНЦИАЛ**

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОЙ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ

КРИТЕРИЙ	 СИЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ	 СЛАБАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ
Есть неудовлетворенный спрос	Клиенты высказывают заинтересованность и потребность в товаре или услуге СП	Клиенты безразличны к появлению товара или услуги
Временное окно	Достаточно времени для реализации возможности	Недостаточно времени для реализации проекта
Интерес инвесторов	Наличие заинтересованного частного, государственного или благотворительного инвестора	Отсутствие интереса к проекту со стороны инвесторов
Размер рынка	Большой	Небольшой
Достижимая доля рынка для проекта	Открытый рынок с несильной или отсутствующей конкуренцией	Рынок с сильной конкуренцией; закрытый рынок с несколькими сильными игроками

# Пример оценки конкретной социальной бизнес-возможности на основе методики Дж. Кикал и Т. Лайонса

(ЧЕМ БОЛЬШЕ КРИТЕРИЕВ, ПО КОТОРЫМ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧИТ НАИВЫСШУЮ ОЦЕНКУ, ТЕМ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЕЕ ОКАЖЕТСЯ ПРОЕКТ)

	 +	 0	 -
<b>СОЦИАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ</b>	2	2	1
Социальные потребности		+	
Соответствие миссии	+		
Достижимое социальное воздействие	+		
Социальная эффективность инвестиций		+	
Поддержка местного сообщества			+
<b>ПОТЕНЦИАЛ УСТОЙЧИВОСТИ</b>	3	1	1
Обеспеченность (материальными) ресурсами	+		
Возможности предприятия		+	
Достаточность инвестиций			+
Способность генерировать стабильную прибыль	+		
Наличие устойчиво высокого потенциального спроса	+		

	 +	 0	 -
<b>ПОТЕНЦИАЛ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ</b>	2	2	1
Входные барьеры			+
Перспективные партнерства или альянсы		+	
Контроль над расходами	+		
Привлекательность миссии	+		
Управленческая команда		+	
<b>РЫНОЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ</b>	2	2	1
Есть неудовлетворенный спрос	+		
Временное окно	+		
Интерес инвестора(ов)			+
Размер рынка		+	
Достижимая доля рынка для проекта		+	

**ИТОГО:**

 9     7     4

ВЫСОКИМ РЫНОЧНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОБЛАДАЮТ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА РЫНКИ С ВЫСОКИМИ ВХОДНЫМИ БАРЬЕРАМИ, ПОСКОЛЬКУ ЭТО ЗАТРУДНИТ ПРИТОК КОНКУРЕНТОВ.

СИЛЬНАЯ КОМАНДА — ОДНО ИЗ САМЫХ ВАЖНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ЛЮБОГО ПРЕДПРИЯТИЯ. СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, СУМЕВШЕЕ ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ СВОИХ СТОРОННИКОВ И ВОЛОНТЕРОВ, СЧИТАЕТСЯ МНОГООБЕЩАЮЩИМ.

ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИВЛЕКАТЬ ПАРТНЕРОВ И СОЗДАВАТЬ АЛЬЯНСЫ, КОНТРОЛИРОВАТЬ И ОПЕРАТИВНО МЕНЯТЬ СТРУКТУРУ И ВЕЛИЧИНУ РАСХОДОВ ОСОБЕННО ВАЖНЫ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА В ПЕРИОД СТАНОВЛЕНИЯ. ОН У СП ДЛИТСЯ В СРЕДНЕМ ТРИ ГОДА.

БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА СТАБИЛЬНО ВЫСОКИЙ СПРОС НА ТОВАР ИЛИ УСЛУГУ, ТАКЖЕ ОЖИДАЕТ ВЫСОКАЯ ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ.



## ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ПРИ ВЫБОРЕ НОВОЙ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ

СТАДИЯ ПЕРЕХОДА ОТ ИДЕИ К ПРОЕКТУ РЕАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ САМЫХ ОТВЕТСТВЕННЫХ ДЛЯ ЕГО БУДУЩЕЙ СУДЬБЫ. ЗДЕСЬ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ШЕСТЬ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ ПОДВОДНЫХ КАМНЕЙ, КОТОРЫЕ ВСТРЕЧАЮТСЯ В ПРОЦЕССЕ ВЫБОРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ НОВОГО СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.

### 1. Отсутствие объективной оценки

МНОГИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, УВЛЕЧЕННЫЕ СВОЕЙ ИДЕЕЙ, НЕ МОГУТ ОБЪЕКТИВНО ОЦЕНИТЬ ЕЕ ПЕРСПЕКТИВЫ. ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ ЭТОЙ ЛОВУШКИ, ЛЮБАЯ ИДЕЯ ДОЛЖНА ПОДВЕРГАТЬСЯ ТЩАТЕЛЬНОМУ ИЗУЧЕНИЮ И АНАЛИЗУ.

### 2. Отсутствие реального понимания рынка

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ЧАСТО НАЧИНАЮТ РЕАЛИЗОВЫВАТЬ ИДЕИ, НЕ ИЗУЧИВ КАК СЛЕДУЕТ ПОТРЕБНОСТИ ЛЮДЕЙ, ДЛЯ КОТОРЫХ СОБИРАЮТСЯ РАБОТАТЬ, НЕ ЗНАЯ ТОЧНО, КОМУ, ГДЕ, КАК И В КАКОМ КОЛИЧЕСТВЕ ОНИ СОБИРАЮТСЯ ПРОДАВАТЬ СВОИ ТОВАРЫ И УСЛУГИ. ЭТА ОШИБКА ЧАЩЕ ВСЕГО ПРИВОДИТ НАЧИНАЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ К НЕУДАЧЕ.

### 3. Недостаточное понимание технических требований

НЕСПОСОБНОСТЬ ПРЕДВИДЕТЬ ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ И ПРОИЗВОДСТВЕ ТОВАРОВ И УСЛУГ, НЕДООЦЕНКА ВРЕМЕННЫХ И ИНВЕСТИЦИОННЫХ ЗАТРАТ ПО ПРОЕКТУ МОЖЕТ СЕРЬЕЗНО ОСЛОЖНИТЬ СОЦИАЛЬНЫЙ СТАРТАП. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ НЕ ДОЛЖЕН ПРЕНЕБРЕГАТЬ ТЩАТЕЛЬНЫМ ИЗУЧЕНИЕМ ТЕХНИЧЕСКОЙ СТОРОНЫ ПРОЕКТА ДО ЕГО ЗАПУСКА.



## ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ПРИ ВЫБОРЕ НОВОЙ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ

### 4. Недостаток знаний финансовой части работы социального предприятия

ОБЫЧНОЙ ПРОБЛЕМОЙ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ЯВЛЯЕТСЯ ЗАНИЖЕННАЯ ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ, А ТАКЖЕ ТЕКУЩИХ РАСХОДОВ ПО ПРОЕКТУ. ПОДОБНАЯ ПОГРЕШНОСТЬ В ПЛАНИРОВАНИИ ДОХОДИТ ИНОГДА ДО 50 % РАСХОДОВ.

### 5. Отсутствие уникальности нового предприятия

НОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ УНИКАЛЬНЫМ: ПО СВОЕЙ КОНЦЕПЦИИ, ПО ОКАЗЫВАЕМОМУ СОЦИАЛЬНОМУ ВОЗДЕЙСТВИЮ, ПО СВОИМ ПРОДУКТАМ ИЛИ УСЛУГАМ ИЛИ ПО МЕТОДАМ ПРОДАЖ. ЕСЛИ ВЫ НЕ СМОЖЕТЕ УВИДЕТЬ И ПОДЧЕРКНУТЬ УНИКАЛЬНОСТЬ СВОИХ ТОВАРОВ И УСЛУГ ДЛЯ КЛИЕНТОВ, ОНИ ТОЧНО НЕ СДЕЛАЮТ ЭТО ЗА ВАС! БРЕНД «ПРОДУКЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ» ТАКЖЕ ПОМОЖЕТ ВЫДЕЛИТЬ ВАШУ ПРОДУКЦИЮ В ГЛАЗАХ ПОКУПАТЕЛЕЙ.

### 6. Незнание правовых вопросов

БИЗНЕС ЗАВИСИТ ОТ СОБЛЮДЕНИЯ МНОГИХ ПРАВОВЫХ ТРЕБОВАНИЙ. НАЧИНАЮЩИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ДОЛЖЕН УЧИТЫВАТЬ ПРАВИЛЬНОСТЬ РЕГИСТРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ, А ТАКЖЕ СОБЛЮДАТЬ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОИЗВОДСТВЕ ПРОДУКЦИИ НОРМЫ НАЛОГОВОГО, АДМИНИСТРАТИВНОГО (ПОЖАРНОГО, САНИТАРНОГО, ЭКОЛОГИЧЕСКОГО, ТРУДОВОГО) ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА.

СМОГУ ЛИ Я ПОЛУЧАТЬ ПРИБЫЛЬ  
ОТ ЭТОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

4

КАКОВ БУДЕТ  
СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ  
МОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

3

СМОГУ ЛИ Я  
ПРОДАТЬ ЭТО?

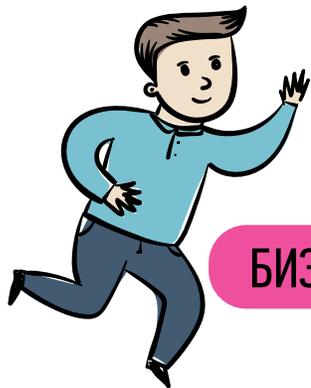
2

МОГУ ЛИ Я  
СДЕЛАТЬ ЭТО?

1

КОНЕЧНЫМ ИТОГОМ ПОИСКА БИЗНЕС-  
ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ ДОЛЖНЫ СТАТЬ ОТВЕТЫ  
НА ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ВОПРОСА:





ЦЕЛИ И МОТИВАЦИЯ

1

2

ИДЕЯ И БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЬ

БИЗНЕС-ПЛАН

3

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Партнерства.  
Привлечение волонтеров

5

4

ПОИСК ФИНАНСИРОВАНИЯ

Привлечение капитала

6

ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

Доработка товаров и услуг.  
Начало операционной деятельности



**3**

# **БИЗНЕС-ПЛАН**

# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ



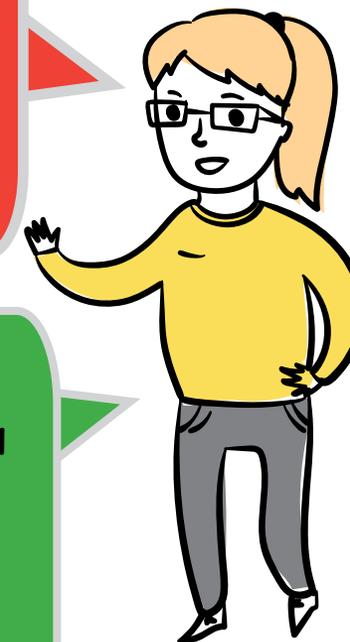
## БИЗНЕС-ПЛАН НЕ ЯВЛЯЕТСЯ:

- СЛОЖНЕЙШИМ ДОКУМЕНТОМ, СОСТАВЛЕНИЕ КОТОРОГО ПОД СИЛУ ЛИШЬ ДОКТОРАМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК;
- ФОРМАЛЬНОЙ БУМАЖКОЙ, НАВЯЗЫВАЕМОЙ БАНКОМ ИЛИ ФИНАНСОВЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ;
- УНИВЕРСАЛЬНОЙ ГАРАНТИЕЙ УСПЕХА СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ;
- ДОКУМЕНТОМ, КОТОРЫЙ МОЖНО СОСТАВИТЬ И НАВСЕГДА ВЫКИНУТЬ ИЗ ГОЛОВЫ.



## БИЗНЕС-ПЛАН — ЭТО:

- РЕЗУЛЬТАТ ЖИВОГО, ДЕЯТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА, ВКЛЮЧАЮЩЕГО АКТИВНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ И ВЫРАБОТКУ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ;
- ДОКУМЕНТ, ЧЕТКО ИЗЛАГАЮЩИЙ ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ ВАШЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ;
- ДОКУМЕНТ, ПОДРОБНО ОПИСЫВАЮЩИЙ ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ И ОЦЕНКИ, НА ОСНОВАНИИ КОТОРЫХ БЫЛ СДЕЛАН ВЫВОД О ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ;
- ТОЧКА ОПОРЫ, КОТОРАЯ ПОМОЖЕТ ВАМ ОРГАНИЗОВАТЬ УСПЕШНОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ.



БИЗНЕС-ПЛАН СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПО СВОЕЙ СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ КЛАССИЧЕСКОГО БИЗНЕС-ПЛАНА И МОЖЕТ ВКЛЮЧАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ РАЗДЕЛЫ:

## 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

## 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

## 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

- Внешняя среда
- Обоснование выбора организационно-правовой формы
- Маркетинговый план
- Организационная структура предприятия
- Производственный план
- Финансовый план. План инвестиций
- Оценка рисков
- План-график реализации проекта

- Решаемая социальная проблема
- Социальная группа (целевая аудитория), для которой работает социальное предприятие
- Выбранный метод решения
- Показатели измерения социального воздействия
- Кратко-, средне- и долгосрочный план достижения социального воздействия

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

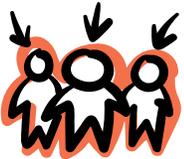
# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.1. КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ СОЦИАЛЬНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ПРОЕКТА: КАКУЮ СОЦИАЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ РЕШАЕТ, КАК, КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЛАНИРУЕТ ДОСТИЧЬ?



1.2. ДЛЯ КОГО РАБОТАЕТ ПРЕДПРИЯТИЕ, КОМУ БУДЕТ ПРОДАВАТЬ ТОВАРЫ ИЛИ УСЛУГИ И В ЧЕМ ЦЕННОСТЬ СОЗДАВАЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЕМ ПРОДУКТА?



1.3. В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ?



**РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА**  
(ФОРМИРУЕТСЯ В САМОМ КОНЦЕ РАБОТЫ НАД БИЗНЕС-ПЛАНом)  
ДОЛЖНО СОДЕРЖАТЬ СЛЕДУЮЩУЮ ИНФОРМАЦИЮ:

1.4. КАКИЕ РЕСУРСЫ (СОБСТВЕННЫЕ И ПРИВЛЕЧЕННЫЕ) ПОЗВОЛЯТ РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТ?



1.5. КАК БУДЕТ ПРОДВИГАТЬСЯ И РЕАЛИЗОВАТЬСЯ ПРОДУКЦИЯ?



1.6. СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ, ДОСТИЖЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ И ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА



1.7. ПРОГНОЗ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ И ПОТРЕБНОСТИ В ФИНАНСИРОВАНИИ НА 3 ГОДА (ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ)



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Внешняя среда

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПОМОГАЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ ПОНЯТЬ, КАК НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ ВСТРОИТЬ СВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ В ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ, А ТАКЖЕ ДАЕТ БОЛЬШУЮ ПОЛОВИНУ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ РАЗДЕЛА АНАЛИЗА РИСКОВ.

НАПРИМЕР, ОДИН ИЗ САМЫХ СЕРЬЕЗНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ РИСКОВ — РИСК ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ СИЛЬНЫХ КОНКУРЕНТОВ.

ПОДУМАЙТЕ, КАК ВЫ БУДЕТЕ РАЗВИВАТЬ ВАШЕ ПРЕДПРИЯТИЕ И ВАШИ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ЧТОБЫ ВЫ ВСЕГДА БЫЛИ НА ШАГ ВПЕРЕДИ ВАШИХ КОНКУРЕНТОВ.



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## Внешняя среда

ПРИВЕДУ ПРИМЕР.

ВЫ ПРИШЛИ К ВЫВОДУ, ЧТО В ВАШЕМ ГОРОДЕ НЕ ХВАТАЕТ МЕСТ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ДЕТСКИХ САДАХ, И ХОТИТЕ ОРГАНИЗОВАТЬ ЧАСТНЫЙ ДЕТСКИЙ САД. КАКИМИ ИСТОЧНИКАМИ ИНФОРМАЦИИ ВЫ ПОЛЬЗОВАЛИСЬ, ЧТОБЫ ОЦЕНИТЬ, ЧТО ПРОБЛЕМА ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СУЩЕСТВУЕТ И ОНА ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ОСТРАЯ?

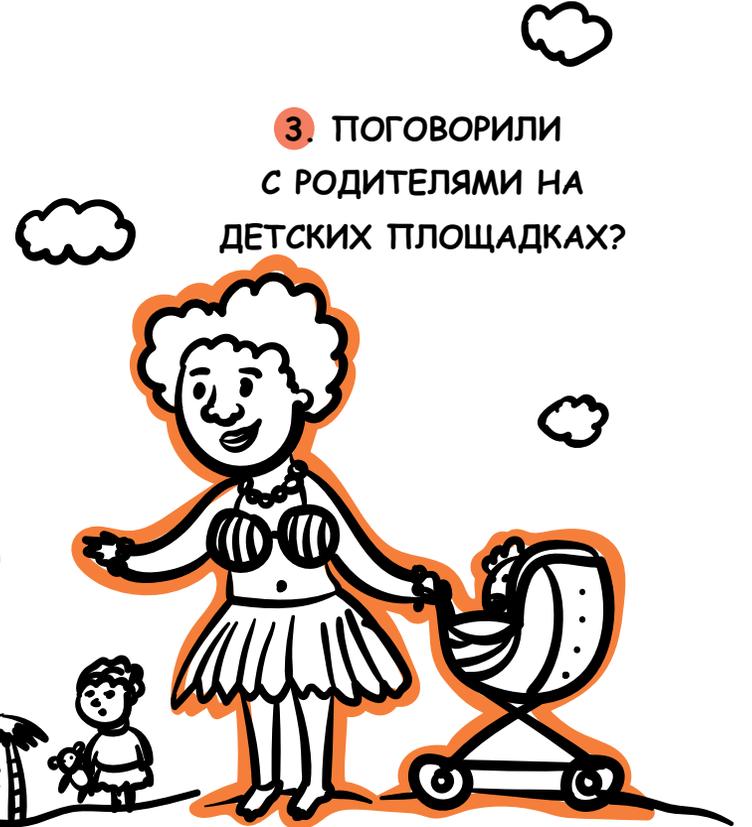
1. ПООБЩАЛИСЬ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ ДРУГИХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И ЧАСТНЫХ ДЕТСКИХ САДОВ?



2. ЧИТАЕТЕ ПУБЛИКАЦИИ В МЕСТНОЙ ГАЗЕТЕ?



3. ПОГОВОРИЛИ С РОДИТЕЛЯМИ НА ДЕТСКИХ ПЛОЩАДКАХ?



А может, в городе уже строится несколько садов, и через 2 года эта проблема уже будет неактуальна?

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

4. ПРОВЕРИЛИ, СУЩЕСТВУЕТ ЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ АРЕНДОВАТЬ ПО ЛЬГОТНЫМ СТАВКАМ МУНИЦИПАЛЬНОЕ ЗДАНИЕ, ПОДХОДЯЩЕЕ ПОД ТРЕБОВАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЧАСТНОГО ДЕТСКОГО САДА?



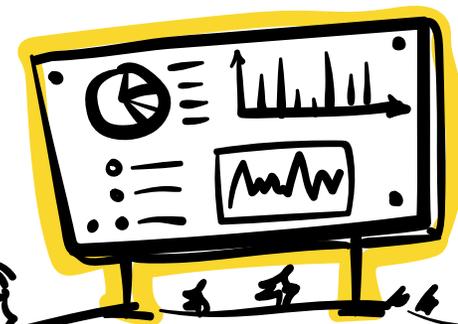
Кто ваши основные конкуренты: где они располагаются, какие условия предлагают, в чем их сильные и слабые стороны? Может, сейчас уже кто-то организует сад в вашем районе?

5. ПООБЩАЛИСЬ С МЕСТНЫМИ ЧИНОВНИКАМИ, ОТВЕТСТВЕННЫМИ ЗА СОЦИАЛЬНУЮ ЗАЩИТУ?



Какие меры предпринимает городское правительство, чтобы решить проблему с детскими садами? А какие меры планирует на ближайшие 5 лет? Может быть, планируются субсидии для частных детских садов?

6. НАШЛИ СООТВЕТСТВУЮЩУЮ СТАТИСТИКУ?



Данные по рождаемости в Вашем городе за последние 3 года. Она неизменна, растет, падает? Какова ситуация с безработицей и уровнем реальных доходов в вашем городе? Увеличивается или уменьшается число молодых семей, которые могут позволить себе отдать ребенка в частный детский сад?

## Обоснование выбора организационно-правовой формы

В РОССИИ ПОКА НЕ СУЩЕСТВУЕТ СПЕЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ МОГУТ ДЛЯ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫБРАТЬ ВАРИАНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ, ХАРАКТЕРНЫЕ КАК ДЛЯ КОММЕРЧЕСКОЙ, ТАК И ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

НАИБОЛЕЕ РАСТПРОСТРАНЕННЫМИ ФОРМАМИ ОРГАНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РОССИИ ЯВЛЯЮТСЯ ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (ИП), ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ (ООО) И РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (НКО)<sup>[1]</sup>. АКЦИОНЕРНЫЕ ОБЩЕСТВА — ВОЗМОЖНАЯ, НО ПОКА НЕ ИСПОЛЬЗУЕМАЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА.



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## Обоснование выбора организационно-правовой формы

Упрощенность процессов создания и ликвидации бизнеса

Не платится налог на имущество, используемое в предпринимательской деятельности

Упрощенный порядок принятия решений (не требуется собраний, протоколов и т. п.)

Упрощенный порядок ведения учета результатов хозяйственной деятельности и предоставления внешней отчетности

Свободное использование собственной выручки

Заработанные деньги можно свободно тратить без дополнительного налогообложения

Возможность использования упрощенной системы налогообложения: 6 % от доходов или 15 % от разницы между доходами и расходами

Индивидуальный предприниматель, применяющий ЕНВД, имеет фактическую возможность не вести учет полученного дохода

### ПРЕИМУЩЕСТВА

## СТАТУС ИП

### НЕДОСТАТКИ

Отвечает по обязательствам всем своим имуществом

Не может получать некоторые лицензии (например, на розничную торговлю алкоголем, некоторыми лекарствами или сильнодействующими ядами)

Не подходит для совместного ведения бизнеса

Требуется постоянное личное участие в управлении

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## Обоснование выбора организационно-правовой формы

КОММЕРЧЕСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЫЧНО РЕГИСТРИРУЮТ В ФОРМЕ ОБЩЕСТВ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ (ООО) И ОТКРЫТЫХ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ (ОАО). СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЧАЩЕ ВСЕГО ВЫБИРАЮТ ООО.

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО — ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА, БОЛЕЕ ХАРАКТЕРНАЯ ДЛЯ ЗРЕЛЫХ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ НАЦЕЛЕНЫ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАПИТАЛА НА ОТКРЫТОМ РЫНКЕ.

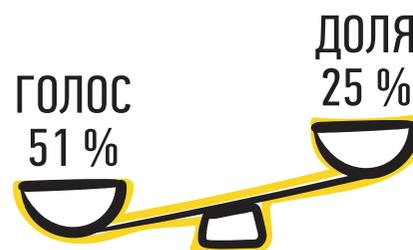
СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ ОНА МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ ПОЛЕЗНОЙ В ПЕРИОД РАЗВИТИЯ И РОСТА.

НА ЭТОЙ СХЕМЕ МЫ ОТРАЗИЛИ ПРЕИМУЩЕСТВА ООО ПЕРЕД ОАО.

Преимущества при работе с ООО  
(по сравнению с ОАО)



БАНК  
РОССИИ



Отсутствие регулирования и контроля со стороны ЦБ РФ

Возможность установить в уставе голосование, непропорциональное долям участников. Например, участник с долей 25 % будет иметь 51 % голосов

В уставе может быть предусмотрено непропорциональное долям распределение прибыли. Например, участник с долей 25 % будет получать 75 % прибыли

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## Обоснование выбора организационно-правовой формы

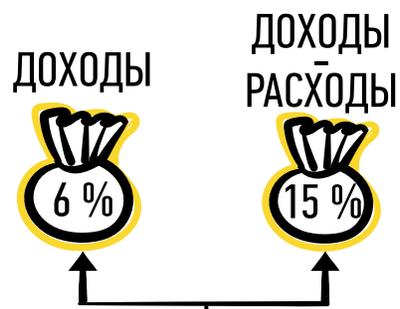
Преимущества при работе с ООО  
(по сравнению с ОАО)



Проще одобрять крупные сделки и сделки с заинтересованностью



Необязательно создавать ревизионную комиссию



Для ООО также возможно применение упрощенной системы налогообложения



Необязательно создавать резервный фонд

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## Обоснование выбора организационно-правовой формы

ВЫБИРАЯ МЕЖДУ КОММЕРЧЕСКИМИ И НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫМИ ФОРМАМИ ДЛЯ СВОЕГО БУДУЩЕГО СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, НЕОБХОДИМО ПРИНЯТЬ ВО ВНИМАНИЕ СЛЕДУЮЩИЕ КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ:

Некоммерческие организации имеют льготы по налогообложению, но их коммерческая деятельность в большей степени регламентирована законодательством

Не все виды НКО имеют право осуществлять коммерческую деятельность



НКО всю прибыль от предпринимательской деятельности направляют на уставные цели

НКО, занимающиеся приоритетными, с точки зрения государства, социальными видами деятельности и зарегистрированные в реестре социально ориентированных НКО, могут получить на основании заявки государственные субсидии

ДОХОДЫ

ДОХОДЫ - РАСХОДЫ

НКО также имеют право использовать упрощенную систему налогообложения.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

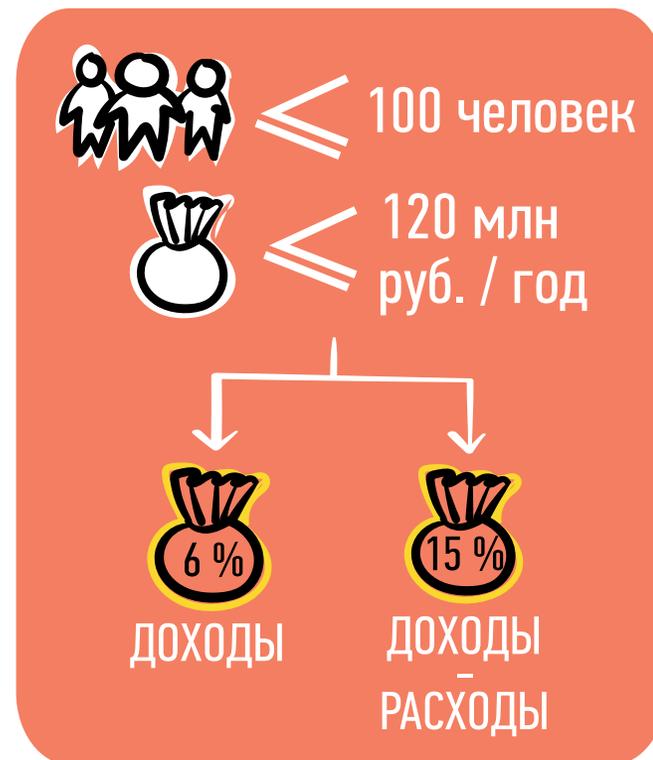
## Обоснование выбора организационно-правовой формы

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ, ЧТО ПРИ РЕШЕНИИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ УПРОЩЕННУЮ СИСТЕМУ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ВЫ ДОЛЖНЫ ЕЩЕ ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДАТЬ ЗАЯВЛЕНИЕ О ПРИМЕНЕНИИ ДАННОЙ СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ.

ТАКЖЕ ЕЕ ВПРАВЕ ПРИМЕНЯТЬ ТОЛЬКО ОРГАНИЗАЦИИ, У КОТОРЫХ ЧИСЛО СОТРУДНИКОВ СОСТАВЛЯЕТ НЕ БОЛЕЕ 100 ЧЕЛОВЕК, ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ, ПОДЛЕЖАЩИХ АМОРТИЗАЦИИ, НЕ ПРЕВЫШАЕТ 150 МЛН РУБ., А ТАКЖЕ ДОХОД ТАКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НЕ ПРЕВЫШАЕТ 120 МЛН РУБ. В ГОД (ПО НОРМАМ С 2017 ГОДА).

ПРИ ЭТОЙ СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАТИТ ЕДИНЫЙ НАЛОГ, А ТАКЖЕ РАЗЛИЧНЫЕ СТРАХОВЫЕ ВЗНОСЫ (ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ПЕНСИОННОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ СТРАХОВАНИЕ), НДС И ПРОЧИЕ НАЛОГИ СОГЛАСНО НАЛОГОВОМУ КОДЕКСУ И ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ О НАЛОГАХ И СБОРАХ.

ЕДИНЫЙ НАЛОГ ПЛАТИТСЯ ЛИБО С ДОХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ (ТОГДА ДЕЙСТВУЕТ СТАВКА 6%), ЛИБО С СУММЫ ДОХОДОВ, УМЕНЬШЕННОЙ НА СУММУ РАСХОДОВ (ТОГДА ДЕЙСТВУЕТ СТАВКА 15%).



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Маркетинговый план

ВАЖНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЛЮБОГО БИЗНЕС-ПЛАНА ЯВЛЯЕТСЯ МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН. ОН ОПИСЫВАЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ:

ТОВАР И ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ



ЧТО ВЫ ПРЕДЛАГАЕТЕ И КОМУ

РЫНОК



СРЕДА, В КОТОРОЙ ВАШ ТОВАР ВСТРЕТИТСЯ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТОМ

КАНАЛЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ



ГДЕ ПОКУПАТЕЛЬ СМОЖЕТ КУПИТЬ ПРОДУКТ

ПРОДВИЖЕНИЕ



КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ СТИМУЛИРОВАТЬ КЛИЕНТОВ ПРИОБРЕТАТЬ ИМЕННО ВАШИ ПРОДУКТЫ

ЦЕНА



ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ПО КАЖДОМУ ТОВАРУ И ДЛЯ КАЖДОЙ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Маркетинговый план

КАКОЙ ИМЕННО ТОВАР (ИЛИ УСЛУГУ) ВЫ ПРЕДЛОЖИТЕ ПОКУПАТЕЛЯМ?  
НЕОБХОДИМО ДАТЬ ПОДРОБНУЮ ХАРАКТЕРИСТИКУ ВАШИХ ПРОДУКТОВ И/ИЛИ УСЛУГ.



Функциональное назначение продукции, для каких целей она предназначена

Область применения, примеры использования

Соответствие продукции принятым стандартам

Инновационные характеристики



Конкурентные преимущества

Степень готовности продукции или услуг к выходу на рынок

Имеются ли возможности для дальнейшего развития продукта и/или услуги

Другие характеристики

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Маркетинговый план

**а**

Какие потребности призван удовлетворить ваш продукт (или услуга)?

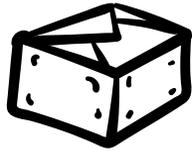
**б**

Определите, насколько качественно, полно и эффективно ваш продукт будет удовлетворять социальные потребности ваших будущих клиентов

**в**

Необходимо четко определить вашу целевую аудиторию: кто является потенциальным потребителем вашей социальной продукции?

Органическая сельскохозяйственная продукция



Вторичная переработка отходов

Продукция народных промыслов



Здоровое питание

Утилизация мусора, создание комфортной среды для жизни

Сохранение традиционных промыслов, создание новых рабочих мест

Социализация инвалидов

Иппотерапия



Лечение детей с заболеваниями опорно-двигательного аппарата

Туризм для инвалидов



ТОВАР



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

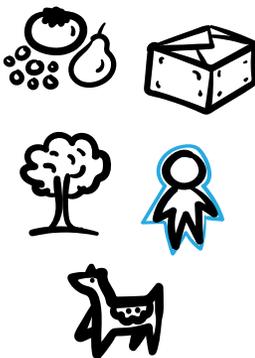
# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Маркетинговый план

Г

Что особенного в вашем продукте и почему потребители будут отличать его от товаров, предоставляемых другими компаниями, и отдавать ему предпочтение?

Возможно, уникальность будет не в самом продукте, а в комплексе дополнительных услуг. Например, детский развивающий центр одновременно устраивает курсы для родителей, чтобы занять их с пользой, пока они ждут детей, организует кафе здорового питания, магазин секунд-хенд детских товаров и т. д.



е

С помощью каких показателей вы будете измерять социальное воздействие продукции вашего предприятия на ваших клиентов?

Для того чтобы вы могли задать своему социальному предприятию цели, которые нужно достичь к определенным срокам, вам необходимо выбрать 2–3 показателя, которые будут показывать степень эффективности работы предприятия. Например, для детского развивающего центра это может быть:

- количество детей, ежемесячно приходящих на занятия;
- количество детей, посещающих занятия по длительным абонементам;
- количество посещающих занятия детей из социальных групп, обслуживаемых по льготным ценам (например, дети из многодетных семей или дети с ограниченными возможностями).

Д

Почему вы выбрали этот продукт и этот рынок, чем они привлекательны для вас?

Ж

Каков жизненный цикл товара, или, другими словами, как скоро он устареет?

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Маркетинговый план

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК, ПРОВЕДИТЕ АНАЛИЗ РЫНКА, ДАННЫЕ КОТОРОГО ПОМОГУТ ВАМ ИЗУЧИТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ И ИХ ПОТРЕБНОСТИ. СОСТАВЬТЕ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ РЫНКА, ВКЛЮЧАЮЩИЙ:

## РЫНОК



### 1. Потенциал рынка (текущий и потенциальный объем рынка)



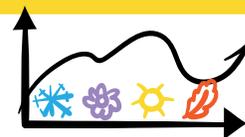
Потенциал рынка показывает, какое количество товаров при определенных условиях может быть предложено рынку (производственный), сколько товаров рынок сможет поглотить (потребительский). Разница между потребительским и производственным потенциалом дает объем неудовлетворенного спроса, то есть ту нишу, которую ваше предприятие может занять.

### 2. Структура и динамика



На данной стадии выявляются конкуренты, производящие аналогичные товары, их объемы производства и продаж, ключевые тенденции и стадия жизненного цикла рынка, темпы его роста/стагнации.

### 3. Данные о сезонности спроса или предложения



Здесь необходимо указать периоды повышения и падения спроса или предложения, от каких факторов это зависит, и указать, есть ли сезонные колебания.

### 4. Прочие факторы, влияющие на спрос и предложение



Например, средний уровень доходов и структура расходов потенциальных покупателей, их демографические характеристики.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Маркетинговый план

### РЫНОК

5. Какова средняя прибыльность соответствующей продукции/услуг?

Здесь нужно привести данные по отрасли, которые публикуются в отраслевых обзорах, маркетинговых исследованиях, или использовать данные о конкурентах.

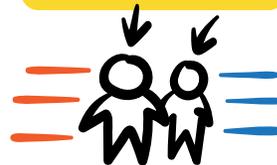


6. Трудность вхождения на рынок



Здесь нужно описать барьеры для входа в отрасль (включая законодательные ограничения, ограничения доступа к ключевым ресурсам, ограничения по масштабу производства, лицензирование и сертификацию).

7. Ваши конкуренты



В данном разделе необходимо описать своих потенциальных конкурентов и показать, в чем состоят их слабые и сильные стороны.

8. Какие преимущества будут иметь ваши товары (услуги) перед товарами конкурентов?



1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ  
БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ  
БИЗНЕС-ПЛАНА

● Маркетинговый план

КАНАЛЫ  
РАСПРОСТРАНЕНИЯ

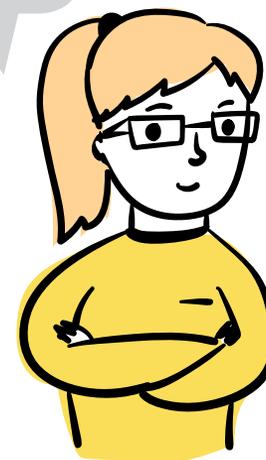


Самостоятельно?

По предварительным  
заказам?

Через  
посредников?

КАК ВЫ БУДЕТЕ  
ПРОДАВАТЬ  
СВОЙ ТОВАР?



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

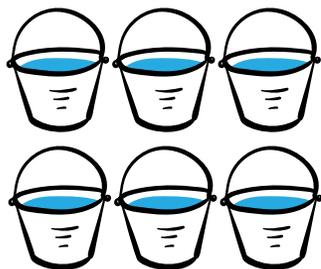
## ● Маркетинговый план

ДАЙТЕ ХАРАКТЕРИСТИКУ МЕТОДОВ РЕАЛИЗАЦИИ ВАШИХ ТОВАРОВ.

Наименование покупателя



Объем закупок в натуральном выражении



Достигнутые договоренности



Цены и % скидки (если есть)



Условия расчетов



Периодичность закупок



## 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

## 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

## 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

### ● Маркетинговый план

РАСШИФРУЙТЕ, КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ БУДЕТЕ ДОВОДИТЬ ДО ПОКУПАТЕЛЕЙ ИНФОРМАЦИЮ О ВАШИХ ТОВАРАХ: РЕКЛАМА В ИНТЕРНЕТЕ, ПО ТЕЛЕФОНУ, ПРЯМАЯ ПОЧТОВАЯ РАССЫЛКА, РЕКЛАМНЫЕ ОБЪЯВЛЕНИЯ В ГАЗЕТЕ, СПРАВОЧНИКАХ, ПО РАДИО, ЩИТОВАЯ РЕКЛАМА ИЛИ ИНЫЕ РЕКЛАМНЫЕ КАНАЛЫ.

### ПРОДВИЖЕНИЕ



ПРИ ВЫБОРЕ ВАРИАНТА ПРОДВИЖЕНИЯ ВЫ ДОЛЖНЫ ЧЕТКО ЗНАТЬ ОТВЕТЫ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

- 1 Как покупатели узнают о вашей продукции?
- 2 Каким образом ваш потенциальный клиент обычно покупает подобные товары и услуги? Где? В каких объемах?
- 3 Кто принимает решение о покупке?
- 4 Где и как он получает информацию (интернет, журналы, газеты, ТВ)?

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

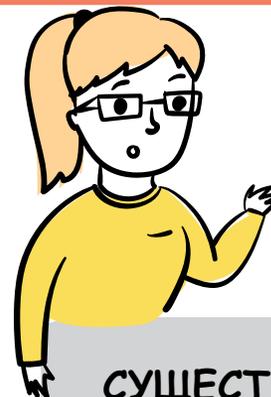
# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Маркетинговый план

ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕНОВУЮ ПОЛИТИКУ И ПЛАНИРУЕМЫЙ УРОВЕНЬ ЦЕН. КАК ИЗВЕСТНО, ЦЕНА ЯВЛЯЕТСЯ РЕЗУЛЬТАТОМ СООТНОШЕНИЯ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

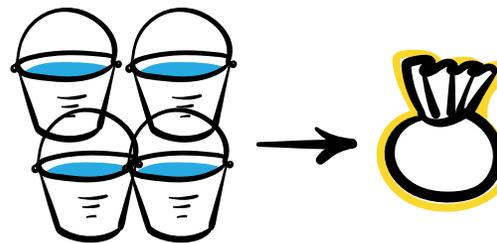
ЧЕМ ДЕФИЦИТНЕЕ ВЕЩЬ, ТЕМ БОЛЬШЕ ЗА НЕЕ ГОТОВЫ ЗАПЛАТИТЬ. ОДНАКО ЕСТЬ И ДРУГОЙ ПОДХОД: ЧЕМ ДЕШЕВЛЕ ТОВАР, ТЕМ БОЛЬШЕ ЕГО КОЛИЧЕСТВО ВЫ ПРОДАДИТЕ. ВАМ ПРЕДСТОИТ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ, КАКИМ ОБРАЗОМ ПРОНИКНУТЬ НА РЫНОК.



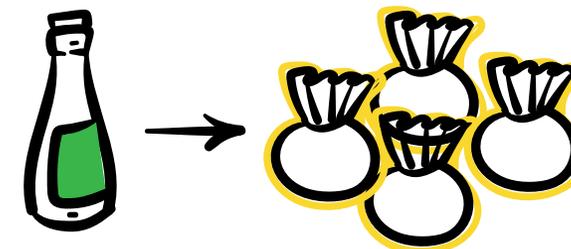
ЦЕНА



СУЩЕСТВУЮТ ДВЕ НАИБОЛЕЕ РАСТРОСТРАНЕННЫЕ СТРАТЕГИИ УСТАНОВЛЕНИЯ ЦЕН:



1. НИЗКАЯ ПРИБЫЛЬ И БОЛЬШОЙ ОБЪЕМ



2. ВЫСОКАЯ ПРИБЫЛЬ И МАЛЫЙ ОБЪЕМ

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Маркетинговый план

ВАМ ПРЕДСТОИТ РЕШИТЬ, КАКУЮ ЦЕНОВУЮ ПОЛИТИКУ ВЫ БУДЕТЕ ПРОВОДИТЬ.

ВАШ ВЫБОР ВО МНОГОМ БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ ОТ ТОГО, КАКИМ ВИДОМ БИЗНЕСА ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ, ОТ РЫНКА, А ТАКЖЕ ОТ АКТИВНОСТИ ВАШИХ КОНКУРЕНТОВ, С КОТОРЫМИ ВЫ СТОЛКНЕТЕСЬ.

У СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЕСТЬ НЕОБХОДИМОСТЬ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ СИСТЕМЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ: ОНА ДОЛЖНА СОГЛАСОВЫВАТЬСЯ С ОСНОВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ЦЕЛЬЮ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ НЕТ НИКАКОГО СМЫСЛА В УСТАНОВЛЕНИИ ДОСТУПНЫХ ДЛЯ КЛИЕНТА ЦЕН, ЕСЛИ УРОВЕНЬ ЭТИХ ЦЕН НИЖЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ТОВАРА ИЛИ УСЛУГИ.

ЗАЧАСТУЮ НАЧИНАЮЩИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ УСТАНОВЛИВАЮТ СЛИШКОМ НИЗКИЕ ЦЕНЫ.

ЭТО ПРОИСХОДИТ ПОТОМУ, ЧТО ОНИ ПРИНИМАЮТ В РАСЧЕТ ТОЛЬКО ПРЯМЫЕ ЗАТРАТЫ И УПУСКАЮТ ИЗ ВИДУ ВСЕ ОБЪЕМ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ.

## ЦЕНА

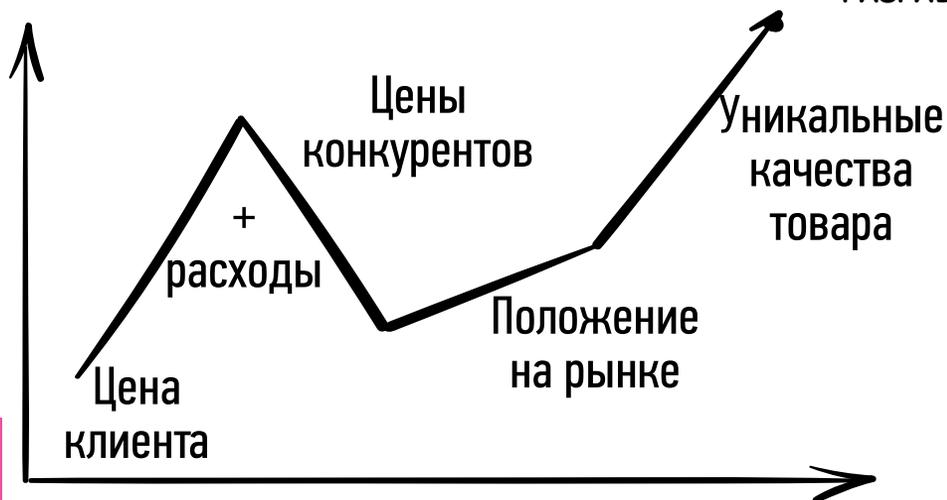


РАЗРАБОТКА ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ БАЗИРУЕТСЯ НА ДВУХ ОСНОВНЫХ ВЕЩАХ:

- ЦЕНА, КОТОРУЮ КЛИЕНТ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ГОТОВ ЗАПЛАТИТЬ ЗА ТОВАР ИЛИ УСЛУГУ;
- ПРЯМЫЕ И КОСВЕННЫЕ РАСХОДЫ, КОТОРЫЕ БУДЕТ НЕСТИ ПРЕДПРИЯТИЕ В ПРОЦЕССЕ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

НА ЦЕНЫ ВАШЕЙ ПРОДУКЦИИ МОГУТ ПОВЛИЯТЬ ТАКИЕ ФАКТОРЫ, КАК:

- ЦЕНЫ КОНКУРЕНТОВ НА АНАЛОГИЧНЫЙ ТОВАР ИЛИ ТОВАРЫ-ЗАМЕНИТЕЛИ;
- ВАШЕ ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ (ИЗВЕСТНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЮ, РЕКЛАМНЫЙ БЮДЖЕТ);
- УНИКАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА ТОВАРА.



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАН

## Маркетинговый план

1. ФОРМИРУЙТЕ ЦЕНОВУЮ ПОЛИТИКУ, КОТОРАЯ БЫЛА БЫ ПОНЯТНА КЛИЕНТАМ, УПРАВЛЯЕМА И ПРЕДСКАЗУЕМА. ЭТО ПОЗВОЛИТ СПЛАНИРОВАТЬ ВАШИ БУДУЩИЕ ДОХОДЫ НА БЛИЖАЙШИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ.
2. РАССМОТРИТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ ЦЕН, НАПРИМЕР, НА ОСНОВЕ УРОВНЯ ДОХОДОВ ПОКУПАТЕЛЕЙ ИЛИ ОКАЗАНИЯ СУБСИДИРОВАННЫХ УСЛУГ, ЕСЛИ ВЫ ОКАЗЫВАЕТЕ УСЛУГИ. (ЭТО НЕ ПРОСТО ХОРОШАЯ ПРАКТИКА, НО И БИЗНЕС-РЕШЕНИЕ, ПОЗВОЛЯЮЩЕЕ РАСШИРИТЬ РЫНОК СБЫТА. ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ, НЕ ПОДОЙДЕТ ЛИ ВАМ ОПЫТ КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЙ, ИСПОЛЬЗУЮЩИХ РАЗЛИЧНЫЕ ТАРИФЫ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ГРУПП ПОКУПАТЕЛЕЙ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ЧИСЛА СВОИХ КЛИЕНТОВ).
3. ПОДУМАЙТЕ, МОЖНО ЛИ ПОПРОБОВАТЬ ЗАКЛЮЧИТЬ РАМОЧНЫЕ КОНТРАКТЫ С ПОСТОЯННЫМИ КРУПНЫМИ ПОКУПАТЕЛЯМИ.
4. УСТАНОВИТЕ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ПРИ КОТОРЫХ ПАРТНЕРЫ ОТПЛАЧИВАЮТ ИЛИ СУБСИДИРУЮТ НЕКОТОРЫЕ ВАШИ ПРОДУКТЫ ИЛИ УСЛУГИ.
5. ПРОДУМАЙТЕ, К ИЗМЕНЕНИЮ ЦЕН НА КАКИЕ ТОВАРЫ ИЛИ УСЛУГИ БУДУТ БОЛЕЕ ЧУВСТВИТЕЛЬНЫ ВАШИ ПОКУПАТЕЛИ. ИЗ ПРАКТИКИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ МЫ ЗНАЕМ, ЧТО ОБЫЧНО КЛИЕНТЫ ХОРОШО ОСВЕДОМЛЕННЫ О ЦЕНЕ ТОВАРОВ, НЕОБХОДИМЫХ ЕЖЕДНЕВНО, ТАКИХ КАК МОЛОКО ИЛИ ХЛЕБ. ПРИ НИЗКОЙ НАЦЕНКЕ НА ЭТИ ТОВАРЫ И БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ – НА ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ, КАК ПРАВИЛО, ОСТАЮТСЯ ПРИ МНЕНИИ, ЧТО В ЦЕЛОМ ОНИ СЭКОНОМИЛИ.
6. ЛОЗУНГ: «НИЖЕ ЦЕНЫ – БОЛЬШЕ ПРОДАЖИ!» РАБОТАЕТ НЕ ВСЕГДА, ПОТОМУ ЧТО ЛЮДИ ИНТУИТИВНО ПРЕДПОЛАГАЮТ, ЧТО ХОРОШАЯ ВЕЩЬ ДОЛЖНА СТОИТЬ «СООТВЕТСТВЕННО». СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ВРЯД ЛИ ЗАХОТЯТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО НАБЛЮДЕНИЕ, НО ПОМНИТЬ О НЕМ ПОЛЕЗНО.
7. ТАК ИЛИ ИНАЧЕ, ПРИ РАЗРАБОТКЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ВСЕГДА ЕСТЬ МЕСТО ОЦЕНКЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ. ОДНАКО НЕЛЬЗЯ ПРИСТУПАТЬ К РАЗРАБОТКЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ, НЕ ИМЕЯ ЧЕТКОГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ВАШИХ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДАХ.



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Организационная структура предприятия (команда)

ЭТОТ РАЗДЕЛ БИЗНЕС-ПЛАНА ДОЛЖЕН ДАТЬ ОТВЕТ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

- КТО БУДЕТ ВОВЛЕЧЕН В РАБОТУ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ? ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ? БЕНЕФИЦИАРЫ? ПРЕДСТАВИТЕЛИ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА?
- КТО БУДЕТ НЕПОСРЕДСТВЕННО РАБОТАТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ: СПЕЦИАЛЬНОСТИ, КВАЛИФИКАЦИЯ, ОПЫТ РАБОТЫ КОНКРЕТНЫХ КАНДИДАТОВ?
- ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ ЛИ ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВОЛОНТЕРОВ? ИЗ КАКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, СООБЩЕСТВ? ДЛЯ КАКИХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?



- КАКИЕ НАВЫКИ И ОПЫТ У ВАС УЖЕ ЕСТЬ?
- КАКИЕ ЕЩЕ НАВЫКИ И ЗНАНИЯ МОГУТ ПОНАДОБИТЬСЯ ДЛЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ ДЛЯ ИХ ПОЛУЧЕНИЯ?
- ЧТО ПРОИЗОЙДЕТ, ЕСЛИ КЛЮЧЕВЫЕ ЛЮДИ ОКАЖУТСЯ НЕ В СОСТОЯНИИ ПРОДОЛЖАТЬ СВОЮ РАБОТУ (БОЛЕЗНЬ, ПЕРЕЕЗД, НОВАЯ РАБОТА И Т. Д.)?
- НАМЕРЕНЫ ЛИ ВЫ ПРИВЛЕКАТЬ ВНЕШНИХ ЭКСПЕРТОВ, ДЛЯ КАКИХ ЗАДАЧ И НА КАКОЙ СРОК?

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Пример функциональной модели формирования организационной структуры предприятия



\* Пометка должности, которая внедряется, если в ней есть необходимость.

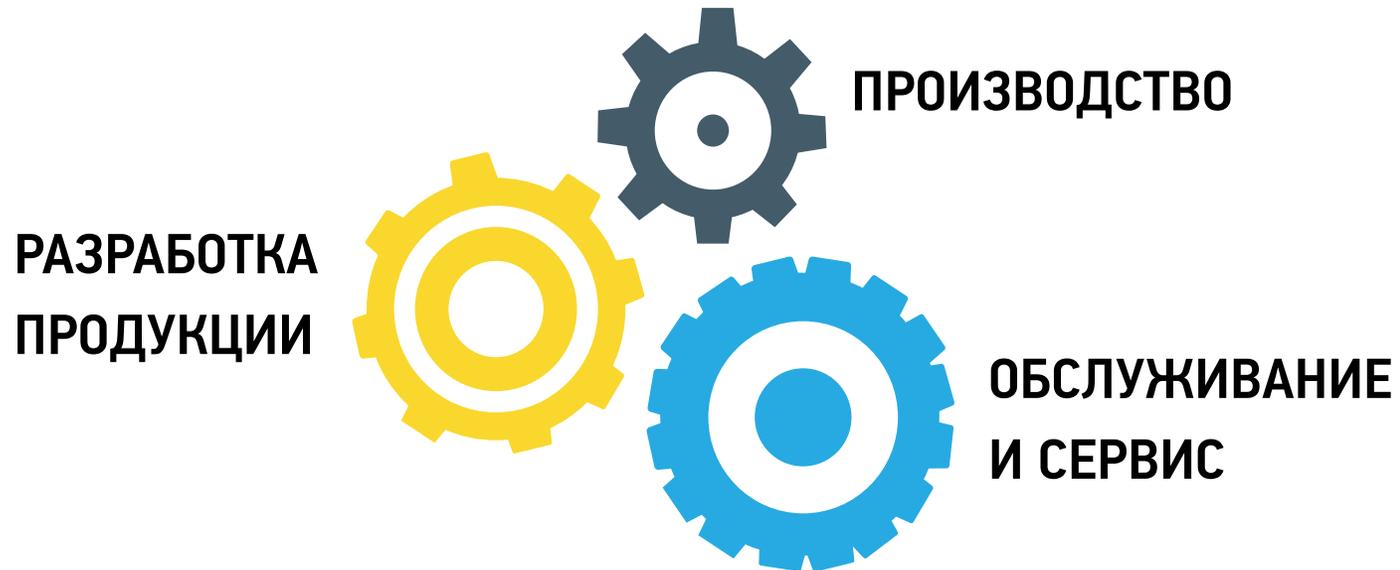
**1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА**

**2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ  
БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП**

**3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ  
БИЗНЕС-ПЛАНА**

**● Производственный план**

РАЗДЕЛ БИЗНЕС-ПЛАНА, ПОСВЯЩЕННЫЙ НЕПОСРЕДСТВЕННО ПРОИЗВОДСТВУ  
ТОВАРОВ И УСЛУГ, ДОЛЖЕН ОТРАЖАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ АСПЕКТЫ:



## 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

## 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

## 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАН

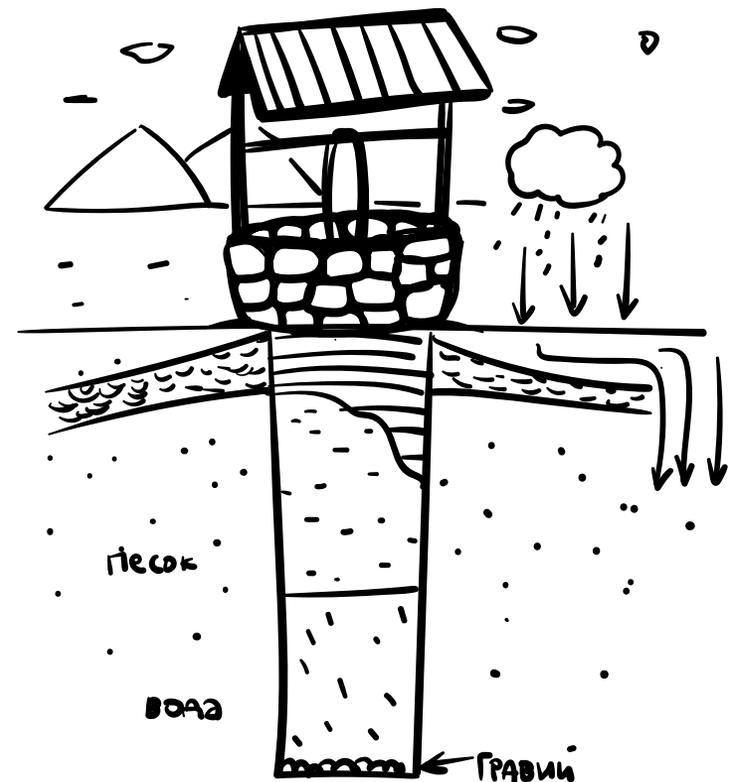
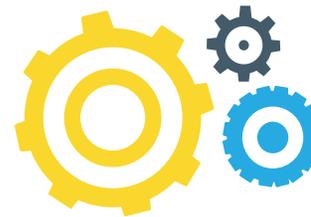
### ● Производственный план

ПОСЛЕ ТОГО КАК ПРОДУКТЫ СОЗДАНЫ И ВЫВЕДЕНЫ НА РЫНОК, ИХ В РЯДЕ СЛУЧАЕВ НЕОБХОДИМО РАЗВИВАТЬ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ЗДОРОВЬИЙ ЭВОЛЮЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС И СОХРАНИТЬ ПОЗИЦИИ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ. ПОЭТОМУ В БИЗНЕС-ПЛАН ЦЕЛЕСООБРАЗНО ВКЛЮЧИТЬ ИНФОРМАЦИЮ О НАМЕРЕНИЯХ КОМПАНИИ В ОТНОШЕНИИ РАЗРАБОТКИ ПРОДУКЦИИ.

РАЗРАБОТКИ МОГУТ КАСАТЬСЯ КАК САМОЙ ПРОДУКЦИИ, ТАК И ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВА И ОКАЗАНИЯ УСЛУГ, ЧТО ПОЗИТИВНО МОЖЕТ СКАЗАТЬСЯ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ, КАЧЕСТВЕ ИЛИ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ. НАЛИЧИЕ ПРОТОТИПА ПРОДУКТА СУЩЕСТВЕННО ПОВЫШАЕТ ДОВЕРИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ К ПРОЕКТУ.

РАЗДЕЛ РАЗРАБОТКИ НЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ ПЕРЕГРУЖЕН ТЕХНИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ, А СОДЕРЖАТЬ МАКСИМАЛЬНО ПРОСТОЕ И СЖАТОЕ ОПИСАНИЕ. СОЛИДНЫЙ ПОСЛУЖНОЙ СПИСОК РАЗРАБОТЧИКОВ ТАКЖЕ ЯВЛЯЕТСЯ ДОВОДОМ В ПОЛЬЗУ ПРОЕКТА В ГЛАЗАХ ИНВЕСТОРОВ.

### РАЗРАБОТКА ПРОДУКЦИИ



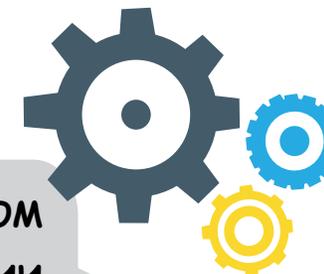
## 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

## 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

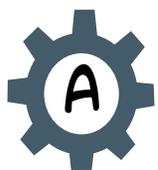
## 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

### ● Производственный план

### ПРОИЗВОДСТВО



В БИЗНЕС-ПЛАНЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ВАЖНО РАССМОТРЕТЬ ПРОЦЕСС, ПОСРЕДСТВОМ КОТОРОГО БУДЕТ ИЗГОТАВЛИВАТЬСЯ ПРОДУКЦИЯ. ОБЫЧНО ЭТО ПРЕДПОЛАГАЕТ ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССОВ, ОБОРУДОВАНИЯ, ПОТРЕБНОСТИ В МАТЕРИАЛАХ И КВАЛИФИЦИРОВАННОМ ПЕРСОНАЛЕ, ТРЕБОВАНИЙ К ПОМЕЩЕНИЮ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ОБОРУДОВАНИЯ ИЛИ ПРОГРАММЫ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА.



**РЕСУРСЫ:** ПОД РЕСУРСАМИ ПОНИМАЮТСЯ ВСЕ ЭЛЕМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ПОНАДОБЯТСЯ ПРЕДПРИЯТИЮ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ. К РЕСУРСАМ ОТНОСЯТСЯ: ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ (РАЗМЕРЫ, МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ, ВОЗМОЖНОСТИ ПОДЪЕЗДА, НАЛИЧИЕ ПЛОЩАДОК ДЛЯ ПОГРУЗКИ-РАЗГРУЗКИ, РАССТОЯНИЕ ДО ТРАНСПОРТНЫХ УЗЛОВ, КОТОРЫЕ ПЛАНИРУЕТСЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ И АДМИНИСТРАТИВНО-ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПОМЕЩЕНИЮ), МАШИНЫ И ОБОРУДОВАНИЕ (ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ ПОСТАВЩИКИ, ЦЕНЫ, УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ, ВОЗМОЖНОСТЬ ЛИЗИНГА, НЕОБХОДИМОСТЬ, СТОИМОСТЬ И ДЛИТЕЛЬНОСТЬ МОНТАЖА), ИНСТРУМЕНТЫ, СЫРЬЕ И КОМПЛЕКТУЮЩИЕ (НАЛИЧИЕ НА РЫНКЕ, ПОСТАВЩИКИ, КОЛЕБАНИЯ ЦЕН, НЕОБХОДИМОЕ КОЛИЧЕСТВО СКЛАДСКИХ ЗАПАСОВ), А ТАКЖЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ (КОЛИЧЕСТВО, КВАЛИФИКАЦИЯ, УСЛОВИЯ РАБОТЫ, МЕСТО КАЖДОГО В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРОЦЕССЕ, СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ ЗАРПЛАТЫ).

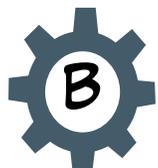
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

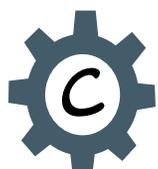
# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Производственный план

### ПРОИЗВОДСТВО

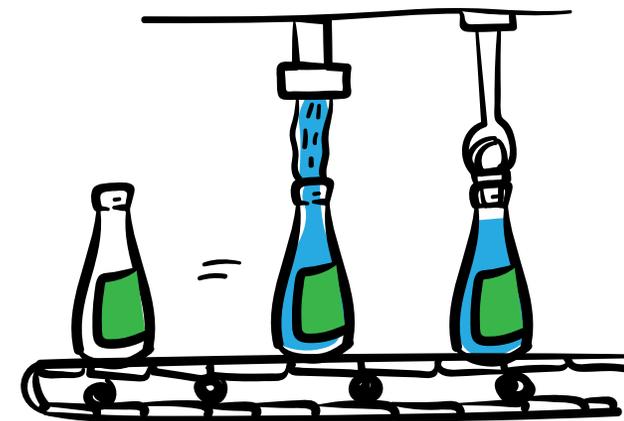


**ПРОЦЕССЫ.** В ЭТОМ РАЗДЕЛЕ ПОЛЕЗНО ПРЕДСТАВИТЬ ОБЩУЮ КАРТИНУ ИЛИ ДИАГРАММУ, КОТОРАЯ НАГЛЯДНО ОТРАЗИЛА БЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС. В ОПИСАНИИ НЕОБХОДИМО УКАЗАТЬ, КАКИЕ РЕСУРСЫ БУДУТ ИГРАТЬ В ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА ВЕДУЩУЮ ИЛИ ВТОРОСТЕПЕННУЮ РОЛЬ, КАКИЕ ВИДЫ РАБОТ БУДУТ ОТДАНЫ В АУТСОРСИНГ.



**ПРОДУКЦИЯ.** В ЭТОМ РАЗДЕЛЕ ОЦЕНИВАЮТСЯ ОЖИДАЕМЫЕ И МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНЫЕ ПАРАМЕТРЫ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ, ОПИСЫВАЮТСЯ МЕРОПРИЯТИЯ ПО КОНТРОЛЮ КАЧЕСТВА, СВЕДЕНИЯ О ПРЕДПОЛАГАЕМОМ ПРОЦЕНТЕ БРАКА И НЕДОДЕЛОК.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ РАЗДЕЛ БИЗНЕС-ПЛАНА ВАЖЕН ТАКЖЕ И ДЛЯ СЕРВИСНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ — ПОМЕЩЕНИЯ, ПЕРСОНАЛ, ОПИСАНИЕ УСЛУГИ, НЕОБХОДИМАЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ОТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ — ВСЕ ЭТИ АСПЕКТЫ СЕРВИСНОГО БИЗНЕСА ОПИСЫВАЮТСЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ РАЗДЕЛЕ.

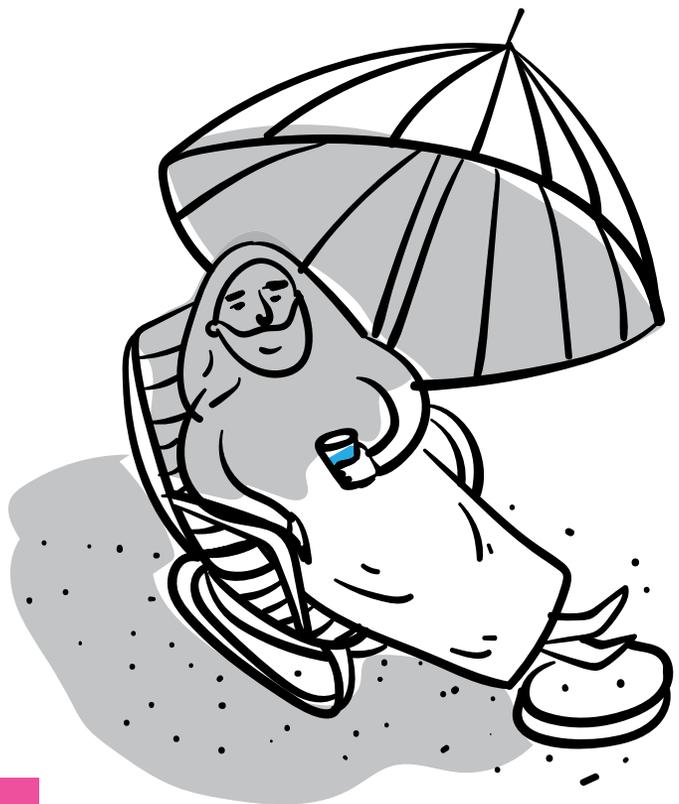


1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

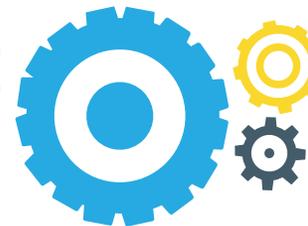
2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ  
БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ  
БИЗНЕС-ПЛАНА

● ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН



ОБСЛУЖИВАНИЕ  
И СЕРВИС



ИНОГДА ЭТА ИНФОРМАЦИЯ ТАКЖЕ  
ЯВЛЯЕТСЯ СУЩЕСТВЕННОЙ, ПОСКОЛЬКУ  
ГОВОРИТ ОБ УРОВНЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ  
КЛИЕНТОВ И НАПРЯМУЮ ВЛИЯЕТ  
НА МАРКЕТИНГОВУЮ СТРАТЕГИЮ  
ПРЕДПРИЯТИЯ.

ЭТО ОСОБЕННО ВАЖНО ДЛЯ НОВЫХ  
ИЛИ СЛОЖНЫХ ТОВАРОВ, ВЫВОДИМЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЕМ НА РЫНОК.

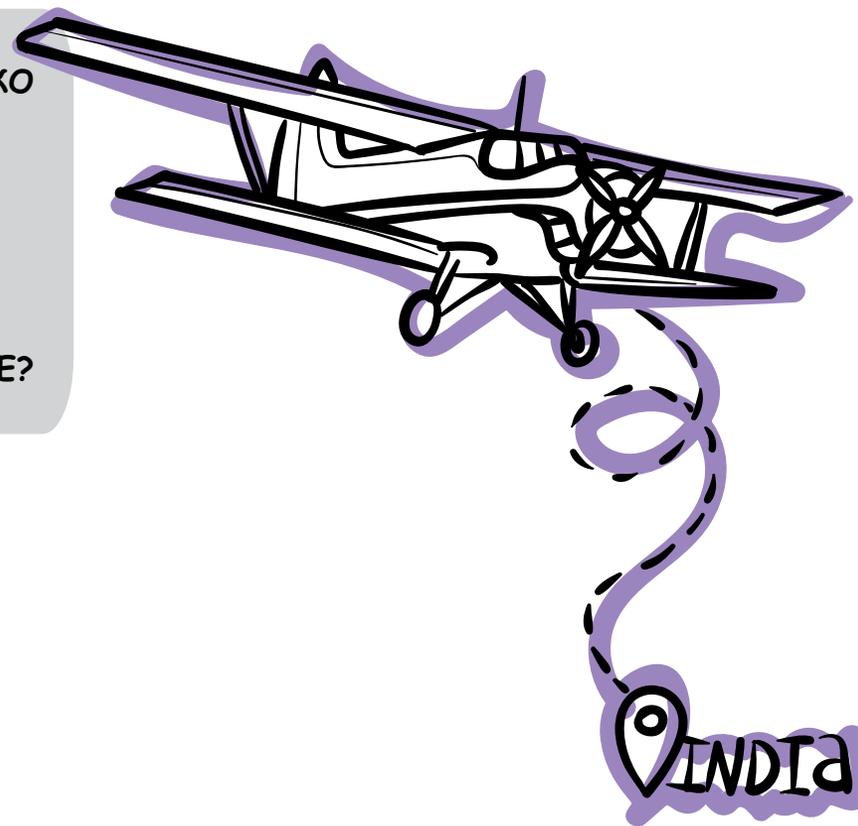
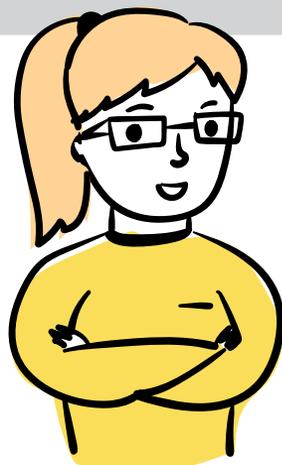
1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ  
БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ  
БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

- КАКИХ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫ ОЖИДАЕТЕ В ПЕРВЫЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СВОЕГО БИЗНЕСА?
- КАКУЮ ЦЕНОВУЮ ПОЛИТИКУ ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ ПРОВОДИТЬ?
- КАКОВ ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ БЮДЖЕТ И ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ?
- КАКОВЫ НЕОБХОДИМЫЕ СТАРТОВЫЕ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ В ПРЕДПРИЯТИЕ?



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

ДАВАЙТЕ РАССМОТРИМ САМЫЕ ВАЖНЫЕ ПУНКТЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА.

План инвестиций 

Постоянные и переменные затраты 

Денежный поток 

**ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**

Планирование издержек 

Точка безубыточности 

Подготовка операционного бюджета 

Расходы на персонал 

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

В НЕКОТОРЫХ ВИДАХ БИЗНЕСА МОЖНО ВЫЧИСЛИТЬ СРЕДНЮЮ ЦЕНУ ЕДИНИЦЫ ПРОДУКЦИИ.

ПРЕДПОЛОЖИМ, ЧТО ВЫ ОРГАНИЗОВАЛИ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ДЕРЕВЯННЫХ СКАМЕЕК ДЛЯ ДЕТСКИХ ИГРОВЫХ ПЛОЩАДОК.

ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ ПРОИЗВОДИТЬ ДВЕ ТЫСЯЧИ СКАМЕЕК В ГОД. ЕСЛИ ВАШИ ПОСТОЯННЫЕ ИЗДЕРЖКИ СОСТАВЯТ 2 МЛН РУБЛЕЙ В ГОД, А ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ (500 РУБЛЕЙ НА 1 СКАМЕЙКУ) СОСТАВЯТ 1 МЛН РУБЛЕЙ, ТО СТОИМОСТЬ ЕДИНИЦЫ СОСТАВИТ 1500 РУБЛЕЙ.

ТАКИМ ОБРАЗОМ, НАЗНАЧЕННАЯ ВАМИ ЦЕНА НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ НИЖЕ 1500 РУБЛЕЙ.

Планирование издержек



2000 скамеек в год

Постоянные издержки



2 000 000 рублей в год

Переменные издержки



1 000 000 рублей в год



Себестоимость 1 скамейки

$$= 3\,000\,000 / 2000 = 1500 \text{ рублей}$$

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

ОДНОВРЕМЕННО ВАШИ РАСХОДЫ НА ПРОИЗВОДСТВО КАЖДОЙ СКАМЕЙКИ СВЕРХ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ 2000 МОГУТ БЫТЬ НИЖЕ – ОНИ МОГУТ ВКЛЮЧАТЬ ТОЛЬКО ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ (500 РУБЛЕЙ).

ЭТО ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ЦЕН. ВЫ ДОЛЖНЫ БУДЕТЕ ПРОДАТЬ 2000 СКАМЕЕК ПО ЦЕНЕ БОЛЕЕ 1500 РУБЛЕЙ, ОДНАКО ДЛЯ ВЫДЕЛЕННОЙ ВАМИ КАТЕГОРИИ ПОКУПАТЕЛЕЙ (НАПРИМЕР, ДЛЯ ДЕТСКИХ ДОМОВ) ВЫ БУДЕТЕ ПОСТАВЛЯТЬ СКАМЕЙКИ ПО ЦЕНЕ ОКОЛО 500 РУБЛЕЙ.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ МОГУТ ТВОРЧЕСКИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ РАСЧЕТ ИЗДЕРЖЕК ДЛЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ ПО «СУБСИДИРУЕМЫМ» ЦЕНАМ ДЛЯ ВЫДЕЛЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ГРУПП. НО ПОДОБНАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОЗРАЧНА И ПОНЯТНА ВСЕМ ВАШИМ КЛИЕНТАМ.

Планирование издержек



### Производство



Переменные издержки



Переменные издержки

1 000 000 рублей  
в год

500 рублей  
на 1 скамейку



= 1500 РУБ.

Минимальная цена



= 500 РУБ.

Специальная цена

Скамейки для  
детских домов

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

КАК В НАЧАЛЕ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ, ТАК И В ДАЛЬНЕЙШЕМ ВАМ ПРИДЕТСЯ ПОКРЫВАТЬ КАПИТАЛЬНЫЕ ИЗДЕРЖКИ НА ПОКУПКУ ОБОРУДОВАНИЯ И ИНЫХ ТОВАРОВ ДЛИТЕЛЬНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ. СТОИМОСТЬ ЭТИХ ТОВАРОВ В ПОСЛЕДУЮЩИЙ, ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ ПЕРИОД БУДЕТ ВКЛЮЧАТЬСЯ В ВАШИ ПОСТОЯННЫЕ РАСХОДЫ РАВНЫМИ ДОЛЯМИ В КАЧЕСТВЕ АМОРТИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ.

НАПРИМЕР, ЕСЛИ ЦЕНА ПОКУПКИ ОБОРУДОВАНИЯ СОСТАВЛЯЕТ 1 МЛН РУБЛЕЙ, А СРОК АМОРТИЗАЦИИ ДЛЯ ДАННОГО ОБОРУДОВАНИЯ — 5 ЛЕТ, ВЫ БУДЕТЕ ЕЖЕГОДНО В СВОИ ПОСТОЯННЫЕ РАСХОДЫ ВКЛЮЧАТЬ АМОРТИЗАЦИЮ В РАЗМЕРЕ 200 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ, ЧТОБЫ ЧЕРЕЗ 5 ЛЕТ ВЫ НАКОПИЛИ СУММУ, ДОСТАТОЧНУЮ ДЛЯ ПОКУПКИ НОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ.

Планирование издержек 

Оборудование для производства скамеек



1 000 000 рублей в год

Постоянные издержки



2 000 000 = 1 800 000 + 200 000 рублей в год ↗

Амортизация оборудования = стоимость приобретения оборудования / срок амортизации

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

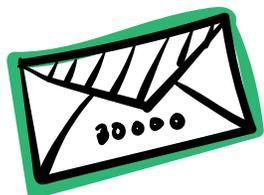
# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

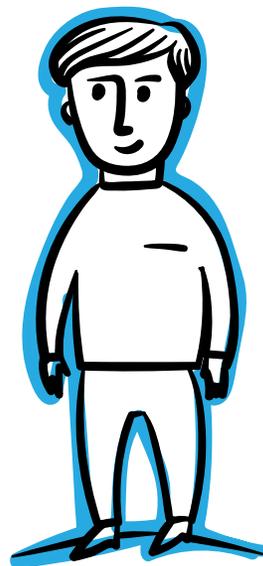
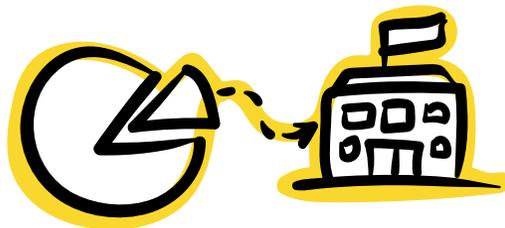
ОБЫЧНО НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМОЙ СТАТЬЕЙ РАСХОДОВ В ЛЮБОМ БИЗНЕСЕ ЯВЛЯЮТСЯ РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ. КОГДА У ВАС ЕСТЬ СОТРУДНИКИ, ВЫ ДОЛЖНЫ УЧИТЫВАТЬ В БЮДЖЕТЕ СЛЕДУЮЩИЕ РАСХОДЫ:



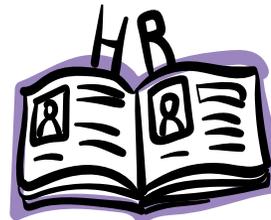
Зарплата  
плата



Обязательные отчисления  
в фонды социального,  
медицинского страхования  
и пенсионного обеспечения



Расходы  
на наем  
персонала



Расходы на  
обучение  
персонала



Расходы на замену  
сотрудника в случае его  
болезни или увольнения



## 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

## 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

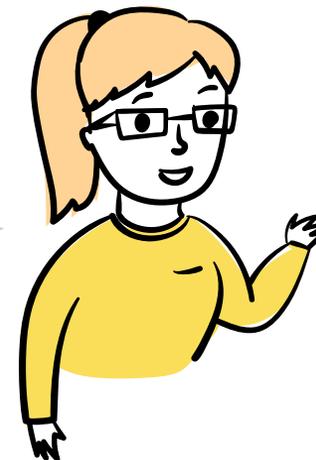
## 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

### ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Подготовка операционного бюджета



*ПРОСТЕЙШИЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ МОЖНО СОСТАВИТЬ В ВИДЕ ТАБЛИЦЫ, ГДЕ ВЫ ОТРАЗИТЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО КАТЕГОРИЯМ И РАСПРЕДЕЛИТЕ ИХ ПО ПЕРИОДАМ, К КОТОРЫМ ОНИ ОТНОСЯТСЯ.*



**Бюджет — это оценка того, какие расходы вы планируете понести для получения конкретного дохода в течение определенного периода времени.**

**Подготовка первоначального бюджета является ключевой частью разработки бизнес-плана.**

**Бюджет на первый год работы вашего социального предприятия необходим, на второй и третий — желателен.**

**Если у вас не будет точных данных по всем категориям доходов и расходов, старайтесь, чтобы расчеты были как можно более реалистичными.**

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

**1-й ГОД** (помесячная разбивка) **2-й ГОД** (квартальная разбивка) **3-й ГОД** **4-й ГОД** **ИТОГО ПО ПРОЕКТУ:**

	1-й ГОД (помесячная разбивка)	2-й ГОД (квартальная разбивка)	3-й ГОД	4-й ГОД	ИТОГО ПО ПРОЕКТУ:
1. Выручка от реализации					
2. Переменные затраты (3 + 4 + 5)					
3. Сырье и материалы (основные)					
4. Сдельная оплата труда					
5. Отчисления с ФОТ					
6. Валовая прибыль (1 – 2)					
7. Постоянные затраты (8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)					
8. Сырье и материалы (вспомогательные)					
9. Прочие текущие затраты					
10. Повременная оплата труда					
11. Отчисления с ФОТ					
12. Амортизация					
13. Налоги (за исключением единого налога и налога на прибыль)					
14. Прибыль до налогообложения (6 – 7)					

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

### Подготовка операционного бюджета



ПРИВЕДЕМ ПРОСТОЙ ПРИМЕР СОСТАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОГО БЮДЖЕТА НА МЕСЯЦ.

ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ ОТКРЫТЬ МАГАЗИН, ТОРГУЮЩИЙ ИЗДЕЛИЯМИ НАРОДНЫХ ПРОМЫСЛОВ ТОГО ИЛИ ИНОГО РАЙОНА.

В СРЕДНЕМ В МАГАЗИНЕ МОЖНО ОЖИДАТЬ ПРОДАЖ НА 110 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ В МЕСЯЦ, ТОГДА КАК РАСХОДЫ НА ЗАКУПКУ ТОВАРА ДОЛЖНЫ СОСТАВИТЬ 55 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ.

ДАЛЕЕ ИЗ ВАЛОВОЙ МАРЖИ (РАЗНИЦЫ МЕЖДУ ВЫРУЧКОЙ И РАСХОДАМИ НА ЗАКУПКУ ТОВАРОВ), КОТОРАЯ МОЖЕТ СОСТАВИТЬ ДО 55 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ В МЕСЯЦ, НАМ НЕОБХОДИМО ВЫЧЕСТЬ ОРИЕНТИРОВОЧНУЮ ЗАРАБОТНУЮ ПЛАТУ В РАЗМЕРЕ 20 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ, А ТАКЖЕ ВСЕ НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ: КОММУНАЛЬНЫЕ, АРЕНДНЫЕ, БАНКОВСКИЕ ПЛАТЕЖИ.

В НАШЕМ ПРИМЕРЕ НАКЛАДНЫЕ И ПРОЧИЕ РАСХОДЫ МАГАЗИНА СОСТАВЯТ ОКОЛО 25 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ В МЕСЯЦ. В ЭТОМ СЛУЧАЕ ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ СОСТАВИТ 10 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Финансовый план. План инвестиций

Подготовка операционного бюджета



## ИЗДЕЛИЯ НАРОДНЫХ ПРОМЫСЛОВ

### БЮДЖЕТ

#### ДОХОДЫ

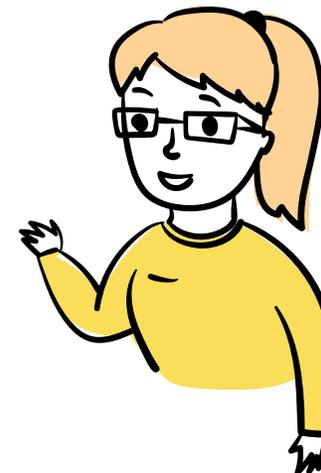
Доходы от основного сбыта	80 000 руб.
Доходы от сбыта по льготным ценам	30 000 руб.
<b>Всего доходов:</b>	<b>110 000 руб.</b>

#### РАСХОДЫ

Расходы на персонал, включая взносы на социальное, медицинское и пенсионное страхование	20 000 руб.
Расходы на сырье и материалы	55 000 руб.
Маркетинговые расходы	2 000 руб.
Коммунальные платежи	5 000 руб.
Административные и телекоммуникационные расходы	2 000 руб.
Ремонт и техническое обслуживание	5 000 руб.
Страховые взносы	
Обслуживание кредитов и займов	
Расходы на аутсорсинг (если есть)	
Арендные платежи	8 000 руб.
Амортизация основных средств	3 000 руб.
Прочие расходы	
<b>Всего расходов:</b>	<b>100 000 руб.</b>

**ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ 10 000 руб.**

РЕКОМЕНДУЕМ СОСТАВЛЯТЬ  
ПОДРОБНЫЙ БЮДЖЕТ.



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

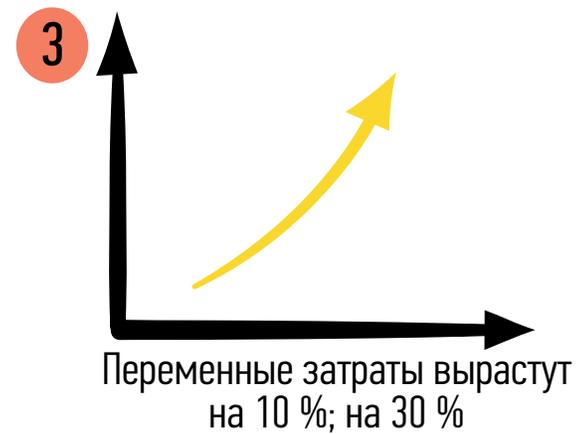
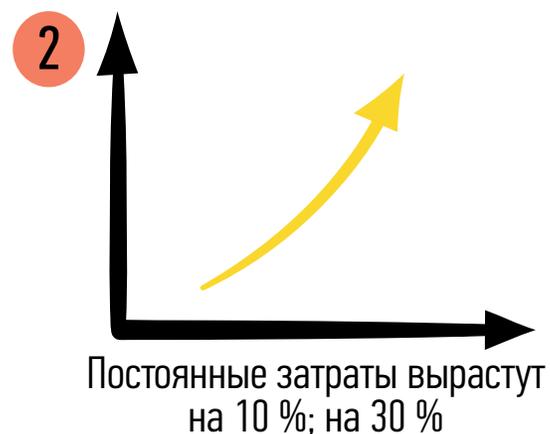
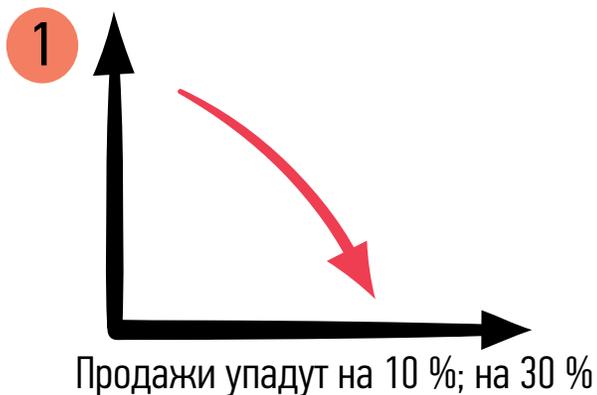
# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Подготовка операционного бюджета



ПОСЛЕ ТОГО КАК ВЫ СФОРМИРУЕТЕ ОПЕРАЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ, ПОПРОБУЙТЕ ПРОСЧИТАТЬ НЕСКОЛЬКО ХУДШИХ СЦЕНАРИЕВ:



ПРИМЕР НЕ ОБЛАДАЕТ ДАЖЕ МИНИМАЛЬНЫМ ЗАПАСОМ ПРОЧНОСТИ: РАСЧЕТ ПЕССИМИСТИЧЕСКИХ СЦЕНАРИЕВ ПРИВОДИТ К ОТРИЦАТЕЛЬНЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ПРИБЫЛИ. ЭТО ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО В ПРОЕКТ НЕОБХОДИМО ВНЕСТИ ИЗМЕНЕНИЯ.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

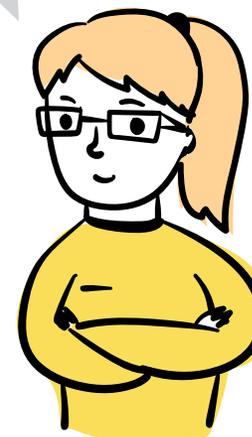
Подготовка операционного бюджета



Прибыль  
до налогообложения

ИЗДЕЛИЯ НАРОДНЫХ ПРОМЫСЛОВ	Б Ю Д Ж Е Т	БЮДЖЕТ	
		Шкатулки	3 000 руб.
		Костяные изделия	2 800 руб.
		Деревянные ложки	1 600 руб.
		Матрешки	1 500 руб.
		Павловопосадские платки	600 руб.
		Хохлома	500 руб.
		Гжель	400 руб.
		Вологодские кружева	300 руб.
		Валенки	200 руб.
Лапти	100 руб.		

ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ СОСТАВИТЬ МИНИ-БЮДЖЕТЫ ПО КАЖДОМУ ВИДУ ТОВАРОВ ИЛИ УСЛУГ. ЭТО ПОЗВОЛИТ ВАМ ВЫЯВИТЬ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ВАШЕЙ БИЗНЕС-КОНЦЕПЦИИ.



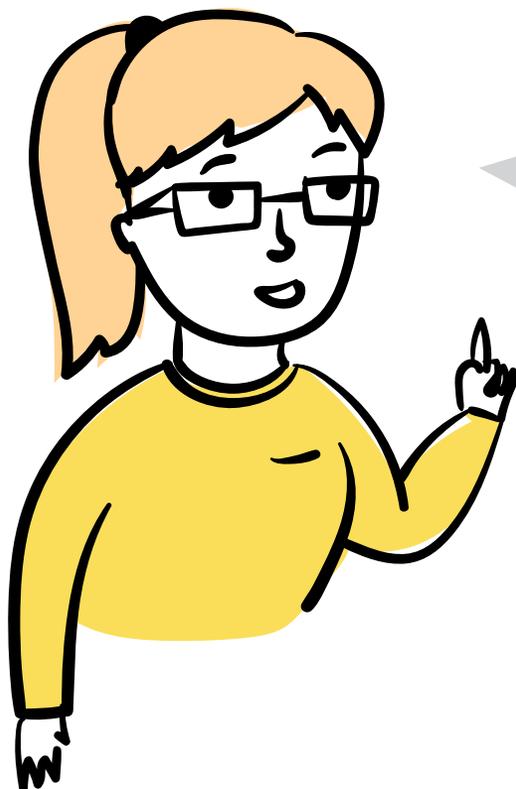
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Подготовка операционного бюджета



СУММА И ВИДЫ УПЛАЧИВАЕМЫХ ПРЕДПРИЯТИЕМ НАЛОГОВ ЗАВИСЯТ ОТ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФОРМЫ ПРИМЕНЯЕМОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ (НАПРИМЕР, УСН (УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ) И ОСНО (ОСНОВНАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ)), А ТАКЖЕ СПЕЦИФИЧЕСКОГО НАЛОГОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ, ХАРАКТЕРНОГО ДЛЯ КОНКРЕТНОЙ ОТРАСЛИ И СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

ПОЭТОМУ ДЛЯ РАСЧЕТА СУММ НАЛОГОВ, ПОДЛЕЖАЩИХ УПЛАТЕ, ВАМ НЕОБХОДИМО СОБРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ В ОТНОШЕНИИ ВАШЕГО КОНКРЕТНОГО ВАРИАНТА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ И ЗАПОЛНИТЬ НИЖЕПРИВЕДЕННУЮ ТАБЛИЦУ, КОТОРАЯ ДОПОЛНИТ ПРОГНОЗ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

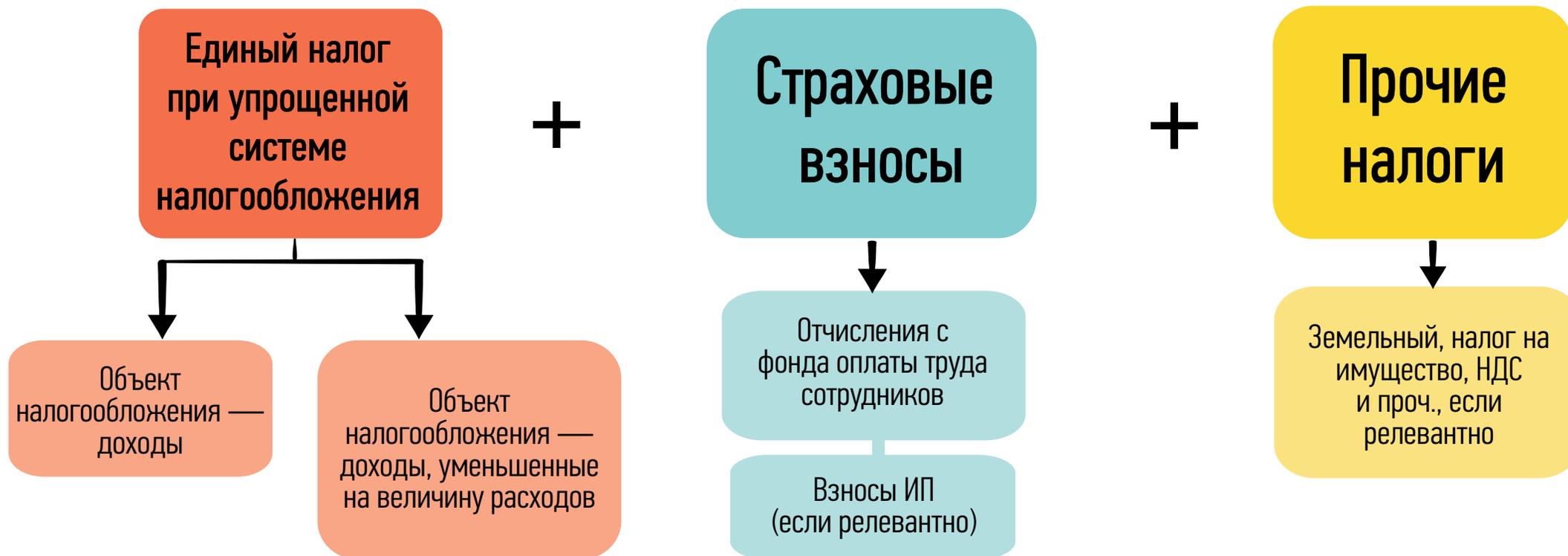
# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Подготовка операционного бюджета



ПРИМЕР: НАИМЕНОВАНИЕ НАЛОГОВ И ОТЧИСЛЕНИЙ ВО ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ФОНДЫ,  
УПЛАЧИВАЕМЫХ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПРИ УПРОЩЕННОЙ СИСТЕМЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ



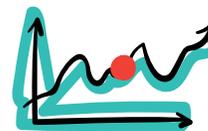
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

### Точка безубыточности



ВАЖНЫМ ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ ЧАСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА ЯВЛЯЕТСЯ РАСЧЕТ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ, ТО ЕСТЬ МИНИМАЛЬНОГО ОБЪЕМА ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ, ПРИ КОТОРОМ ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ РАВНА ИЗДЕРЖКАМ ПРОИЗВОДСТВА.

ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ МОЖЕТ ТАКЖЕ ХАРАКТЕРИЗОВАТЬ УРОВЕНЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРИ КОТОРОМ ДОХОДЫ ОТ ПРОДАЖ И ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА РАВНЫ.

ЭТО СООТНОШЕНИЕ ВЫРАЖАЕТСЯ СЛЕДУЮЩЕЙ ФОРМУЛОЙ:

Цена единицы  
продукции  
(Ц)

×

Кол-во  
проданной  
продукции (К)

=

Постоянные  
издержки  
(Ипост.)

+

Переменные  
издержки за единицу  
продукции (Иуд.пер.)

×

Кол-во  
проданной  
продукции (К)

Точка безубыточности позволяет определить:

К — количество продукции, которое необходимо продать по заданной цене, чтобы покрыть издержки;

Ц — минимальную цену, которая необходима для того, чтобы покрыть издержки при заданном уровне продаж;

П — какой загрузке производственных мощностей соответствует точка безубыточности.

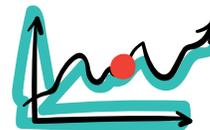
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Точка безубыточности



ПРИМЕР:

ЦЕНА ЕДИНИЦЫ ПРОДУКЦИИ СОСТАВЛЯЕТ 1000 РУБЛЕЙ, ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ НА ЕДИНИЦУ ПРОДУКЦИИ СОСТАВЛЯЮТ 550 РУБЛЕЙ, ОБЩАЯ СУММА ПОСТОЯННЫХ РАСХОДОВ СОСТАВЛЯЕТ ЗА РАССМАТРИВАЕМЫЙ ПЕРИОД 100 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ. ПРИ ЭТИХ ДАННЫХ КОЛИЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ, КОТОРОЕ НЕОБХОДИМО ПРОДАТЬ В ДАННОМ ПЕРИОДЕ ДЛЯ ПОКРЫТИЯ РАСХОДОВ, СОСТАВИТ:

$$K = \text{Ипост.} / (\text{Ц} - \text{Иуд.пер.})$$

$$K = 100\ 000 / (1\ 000 - 550) = 100\ 000 / 450 = 222$$



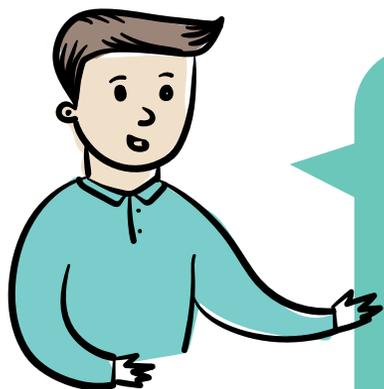
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

### Точка безубыточности



ЕСЛИ ПРЕДПРИЯТИЕ МОЖЕТ ВЫПУСКАТЬ 1000 ЕДИНИЦ ПРОДУКЦИИ ЗА ПЕРИОД, ТО ПРОЦЕНТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОЩНОСТЕЙ В ДАННОМ СЛУЧАЕ СОСТАВИТ  $150/1000 = 15\%$ . АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ЧАСТО ПРОВОДЯТ В ГРАФИЧЕСКОЙ ФОРМЕ, ПРИ ЭТОМ ПО ОСЯМ ОТРАЖАЮТ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА И ВЫРУЧКУ. ТОГДА МИНИМАЛЬНУЮ ЦЕНУ МОЖНО РАССЧИТАТЬ ТАК:

А ЕСЛИ МЫ ПРОДАЕМ ВСЕГО 150 ЕДИНИЦ ЗА ПЕРИОД, КАКОВА МИНИМАЛЬНАЯ ЦЕНА, ПОКРЫВАЮЩАЯ ИЗДЕРЖКИ?



$$\begin{aligned} Ц &= \text{Ипост.} / К + \text{Иуд.пер.} \\ Ц &= 100\,000 / 150 + 550 = \\ &= 666,67 + 550 = 1116,67 \text{ руб.} \end{aligned}$$

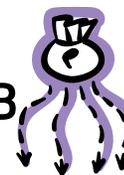
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

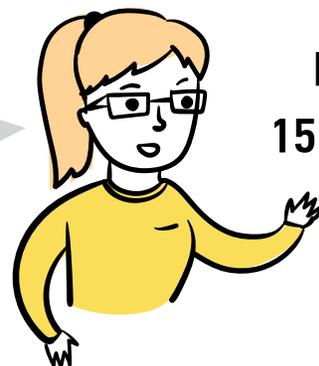
# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Планирование денежных потоков



ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ БАЗИРУЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО НА ЕГО ПРИБЫЛЬНОСТИ. МНОГИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, БУДУЧИ ПРИБЫЛЬНЫМИ, ТЕРПЕЛИ КРАХ ИЗ-ЗА НЕВЕРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ. ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ МАГАЗИН С ГОДОВЫМ ОБЪЕМОМ ПРОДАЖ В 1 МЛН РУБЛЕЙ, ЕЖЕГОДНЫМИ РАСХОДАМИ В 850 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ И ПРИБЫЛЬЮ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В РАЗМЕРЕ 150 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ. НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД, ПРЕДПРИЯТИЕ ВЫГЛЯДИТ УСПЕШНЫМ.



ПРИБЫЛЬ  
150 000 руб.



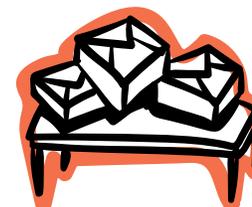
Денег на счету:  
150 000 руб.

ЕЖЕГОДНЫЕ  
РАСХОДЫ



850 000 руб.

1 000 000 руб.



ГODOVOY ОБЪЕМ  
ПРОДАЖ

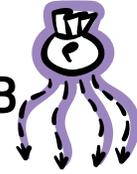
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

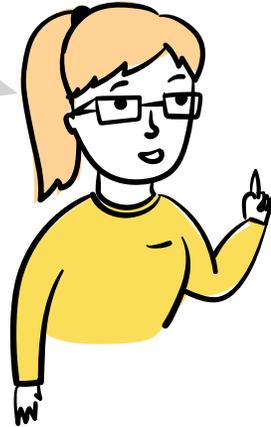
## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Планирование денежных потоков



ТЕПЕРЬ ПРИМЕМ ВО ВНИМАНИЕ ТО, ЧТО ВЛАДЕЛЕЦ ДОЛЖЕН ВНОСИТЬ ПРЕДОПЛАТУ ЗА ТОВАРЫ, КОТОРЫЕ БУДУТ РЕАЛИЗОВАНЫ ЕГО МАГАЗИНОМ В ПОСЛЕДУЮЩИЕ НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ, А ТАКЖЕ ТОТ ФАКТ, ЧТО МАГАЗИН ПРОДАЕТ ЧАСТЬ ТОВАРОВ В КРЕДИТ.

С ПОДОБНЫМИ ПОПРАВКАМИ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ВЫГЛЯДИТ ГОРАЗДО БОЛЕЕ ПРОБЛЕМАТИЧНОЙ.



Предоплата за товары 50 000 руб.

ПРИБЫЛЬ  
150 000 руб.



Денег на счету:  
0 руб.

ЕЖЕГОДНЫЕ  
РАСХОДЫ



850 000 руб.

1 000 000 руб.



ГОДОВОЙ ОБЪЕМ  
ПРОДАЖ

Часть товаров на сумму 100 000 руб. проданы в кредит

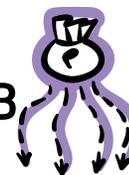
## 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

## 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

## 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

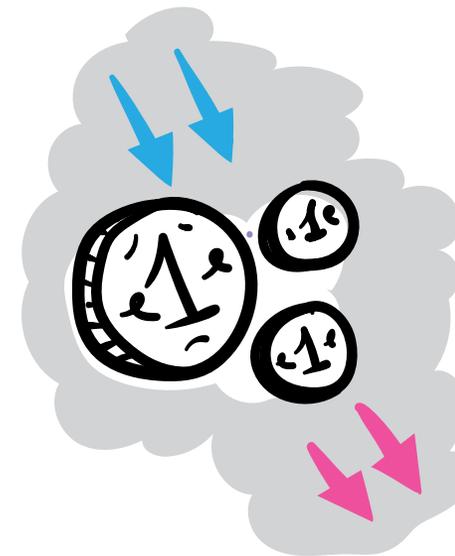
### ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Планирование денежных потоков



ПРОГНОЗ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ. ДАННЫЙ ПРОГНОЗ ПОКАЗЫВАЕТ, КОГДА И В КАКОМ ОБЪЕМЕ ДЕНЬГИ БУДУТ ПРИХОДИТЬ НА ВАШ БАЛАНС И УХОДИТЬ С НЕГО.

ПРОГНОЗ ДЕМОНСТРИРУЕТ, ПРЕВЫШАЕТ ЛИ ДЕНЕЖНЫЙ ПРИТОК ВАШЕГО БИЗНЕСА ОТТОК СРЕДСТВ НА ЕГО ПОДДЕРЖАНИЕ. В НЕМ ТАКЖЕ ОТРАЖАЮТСЯ ТРЕБОВАНИЯ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ К КАПИТАЛЬНЫМ ВЛОЖЕНИЯМ И ПРОЦЕСС ИХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ.



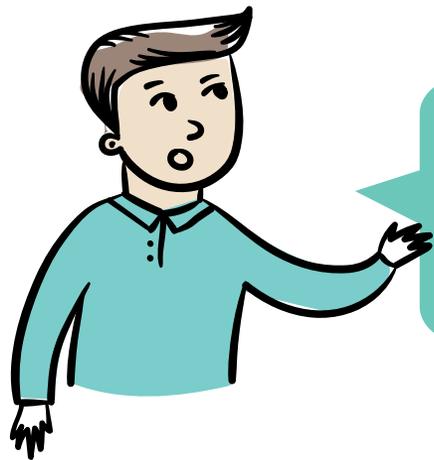
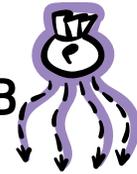
**1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА**

**2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ  
БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП**

**3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ  
БИЗНЕС-ПЛАНА**

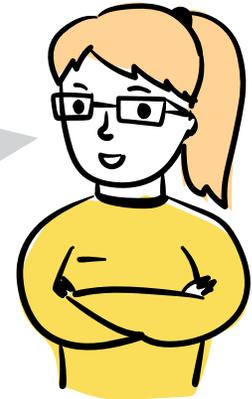
**● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ**

Планирование денежных потоков



ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ПРОГНОЗ ДВИЖЕНИЯ  
ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ВЫЯВИЛ ИХ ДЕФИЦИТ  
В ОТДЕЛЬНЫЕ ПЕРИОДЫ?

ЗДЕСЬ ВОЗМОЖНЫ  
РАЗЛИЧНЫЕ ВАРИАНТЫ.



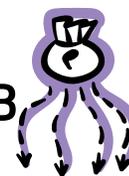
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Планирование денежных потоков



## СХЕМА ДЕФИЦИТА



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

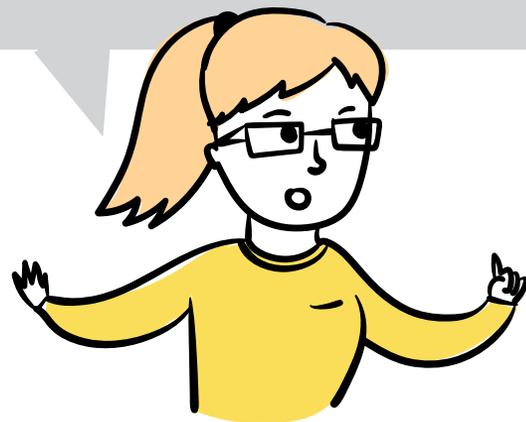
## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Планирование денежных потоков,



ЧЕМ РАНЬШЕ ВЫ УВИДИТЕ ВОЗМОЖНЫЙ КАССОВЫЙ РАЗРЫВ В ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, ТЕМ БОЛЬШЕ У ВАС ВРЕМЕНИ, ЧТОБЫ ЕГО ПРЕДОТВРАТИТЬ.

ВОТ ПОЧЕМУ СТОИТ ПЛАНИРОВАТЬ ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ.



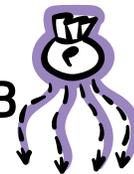
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Планирование денежных потоков



КАК И ПРИ СОСТАВЛЕНИИ БЮДЖЕТА, ВЫ МОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ НЕСКОЛЬКО ПРОГНОЗОВ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, ОТВЕЧАЮЩИХ НА ВОПРОСЫ, КАК ИЗМЕНЯТСЯ ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ:

- В СЛУЧАЕ ПАДЕНИЯ ДОХОДОВ ОТ ПРОДАЖ?
- ЕСЛИ КЛИЕНТЫ ЗАДЕРЖАТ ОПЛАТУ ТОВАРОВ?

ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ПОМНИТЕ, ЧТО УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ БУДЕТ ТАКЖЕ ОЗНАЧАТЬ УВЕЛИЧЕНИЕ ВАШИХ ПЕРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ. ВАМ НУЖНО БУДЕТ ВНЕСТИ ИЗМЕНЕНИЯ КАК В ДОХОДНУЮ, ТАК И В РАСХОДНУЮ ЧАСТИ ПРОГНОЗА. К СОЖАЛЕНИЮ, ОБ ЭТОМ ЛЕГКО ЗАБЫТЬ!

ПОМНИТЕ, ЧТО ТРУДНОСТИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ОЗНАЧАЮТ, ЧТО БИЗНЕС НЕЖИЗНЕСПОСОБЕН. ОНИ МОГУТ ПРОСТО СВИДЕТЕЛЬСТВОВАТЬ О НЕДОСТАТКЕ КАПИТАЛА.



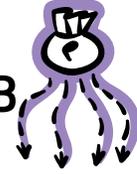
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Планирование денежных потоков



Баланс денежных средств на начало периода

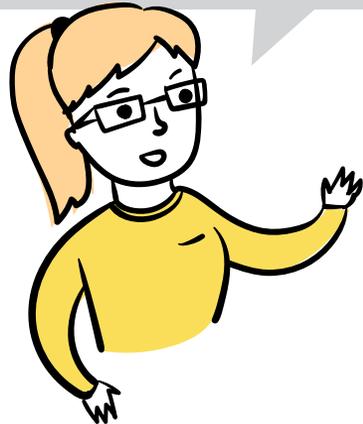
+

Денежный поток от текущей деятельности

+

Денежный поток от инвестиционной деятельности

ИСТОЧНИКИ ПРИТОКА И НАПРАВЛЕНИЯ ОТТОКА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ВЫГЛЯДЯТ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ:



Продажи (выручка от реализации)

-

Прирост оборотного капитала

-

Постоянные затраты (без амортизации и процентов по займам и кредитам)

-

Переменные затраты

-

Налог на прибыль

Инвестиционные доходы (если проект предполагает реализацию основных фондов и других активов в конце срока реализации проекта)

-

Инвестиционные расходы (покупка зданий и оборудования, задолженности и акций других предприятий, выдача кредитов и займов)

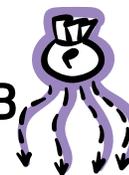
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Планирование денежных потоков



+

Денежный поток от финансовой деятельности

=

Баланс денежных средств на конец периода

=

Прирост заемного капитала

+

Денежный поток с нарастающим итогом

Проценты, дивиденды полученные и прочие поступления

+

Невозвратное финансирование полученное (гранты, пожертвования)

-

Выплаты в погашение кредитов и займов

-

Выплаты процентов по кредитам

ДАННЫЕ СТОИТ ФИКСИРОВАТЬ ПО ПЕРИОДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, А ИМЕННО:

1-Й ГОД – ПОМЕСЯЧНАЯ РАЗБИВКА,  
2-Й ГОД – ПОКВАРТАЛЬНАЯ,  
3-Й ГОД – ГОДОВАЯ СУММА.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

### План инвестиций



В ПЛАНЕ ИНВЕСТИЦИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ РАССЧИТЫВАЕТ ПОТРЕБНОСТЬ В ИНВЕСТИЦИЯХ НА СТАДИЯХ ПОДГОТОВКИ, ЗАПУСКА И ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА САМООКУПАЕМОСТЬ И УКАЗЫВАЕТ ИСТОЧНИКИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ ОБЪЕМЫ СОБСТВЕННЫХ И ЗАЕМНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОКРЫТИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ.

ОБЩАЯ ПОТРЕБНОСТЬ В ИНВЕСТИЦИЯХ МОЖЕТ БЫТЬ ОЦЕНЕНА КАК СУММА ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ЗАПУСК ПРЕДПРИЯТИЯ, ИНВЕСТИЦИЙ ДЛЯ ПОКРЫТИЯ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ УБЫТКОВ ДО ВЫХОДА НА САМООКУПАЕМОСТЬ И ИНВЕСТИЦИЙ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА.

Первоначальные  
инвестиции

**ИНВЕСТИЦИИ**

Проектные  
инвестиции

Инвестиции  
для покрытия  
первоначальных  
убытков до выхода  
на самоокупаемость

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

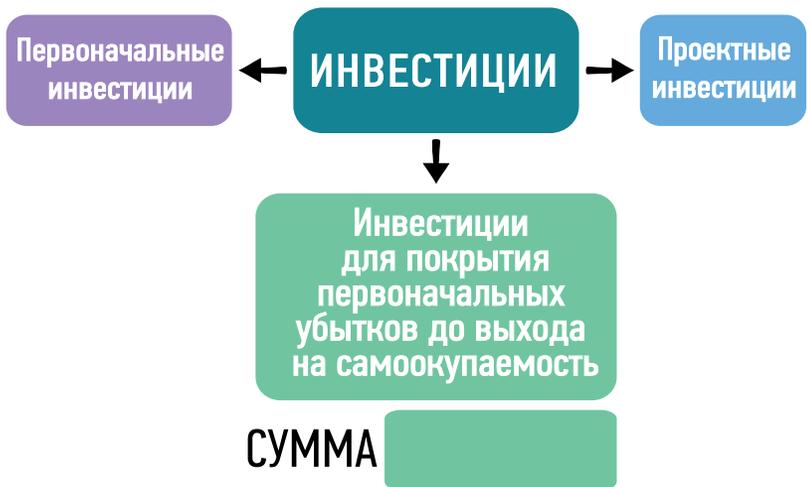
# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

## План инвестиций

СУММА

Предпроектные исследования (маркетинговые, технологические, привлечение профильных экспертов)
Регистрация предприятия
Патенты, лицензии, разрешения и прочие нематериальные активы
Разработка и изготовление прототипов продукции
Приобретение/аренда и подготовка земельного участка и площадки предприятия
Здания, сооружения и вспомогательные объекты
Монтаж и пусконаладка оборудования
Поиск, наем и обучение персонала
Предварительная реклама и продвижение
Установление контактов, поиск партнеров, заключение партнерских соглашений



СУММА

Материальные ресурсы: закупка сырья, материалов, полуфабрикатов, топлива, электроэнергии и проч.
Трудовые ресурсы: оплата труда, социальные отчисления, страхование
Накладные расходы: ремонт оборудования, содержание помещения, охрана труда, утилизация отходов и выполнение прочих экологических и санитарных норм и др.
Административные расходы: зарплата управленческого аппарата, долгосрочные консультационные договоры, содержание административных помещений, расходы на телефон и интернет и проч.)
Покрытие издержек финансирования (рентные платежи, лизинговые и процентные выплаты)
Сбытовые издержки (упаковка, хранение, транспорт, организация продаж, реклама, продвижение)

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

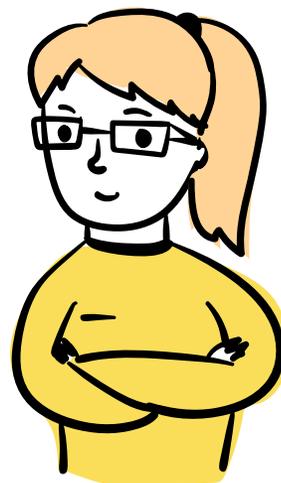
# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

РАЗДЕЛЕНИЕ РАСХОДОВ НА ПРЕДПРОЕКТНЫЕ И ПРОЕКТНЫЕ ДАЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТОМ, В КАКИЕ СРОКИ И КАКИЕ СУММЫ ПОТРЕБУЮТСЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.

ДАЛЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ СОСТАВЛЯЕТ ПЛАН, КАКИЕ ВИДЫ СОБСТВЕННОГО И ЗАЕМНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ОН СОБИРАЕТСЯ ПРИВЛЕЧЬ, В КАКОМ ОБЪЕМЕ И В КАКИЕ СРОКИ.

ПОДРОБНЕЕ ВОПРОСЫ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ИЗЛАГАЮТСЯ В СЛЕДУЮЩЕЙ ГЛАВЕ «ШАГ 4. ПОИСК ФИНАНСИРОВАНИЯ».



## План инвестиций



Первоначальные инвестиции

ИНВЕСТИЦИИ

Проектные инвестиции

Инвестиции для покрытия первоначальных убытков до выхода на самоокупаемость

## 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

## 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

## 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

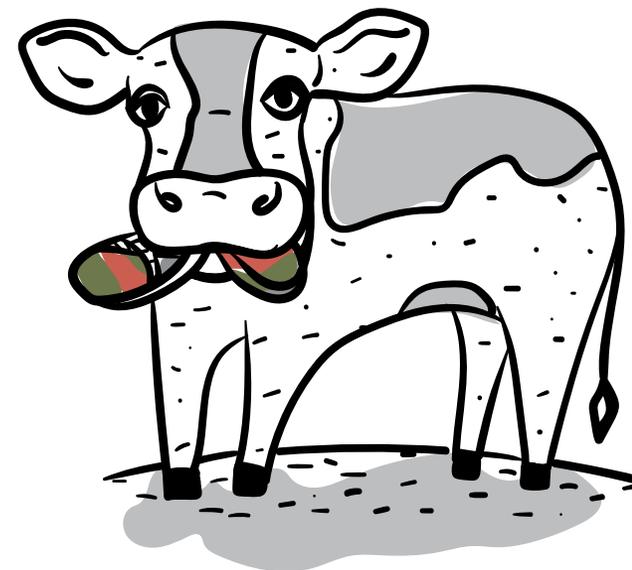
### ● Оценка рисков

ОЦЕНКА РИСКА И ДОХОДА — ЭТО ОСНОВА, НА КОТОРОЙ БАЗИРУЮТСЯ РАЗУМНЫЕ И РАЦИОНАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ О ВЛОЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ. В ОБЫЧНОМ, ЖИТЕЙСКОМ ПОНИМАНИИ РИСК — ЭТО ШАНС ВОЗНИКНОВЕНИЯ НЕБЛАГОПРИЯТНОГО СОБЫТИЯ.

КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ РИСК ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ СОБЫТИЕ, КОТОРОЕ МОЖЕТ ПРОИЗОЙТИ ИЛИ НЕ ПРОИЗОЙТИ. В СЛУЧАЕ СОВЕРШЕНИЯ ТАКОГО СОБЫТИЯ ВОЗМОЖНЫ ТРИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕЗУЛЬТАТА: ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ (ПРОИГРЫШ, УЩЕРБ, УБЫТОК); НУЛЕВОЙ; ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ (ВЫИГРЫШ, ВЫГОДА, ПРИБЫЛЬ).

В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛИ, ПРОДАВЦЫ, ПОКУПАТЕЛИ, ПОТРЕБИТЕЛИ ДЕЙСТВУЮТ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНО, ТО ЕСТЬ НА СВОЙ СТРАХ И РИСК.

В ФИНАНСОВОМ АСПЕКТЕ РИСК — ЭТО МЕРА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ, СВЯЗАННАЯ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА, ЭТО ВЕРОЯТНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ УБЫТКОВ ИЛИ НЕДОПОЛУЧЕНИЯ ДОХОДОВ ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОГНОЗИРУЕМЫМ ВАРИАНТОМ.



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## Оценка рисков

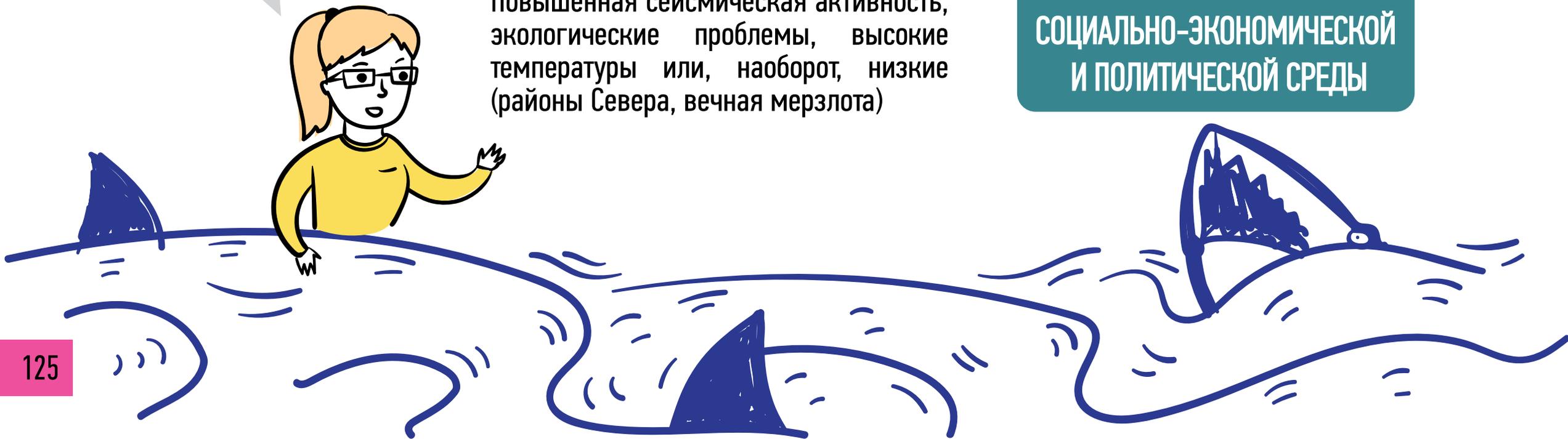
АНАЛИЗ РИСКА НАЧИНАЕТСЯ С ВЫЯВЛЕНИЯ ИСТОЧНИКОВ РИСКА.

### ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Повышенная сейсмическая активность, экологические проблемы, высокие температуры или, наоборот, низкие (районы Севера, вечная мерзлота)

Связанные с изменением законодательства, государственной политики, общеэкономической ситуации, ростом или решением социальных проблем всего общества

### ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И ПОЛИТИЧЕСКОЙ СРЕДЫ



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

## ● Оценка рисков

### РЫНОЧНЫЕ

Связанные с изменчивостью рыночной среды, в которой действует предприятие

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

Сбои в работе предприятия из-за поломок оборудования, отсутствия комплектующих, неисправностей и т. д.

### ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

### СВЯЗАННЫЕ С ЛИЧНОСТЬЮ ЧЕЛОВЕКА

Уровень образования и квалификации, опыт, умение работать в команде, черты характера работников (индивидуалист, авантюрист, расчетлив, медлителен, «человек-авария» и т. д.)



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков

РИСК — КАТЕГОРИЯ ВЕРОЯТНОСТНАЯ. КАЖДЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ УСТАНОВЛИВАЕТ ДЛЯ СЕБЯ ПРИЕМЛЕМУЮ СТЕПЕНЬ РИСКА. ПРИ ЭТОМ ВОЗМОЖНЫ ТАКИЕ СТЕПЕНИ РИСКА:

Угроза полной потери прибыли от реализации проекта или от коммерческой деятельности

Потеря прибыли, недополучение предполагаемой выручки, при этом часть затрат возмещается за свой счет

Полная потеря выручки и части или всего имущества, ведущая к закрытию предприятия



ДОПУСТИМЫЙ РИСК



КРИТИЧЕСКИЙ РИСК



КАТАСТРОФИЧЕСКИЙ РИСК

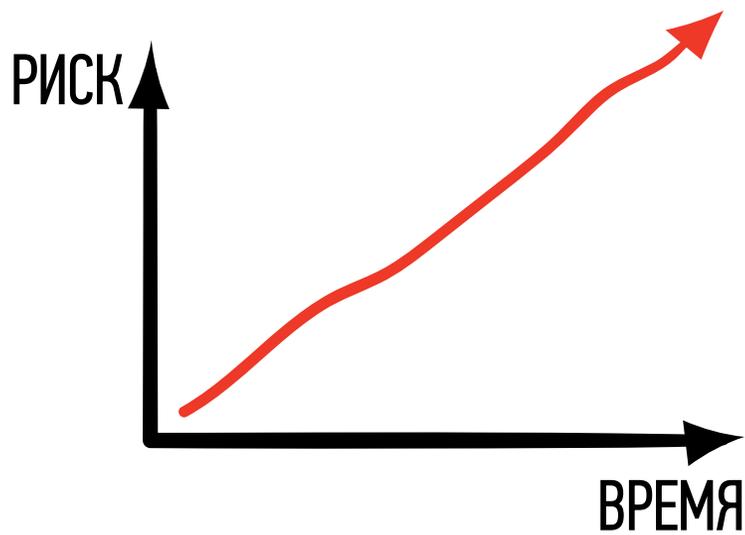
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков

РИСК ЯВЛЯЕТСЯ ФУНКЦИЕЙ ВРЕМЕНИ. ИМЕННО ИЗ ТОЖДЕСТВА РИСКА И НЕНАДЕЖНОСТИ ВЫТЕКАЕТ ЗАВИСИМОСТЬ РИСКА ОТ ВРЕМЕНИ: НЕНАДЕЖНОСТЬ ВСЕГДА ВОЗРАСТАЕТ ПО МЕРЕ УДЛИНЕНИЯ ВРЕМЕННОЙ ПЕРСПЕКТИВЫ. ПОЭТОМУ ЧЕМ БОЛЬШЕ СРОК ВЛОЖЕНИЯ ДЕНЕГ, ТЕМ БОЛЬШЕ РИСК.



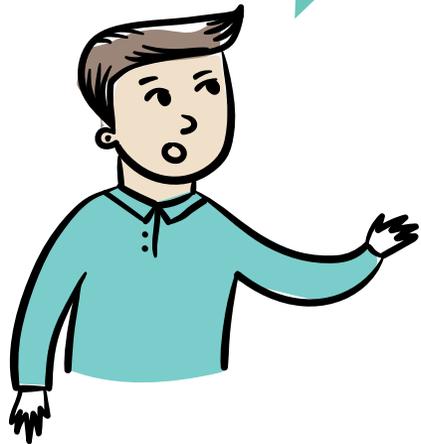
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков

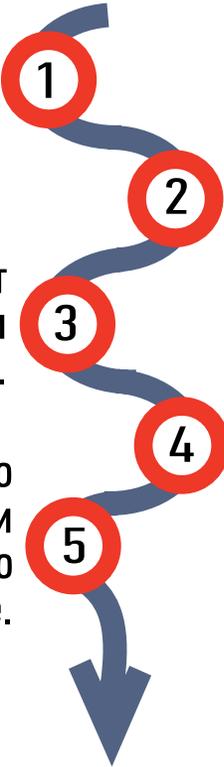
ДА. РИСКОВАТЬ ВСЕГДА СЛОЖНО.



1 Не следует рисковать большим, чем позволяет собственный капитал.

3 Не следует рисковать многим ради малого.

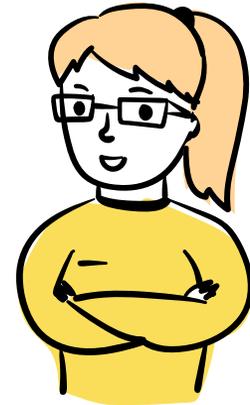
5 Не следует считать, что в конкретной ситуации существует лишь одно оптимальное решение.



2 Следует четко представлять последствия рискованных операций.

4 Положительное решение принимается лишь при высокой вероятности успеха.

ЕСТЬ НАБОР ПРАВИЛ, НА ОСНОВЕ КОТОРЫХ ПРИНИМАЮТСЯ РИСКОВЫЕ РЕШЕНИЯ.



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков

РИСКИ МОЖНО СИСТЕМАТИЗИРОВАТЬ ПО ГРУППАМ, КАТЕГОРИЯМ, ВИДАМ, РАЗНОВИДНОСТЯМ. РИСКОМ МОЖНО УПРАВЛЯТЬ, ТО ЕСТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ РАЗЛИЧНЫЕ СПОСОБЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ В ОПРЕДЕЛЕННОЙ СТЕПЕНИ ПРОГНОЗИРОВАТЬ НАСТУПЛЕНИЕ РИСКОВАННОГО СОБЫТИЯ И ПРИНЯТЬ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ МЕРЫ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ СТЕПЕНИ РИСКА.

ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ВОЗНИКАЮТ РАЗЛИЧНЫЕ РИСКИ, ТАКИЕ КАК: ПРИРОДНО-ЕСТЕСТВЕННЫЕ, ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ, ПОЛИТИЧЕСКИЕ, ТРАНСПОРТНЫЕ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ, КОММЕРЧЕСКИЕ, ТОРГОВЫЕ И ДР.

ВОТ ОСНОВНЫЕ РИСКИ, ОПИСЫВАЕМЫЕ В ИНВЕСТИЦИОННОМ ПРОЕКТЕ:

## МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ



Колебания рыночной конъюнктуры (инфляция, стоимость капитала, курсы валют, рост конкуренции)



Неблагоприятные социально-политические изменения в стране или регионе



Снижение деловой активности (замедление темпов роста экономики)



Природные и техногенные катастрофы



Непредсказуемые меры регулирования в сфере законодательства (в том числе валютного и налогового)



Технологические изменения, делающие производимую предприятием продукцию неактуальной или неконкурентоспособной

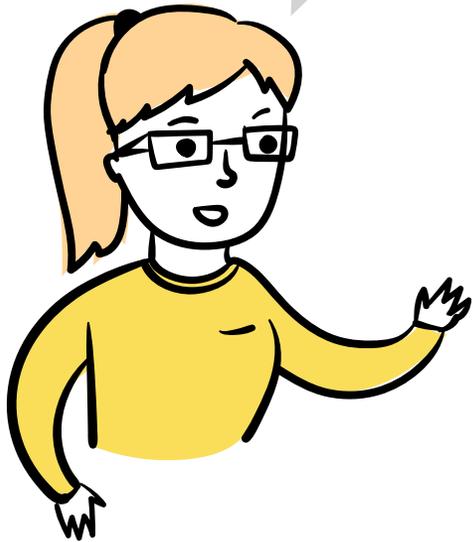
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

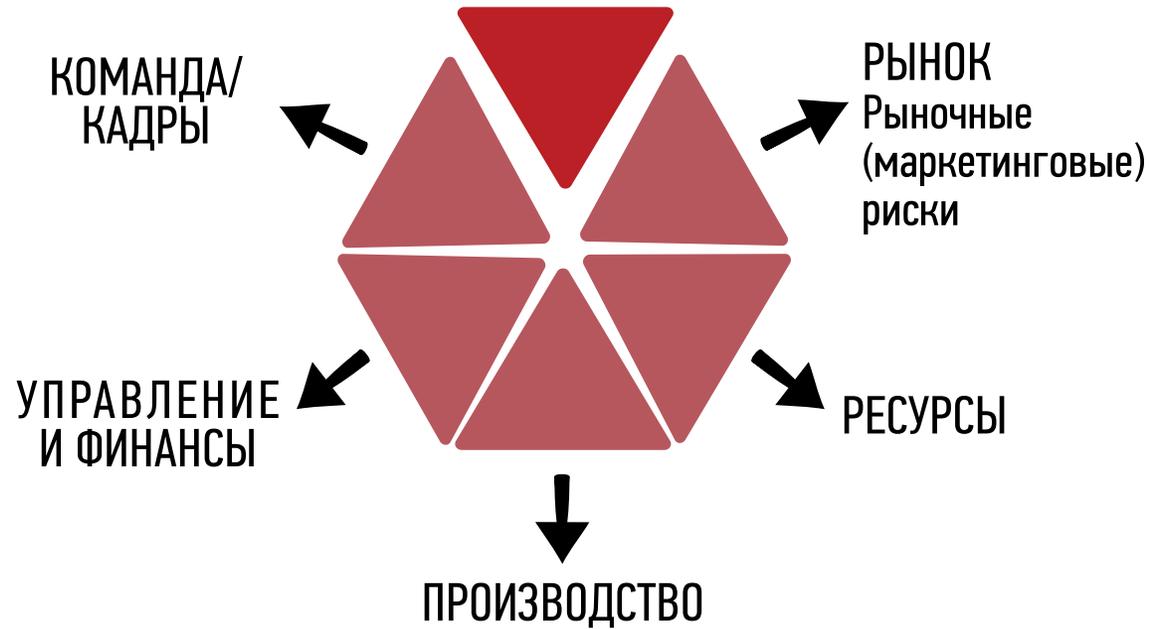
# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков

ПРЕДЛАГАЮ ПОДРОБНО РАССМОТРЕТЬ РИСКИ, НЕПОСРЕДСТВЕННО СВЯЗАННЫЕ С ПРОЕКТОМ.



### Источники проектных рисков



ОТЛИЧНО!



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков



## РЫНОК Рыночные (маркетинговые) риски

ДЛЯ СНИЖЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ РИСКОВ НЕОБХОДИМО ТЩАТЕЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА, ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ, СПОСОБНЫХ ПОВЛИЯТЬ НА ПРОЕКТ, ПРОГНОЗ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ИЛИ УСИЛЕНИЯ, А ТАКЖЕ СПОСОБОВ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ ДАННЫХ ФАКТОРОВ. МАРКЕТИНГОВЫЕ РИСКИ ВКЛЮЧАЮТ СЛЕДУЮЩИЙ ПЕРЕЧЕНЬ, НО НЕ ОГРАНИЧИВАЮТСЯ ИМ.

▲ Изменение конъюнктуры рынка

▲ Потеря позиций на рынке

▲ Снижение цен на аналогичную продукцию на рынке

▲ Вероятность ошибок в маркетинговой стратегии

▲ Усиление конкуренции

▲ Снижение или отсутствие спроса на продукцию проекта

▲ Снижение емкости рынка

ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВЫХ РИСКОВ ОСОБЕННО АКТУАЛЬНА ДЛЯ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ НОВОГО ИЛИ РАСШИРЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО ПРОИЗВОДСТВА. ДЛЯ ПРОЕКТОВ СОКРАЩЕНИЯ ЗАТРАТ НА ДЕЙСТВУЮЩЕМ ПРОИЗВОДСТВЕ ДАННЫЕ РИСКИ ИЗУЧАЮТСЯ, КАК ПРАВИЛО, В МЕНЬШЕЙ СТЕПЕНИ.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков



РЫНОК Рыночные (маркетинговые) риски

ПРИВЕДУ ПРИМЕР.  
ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ЧАСТНОГО ДЕТСКОГО САДА НА ОБЪЕМ ВЫРУЧКИ БУДУТ ВЛИЯТЬ МАРКЕТИНГОВЫЕ РИСКИ, КОТОРЫЕ КАСАЮТСЯ ДВУХ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: СТОИМОСТИ ПОСЕЩЕНИЯ САДА В МЕСЯЦ ДЛЯ ОДНОГО РЕБЕНКА И ЗАПОЛНЯЕМОСТИ.



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков



**РЫНОК** рыночные (маркетинговые) риски



ЦЕНА КОНКУРЕНТОВ



СЕБЕСТОИМОСТЬ УСЛУГ



КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА



ЛЬГОТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ



ОЦЕНКА ОБЪЕМА РЫНКА

СТРАТЕГИЯ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ДОЛЖНА БУДЕТ РАЗРАБАТЫВАТЬСЯ С УЧЕТОМ ЦЕН КОНКУРЕНТОВ В ДАННОМ ГОРОДЕ/РАЙОНЕ, СЕБЕСТОИМОСТИ УСЛУГ, ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ, ВЫБОРА ПОЛИТИКИ ЛЬГОТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ВЫБРАННЫХ КАТЕГОРИЙ ДЕТЕЙ, ОЦЕНКИ ИХ ДОЛИ ИЛИ ФИКСАЦИИ ЭТОЙ ДОЛИ В ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКЕ, ОЦЕНКИ ОБЩЕГО ОБЪЕМА РЫНКА ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ВАРИАНТАХ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков

КОГДА ПРЕДПРИЯТИЕ ЗАФИКСИРОВАЛО СВОЮ ПОЛИТИКУ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ, ГЛАВНЫМ ФАКТОРОМ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ СТАНОВИТСЯ ЗАПОЛНЯЕМОСТЬ. НА ЗАПОЛНЯЕМОСТЬ САДИКА НАПРЯМУЮ БУДУТ ВЛИЯТЬ СООТНОШЕНИЕ ЦЕНЫ И КАЧЕСТВО, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА И УСЛУГ САДА В ВЫБРАННОМ СЕГМЕНТЕ РЫНКА, НАЛИЧИЕ И ПОВЕДЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ. АНАЛИЗ РИСКОВ ТАКОГО ПРОЕКТА ДОЛЖЕН СТРОИТЬСЯ НА ИЗУЧЕНИИ ЕГО СПОСОБНОСТИ «ВЫЖИТЬ» ПРИ РАЗНЫХ ЗНАЧЕНИЯХ ЗАПОЛНЯЕМОСТИ. А РАЗБРОС ВОЗМОЖНЫХ ЗНАЧЕНИЙ СЛЕДУЕТ ВЗЯТЬ ИЗ СТАТИСТИКИ РЫНКА ИЛИ ПО ПРИКЛОНКАМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.



РЫНОК Рыночные (маркетинговые) риски



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков



**РЫНОК** Рыночные (маркетинговые) риски

КРОМЕ ТОГО, В КАЧЕСТВЕ МЕР ПО УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ НЕОБХОДИМО ВЫСТРОИТЬ СИСТЕМУ ПОСТОЯННОГО ОБЩЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ И АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ, ПОЛУЧЕННОЙ В РАМКАХ ЭТОГО ОБЩЕНИЯ, А ТАКЖЕ СИСТЕМУ МОНИТОРИНГА ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВЫБРАННОГО РЫНОЧНОГО СЕГМЕНТА (ИЗМЕНЕНИЕ СОСТАВА, ПРЕДПОЧТЕНИЙ КЛИЕНТОВ, ПОВЕДЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ И ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ, ИХ МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ, ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ).

ТАКАЯ СИСТЕМА ДОЛЖНА БУДЕТ ВКЛЮЧАТЬ ПЕРЕЧЕНЬ КОНКРЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ, ИХ ПЕРИОДИЧНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННЫХ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БУДУТ ИХ ВЫПОЛНЯТЬ, А ТАКЖЕ КОНТРОЛЬ ЭТИХ ДЕЙСТВИЙ СО СТОРОНЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.

НАПРИМЕР, РАЗ В КВАРТАЛ ПРОВОДИТСЯ АНКЕТИРОВАНИЕ КЛИЕНТОВ С ЦЕЛЬЮ ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМ И УЛУЧШЕНИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА ПРОВЕДЕНИЕ Г-Н ВАСИЛЬЕВ.

АНКЕТИРОВАНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ЗАКОНЧЕНО ДО 15-ГО ЧИСЛА ПОСЛЕДНЕГО МЕСЯЦА КВАРТАЛА. АНАЛИЗ ПОЛУЧЕННЫХ ДАННЫХ ПРОВОДИТ В ТЕЧЕНИЕ НЕДЕЛИ Г-Н ПЕТРОВ И ПРЕДСТАВЛЯЕТ РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ДИРЕКТОРУ ДО 31 ЧИСЛА ПОСЛЕДНЕГО МЕСЯЦА КВАРТАЛА.



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## Оценка рисков

## РЕСУРСЫ

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С РЕСУРСАМИ, ЯВЛЯЮТСЯ ВНЕШНИМИ ПО ОТНОШЕНИЮ К ПРЕДПРИЯТИЮ, НО КАКИЕ-ТО ИЗ НИХ ЯВЛЯЮТСЯ СИСТЕМНЫМИ, ТО ЕСТЬ НЕ ПОДДАЮЩИМИСЯ ВЛИЯНИЮ, ТАКИЕ КАК, НАПРИМЕР, ЦЕНА НА ПРОДУКТЫ ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЙ (ГАЗ, ЭЛЕКТРИЧЕСТВО, ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ) ИЛИ ЦЕНЫ НА БЕНЗИН. ДРУГИЕ ЖЕ РЕСУРСНЫЕ РИСКИ ПОДДАЮТСЯ УПРАВЛЕНИЮ, ТО ЕСТЬ ЯВЛЯЮТСЯ НЕСИСТЕМНЫМИ. К ТАКИМ РИСКАМ МОЖНО ОТНЕСТИ.

Изменение состава и стоимости ресурсов, включая материальные и трудовые

Предприниматель часто сталкивается с существующим рыночным предложением, которое он не в силах изменить. Однако и кадровый рынок, и сырьевой не являются монополизированными, поэтому дают простор для поиска оптимального варианта по цене и качеству в рамках текущего рыночного предложения

Зависимость от ключевых поставщиков ресурсов

Для управления данным ресурсным риском можно попробовать выстроить более тесные отношения с поставщиком, а в идеале — вертикальную маркетинговую систему, когда СП и уникальный поставщик будут действовать как единое целое

Изменение в структуре и стоимости капитала, финансирующего проект

Выстраивание отношений с партнерами и собственниками СП — одна из фундаментальных основ деятельности предприятия. Отношения стоит выстраивать на основе открытости и прозрачности, особенно в финансовых вопросах. Это может значительно снизить риск распада команды и изменения в структуре финансирования и управления предприятием.

Зависимость от ключевых сотрудников

Необходимо готовить персонал на случай ухода или болезни ключевых сотрудников, распределять основные сферы деятельности предприятия между разными сотрудниками во избежание ухода ключевым сотрудником модели и клиентов предприятия.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков

## ПРОИЗВОДСТВО

Задержки  
и проблемы  
при монтаже,  
пусконаладке  
оборудования

К способам управления этим риском относят привлечение специализированных монтажных организаций, реализующих монтаж и пусконаладку под ключ. Такой организацией в лучшем случае становится производитель производственного оборудования, который предоставляет и сервисные услуги, и гарантийное, и постгарантийное обслуживание.

Технологический  
риск

Новое предприятие в случае внедрения новой технологии сталкивается с тем, что технологию приходится дорабатывать уже в процессе производства. В качестве мер управления данным риском может быть привлечение экспертов по специфичной технологии, отработка технологии в период тестирования на малых объемах производства, привлечение заинтересованных сторон к тестированию и доработке продукта.

Вероятность  
производственного  
брака

Минимизации данного риска способствует внедрение с самого начала производства жесткой системы контроля качества на всех ключевых узлах технологического процесса.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков



## УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ

Вероятность ошибок в построении логистики

Вероятность риска основывается на наличии или отсутствии у предпринимателя предыдущего опыта работы в выбранной отрасли и знания тонкостей организации логистики.

Риск слабого управления производственным процессом

Оценка опыта и мотивации управленческой команды.

Риск неэффективности системы планирования, учета, контроля и анализа

На основе оценки опыта и мотивации члена управленческой команды, выполняющего функцию финансового директора.

Риск неэффективного использования имущества

Риск может реализовываться в простаивании отдельных частей арендуемого или находящегося у предприятия в собственности имущества, в выплате завышенных по сравнению с рынком арендных платежей, сохранении на балансе предприятия ветхого или неиспользуемого имущества и прочих проявлениях.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

## ● Оценка рисков

### Эффективность кадрового состава

Оцениваются компетенции сотрудников и их соответствие выполняемым обязанностям, а также индивидуальная мотивация сотрудников.

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

### Наличие системы мотивации

Универсальной или индивидуальной в зависимости от характера деятельности и личной мотивации сотрудников.

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## КОМАНДА/КАДРЫ

### Вероятность производственного брака

Предприниматель разрабатывает личную систему мониторинга психологической обстановки в команде и подготавливает возможности для принятия решений в кризисных ситуациях — прежде всего с помощью обучения и возможного дублирования функций.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## Оценка рисков

СУЩЕСТВУЕТ НЕСКОЛЬКО МЕТОДОВ ОЦЕНКИ РИСКОВ

В ходе такого анализа меняют один критический фактор риска (например, уровень инфляции, процент по кредитам, время задержки платежей за поставленную продукцию), оставляя прочие параметры бизнеса неизменными, и строят графики чувствительности основных показателей проекта (например, чистой приведенной стоимости проекта (NPV)) к изменению испытываемого фактора

Объективным методом вероятность события устанавливается путем вычисления частоты, с которой оно происходит

Объективный

Анализ чувствительности проекта к факторам риска

ОЦЕНКА РИСКОВ

Сценарный метод

Субъективный

Субъективный метод определения вероятности основан на субъективных оценках экспертов, консультантов и личном опыте предпринимателя

А КАКИМ МЕТОДОМ ВЫ ПОРЕКОМЕНДУЕТЕ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ?

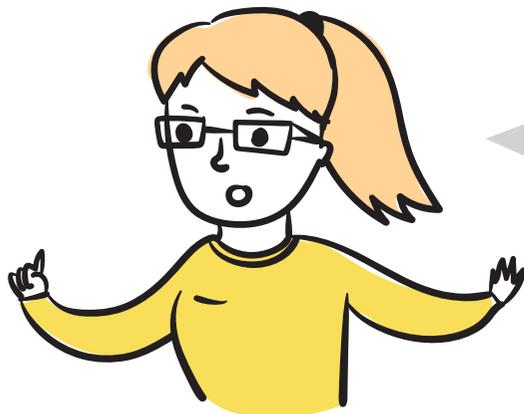
Предприниматель объединяет ключевые показатели рисков и вероятность их реализации в 3 сценария: пессимистический, оптимистический и реалистический. В этом случае необходимо описать, исходя из каких предпосылок и на основе каких входных данных сформирован каждый сценарий, чтобы инвестор и сам предприниматель при работе с бизнес-планом понимали условность и обоснованность данных расчетов

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков



МНОГИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ИСПОЛЬЗУЮТ УПРОЩЕННЫЕ МОДЕЛИ С ЦЕЛЬЮ ВЫЯВЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ РИСКОВ, УСТАНОВЛЕНИЯ ЧАСТОТЫ ИХ КОНТРОЛЯ И РАЗРАБОТКИ МЕР ИХ СНИЖЕНИЯ.

ДЛЯ КАЖДОЙ КАТЕГОРИИ РИСКОВ ВЫБИРАЕТСЯ СВОЯ СТРАТЕГИЯ:

НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ РИСКИ МОЖНО ИГНОРИРОВАТЬ,

ДЛЯ КРИТИЧЕСКИХ РИСКОВ - РАЗРАБАТЫВАТЬ МЕРЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ И МИНИМИЗАЦИИ,

ДЛЯ КАТАСТРОФИЧЕСКИХ - РАЗРАБАТЫВАТЬ МЕРЫ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ.

МОГЛИ БЫ ВЫ ПРИВЕСТИ ПРИМЕР ТАКОГО АНАЛИЗА?

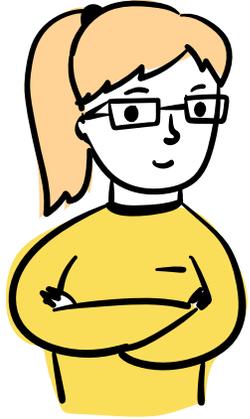


# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков



ВОТ ПРИМЕР СУБЪЕКТИВНОГО МЕТОДА АНАЛИЗА РИСКОВ



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## Оценка рисков

### ВНЕШНИЕ РИСКИ

ВИД РИСКА	Вероятность наступления			Степень влияния на деятельность предприятия			Сумма коэффициентов	Меры по снижению уровня риска
	0,75	0,5	0,25	0,75	0,5	0,25		
Налоговый (изменение налогов)	0,75				0,5		1,25	Участие в деятельности объединений малых и социальных предпринимателей с целью лоббирования льготного режима налогообложения
Инфляционный (снижение покупательской способности денег)	0,75				0,5		1,25	Ежегодная индексация цен на продукцию предприятия, размещение свободных остатков средств на валютных депозитах в нескольких основных валютах
Падение спроса (падение спроса на продукцию компании)		0,5		0,75			1,25	Диверсификация продаж: работа с разными клиентскими сегментами и каналами, возможность активизации работы с другими сегментами и каналами в случае падения спроса по одному из сегментов/каналов
Торговый (задержка платежей, непоставка сырья и полуфабрикатов, нарушение договоров контрагентами)	0,75				0,5		1,25	Заключение договоров с несколькими поставщиками, подготовка возможности быстрого переключения на другого поставщика, заключение договоров поставки с оплатой по факту поставки или с частичной предоплатой

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## Оценка рисков

### ВНУТРЕННИЕ РИСКИ

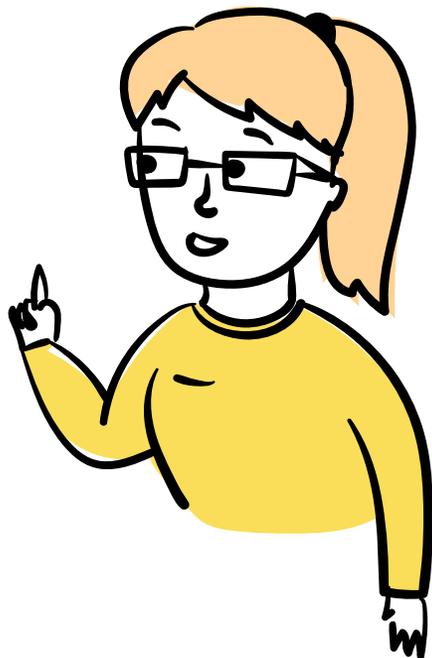
ВИД РИСКА	Вероятность наступления			Степень влияния на деятельность предприятия			Сумма коэффициентов	Меры по снижению уровня риска
	0,5	0,25	0,125	0,75	0,5	0,25		
Производственный (задержки и проблемы при монтаже, пусконаладке оборудования, вероятность производственного брака)	0,5			0,5			1	Наем специализированной фирмы для пусконаладки оборудования или пусконаладка от производителя оборудования, гарантия на монтажные и пусконаладочные работы минимум в течение года
Кадровый (риск конфликтов внутри команды, распада команды, ухода ключевых сотрудников)		0,25		0,75			1	Демократический стиль руководства, регулярное обсуждение проблем, планов, перспектив, общая приверженность миссии предприятия
Репутационный (риск появления негативной информации о предприятии или руководстве, претензии органов правопорядка)		0,25		0,5			0,75	Прозрачность деятельности, законопослушность, регулярный аудит
Имущественный (потери или повреждение имущества)	0,5			0,5			1	Страхование имущества

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Оценка рисков



В СЛУЧАЕ ЕСЛИ ЗНАЧЕНИЕ СУММЫ КОЭФФИЦИЕНТОВ РИСКА РАВНО ЛИБО ПРЕВЫШАЕТ 1, СЛЕДУЕТ УСТАНОВИТЬ БОЛЕЕ ЧАСТЫЙ И ТЩАТЕЛЬНЫЙ ПОРЯДОК КОНТРОЛЯ ЗА НАСТУПЛЕНИЕМ РИСКОВОЙ СИТУАЦИИ И ВЫПОЛНЕНИЕМ ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ МЕР, УКАЗАННЫХ В ТАБЛИЦЕ.

# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

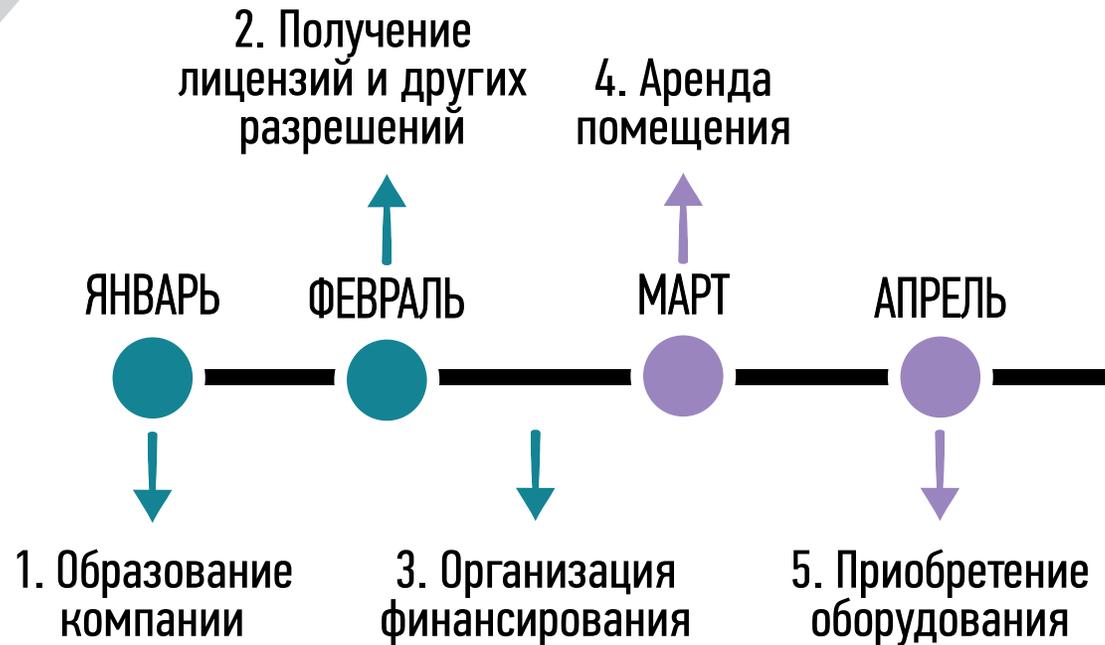
# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● План-график реализации проекта

НАКОНЕЦ, ВСЕ ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕГИСТРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРОИЗВОДСТВА И НАЧАЛО ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ СПЛАНИРОВАНЫ ПО СРОКАМ, ЧТОБЫ СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ МОГ КОНТРОЛИРОВАТЬ ЭТОТ СЛОЖНЫЙ И МНОГОСТУПЕНЧАТЫЙ ПРОЦЕСС.

СТЕПЕНЬ ДЕТАЛИЗАЦИИ ЗАВИСИТ ОТ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.

В НИЖЕПРИВЕДЕННОМ ПРИМЕРЕ ПРЕДЛАГАЕТСЯ ПОМЕСЯЧНАЯ ДЕТАЛИЗАЦИЯ С ВЫДЕЛЕНИЕМ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ СОЗДАНИЯ СП И ПЕРИОДОВ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ.

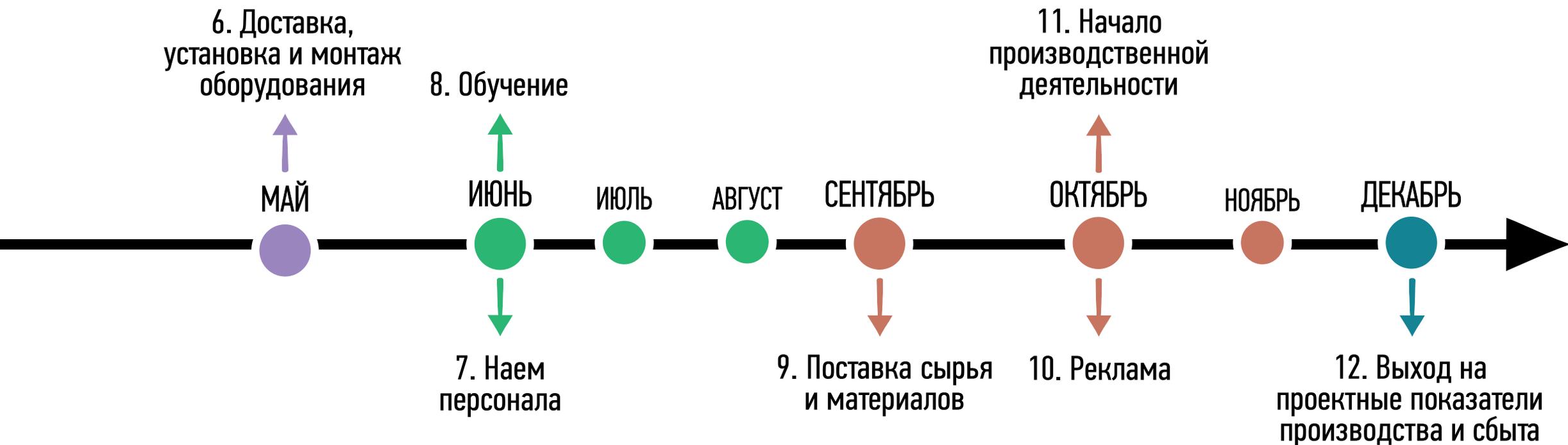


**1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА**

**2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ  
БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП**

**3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ  
БИЗНЕС-ПЛАНА**

**● План-график реализации проекта**



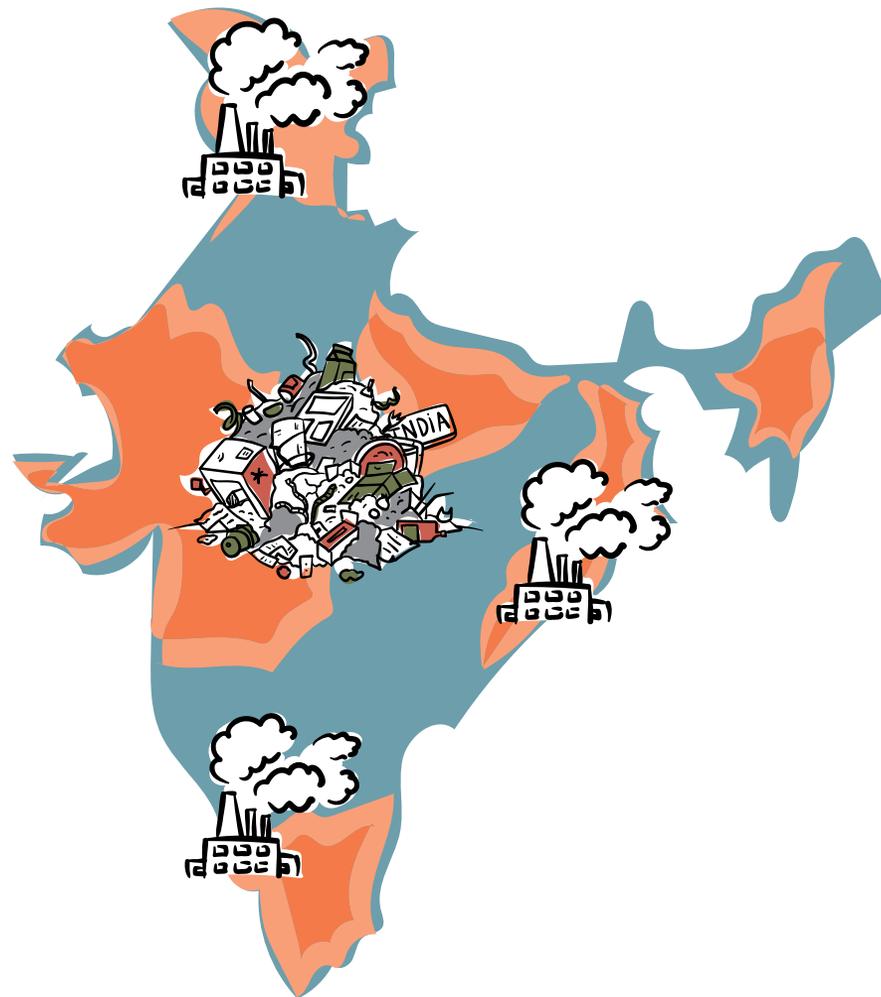
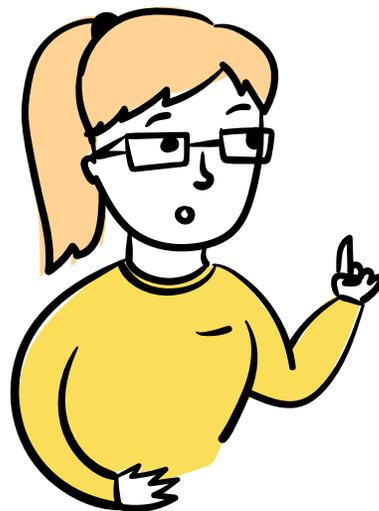
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Решаемая социальная проблема

В ДАННОМ РАЗДЕЛЕ НУЖНО НЕ ТОЛЬКО СФОРМУЛИРОВАТЬ, КАКУЮ СОЦИАЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ РЕШАЕТ ПРЕДПРИЯТИЕ, НО И ДОКАЗАТЬ НА ОСНОВАНИИ СТАТИСТИЧЕСКИХ ДАННЫХ, ЧТО ОНА СУЩЕСТВУЕТ, ОЦЕНИТЬ ЕЕ ОСТРОТУ И ОЧЕВИДНОСТЬ ДЛЯ ЦЕЛЕВОЙ СОЦИАЛЬНОЙ И КЛИЕНТСКОЙ ГРУППЫ.



# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

- Социальная группа (целевая аудитория), для которой работает социальное предприятие

В ДАННОМ РАЗДЕЛЕ НЕОБХОДИМО УКАЗАТЬ, КАКАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА ВЫИГРАЕТ ОТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, И ОЦЕНИТЬ НА ОСНОВАНИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ЕЕ РАЗМЕРЫ И МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ, ЕЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ И КАК СП БУДЕТ УДОВЛЕТВОРЯТЬ ИХ. А ТАКЖЕ БЫЛИ ЛИ ЗАДЕЙСТВОВАНЫ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ДАННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ГРУППЫ В РАЗРАБОТКЕ И ТЕСТИРОВАНИИ ТОВАРОВ И УСЛУГ СП.

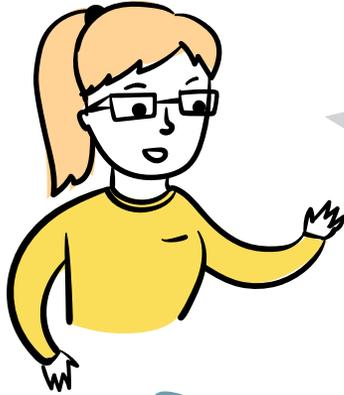


# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

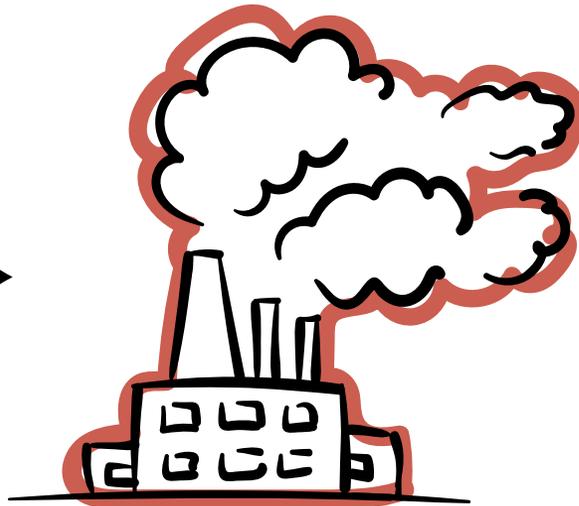
# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

## ● Выбранный метод решения социальной проблемы



В ЭТОМ РАЗДЕЛЕ НЕОБХОДИМО КРАТКО ОСВЕТИТЬ НАЙДЕННОЕ РЕШЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМЫ, ПОЧЕМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ СЧИТАЕТ ЕГО НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ, ОПИСАТЬ МЕХАНИЗМ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ.



## 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

## 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

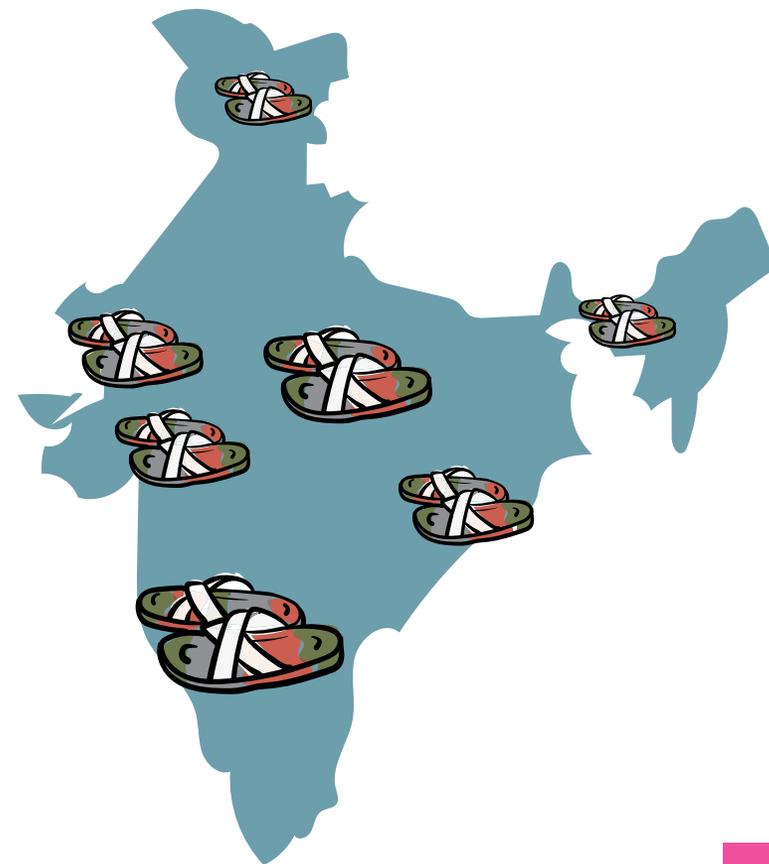
## 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

### Показатели измерения социального воздействия

ПРИ РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА, КОГДА УЖЕ ОПРЕДЕЛЕННЫ МИССИЯ СП, ЕГО ЦЕЛИ И ВСЕ ПУТИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ, СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ МОЖЕТ ВЫБРАТЬ ОДИН ИЛИ НЕСКОЛЬКО ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ИНДИКАТОРОВ), КОТОРЫЕ НАИБОЛЕЕ ТОЧНО БУДУТ ОТРАЖАТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

ЭТО МОГУТ БЫТЬ КАК КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (КОЛИЧЕСТВО ОБСЛУЖЕННЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ВЫБРАННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ГРУППЫ, КОЛИЧЕСТВО ТРУДОУСТРОЕННЫХ ЛЮДЕЙ, ДОЛЯ ИЛИ СТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ, РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ СОЦИАЛЬНО НЕЗАЩИЩЕННЫХ ГРУПП СО СКИДКАМИ, РАЗМЕРЫ СКИДОК, СНИЖЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РАСХОДОВ И Т. Д.), ТАК И КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ПРОЦЕНТ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ УСЛУГАМИ, АГРЕГИРОВАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ, ИЗМЕНЕНИЕ УРОВНЯ ТОЛЕРАНТНОСТИ И СОЦИАЛЬНОЙ РАЗОБЩЕННОСТИ В МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВАХ И ДР.).

ВЫБРАННЫЕ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ ИНДИКАТОРЫ (КАК ПРАВИЛО, 2-3) СЛУЖАТ В ДАЛЬНЕЙШЕМ ОСНОВОЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ.



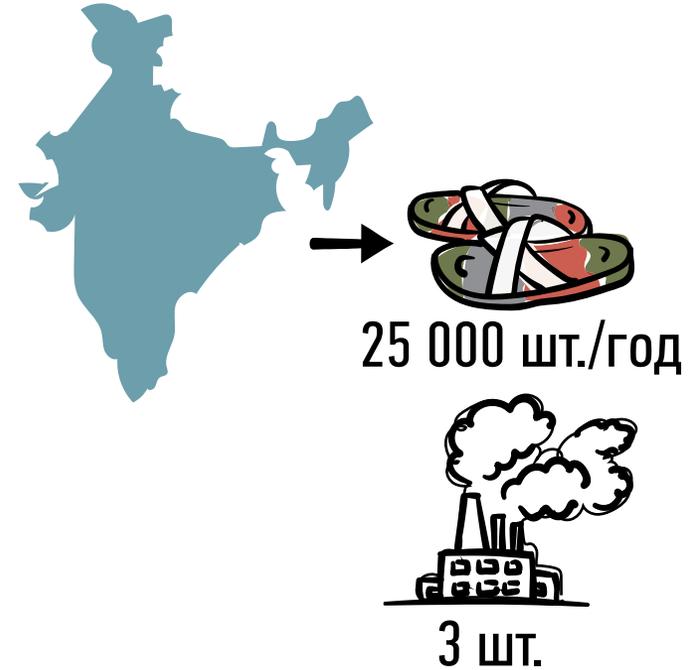
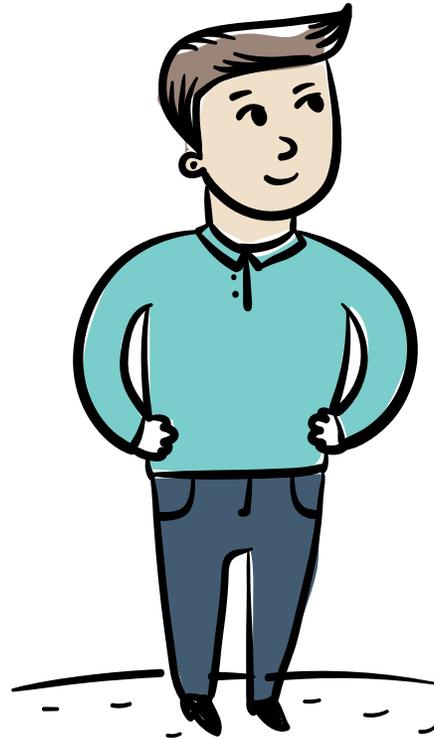
# 1 РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

# 2 ОПИСАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СП

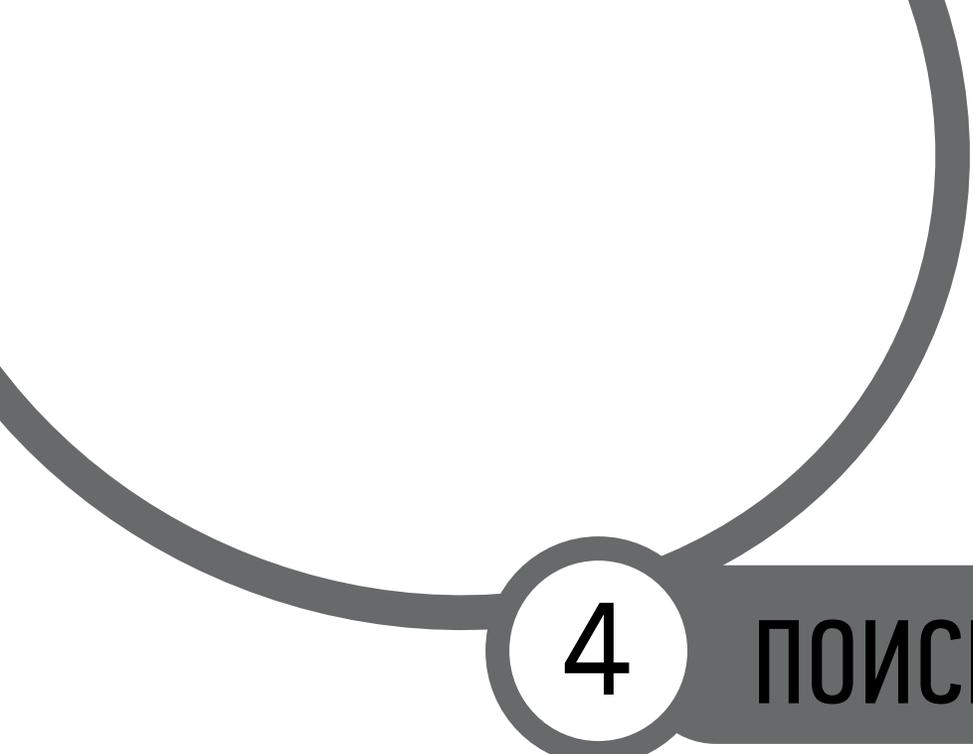
# 3 СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

● Кратко-, средне- и долгосрочный план достижения социального воздействия

В ДАННОМ РАЗДЕЛЕ ПО  
ВЫБРАННЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ  
СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ СТАВИТ  
ПЕРЕД СОБОЙ ЦЕЛИ НА  
БЛИЖАЙШИЙ ГОД, 3 И 5 ЛЕТ.







**4**

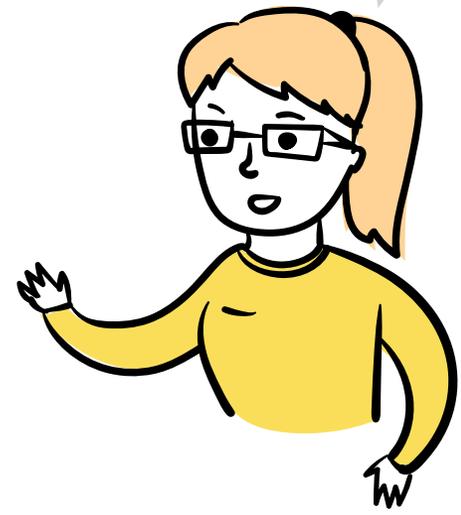
## **ПОИСК ФИНАНСИРОВАНИЯ**

**Привлечение капитала**

ЕСЛИ БИЗНЕС-ПЛАН  
ПОКАЗАЛ, ЧТО  
НЕОБХОДИМО ПРИВЛЕКАТЬ  
КАПИТАЛ, ЧТО ДЕЛАТЬ?

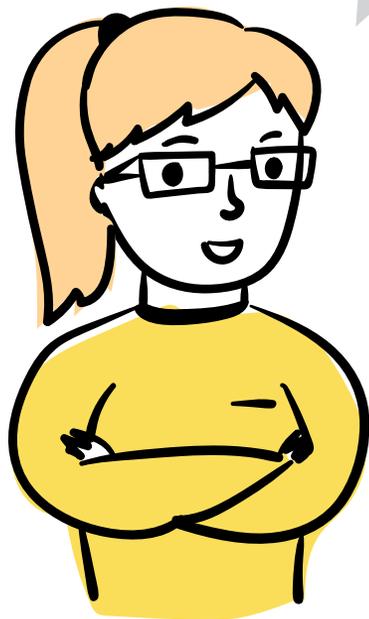


ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ЕСТЬ  
ДОСТАТОЧНОЕ  
КОЛИЧЕСТВО  
ВАРИАНТОВ.



# ГРАНТЫ

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ  
ПОТЕНЦИАЛЬНО ИМЕЮТ РЕАЛЬНЫЕ  
ШАНСЫ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ГРАНТОВ.



Не требуют  
возврата или  
обслуживания



Необходимость  
подстраиваться  
под требования  
грантодателя



Ограничение  
по срокам



Некоторые спонсоры, особенно  
благотворительные фонды, предоставляют  
гранты только зарегистрированным  
благотворительным организациям



Ограничения по формированию  
резервов или направлениям  
использования денежных  
средств

РОССИЙСКИЕ  
НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ФОНДЫ

МЕЖДУНАРОДНЫЕ  
ФОНДЫ



ФОНД  
«Навстречу  
переменам»



ФОНД  
ASHOKA



Social  
Impact  
GmbH



ECHOING  
GREEN



ФОНД  
«ШВАБ»

А МОЖНО  
ПОДРОБНЕЕ  
О КАЖДОМ ФОНДЕ?



## ГРАНТЫ

ФОНД ПОДДЕРЖИВАЕТ ПРОЕКТЫ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА РАБОТУ С ДЕТЬМИ. ФОНД ДЕЙСТВУЕТ В РОССИИ С 2011 ГОДА.

ПРОЕКТЫ, ОТОБРАННЫЕ В РАМКАХ ЕГО КОНКУРСА, ПОЛУЧАЮТ ФИНАНСОВУЮ ПОДДЕРЖКУ В ФОРМЕ ЗАРПЛАТЫ ДЛЯ ИНИЦИАТОРА ПРОЕКТА НА ПЕРИОД ЕГО СТАНОВЛЕНИЯ (1-3 ГОДА), А ТАКЖЕ ОБУЧЕНИЕ И КОНСУЛЬТАЦИИ БИЗНЕС-ПАРТНЕРОВ ОРГАНИЗАЦИИ.

### РОССИЙСКИЕ НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ФОНДЫ



ФОНД  
«Навстречу  
переменам»



МЕЖДУНАРОДНЫЕ  
ФОНДЫ

САМОЙ ИЗВЕСТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ СТП В МИРЕ, ЯВЛЯЕТСЯ ФОНД «АШОКА».

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ПРОХОДЯТ В КОНКУРСЕ «АШОКИ» ОЧЕНЬ ДЛИТЕЛЬНЫЙ И ТЩАТЕЛЬНЫЙ ОТБОР: ОТ МОМЕНТА ПОДАЧИ ЗАЯВКИ ДО УТВЕРЖДЕНИЯ КАНДИДАТА НА ПОЛУЧЕНИЕ СТИПЕНДИИ ПРОХОДИТ В СРЕДНЕМ ОТ 1 ДО 2 ЛЕТ.

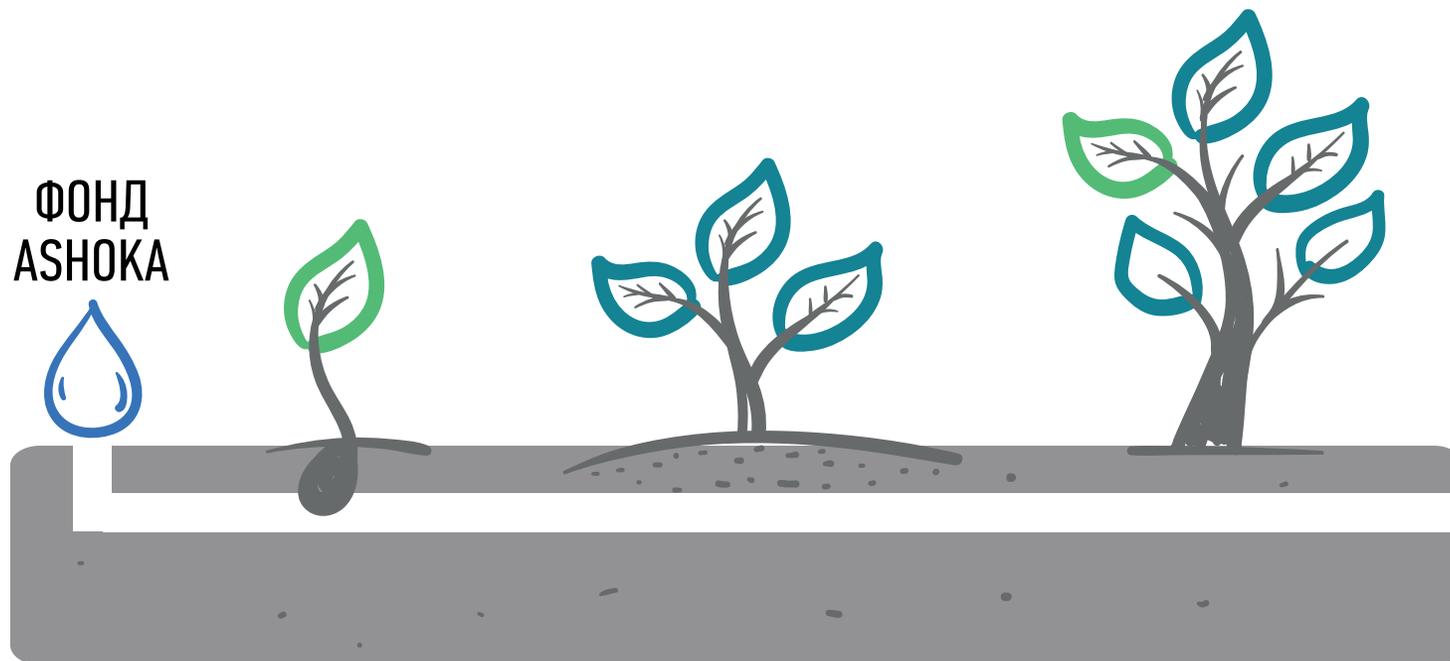


# ГРАНТЫ

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПРОЕКТ РЕАЛИЗОВАЛ СВОЕ ГЛОБАЛЬНОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ, ФОНД ПОДДЕРЖИВАЕТ СТИПЕНДИАТА В ТЕЧЕНИЕ 3 ЛЕТ (И САМА СТИПЕНДИЯ РАЗДЕЛЕНА НА ТРИ ЧАСТИ). В ТЕЧЕНИЕ ЭТОГО ПЕРИОДА СТИПЕНДИАТ МОЖЕТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ БЕСПЛАТНЫМИ УСЛУГАМИ КОМПАНИЙ — ПАРТНЕРОВ «АШОКИ», В ТОМ ЧИСЛЕ КОНСАЛТИНГОМ ТАКИХ КОМПАНИЙ, КАК ERNST & YOUNG.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ  
ФОНДЫ

ФОНД  
ASHOKA



КРОМЕ ОСНОВНОГО КОНКУРСА, ФОНД «АШОКА» ВЕДЕТ ПОРТАЛ CHANGEMAKERS КАК ПЛОЩАДКУ ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ ИХ ПРОЕКТОВ, ПОИСКА ИНВЕСТОРОВ, ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ О РАЗЛИЧНЫХ ФОНДАХ И КОНКУРСАХ, В КОТОРЫХ МОЖНО ПОУЧАСТВОВАТЬ СО СВОИМ ПРОЕКТОМ И ПОЛУЧИТЬ ГРАНТ.



<https://www.changemakers.com/>

# ГРАНТЫ

ФОНД «АШОКА» ЗАПУСТИЛ ТАКЖЕ НОВУЮ ПРОГРАММУ ДЛЯ МОЛОДЕЖИ YOUTHVENTURE, ПРИЧЕМ В ДАННОЙ ПРОГРАММЕ, В ОТЛИЧИЕ ОТ ИХ ОСНОВНОГО КОНКУРСА, МОГУТ ПРИНИМАТЬ УЧАСТИЕ ГРУППЫ МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ, А НЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИННОВАТОРЫ. ПРОГРАММА ПОЗВОЛЯЕТ ГРУППЕ ЮНЫХ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ НА САЙТЕ СВОЙ ПРОЕКТ, ЕГО ОПИСАНИЕ, ОБСУДИТЬ ЕГО СО СВЕРСТНИКАМИ И НАЙТИ ИНВЕСТОРОВ. САМ ФОНД «АШОКА» ЯВЛЯЕТСЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ФУНКЦИОНИРУЕТ НА ПОЖЕРТВОВАНИЯ ГРАЖДАН И ОРГАНИЗАЦИЙ.

ОПЫТ РАБОТЫ ФОНДА «АШОКА» ИНТЕРЕСЕН ЕЩЕ И ТЕМ, ЧТО КАЖДЫЙ ЕГО СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ИМЕТЬ СОБСТВЕННЫЙ ОПЫТ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.



<https://www.youthventure.org/>

РОССИЙСКИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ МОГУТ ТАКЖЕ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ ФОНДА ECHOING GREEN НА ПОЛУЧЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ СТИПЕНДИИ В РАЗМЕРЕ 80 ТЫСЯЧ ДОЛЛАРОВ НА 2 ГОДА, А ТАКЖЕ УЧАСТИЕ В ПРОГРАММАХ ОБУЧЕНИЯ И КОНСАЛТИНГА. КРИТЕРИЯМИ ПРИ ВЫБОРЕ СТИПЕНДИАТОВ ЯВЛЯЮТСЯ ИННОВАЦИОННОСТЬ, ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ОЖИДАЕМОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ СОЦИАЛЬНОГО СТАРТАПА, А ТАКЖЕ УСТОЙЧИВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ. ЗАЯВКИ ПОДАЮТСЯ ЕЖЕГОДНО ДО НАЧАЛА ДЕКАБРЯ.



<http://www.echoinggreen.org/>

## ГРАНТЫ

ФОНД «ШВАБ» В СВОЕЙ ПОДДЕРЖКЕ БОЛЬШЕ ОРИЕНТИРУЕТСЯ НА УЖЕ СУЩЕСТВУЮЩИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ МОГУТ ДОКАЗАТЬ УСПЕШНОСТЬ СВОЕЙ ИННОВАЦИОННОЙ МОДЕЛИ.

ПОЭТОМУ ТАКИМ ПРЕДПРИЯТИЯМ В СЛУЧАЕ ИХ ПОБЕДЫ В КОНКУРСЕ ФОНД ПРЕДЛАГАЕТ НЕ ГРАНТЫ И СТИПЕНДИИ, А КОНСАЛТИНГ НА ЛЬГОТНЫХ УСЛОВИЯХ, СТИПЕНДИИ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ В ПРЕСТИЖНЫХ ВУЗАХ В РАМКАХ КРАТКОСРОЧНЫХ ПРОГРАММ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ, А ТАКЖЕ ПРОДВИЖЕНИЕ (НАПРИМЕР, ПРИГЛАШЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ).

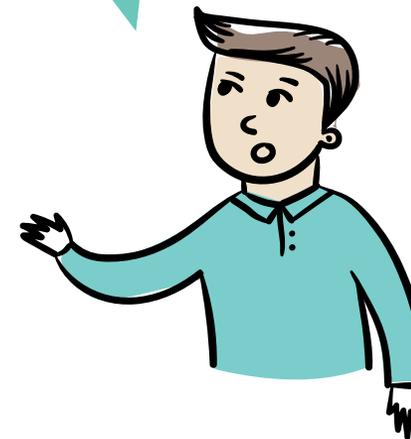
ЦЕЛЬЮ ТАКОГО МЕХАНИЗМА ПОДДЕРЖКИ ЯВЛЯЕТСЯ ПОМОЩЬ В РОСТЕ И МАСШТАБИРОВАНИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.



МЕЖДУНАРОДНЫЕ  
ФОНДЫSocial Impact  
GmbH

НЕБОЛЬШАЯ НЕМЕЦКАЯ КОМПАНИЯ SOCIAL IMPACT GMBH ПРОВОДИТ ЕЖЕГОДНЫЙ КОНКУРС SOCIAL IMPACT START SCHOLARSHIP EASTERN EUROPE ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ И ДЕЙСТВУЮЩИХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ИЗ ЧЕХИИ, ПОЛЬШИ, ВЕНГРИИ, БОЛГАРИИ И РОССИИ, ПРЕДОСТАВЛЯЯ ДВУМ ПОБЕДИТЕЛЯМ ОТ КАЖДОЙ СТРАНЫ 5 ТЫСЯЧ ЕВРО И 4-НЕДЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ В БЕРЛИНЕ.

А РОССИЙСКИЕ ПРОЕКТЫ  
ВЫИГРЫВАЛИ В ПОДОБНЫХ  
КОНКУРСАХ?



# ГРАНТЫ

В 2014 ГОДУ ЗАЯВКИ ПРИНИМАЛИСЬ ДО 15 ИЮЛЯ, РАССМАТРИВАЛИСЬ В ТЕЧЕНИЕ МЕСЯЦА, А С СЕРЕДИНЫ СЕНТЯБРЯ ДО СЕРЕДИНЫ ОКТЯБРЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ УЧИЛИСЬ. В 2014 ГОДУ ПОБЕДИТЕЛЯМИ СТАЛИ ДВА РОССИЙСКИХ СП: ОДНО ИЗ НИХ – КОМПАНИЯ СОСО BELLO, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЧЕСКОГО КРЕМ-МЕДА С ЯГОДАМИ, КОТОРЫЙ СПОСОБСТВУЕТ РАЗВИТИЮ ДЕРЕВНИ МАЛЫЙ ТУРЫШ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ. В РАМКАХ ПРОЕКТА УЖЕ СОЗДАНО 18 РАБОЧИХ МЕСТ ДЛЯ СЕЛЬСКИХ ЖИТЕЛЕЙ, ПОСТРОЕНА ДЕТСКАЯ ПЛОЩАДКА И ЗАПУЩЕН ПРОЕКТ СОЗДАНИЯ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО ВОДОСНАБЖЕНИЯ. ЗАПЛАНИРОВАНО УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ УСИЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ.



<http://www.cocco-bello.com/>



<http://pushpullme.ru/>

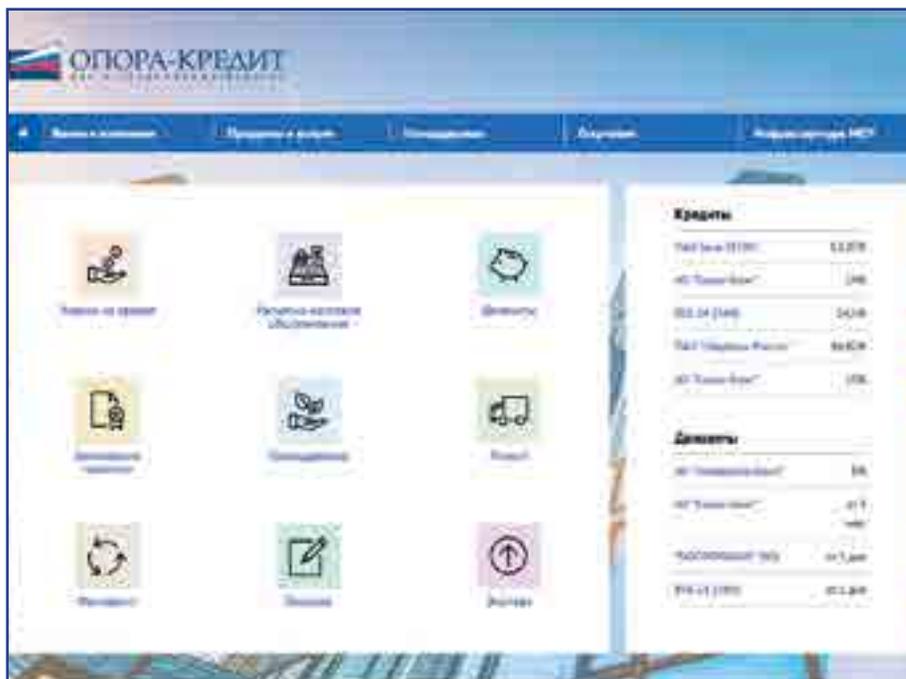
ВТОРОЙ РОССИЙСКИЙ СТАРТАП, ПОЛУЧИВШИЙ ГРАНТ, — КОМПАНИЯ PUSHPULLME. ЦЕЛЮЮ ЭТОГО ПРОЕКТА ЯВЛЯЕТСЯ ПОДДЕРЖКА СТУДЕНТОВ В ПЕРИОД ОБУЧЕНИЯ С ПОМОЩЬЮ ТЕХНОЛОГИЙ УДАЛЕННОГО ДОСТУПА ПУТЕМ СОЗДАНИЯ ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛА, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ ВЫБРАТЬ КУРАТОРА, ОРГАНИЗОВАТЬ ОНЛАЙН-КОНСУЛЬТАЦИЮ И КОНТРОЛИРОВАТЬ ХОД РАБОТЫ. ПРОЕКТ РЕШАЕТ ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТУДЕНТАМИ И ПОЗВОЛЯЕТ УМЕНЬШИТЬ КОЛИЧЕСТВО ОТЧИСЛЕНИЙ ПО НЕУСПЕВАЕМОСТИ.

ГОСУДАРСТВО ФИНАНСИРУЕТ В РЕГИОНАХ ИНФРАСТРУКТУРУ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА, ВКЛЮЧАЯ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ:

- ЦЕНТРЫ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА;
- ТЕХНОПАРКИ И ИННОПАРКИ;
- ГАРАНТИЙНЫЕ И МИКРОФИНАНСОВЫЕ ФОНДЫ;
- ЦЕНТРЫ ИННОВАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ.

ЦЕНТРЫ ИННОВАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ ОБУЧАЮТ И КОНСУЛЬТИРУЮТ НАЧИНАЮЩИХ И ДЕЙСТВУЮЩИХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. ГАРАНТИЙНЫЕ И МИКРОФИНАНСОВЫЕ ФОНДЫ УДЕШЕВЛЯЮТ И ОБЛЕГЧАЮТ ДОСТУП МАЛЫХ И СРЕДНИХ, В ТОМ ЧИСЛЕ СОЦИАЛЬНЫХ, ПРЕДПРИЯТИЙ К КРЕДИТНЫМ РЕСУРСАМ.

О РАЗЛИЧНЫХ РЕСУРСАХ, НАЦЕЛЕННЫХ НА ПОДДЕРЖКУ МАЛОГО, В ТОМ ЧИСЛЕ СОЦИАЛЬНОГО, БИЗНЕСА МОЖНО УЗНАТЬ НА ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОМ ПОРТАЛЕ «ОПОРА-КРЕДИТ».



ПОРТАЛ СОДЕРЖИТ ПОДРОБНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ТОМ, КАКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОГУТ ПОЛУЧИТЬ ГОСУДАРСТВЕННУЮ ПОДДЕРЖКУ В РАЗЛИЧНЫХ РЕГИОНАХ СТРАНЫ, КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НУЖНЫ ДЛЯ УЧАСТИЯ В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ ПРОГРАММЕ И НА КАКИЕ ВЫПЛАТЫ МОГУТ РАССЧИТЫВАТЬ ЗАЯВИТЕЛИ.

КРОМЕ ТОГО, ОНЛАЙН-РЕСУРС СОДЕРЖИТ СПИСОК БАНКОВ И ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ПОДДЕРЖКУ МАЛОГО БИЗНЕСА, ЗДЕСЬ ЖЕ МОЖНО ОЗНАКОМИТЬСЯ С ОСНОВАМИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И УВИДЕТЬ ПРИМЕРЫ КОНКРЕТНЫХ БИЗНЕС-ПЛАНОВ, УЗНАТЬ, КАКИЕ КОМПАНИИ РАБОТАЮТ СЕГОДНЯ С МАЛЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ, ОСТАВИТЬ ОНЛАЙН-ЗАЯВКУ НА НЕОБХОДИМЫЕ УСЛУГИ И Т. Д.

<http://www.opora-credit.ru/>

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ ГАРАНТИЮ (ПОРУЧИТЕЛЬСТВО) ОТ ГОСУДАРСТВА (РЕГИОНАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙНЫХ ФОНДОВ) В КАЧЕСТВЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПО БАНКОВСКОМУ КРЕДИТУ.

ДЛЯ НЕКОТОРЫХ КАТЕГОРИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ (НАПРИМЕР, МАЛЫХ, ИННОВАЦИОННЫХ) ГОСУДАРСТВО ПРЕДЛАГАЕТ ТАКЖЕ ПРОГРАММЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЧАСТИ ПРОЦЕНТНЫХ ВЫПЛАТ.

ТАКЖЕ СУЩЕСТВУЕТ ПРОГРАММА ПО ПОДДЕРЖКЕ МОДЕРНИЗАЦИИ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ С ПОМОЩЬЮ ЧАСТИЧНОГО СУБСИДИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВОМ ЛИЗИНГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ.

СО ВСЕМИ ПРОГРАММАМИ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА, ДЕЙСТВУЮЩИМИ В РОССИИ, ВЫ МОЖЕТЕ ОЗНАКОМИТЬСЯ НА САЙТЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПОРТАЛА МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, А ТАКЖЕ НА САЙТАХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ФОНДОВ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.

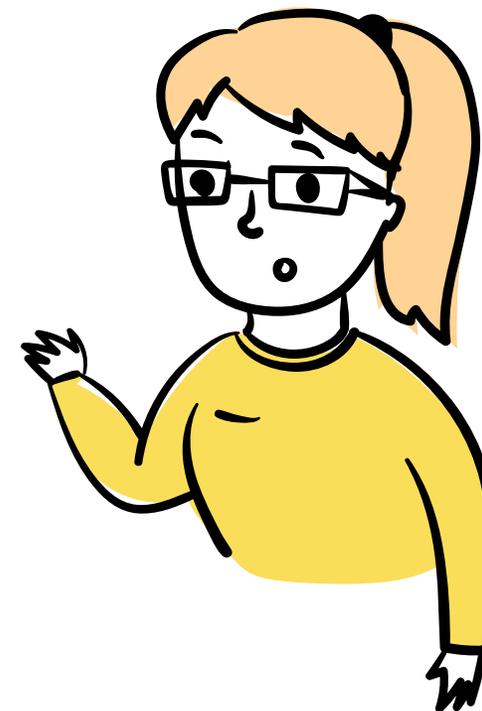


<http://www.mbm.ru/>

А КОГО ГОСУДАРСТВО СЧИТАЕТ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ?  
В РОССИИ ЕСТЬ ЗАКОН О СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ?

В РФ НЕ СУЩЕСТВУЕТ ЗАКОНА О СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ, НО ПОНЯТИЕ СП УЖЕ ПОЯВИЛОСЬ, В ЧАСТНОСТИ ОНО ФИГУРИРУЕТ В ПОСТАНОВЛЕНИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ № 1605 ОТ 30 ДЕКАБРЯ 2014 ГОДА, А ТАКЖЕ В ЕЖЕГОДНЫХ ПРИКАЗАХ МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РФ (НАПРИМЕР, В 2015 ГОДУ — В ПРИКАЗЕ № 167 ОТ 25 МАРТА 2015 ГОДА).

В ЭТИХ ДОКУМЕНТАХ ПОД СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ ПОНИМАЕТСЯ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СУБЪЕКТОВ СРЕДНЕГО, МАЛОГО И МИКРОПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, НАПРАВЛЕННАЯ НА РЕШЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПО СЛЕДУЮЩИМ НАПРАВЛЕНИЯМ:



# 1. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ



Инвалидов



Граждан  
пожилого  
возраста



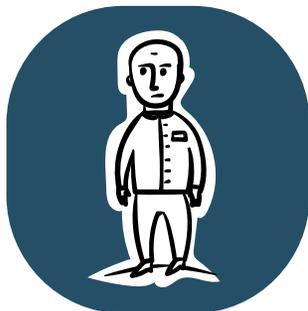
Матерей,  
имеющих  
детей до 7 лет



Лиц, находящихся  
в трудной жизненной  
ситуации



Сирот,  
выпускников  
детских домов



Лиц, освобожденных  
в течение двух лет из  
мест принудительного  
заключения

ЕСЛИ:  
среднесписочная численность указанных категорий граждан среди их работников составляет не менее 50 %, а их доля в фонде оплаты труда — не менее 25 %.

## 2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, НАПРАВЛЕННАЯ НА:



Содействие профессиональной ориентации и трудоустройству, включая содействие занятости и самозанятости лиц, относящихся к социально незащищенным группам граждан



Социальное обслуживание лиц, относящихся к социально незащищенным группам граждан, и семей с детьми в области здравоохранения, физической культуры и массового спорта, проведение занятий в детских и молодежных кружках, секциях, студиях



Организацию социального туризма — только в части экскурсионно-познавательных туров для лиц, относящихся к социально незащищенным группам граждан



Оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, беженцам и вынужденным переселенцам



Производство и (или) реализацию 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 (музеи, театры, школы-студии, музыкальные учреждения, творческие мастерские)



Предоставление образовательных услуг лицам, относящимся к социально незащищенным группам граждан



Содействие вовлечению в социально активную деятельность лиц, относящихся к социально незащищенным группам граждан, а также лиц, освобожденных из мест лишения свободы в течение двух лет, и лиц, страдающих наркоманией и алкоголизмом

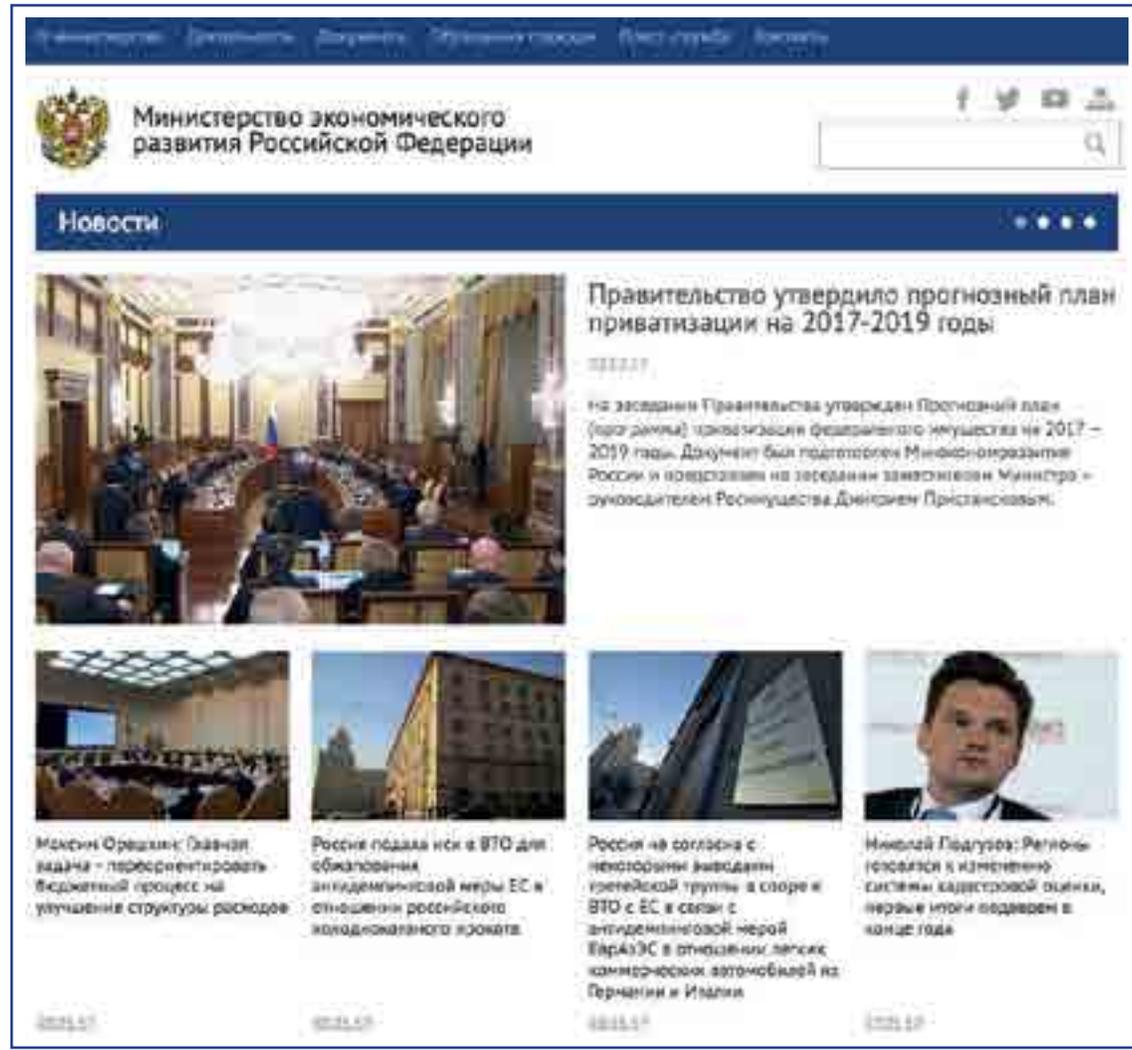
## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ

Я СЛЫШАЛ ЕЩЕ ПРО ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СУБСИДИИ. НЕ МОГЛИ БЫ ВЫ РАССКАЗАТЬ О НИХ ПОДРОБНЕЕ?

В СООТВЕТСТВИИ С ПОСТАНОВЛЕНИЕМ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ ОТ 23 АВГУСТА 2011 ГОДА № 713 ПОДДЕРЖКА В ВИДЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СУБСИДИЙ ОКАЗЫВАЕТСЯ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫМ НЕКОММЕРЧЕСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ.

(НАПОМНЮ, ЧТО НКО МОГУТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, УКАЗАННУЮ В ИХ УСТАВЕ, И ДОЛЖНЫ НАПРАВЛЯТЬ ПРИБЫЛЬ ОТ ЭТОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА УСТАВНЫЕ ЦЕЛИ.) ПОДДЕРЖКА ОКАЗЫВАЕТСЯ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫМ НЕКОММЕРЧЕСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ, РАБОТАЮЩИМ В СЛЕДУЮЩИХ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ:





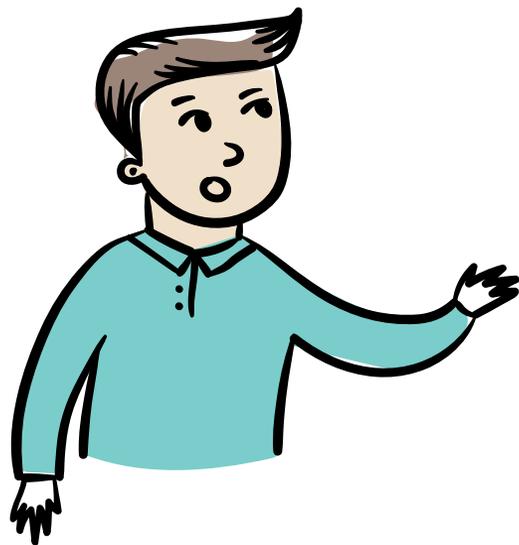
НА САЙТЕ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РФ МОЖНО ОЗНАКОМИТЬСЯ С МАТЕРИАЛАМИ ПО КОНКУРСУ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СУБСИДИЙ ПО ПОДДЕРЖКЕ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

В РЕГИОНАХ ПОДДЕРЖКУ СО НКО ОКАЗЫВАЮТ РЕСУРСНЫЕ ЦЕНТРЫ РАЗВИТИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ. В СВОЕМ РЕГИОНАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ ВЫ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ ТОЧНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ВОЗМОЖНОСТЯХ И УСЛОВИЯХ ПОЛУЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СУБСИДИЙ, А ТАКЖЕ КОНСУЛЬТАЦИЙ И ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ВАШЕГО СО НКО.

<http://economy.gov.ru/>

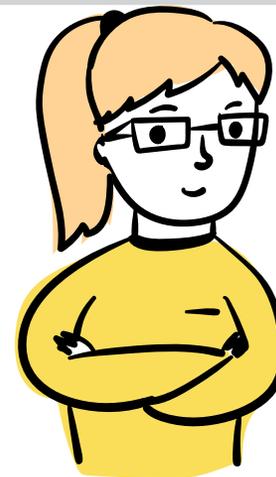
## ЗАЙМЫ И КРЕДИТЫ

ВЫ ЕЩЕ УПОМЯНУЛИ ЗАЙМЫ И КРЕДИТЫ.  
А В ЧЕМ МЕЖДУ НИМИ РАЗНИЦА?



ЗАЕМ — ДОГОВОР, ПО КОТОРОМУ ЗАЕМЩИК ПОЛУЧАЕТ ОТ ЗАИМОДАВЦА В СОБСТВЕННОСТЬ ИЛИ В ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЬГИ ЛИБО ТОВАРЫ, А ЧЕРЕЗ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ СРОК ОБЯЗАН ВЕРНУТЬ РАВНУЮ СУММУ ДЕНЕГ ИЛИ ТОВАРЫ ЭКВИВАЛЕНТНОЙ ЗНАЧИМОСТИ И ЦЕННОСТИ.

ДОГОВОР ЗАЙМА, КАК ПРАВИЛО, БЕЗВОЗМЕЗДНЫЙ. КРЕДИТ — ЭТО ССУДА В ДЕНЕЖНОЙ ИЛИ ТОВАРНОЙ ФОРМЕ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМАЯ КРЕДИТОРОМ ЗАЕМЩИКУ НА УСЛОВИЯХ ВОЗВРАТНОСТИ, ЧАЩЕ ВСЕГО С ВЫПЛАТОЙ ЗАЕМЩИКОМ ПРОЦЕНТА ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ССУДОЙ.



КТО ЖЕ ВЫДАЕТ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ ЗАЙМЫ?



<http://www.nb-fund.ru/>

ФОНД «НАШЕ БУДУЩЕЕ» ЯВЛЯЕТСЯ ПЕРВЫМ В РОССИИ ФОНДОМ, ПОСТАВИВШИМ ПЕРЕД СОБОЙ ЗАДАЧУ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. ФОНД НА КОНКУРСНОЙ ОСНОВЕ ВЫДАЕТ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ БЕСПРОЦЕНТНЫЕ ЗАЙМЫ, А ТАКЖЕ ОКАЗЫВАЕТ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ КОНСУЛЬТАЦИОННУЮ И ИНФОРМАЦИОННУЮ ПОДДЕРЖКУ В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ.

ПРОЕКТЫ, ЗАЯВЛЕННЫЕ ДЛЯ УЧАСТИЯ В КОНКУРСЕ «СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ», ДОЛЖНЫ РЕАЛИЗОВЫВАТЬСЯ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И СПОСОБСТВОВАТЬ ДОСТИЖЕНИЮ ПОЗИТИВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОБЩЕСТВЕ. ОБЩИЙ ОБЪЕМ ФИНАНСИРОВАНИЯ НА ОДИН ПРОЕКТ НЕ МОЖЕТ ПРЕВЫШАТЬ 10 МЛН РУБЛЕЙ. ПРИ СУММЕ ЗАЙМА ОТ 5 ДО 10 МЛН РУБЛЕЙ МАКСИМАЛЬНЫЙ СРОК ВОЗВРАТА ЗАЙМА СОСТАВЛЯЕТ 7 ЛЕТ. МАКСИМАЛЬНАЯ СУММА ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЛЯ СТАРТАП-КОМПАНИЙ СОСТАВЛЯЕТ 500 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ.

## ЗАЙМЫ И КРЕДИТЫ

Шаг 1:  
заполнение заявки на  
сайте конкурса, отбор  
проектов конкурсным  
КОМИТЕТОМ

1

Шаг 2:  
составление бизнес-плана,  
его экспертиза

2

Шаг 3:  
заседание  
попечительского совета

3

Шаг 4:  
выдача займа

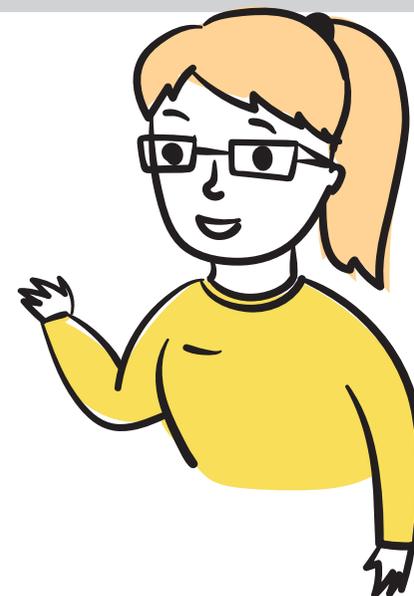
4



ПРОЦЕДУРА УЧАСТИЯ В КОНКУРСЕ  
СОСТОИТ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ ШАГОВ.

<http://konkurs.nb-fund.ru/>

КРОМЕ ФОНДА «НАШЕ БУДУЩЕЕ», В РОССИИ ЕСТЬ РЯД КРУПНЫХ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ ВЫДАЮТ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ В РЕГИОНАХ СВОЕЙ РАБОТЫ БЕСТПРОЦЕНТНЫЕ ЗАЙМЫ, ГРАНТЫ ИЛИ ЛЬГОТНЫЕ КРЕДИТЫ, ФИНАНСИРУЮТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА. К ТАКИМ КОМПАНИЯМ ОТНОСЯТСЯ «РУСАЛ», «СУЭК», «ЛУКОЙЛ», «НОРНИКЕЛЬ», «МЕТАЛЛИНВЕСТ», «СЕВЕРСТАЛЬ», «УРАЛСИБ», «ОМК» И ДРУГИЕ.



КОГДА ВЫ ОБДУМЫВАЕТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧЕНИЯ КРЕДИТА,  
ОЦЕНИТЕ СЛЕДУЮЩИЕ ПАРАМЕТРЫ:

Как правило, для сравнения альтернативных кредитов используется годовая процентная ставка, и чем она ниже, тем кредит более привлекателен.

**РАЗМЕР  
ПРОЦЕНТНОЙ  
СТАВКИ**

**СРОК  
(ПЕРИОД)  
КРЕДИТА**

Соответствует ли он рассчитанному в вашем бизнес-плане периоду становления вашего бизнеса?

Залогом по кредиту может выступать как оборудование и иные основные средства предприятия, так и личное имущество владельца. Подобный вариант крайне нежелателен для предпринимателя.

**НЕОБХОДИМОЕ  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ**  
(залог, поручительство)

**СХЕМА  
ПОГАШЕНИЯ**

Удобна ли она будет для вашего предприятия с точки зрения прогноза денежных потоков?

ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И КОНКРЕТНОГО ВИДА ССУДЫ ИЛИ КРЕДИТА СЛЕДУЕТ ТАКЖЕ ОЦЕНИТЬ РЕАЛЬНУЮ ЦЕНУ КРЕДИТА, КОТОРАЯ МОЖЕТ ОТЛИЧАТЬСЯ ОТ ОБЪЯВЛЕННОЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ.

К ФАКТОРАМ, УМЕНЬШАЮЩИМ РЕАЛЬНУЮ СУММУ ПОЛУЧАЕМЫХ ЗАЕМЩИКОМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, А ТАКЖЕ УВЕЛИЧИВАЮЩИХ РЕАЛЬНУЮ ЦЕНУ КРЕДИТА, ОТНОСЯТСЯ:

### КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ОСТАТОК

В кредитном договоре банки часто оговаривают необходимость хранения клиентом определенной суммы на счете (как правило, беспроцентном или приносящем низкие проценты). Таким образом, сумма недополученных процентов увеличивает стоимость кредита для клиента.

### УЧЕТНЫЙ ПРОЦЕНТ

При установлении учетного процента заимодавец взимает все проценты и сборы заранее, тем самым фактически сокращая денежную сумму, которую компания может использовать.



### КОМИССИИ

Дополнительные проценты от величины кредита, которые заемщик должен выплатить за период погашения.

#### КОМИССИЯ ЗА ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

Плата за поддержание кредитной линии, то есть за постоянную доступность кредитных средств вне зависимости от того, воспользовались ими предприятие или нет.

#### ШТРАФЫ ЗА ДОСРОЧНОЕ ПОГАШЕНИЕ

## ЗАЙМЫ И КРЕДИТЫ

СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ О ПРИВЛЕЧЕНИИ ЗАЕМНЫХ СРЕДСТВ ДОЛЖЕН ИССЛЕДОВАТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНОСТИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГАРАНТИЙ ПО КРЕДИТАМ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО И СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА В ЕГО РЕГИОНЕ.

ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СУЩЕСТВУЕТ НЕСКОЛЬКО ВОЗМОЖНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЗАЕМНЫХ СРЕДСТВ:

### БАНКИ

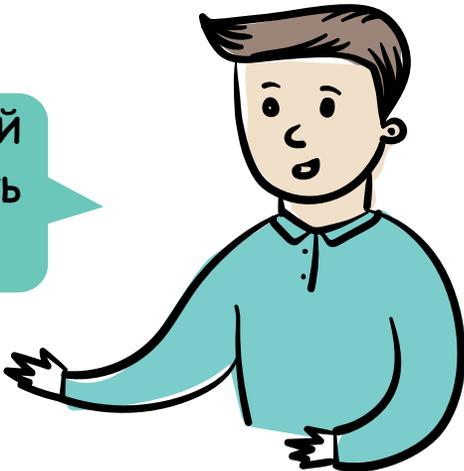


### СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ФОНДЫ

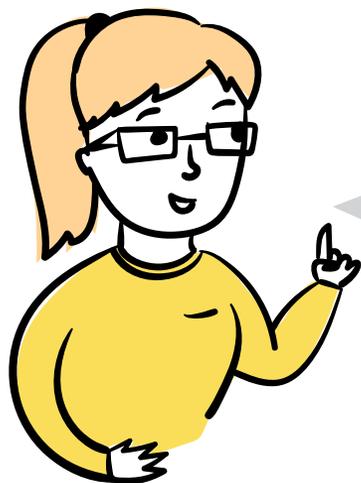


### ЦЕНТРЫ, МИКРОФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ





МОЖЕТ ЛИ СОЦИАЛЬНЫЙ  
СТАРТАП ПОЛУЧИТЬ  
БАНКОВСКИЙ КРЕДИТ?



БАНКИ ЯВЛЯЮТСЯ ОСНОВНЫМ ИСТОЧНИКОМ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЛЮБОГО БИЗНЕСА. В СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМОСТИ ПОЛУЧЕНИЯ БАНКОВСКОГО КРЕДИТА ТОЛЬКО ЧТО СОЗДАНЫМ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ОСНОВНЫМ ДОКУМЕНТОМ, КОТОРЫЙ БУДЕТ РАССМАТРИВАТЬ КРЕДИТНЫЙ КОМИТЕТ БАНКА ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ, БУДЕТ ВАШ БИЗНЕС-ПЛАН. ПОЭТОМУ ЧЕМ ОН БУДЕТ ОСНОВАТЕЛЬНЕЙ И РЕАЛИСТИЧНЕЙ, ТЕМ БОЛЬШЕ ШАНСОВ ПОЛУЧИТЬ КРЕДИТ НА ПРИЕМЛЕМЫХ УСЛОВИЯХ.

ЕСЛИ ЖЕ РЕЧЬ ИДЕТ О КРЕДИТЕ ДЛЯ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ, ТО БАНК ТЩАТЕЛЬНО ПРОАНАЛИЗИРУЕТ ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОЦЕНИТ ЕГО НЫНЕШНИЕ И ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ И ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТА.

ВЫ ДОЛЖНЫ БУДЕТЕ ПРЕДОСТАВИТЬ ФИНАНСОВУЮ ОТЧЕТНОСТЬ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 2-3 ГОДА (БАЛАНСЫ, ОТЧЕТЫ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ, ОТЧЕТЫ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ), А ТАКЖЕ ПРОГНОЗЫ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА ПЕРИОД КРЕДИТА.

КРОМЕ ТОГО, ПОТРЕБУЕТСЯ ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЗАЕМНЫХ СРЕДСТВ И ПЛАНЫ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ, ТО ЕСТЬ В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ ПОТРЕБУЕТСЯ БИЗНЕС-ПЛАН. БАНКИРУ НЕОБХОДИМО ПОЛУЧИТЬ ОТВЕТЫ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

**ПЛАНИРОВАНИЕ**  Можно ли оценить цели предприятия и способы их достижения как ясные и реалистичные?

Ясно ли сформулирована маркетинговая стратегия предприятия? Какие потребности удовлетворяет данный продукт или услуга? Определен ли целевой рынок и проанализирован ли он?

**МАРКЕТИНГ** 

**ФИНАНСИРОВАНИЕ**  Почему компания намеревается финансировать свой рост за счет долга, а не выпуска акций? Использовала ли компания возможности улучшения качества своих активов (сокращение сроков дебиторской задолженности, ускорение оборачиваемости оборотных средств, эффективное использование основных средств)? Оценивались ли выгоды аренды по сравнению с приобретением активов в собственность?

Действует ли на предприятии надлежащий финансовый контроль и контроль товарно-материальных ценностей?

**СИСТЕМЫ  
ФИНАНСОВОГО  
КОНТРОЛЯ** 

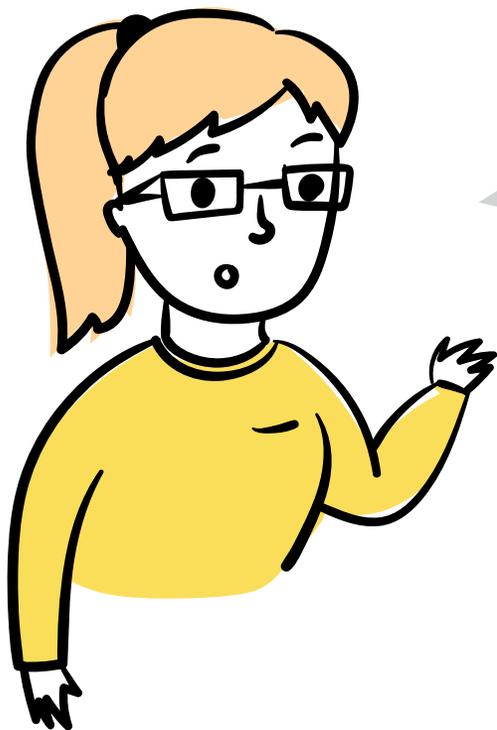
**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ  
РЕСУРСЫ**  Как предприятие подбирает и удерживает квалифицированные кадры? Насколько эффективно используется персонал? Есть ли текучка среди ключевых работников? Какова квалификация менеджмента?

НА ПАРАМЕТРЫ ПОЛУЧАЕМОГО ЗАЕМЩИКОМ КРЕДИТНОГО  
ПРЕДЛОЖЕНИЯ ВЛИЯЮТ ТАКЖЕ:

-  **Возраст компании**  
(чем дольше предприятие успешно работает на рынке, тем оно считается надежнее).
-  **Период работы нынешнего менеджмента.**
-  **Длительность непрерывного роста прибыли.**

К ПЕРЕГОВОРАМ С БАНКОМ ПО ВОПРОСУ ПОЛУЧЕНИЯ ЗАЙМА НУЖНО ГОТОВИТЬСЯ ТАК ЖЕ, КАК И К ЛЮБЫМ ДРУГИМ БИЗНЕС-ПЕРЕГОВОРАМ. НЕОБХОДИМО:





УЖЕ ПОСЛЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КРЕДИТА БАНК ПОСТОЯННО СЛЕДИТ ЗА ОПЕРАЦИЯМИ КОМПАНИИ, ЧТОБЫ ОПЕРАТИВНО КОРРЕКТИРОВАТЬ СВОИ РАСЧЕТЫ РИСКОВ И РЕЗЕРВОВ. СИГНАЛАМИ ДЛЯ БАНКОВ ЯВЛЯЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ФАКТОРЫ:



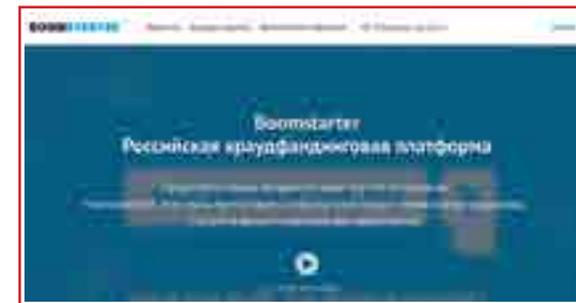
## КРАУДФАНДИНГ

В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ВСЕ ШИРЕ РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ КОЛЛЕКТИВНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ (КРАУДФАНДИНГ).

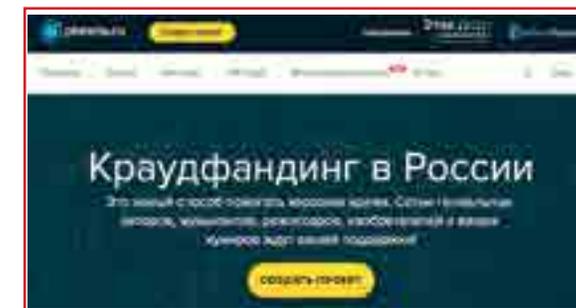
НА СПЕЦИАЛЬНОМ ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛЕ НАЧИНАЮЩИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ РАЗМЕЩАЮТ ОПИСАНИЕ СВОИХ ПРОЕКТОВ (ИДЕЙ) И СУММУ, КОТОРУЮ ИМ НЕОБХОДИМО СОБРАТЬ ДЛЯ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ. ОТДЕЛЬНЫЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ, КОТОРЫМ НРАВИТСЯ ДАННЫЙ ПРОЕКТ, МОГУТ С ПОМОЩЬЮ СИСТЕМ ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ ПЕРЕВЕСТИ КАКУЮ-ЛИБО СУММУ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ДАННОГО ПРОЕКТА. ТАК ПОСТЕПЕННО ПРОЕКТ НАБИРАЕТ НУЖНУЮ СУММУ.

НЕКОТОРЫЕ КРАУДФАНДИНГОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ ПРЕДОСТАВЛЯЮТ СОБРАННЫЕ ДЕНЬГИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ В ФОРМЕ БЕСПРОЦЕНТНОГО КРЕДИТА. ЗАТЕМ ЧЕРЕЗ ОГОВОРЕННЫЙ УСЛОВИЯМИ ПОРТАЛА СРОК ЗАЕМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ВОЗВРАЩЕН. ИЗВЕСТНЫМИ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ КОЛЛЕКТИВНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ KIVA, KICKSTARTER, P2P, MICROPLACE, MUS4, INDIEGOGO.

РОССИЙСКИЕ КРАУДФАНДИНГОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ ИСПОЛЬЗУЮТ СХЕМУ СБОРА ГРАНТОВОЙ ПОДДЕРЖКИ ДЛЯ ПРОЕКТОВ СВОИХ КЛИЕНТОВ, КОГДА ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ПОЛУЧАЮТ ЗА РАЗНЫЕ СУММЫ ПОДДЕРЖКИ РАЗЛИЧНЫЕ БОНУСЫ ОТ ПРЕДПРИЯТИЙ, А САМА ПЛАТФОРМА ПОЛУЧАЕТ КОМИССИОННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ СУММ, СОБРАННЫХ ПРОЕКТОМ. В ЧИСЛО САМЫХ ИЗВЕСТНЫХ РОССИЙСКИХ КРАУДФАНДИНГОВЫХ ПЛАТФОРМ ВХОДЯТ «БУМСТАРТЕР» И «ПЛАНЕТА».

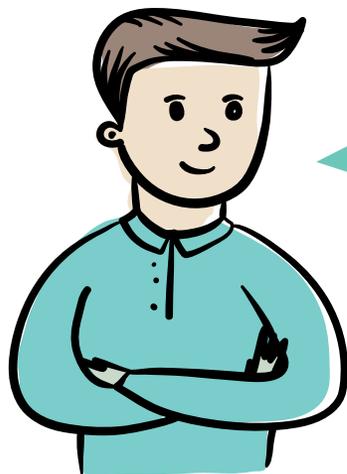
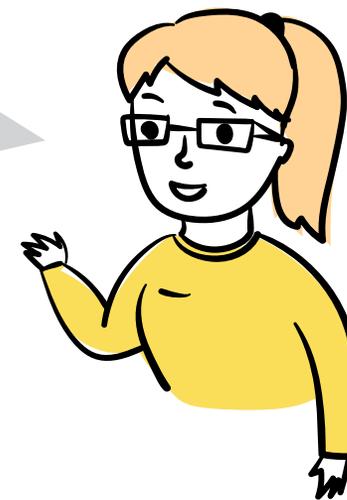


<http://boomstarter.ru/>



<https://planeta.ru>

В СООТВЕТСТВИИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМ ЗАКОНОМ ОТ 2 ИЮЛЯ 2010 ГОДА № 151-ФЗ «О МИКРОФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МИКРОФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ» С ПОПРАВКАМИ, ВНЕСЕННЫМИ В 407-ФЗ, В РОССИИ ДЕЙСТВУЮТ МНОГОЧИСЛЕННЫЕ РЕГИОНАЛЬНЫЕ МИКРОФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ (МФО). ДАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ИМЕЮТ ПРАВО ВЫДАВАТЬ ЗАЙМЫ В СУММЕ ДО 3 МЛН РУБЛЕЙ ФИЗИЧЕСКИМ И ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ.



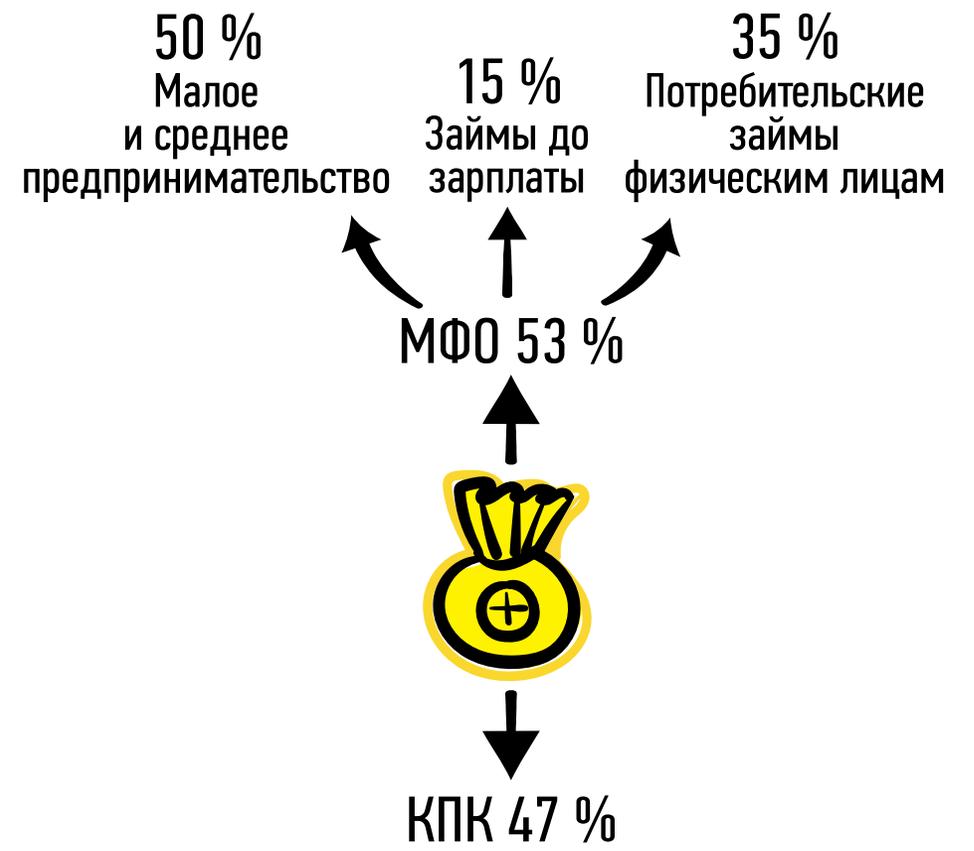
МИКРОФИНАНСИРОВАНИЕ САМО ПО СЕБЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЯРКИМ ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.

ДА, ЕСЛИ ЭТА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СВЯЗАНА С ПРЕДОСТАВЛЕНИЕМ ДОСТУПА К КРЕДИТНЫМ РЕСУРСАМ МАЛООБЕСПЕЧЕННЫМ ЛЮДЯМ ПО МИНИМАЛЬНЫМ РЫНОЧНЫМ ПРОЦЕНТНЫМ СТАВКАМ. ИМЕННО С ЭТОГО ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЧАЛ СВОЙ СОЦИАЛЬНЫЙ БИЗНЕС ОДИН ИЗ ЕГО ОСНОВОПОЛОЖНИКОВ МУХАММЕД ЮНУС.

- Кредитные потребительские кооперативы граждан (КПКГ)
- Кредитные потребительские кооперативы
- Государственные (региональные и муниципальные) фонды поддержки малого предпринимательства
- Сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы (СКПК)
- Частные фонды
- Частные МФО, зарегистрированные в форме коммерческих организаций
- Небанковские депозитно-кредитные организации и банки

МИКРОФИНАНСИРОВАНИЕ В РОССИИ РАЗВИВАЕТСЯ ОЧЕНЬ АКТИВНО. ПО ОЦЕНКАМ НАУМИР (НАЦИОНАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА УЧАСТНИКОВ МИКРОФИНАНСОВОГО РЫНКА) И РМЦ (РОССИЙСКОГО МИКРОФИНАНСОВОГО ЦЕНТРА), ОБЩИЙ ПОРТФЕЛЬ МИКРОЗАЙМОВ МФИ ВЫРОС ЗА 2013 ГОД НА 42 % И СОСТАВИЛ 68 МЛРД РУБЛЕЙ, ПРИ ЭТОМ ДОЛЯ МФО СОСТАВИЛА 53 %, КПК — 47 %.

МИКРОЗАЙМЫ СУБЪЕКТАМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА СОСТАВИЛИ 50 % СОВОКУПНОГО ПОРТФЕЛЯ МИКРОЗАЙМОВ МФО, «ЗАЙМЫ ДО ЗАРПЛАТЫ» — 15 %, ДРУГИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ЗАЙМЫ ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦАМ — 35 %. НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ В НАСТО-ЯЩЕЕ ВРЕМЯ ПРЕДСТАВЛЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ТИПЫ МФО:

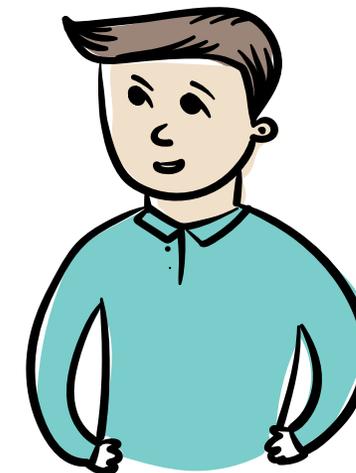
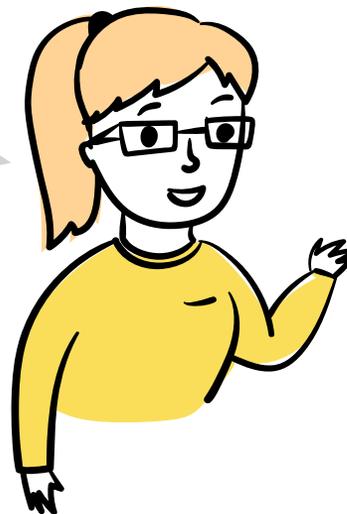


МИКРОФИНАНСИРОВАНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ, ОДНАКО, СРАВНИТЕЛЬНО ДОРОГИМ ИСТОЧНИКОМ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПО ДАННЫМ НАУМИР, СРЕДНЯЯ СТАВКА ПО МИКРОКРЕДИТАМ В РОССИИ ДОСТИГАЕТ 25,3 %.

ОДНАКО, ЕСЛИ НЕТ ИНЫХ, БОЛЕЕ ДЕШЕВЫХ ИСТОЧНИКОВ КАПИТАЛА, МИКРОФИНАНСИРОВАНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ РЕАЛЬНОЙ ВОЗМОЖНОСТЬЮ ДЛЯ НАЧАЛА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.

КРОМЕ ТОГО, В РОССИИ ДЕЙСТВУЮТ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ МИКРОФИНАНСОВЫЕ ЦЕНТРЫ, КОТОРЫЕ ВЫДАЮТ МИКРОЗАЙМЫ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ ПО СТАВКАМ, БЛИЗКИМ К СТАВКЕ РЕФИНАНСИРОВАНИЯ.

А КАКАЯ СРЕДНЯЯ  
СТАВКА?



А ЧТО ПО ПОВОДУ  
ВЕНЧУРНОГО КАПИТАЛА?

ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ В РОССИИ ПОКА НЕ ЗАИНТЕРЕСОВАЛСЯ СОЦИАЛЬНЫМ СЕКТОРОМ, НО, КАК ПОКАЗЫВАЕТ ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ, ОН МОЖЕТ В СКОРОМ ВРЕМЕНИ СТАТЬ ВОЗМОЖНЫМ ИСТОЧНИКОМ ИНВЕСТИЦИЙ ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.

## ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ

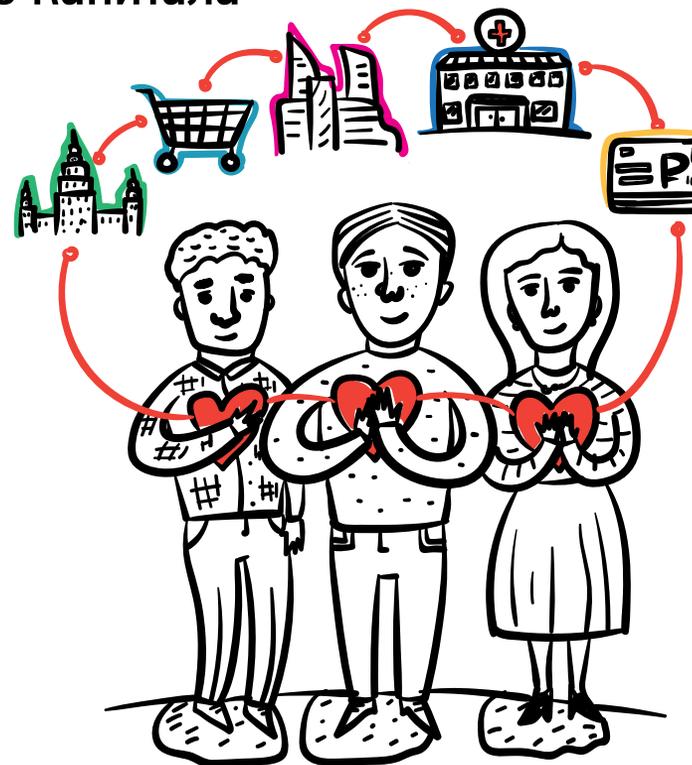
ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ — ФОРМА ИНВЕСТИРОВАНИЯ В НАЧИНАЮЩИЕ КОМПАНИИ, ПРЕДПОЛАГАЮЩАЯ ДОЛГОСРОЧНОЕ УЧАСТИЕ В КАПИТАЛЕ И ЗАРАНЕЕ СПЛАНИРОВАННЫЙ ПУТЬ ВЫХОДА ИЗ СОСТАВА УЧАСТНИКОВ.

ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ НЕ ОГРАНИЧИВАЕТСЯ ТОЛЬКО ФИНАНСОВЫМ УЧАСТИЕМ. ПОМИМО ЭТОГО, ИНВЕТОР ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ОБЪЕКТУ ИНВЕСТИЦИЙ ИНДИВИДУАЛЬНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, МАРКЕТИНГА И КОММУНИКАЦИЙ, РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ, А ТАКЖЕ ДОСТУП К ДРУГИМ ДОНОРАМ И ПАРТНЕРАМ.

ВЕНЧУРНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ ОРИЕНТИРОВАНА НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ И РАЗВИТИЕ ИХ ОПЕРАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, А НЕ НА ПОДДЕРЖКУ ОТДЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ИЛИ ПРОГРАММ.

Запланированный  
выход инвестора  
из капитала

Индивидуальное  
консультирование



Доступ к другим  
донорам и партнерам

ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ ИНВЕСТИРУЕТСЯ С РАСЧЕТОМ НА ХОРОШУЮ ПРИБЫЛЬ. ЧАСТО ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫСОКОЙ ДОХОДНОСТИ ВЕНЧУРНЫЙ ИНВЕСТОР НАСТАИВАЕТ НА СОБСТВЕННЫХ КАНДИДАТАХ НА РОЛЬ УПРАВЛЯЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЕМ. ЭТОТ ПОДХОД НЕ ВСЕГДА ГАРМОНИЧНО СОЧЕТАЕТСЯ С ВЫПОЛНЕНИЕМ СОЦИАЛЬНОЙ МИССИИ ПРЕДПРИЯТИЯ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ В ЕВРОПЕ ВЫРОСЛО КОЛИЧЕСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ, СОЗДАННЫХ С УЧЕТОМ НЕОБХОДИМОСТИ АДАПТАЦИИ ПРИНЦИПОВ ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ К ПОТРЕБНОСТЯМ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.

НАПРИМЕР, В ВЕЛИКОБРИТАНИИ БАНК TRIODOS ИНВЕСТИРОВАЛ 25 МЛН ФУНТОВ В УСТАВНОЙ КАПИТАЛ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПОМОЧЬ ИМ РАСТИ, НЕ ОТВЛЕКАЯСЬ ОТ СВОЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ МИССИИ. ОЧЕВИДНО, ЧТО В ДАННОМ СЛУЧАЕ МЫ УЖЕ МОЖЕМ ГОВОРИТЬ НЕ О ВЕНЧУРНОМ ИНВЕСТОРЕ, А О СОЦИАЛЬНОМ.

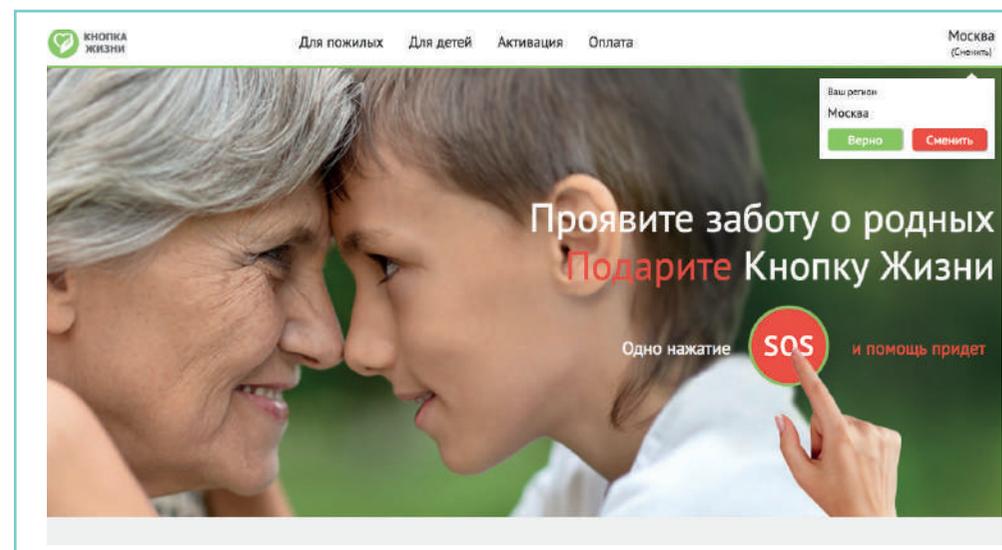
**TRIODOS  
BANK**

В РОССИИ ПИОНЕРОМ В СФЕРЕ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СТАЛ ФОНД «НАШЕ БУДУЩЕЕ», ОБЪЯВИВШИЙ С 2016 ГОДА СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОНКУРС, С УСЛОВИЯМИ КОТОРОГО МОЖНО ОЗНАКОМИТЬСЯ ПО ССЫЛКЕ: [HTTP://INVEST.NB-FUND.RU](http://invest.nb-fund.ru).

## ВЕНЧУРНЫЙ КАПИТАЛ

В РОССИИ ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ ТОЛЬКО НАЧИНАЮТ РАССМАТРИВАТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В КАЧЕСТВЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ. ИХ ОСТАНАВЛИВАЕТ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НИЗКАЯ ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ БОЛЬШИНСТВА СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ. ОДНАКО В КАЧЕСТВЕ ОДНОГО ИЗ НЕМНОГИХ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРИМЕРОВ МОЖНО ПРИВЕСТИ ИНВЕСТИЦИИ ФОНДА VENTURE ANGELS, СОЗДАННОГО В 2009 ГОДУ, КОТОРЫЙ ПРОФИНАНСИРОВАЛ ПРОЕКТ «КНОПКА ЖИЗНИ», ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ПОЖИЛЫХ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫМ СЛОЖНО ПОЛЬЗОВАТЬСЯ МОБИЛЬНЫМИ ТЕЛЕФОНАМИ (КНОПКА СРОЧНОГО ВЫЗОВА, РАЗМЕЩЕННАЯ НА ТЕЛЕФОНЕ JUST5).

## VENTURE ANGELS



<https://knopka24.ru/>

БИЗНЕС-АНГЕЛЫ — СРАВНИТЕЛЬНО НОВОЕ ЯВЛЕНИЕ ДЛЯ РОССИИ.

БИЗНЕС-АНГЕЛЫ — ЭТО СОСТОЯТЕЛЬНЫЕ ЛЮДИ, ИНВЕСТИРУЮЩИЕ СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА В ЧАСТНЫЕ КОМПАНИИ НА НАЧАЛЬНЫХ СТАДИЯХ РАЗВИТИЯ, ОБЛАДАЮЩИЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ РОСТА, КАК ПРАВИЛО, БЕЗ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КАКОГО-ЛИБО ЗАЛОГА. ЦЕЛЮ БИЗНЕС-АНГЕЛА ЯВЛЯЕТСЯ, КАК ПРАВИЛО, МАКСИМАЛЬНОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ И ПРОДАЖА СВОЕЙ ДОЛИ ЧЕРЕЗ ОГОВОРЕННЫЙ СРОК (ОБЫЧНО 3-7 ЛЕТ).

ЧТО ЭТО ЗА ЛЮДИ?

БОЛЬШИНСТВО БИЗНЕС-АНГЕЛОВ — УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, ИМЕЮЩИЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА.

КАКИЕ ПРОЕКТЫ ИНТЕРЕСНЫ БИЗНЕС-АНГЕЛАМ?

## БИЗНЕС-АНГЕЛЫ

ОНИ ВЫБИРАЮТ ПРОЕКТЫ ИСХОДЯ ИЗ АНАЛИЗА БИЗНЕС-МОДЕЛИ И ВПЕЧАТЛЕНИЯ ОТ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И КОМАНДЫ ПРОЕКТА И ИХ ОЖИДАЕМОЙ СПОСОБНОСТИ РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТ И РАЗВИВАТЬ ПРЕДПРИЯТИЕ.

### КАК ДЕЙСТВУЮТ БИЗНЕС-АНГЕЛЫ?

ЧАЩЕ ВСЕГО БИЗНЕС-АНГЕЛЫ ПРИОБРЕТАЮТ НЕКОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ (ДОЛЕЙ) КОМПАНИЙ, ТАК КАК ОНИ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В ТОМ, ЧТОБЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ БЫЛ ДОСТАТОЧНО МОТИВИРОВАН, ЧТОБЫ ОСУЩЕСТВИТЬ СВОЙ ПРОЕКТ.

ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ КОНТРОЛЬ НАД СВОИМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ, ОНИ РЕДКО ПОКУПАЮТ МЕНЬШЕ, ЧЕМ БЛОКИРУЮЩИЙ ПАКЕТ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧАЩЕ ВСЕГО ОНИ ПРИОБРЕТАЮТ ОТ 25 ДО 49 % АКЦИЙ (ДОЛЕЙ) КОМПАНИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ БИЗНЕС-АНГЕЛОМ СРЕДСТВ, СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, СТЕПЕНИ РИСКА ПРОЕКТА И ПРЕДПОЛАГАЕМОЙ ДОХОДНОСТИ.



БИЗНЕС-АНГЕЛЫ СОВЕРШАЮТ НЕСКОЛЬКО ИНВЕСТИЦИЙ, ТЕМ САМЫМ РАСПРЕДЕЛЯЯ СВОИ ВЛОЖЕНИЯ И СНИЖАЯ РИСК. ДВЕ ТРЕТИ ИЗ НИХ РАССМАТРИВАЮТ ПРОЕКТЫ, РАСПОЛОЖЕННЫЕ В СВОЕМ РЕГИОНЕ, ТО ЕСТЬ В ПРЕДЕЛАХ 1-2 ЧАСОВ ПУТИ ДО КОМПАНИИ.

ЕСЛИ ИНВЕСТОРЫ ИМЕЮТ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИНТЕРЕСЫ ИЛИ ИНВЕСТИРУЮТ В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ ОТРАСЛИ, ТО ГОТОВЫ РАССМАТРИВАТЬ И БОЛЕЕ УДАЛЕННЫЕ ПРОЕКТЫ. ИНТЕРЕСЫ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ ОХВАТЫВАЮТ РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

ПРИМЕРНО ТРЕТЬ ИНВЕСТИРУЕМЫХ ПРОЕКТОВ ОСНОВАНА НА НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ. БИЗНЕС-АНГЕЛЫ МОГУТ СОВЕРШАТЬ ИНВЕСТИЦИИ ОТ СВОЕГО ИМЕНИ ИЛИ ЧЕРЕЗ СВОИ КОМПАНИИ, ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ СВЯЗАНО С НАЛОГООБЛОЖЕНИЕМ ИЛИ ДРУГИМИ ПРИЧИНАМИ.



В 80 % СЛУЧАЕВ БИЗНЕС-АНГЕЛЫ АКТИВНО УЧАСТВУЮТ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИНВЕСТИРОВАННЫМИ КОМПАНИЯМИ. ПОМИМО ФИНАНСОВ, БИЗНЕС-АНГЕЛЫ ПРИВНОСЯТ В КОМПАНИЮ ЦЕННЕЙШИЙ ВКЛАД — ОПЫТ В СФЕРЕ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ, ЧЕГО ОБЫЧНО НЕ ХВАТАЕТ КОМПАНИЯМ НА НАЧАЛЬНЫХ СТАДИЯХ, А ТАКЖЕ СВОИ СВЯЗИ.

МНОГИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ГОВОРЯТ О ТОМ, ЧТО ЗНАНИЯ И ОПЫТ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ ЯВЛЯЮТСЯ ДЛЯ НИХ БОЛЕЕ ВАЖНЫМИ, ЧЕМ ФИНАНСЫ.



СУЩЕСТВУЮТ НЕСКОЛЬКО ОРГАНИЗАЦИЙ, ОБЪЕДИНЯЮЩИХ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ И ТЕМ САМЫМ ОБЛЕГЧАЮЩИХ КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ИНВЕСТОРАМИ: ЭТО НАЦИОНАЛЬНАЯ СЕТЬ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ «ЧАСТНЫЙ КАПИТАЛ», ОБЪЕДИНЯЮЩАЯ БИЗНЕС-АНГЕЛОВ, ВХОДЯЩИХ В КАПИТАЛ КОМПАНИИ НА ПОСЕВНОЙ СТАДИИ (ЧЕТКО СФОРМУЛИРОВАННОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ) И ИНВЕСТИРУЮЩИХ ОТ 20 ТЫСЯЧ ДО НЕСКОЛЬКИХ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ), НАЦИОНАЛЬНОЕ СОДРУЖЕСТВО БИЗНЕС-АНГЕЛОВ («СБАР»), КОТОРОЕ, В ОСНОВНОМ РАБОТАЕТ С ИННОВАЦИОННЫМИ СТАРТАПАМИ, А ТАКЖЕ ФОНД БИЗНЕС-АНГЕЛОВ ADDVENTURE, ОРИЕНТИРУЮЩИЙСЯ НА ВЛОЖЕНИЯ ОТ 10 ДО 50 ТЫСЯЧ ДОЛЛАРОВ.



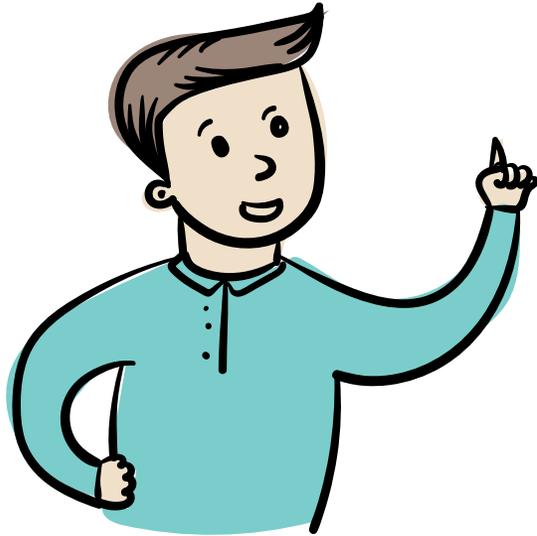
<http://www.private-capital.ru/>



<http://russba.ru/about-SBAR/>



<http://www.addventure.to/>



КАКИЕ ЖЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА МОГУТ СТИМУЛИРОВАТЬ ИНВЕСТОРА ВЫБРАТЬ ИМЕННО МОЙ ПРОЕКТ?

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕТОРЫ В СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СТРЕМЯТСЯ ЛИБО К СОЦИАЛЬНОЙ, ЛИБО К ФИНАНСОВОЙ ОТДАЧЕ ОТ ЭТИХ ИНВЕСТИЦИЙ, А В ИДЕАЛЕ — И К ТОМУ, И К ДРУГОМУ.

ЕСЛИ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ СТАВИТ ВО ГЛАВУ УГЛА СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ОТ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПРЕНЕБРЕГАЯ ВОПРОСАМИ ПРИБЫЛЬНОСТИ, ИНВЕТОРЫ ЧАСТО НАСТОРОЖЕННО ОТНОСЯТСЯ К СПОСОБНОСТИ ЭТИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОСНОВАТЬ УСТОЙЧИВЫЙ БИЗНЕС И ОБЕСПЕЧИТЬ ФИНАНСОВУЮ ОТДАЧУ ОТ ИНВЕСТИЦИЙ.

ИМЕННО БОЛЬШАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПРОРАБОТКА ПРОЕКТА МОЖЕТ ПОВЫСИТЬ ШАНСЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ТО, ЧТО ЕГО БУДУТ РАССМАТРИВАТЬ КАК ОБЪЕКТ ДЛЯ НАДЕЖНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ.



Глубокое знание решаемой социальной проблемы, четко сформулировать механизм ее решения и результаты, которых должно достигнуть социальное предприятие в рамках ее решения.



Ясный бизнес-план и прозрачную бизнес-модель, способность кратко объяснить, какой продукт или услуга предлагаются, кто ваши будущие клиенты и бенефициары (часто это разные группы, хотя социальные предприятия порой не делают различий между ними), как бизнес добьется финансовой устойчивости и как выявит возможности для роста, — все это действительно может выгодно отличать отдельное социальное предприятие в глазах инвестора. Без этого или при рассмотрении новой, не доказавшей свою эффективность бизнес-модели инвестору сложно получить четкое представление о бизнесе. Социальные предприниматели должны говорить на одном языке с потенциальными внешними партнерами, и только тогда они будут серьезно восприниматься инвесторами.



Лидерские и управленческие качества организаторов. Кроме вдохновения и энтузиазма, социальным предпринимателям — как и обычным предпринимателям — зачастую необходимы лидерские качества и управленческие навыки, чтобы построить команду, которая смогла бы обеспечить быстрый рост организации и реализовать амбициозные бизнес-планы.



Квалификацию команды, достаточную для обеспечения долгосрочного роста. В организационном разделе бизнес-плана важно отразить компетентность собранной предпринимателем команды и ее соответствие целям создаваемого предприятия, а также предпринимательский, управленческий и экспертный профессионализм самого предпринимателя.





5

## ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Партнерства. Привлечение волонтеров

КОГДА СОЗДАЕШЬ СВОЕ ПЕРВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ОЧЕНЬ ХОЧЕТСЯ С КЕМ-ТО РАЗДЕЛИТЬ РИСК И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И НАЧАТЬ ДЕЛО С ПАРТНЕРОМ (ПАРТНЕРАМИ).

МНОГИЕ ПРИВЛЕКАЮТ К СОЗДАНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ДРУЗЕЙ И РОДСТВЕННИКОВ. ОДНАКО, КАК НИ СТРАННО, ПРАКТИКА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО БИЗНЕС С ПАРТНЕРАМИ ВЫЖИВАЕТ РЕЖЕ, НЕЖЕЛИ БИЗНЕС, У КОТОРОГО ТОЛЬКО ОДИН СОБСТВЕННИК. ПРИЧИН ДЛЯ ТАКОГО РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ МОЖЕТ БЫТЬ МНОЖЕСТВО: НЕГОТОВНОСТЬ КАЖДОГО ИЗ ПАРТНЕРОВ НА РАВНЫХ УЧАСТВОВАТЬ В РАБОТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФИНАНСИРОВАТЬ ПЛАНОВЫЕ УБЫТКИ НА НАЧАЛЬНОЙ СТАДИИ И НЕПРЕДВИДЕННЫЕ — В ФОРС-МАЖОРНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ, ОТНОШЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ КОМПАЬОНОВ К ОПЕРАЦИОННЫМ СРЕДСТВАМ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК К СОБСТВЕННОМУ КОШЕЛЬКУ СО ВСЕМИ ВЫТЕКАЮЩИМИ ПОСЛЕДСТВИЯМИ. ЕСЛИ ПРЕДПРИЯТИЮ УДАЕТСЯ ПРОЙТИ САМЫЙ СЛОЖНЫЙ НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП ДО ВЫХОДА НА САМООКУПАЕМОСТЬ, СЛЕДУЮЩИМ ИСПЫТАНИЕМ НА ПРОЧНОСТЬ СТАНОВИТСЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДИВИДЕНДОВ.

И КРАЙНЕ РЕДКО УДАЕТСЯ СОХРАНИТЬ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ПАРТНЕРАМИ, ЕСЛИ БИЗНЕС НЕ ВЫЖИВАЕТ И ПРИХОДИТСЯ ПРОДАВАТЬ АКТИВЫ И ДЕЛИТЬ ЛИКВИДАЦИОННУЮ СТОИМОСТЬ.



ПРИ ПРОЧИХ РАВНЫХ УСЛОВИЯХ НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ, ЧТО ВЛИЯНИЕ ЛЮБОГО ПАРТНЕРА НА ДЕЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СЛЕДУЮЩИМИ ТРЕМЯ ОСНОВНЫМИ ФАКТОРАМИ:



**РАЗМЕР ДОЛИ**  
в соответствии с уставом



**ПРАВО ПОДПИСИ**



**ИМУЩЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ**  
на кого и как оформлено

ПАРТНЕРОВ ЗАЧАСТУЮ ИЩУТ ПОТОМУ, ЧТО НЕ ХВАТАЕТ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ, А ЗАКЛАДЫВАТЬ ПОСЛЕДНЕЕ ИМУЩЕСТВО ПОД БАНКОВСКИЙ КРЕДИТ КАЖЕТСЯ ГОРАЗДО БОЛЕЕ СТРАШНЫМ, НЕЖЕЛИ ДОВЕРИТЬСЯ ОДНОМУ ЧЕЛОВЕКУ, КОТОРЫЙ ФИНАНСОВО МОТИВИРОВАН НА УСПЕШНОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.

И ВСЕ ЖЕ ЧАЩЕ ВСЕГО ПОДОБНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ РАНО ИЛИ ПОЗДНО РАЗВАЛИВАЮТСЯ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ ХОЧЕТСЯ, ЧТОБЫ ИНВЕСТИТОР ДАЛ ДЕНЕГ И БОЛЬШЕ НЕ ВМЕШИВАЛСЯ В ДЕЛА ПРЕДПРИЯТИЯ, А ИНВЕСТИТОР ХОЧЕТ, ЧТОБЫ ПРЕДПРИЯТИЕМ УПРАВЛЯЛ ПОДКОНТРОЛЬНЫЙ ЕМУ ЧЕЛОВЕК И ЛУЧШЕ — ПО НАЙМУ.



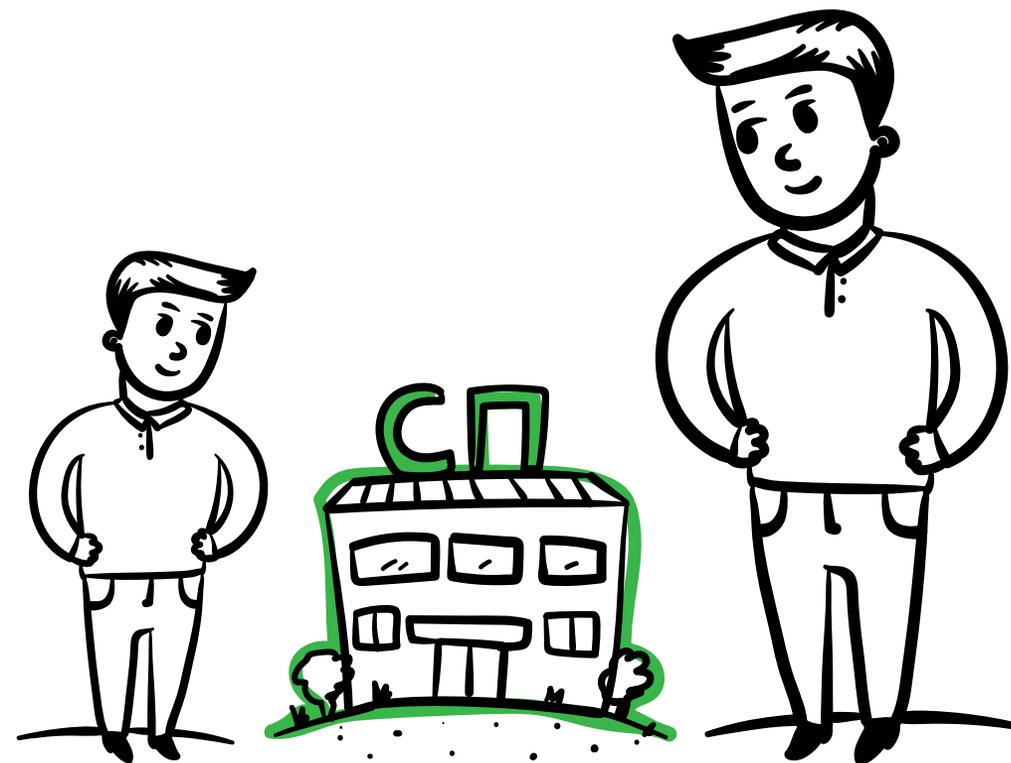
НЕ РАБОТАЕТ, КАК ПРАВИЛО, И ВАРИАНТ, КОГДА ДОЛЮ В БИЗНЕСЕ ПОЛУЧАЕТ КЛЮЧЕВОЙ СОТРУДНИК ИЛИ ДИРЕКТОР ПО НАЙМУ В КАЧЕСТВЕ ПРОЦЕНКИ И ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПРИВЯЗАТЬ ЕГО К ПРЕДПРИЯТИЮ И ЕЩЕ БОЛЕЕ МОТИВИРОВАТЬ К ДОСТИЖЕНИЮ ПЛАНОВ. НАЕМНЫЕ СОТРУДНИКИ РАССМАТРИВАЮТ ЭТУ ДОЛЮ ЛИШЬ КАК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ БОНУС – НЕ БОЛЕЕ. А ЕСЛИ В СЛУЧАЕ ФОРС-МАЖОРНОЙ СИТУАЦИИ ПРИДЕТСЯ ПОКРЫВАТЬ УБЫТКИ ИЗ СВОЕГО КАРМАНА? ПОДОБНЫЙ СЦЕНАРИЙ ВРЯД ЛИ ВХОДИЛ В ПЛАНЫ НОВОИСПЕЧЕННОГО СОБСТВЕННИКА.



ИЗ ВСЕХ ВАРИАНТОВ ПАРТНЕРСТВ ВСЕ ЖЕ НАИЛУЧШИМИ ВАРИАНТАМИ, КАК ПОКАЗЫВАЕТ ПРАКТИКА, ЯВЛЯЮТСЯ СЕМЕЙНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СОЗДАВАЕМЫЕ МУЖЕМ И ЖЕНОЙ, А ТАКЖЕ ПАРТНЕРСТВА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ С ОПЫТОМ, У КОТОРОГО ОСНОВНАЯ ДОЛЯ В ПРЕДПРИЯТИИ, И МЛАДШЕГО ПАРТНЕРА (ПАРТНЕРОВ), ТОЛЬКО НАЧИНАЮЩЕГО (НАЧИНАЮЩИХ) СВОЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

В ПЕРВОМ СЛУЧАЕ РЕАЛИЗУЕТСЯ СЦЕНАРИЙ, КОГДА СЕМЬЯ МОЖЕТ СПЛОТИТЬСЯ В РАБОТЕ НАД ОБЩИМ ПРОЕКТОМ, ВМЕСТЕ ГОРДИТЬСЯ УСПЕХОМ ИЛИ ВМЕСТЕ ПЕРЕЖИТЬ НЕУДАЧУ, НО И В ЭТОМ СЛУЧАЕ ЭТО БУДЕТ ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ.

ВО ВТОРОМ ЖЕ ВАРИАНТЕ РЕАЛИЗУЕТСЯ СХЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА, КОГДА МЛАДШИЙ ПАРТНЕР, ХОТЬ И ИМЕЕТ ГОРАЗДО МЕНЬШУЮ ДОЛЮ ПРИБЫЛИ ПРИ РАВНОЙ НАГРУЗКЕ, ЗАТО ПОЛУЧАЕТ НЕОЦЕНИМЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ, КОТОРЫЙ СМОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ В ДАЛЬНЕЙШЕМ, СОЗДАВАЯ УЖЕ СВОЕ СОБСТВЕННОЕ ДЕЛО.





В СЛУЧАЕ ЕСЛИ ВСЕ ЖЕ ПАРТНЕРСТВО — ПРИОРИТЕТНЫЙ ВАРИАНТ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, ВСЕ ВОПРОСЫ, КАСАЮЩИЕСЯ ВЗНОСОВ В УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ, ОФОРМЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРАВА ПОДПИСИ, РАСТРЕДЕЛЕНИЯ ДИВИДЕНДОВ, ВЫХОДА ИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ОДНОГО ИЗ ПАРТНЕРОВ, РАЗДЕЛА ИМУЩЕСТВА ПРИ ЛИКВИДАЦИИ, ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОФОРМЛЕНЫ В ПИСЬМЕННОМ ВИДЕ ДО НАЧАЛА СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. УСТНЫМ ДОГОВОРЕННОСТЯМ ПРИ СОЗДАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕ МЕСТО.

У ПРЕДПРИЯТИЯ ДОЛЖЕН БЫТЬ ТОЛЬКО ОДИН ЧЕЛОВЕК, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЙ ОСНОВНОЕ РУКОВОДСТВО, КАК БЫ ОН НИ НАЗЫВАЛСЯ (ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕЗИДЕНТ, ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ИЛИ ИНАЧЕ), ПОЭТОМУ ДО СОЗДАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАРТНЕРЫ ДОЛЖНЫ ДОГОВОРИТЬСЯ, КТО ИЗ НИХ БУДЕТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ОСНОВНОЕ РУКОВОДСТВО И ОТЧИТЫВАТЬСЯ ПЕРЕД ДРУГИМИ ПАРТНЕРАМИ, — КТО КОНТРОЛИРОВАТЬ ФИНАНСЫ И ОТВЕЧАТЬ И ОТЧИТЫВАТЬСЯ ЗА ИХ ПРОЗРАЧНОСТЬ ПЕРЕД ПАРТНЕРАМИ.

ПАРТНЕРЫ МОГУТ БЫТЬ АКТИВНЫМИ ИЛИ ПАССИВНЫМИ, ТО ЕСТЬ УЧАСТВОВАТЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИЛИ ОГРАНИЧИТЬСЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ И ОБЩИМ КОНТРОЛЕМ.

АКТИВНЫЕ ПАРТНЕРЫ, КРОМЕ ДИВИДЕНДОВ, ПОЛУЧАЮТ В ТАКОМ СЛУЧАЕ ЗАРПЛАТУ, КАК И ДРУГИЕ СОТРУДНИКИ, РАБОТАЮЩИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПО НАЙМУ.



СПЕЦИАЛИСТЫ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ СЧИТАЮТ, ЧТО УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС НА ПРЕДПРИЯТИИ НАЧИНАЕТСЯ ТОГДА, КОГДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ПРИНИМАЕТ НА РАБОТУ ПЕРВОГО СОТРУДНИКА. НО ДО ЭТОГО НЕОБХОДИМО ПРОВЕСТИ БОЛЬШУЮ ПОДГОТОВИТЕЛЬНУЮ РАБОТУ.

### СФОРМИРОВАТЬ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ

Сформировать желательно «на вырост», чтобы при развитии предприятия и найме дополнительного персонала организационная структура дополнялась, как пазл, а обученные и доказавшие свою эффективность сотрудники вписывались в работу предприятия как на стадии запуска, так и на стадии развития и расширения предприятия.

### ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ НАЕМНЫХ СОТРУДНИКОВ

У социальных предприятий нет возможности тратить большие деньги на переманивание дорогих специалистов у конкурентов. Нанимаемых сотрудников придется учить, постоянно повышая их квалификацию до нужного уровня. Поэтому систему обучения надо продумать еще до найма.

### СФОРМИРОВАТЬ ОБЪЯВЛЕНИЯ О ВАКАНСИЯХ

На рынке труда есть взаимная конкуренция: конкуренция потенциальных работников за рабочие места и конкуренция работодателей за квалифицированный персонал. Нанимателю важно понимать, что, давая объявление о вакансии, он начинает продажу рабочего места. Объявление о вакансии должно заинтересовать будущего сотрудника, дать ему понимание не только предъявляемых к нему требований, но и перспектив работы в данной организации. Объявление о вакансии должно мотивировать к действию, то есть в тексте желательно указывать срок окончания приема резюме.



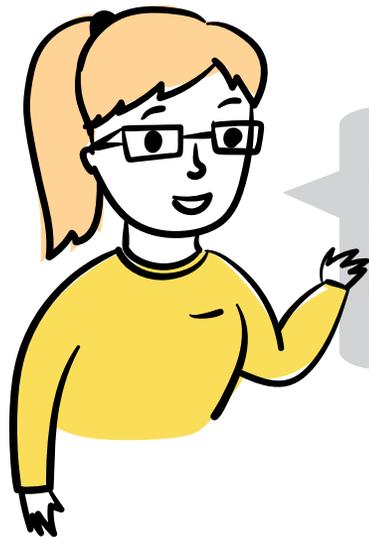
## ГРАМОТНО ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕСС ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Лучше, если конкурс проходит в несколько этапов, включающих в том числе и оценку практических навыков работы потенциальных сотрудников. Тестирование должно давать понимание, насколько резюме соответствует действительности, а также возможности кандидатов для дальнейшего обучения, развития и работы в конкретной сфере с той спецификой, которую реализует данное социальное предприятие.

Чтобы побудить отобранных кандидатов быстро принять решение о согласии или отказе от предложенных условий, время на размышление желательно ограничить.

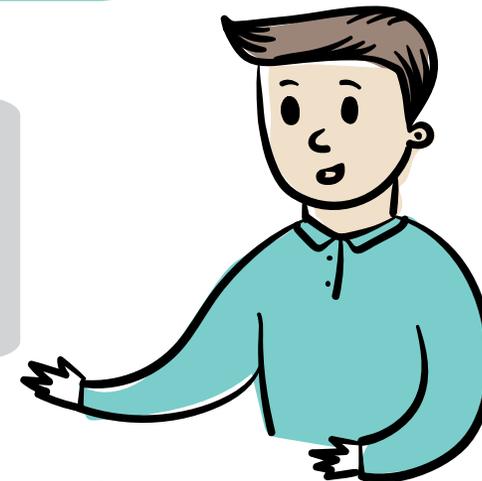
## ПОДОБРАТЬ НУЖНЫЙ ПЕРСОНАЛ

Первые принятые сотрудники станут костяком команды, именно с ними предприниматель может разделить задачи по подбору и организации производственных, складских, торговых, офисных помещений, наладке производства, построению системы продаж. С самого начала стоит нанять хотя бы одного активного продавца, который сможет предварительно встречаться с потенциальными клиентами, налаживать связи. На первом этапе можно обойтись без финансиста и бухгалтера, отдав эту задачу на аутсорсинг.



ОСНОВНОЕ ОТЛИЧИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОТ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТО СОТРУДНИК РАБОТАЕТ НЕ ПОТОМУ, ЧТО ДОЛЖЕН, А ПОТОМУ, ЧТО ХОЧЕТ.

КАК ПОНЯТЬ, СКОЛЬКО ПЛАТИТЬ СОТРУДНИКУ, ЧТОБЫ ОН ХОРОШО РАБОТАЛ?



МОЖНО ЛИ СОЗДАТЬ УНИВЕРСАЛЬНУЮ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ ДЛЯ КОММЕРЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ?

УНИВЕРСАЛЬНЫХ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ НЕ СУЩЕСТВУЕТ, ОДНАКО ЕСТЬ РЯД ДОКАЗАВШИХ СВОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНСТРУМЕНТОВ, КОТОРЫЕ МОЖНО ПРИМЕНЯТЬ ПО УСМОТРЕНИЮ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ.



## ИНСТРУМЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ МОТИВАЦИИ

1

Создание системы оплаты труда с фиксированной и переменной частью. Одна доля переменной части оплаты труда связывается с достижением индивидуальных целей сотрудника, другая — с целями подразделения, третья — с целями организации в целом.

2

Желательно, чтобы доля переменной части оплаты труда была существенной для сотрудника.

3

По результатам квартала или года возможна выплата премии за выдающиеся результаты как отдельным сотрудникам, так и участникам проектных групп или отдельным подразделениям.



## ИНСТРУМЕНТЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ

4

Создание демократичной, открытой обстановки в коллективе.

5

Возможность с определенной периодичностью любому сотруднику встретиться с руководителем предприятия.

6

Открытое обсуждение проблем, привлечение всех сотрудников рабочей группы к поиску оптимального решения.

7

Уважительное отношение ко всем членам коллектива, особенно к вспомогательному персоналу.



## ИНСТРУМЕНТЫ ЛИЧНОСТНОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

8

Создание возможностей для профессионального и карьерного роста, ротации, работы сотрудников в разных проектных группах со сменой руководителей проектов.

9

Наставничество опытных сотрудников над новичками, благожелательное отношение к новичкам.

10

Постоянная практика прагматичной работы над ошибками по каждому проекту.



## ПООЩРЕНИЯ И ВЗЫСКАНИЯ

11

Чествование и награждение сотрудников, добившихся выдающихся результатов, поощрение лояльности сотрудников компании.

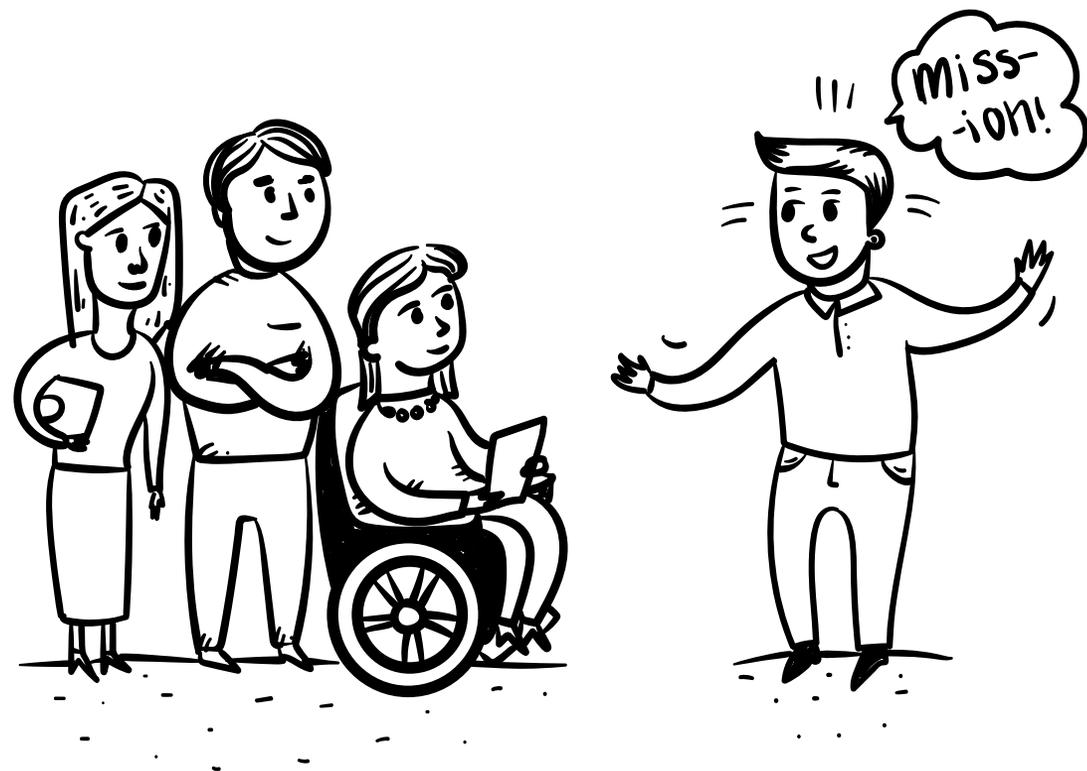
12

Открытая и всем понятная система санкций в случае ошибок или нарушения условий трудовых договоров.

У СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЕСТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ: ЭТО МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. СОЗНАНИЕ ТОГО, ЧТО ТЫ УЧАСТВУЕШЬ В РАБОТЕ, КОТОРАЯ НАПРЯМУЮ ПОМОГАЕТ КОНКРЕТНЫМ ЛЮДЯМ, И ТЫ МОЖЕШЬ УВИДЕТЬ ЭТИХ ЛЮДЕЙ И УВИДЕТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ СВОЕГО ТРУДА, — ЭТО ОЧЕНЬ МОЩНАЯ МОТИВАЦИЯ, И ОНА ДЕЙСТВУЕТ НЕ ТОЛЬКО В ОТНОШЕНИИ САМОГО СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, НО И СТОЛЬ ЖЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ОНА МОЖЕТ БЫТЬ И ДЛЯ НАЕМНЫХ СОТРУДНИКОВ.

КРОМЕ ТОГО, ПРИ ОДИНАКОВОЙ ЗАРПЛАТЕ, ПРЕДЛАГАЕМОЙ КОММЕРЧЕСКИМИ И СОЦИАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, КАК РАЗ СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ, ГРАМОТНО РАЗЪЯСНЕННАЯ В ХОДЕ КОНКУРСА ПО ОТБОРУ ПЕРСОНАЛА, МОЖЕТ СТАТЬ ВЕСОМЫМ ФАКТОРОМ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ, СОЧУВСТВУЮЩИХ ЦЕЛЯМ ОРГАНИЗАЦИИ.

ТАКИМ ОБРАЗОМ, ФОРМИРУЕТСЯ ЛОЯЛЬНАЯ КОМАНДА, А ДАЛЬШЕ ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ — РАЗВИВАТЬ ЭТУ МОТИВАЦИЮ, СТАВЯ ПЕРЕД СОТРУДНИКАМИ НЕ ТОЛЬКО ЭКОНОМИЧЕСКИЕ, НО И СОЦИАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ, РАССКАЗЫВАЯ О ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ВСЕМУ КОЛЛЕКТИВУ, ДАВАЯ КАЖДОМУ СОТРУДНИКУ ПОНИМАНИЕ ЕГО УНИКАЛЬНОГО ВКЛАДА В ДОСТИГНУТЫЙ РЕЗУЛЬТАТ.



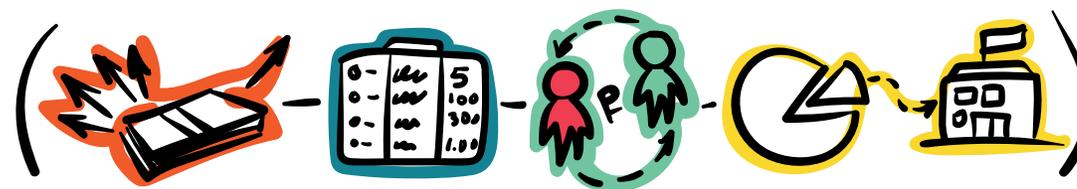
ОДНАКО ОТДЕЛЬНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ МОГУТ ИСПЫТЫВАТЬ И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТРУДНОСТИ ПО СРАВНЕНИЮ С КОММЕРЧЕСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ.

ЭТИ ТРУДНОСТИ ВОЗНИКАЮТ В СВЯЗИ СО СПЕЦИФИКОЙ РЕШАЕМОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМЫ: НАПРИМЕР, ПРЕДПРИЯТИЯ, СОЗДАЮЩИЕ РАБОЧИЕ МЕСТА ДЛЯ ИНВАЛИДОВ, ДОЛЖНЫ УЧИТЫВАТЬ СПЕЦИФИКУ СОЦИАЛЬНОЙ ИЗОЛЯЦИИ, В КОТОРОЙ ДЛИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ НАХОДИЛИСЬ ЛЮДИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ, И СОЗДАВАТЬ МЕХАНИЗМЫ ПОСТЕПЕННОЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ, СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ И ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ-ИНВАЛИДОВ СОГЛАСНО ТРЕБОВАНИЯМ К СОВРЕМЕННЫМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ.

НУЖНО ПРИНИМАТЬ ВО ВНИМАНИЕ И ОЦЕНИВАТЬ ГОТОВНОСТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО СОТРУДНИКА С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ РАБОТАТЬ, ПОТОМУ ЧТО БЫВАЮТ КАНДИДАТЫ С ЯВНО ИЖДИВЕНЧЕСКИМИ НАСТРОЕНИЯМИ.

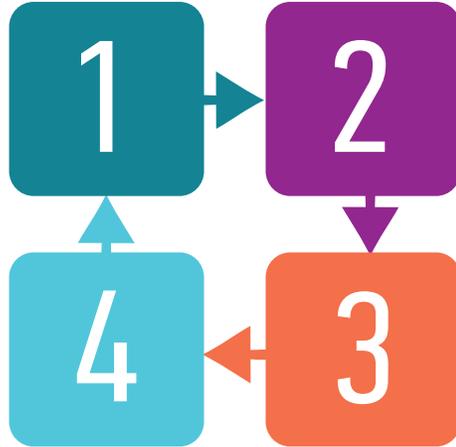
ОЧЕНЬ ПОМОГАЕТ В ТАКИХ КОЛЛЕКТИВАХ НАЛИЧИЕ У РУКОВОДИТЕЛЯ ЯРКО ВЫРАЖЕННЫХ КАЧЕСТВ ДИПЛОМАТА.

ДРУГОЙ ТРУДНОСТЬЮ ЯВЛЯЕТСЯ ТО, ЧТО СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ДЕМОНСТРИРУЮТ БОЛЬШУЮ УВЛЕЧЕННОСТЬ СВОЕЙ ИДЕЕЙ, НЕЖЕЛИ КОММЕРЧЕСКИЕ. ПОЭТОМУ ИМ СЛОЖНЕЕ ОТОЙТИ ОТ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕКУЧКИ. НО, С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ В РЕШЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМЫ ПОБУЖДАЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ЗАНИМАТЬСЯ РАЗВИТИЕМ, ПРОДВИГАТЬ И ТИРАЖИРОВАТЬ СВОЮ СОЦИАЛЬНУЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, И ЭТО ЯВЛЯЕТСЯ СТОЛЬ ЖЕ МОЩНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ РАЗВИВАТЬ И МАСШТАБИРОВАТЬ СВОЕ ДЕЛО, КАК И В СЛУЧАЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ — МОТИВАЦИЯ УВЕЛИЧИВАТЬ ПРИБЫЛЬ И ДОЛЮ РЫНКА.



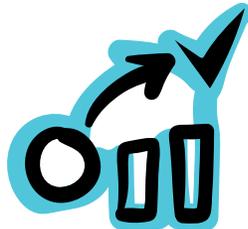
ЕСЛИ МЫ ГОВОРИМ О ТОЛЬКО СОЗДАВАЕМОМ СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ,  
В КРУГ ЗАДАЧ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ВХОДИТ:

Поиск необходимого персонала, в том числе, возможно, и волонтеров



Выбор наилучших кандидатов из имеющегося предложения на рынке

Выработка стратегии, а также ее последовательная реализация по мотивации, делегированию и контролю деятельности каждого сотрудника



Адаптация персонала с целью максимально быстрого включения сотрудников в работу

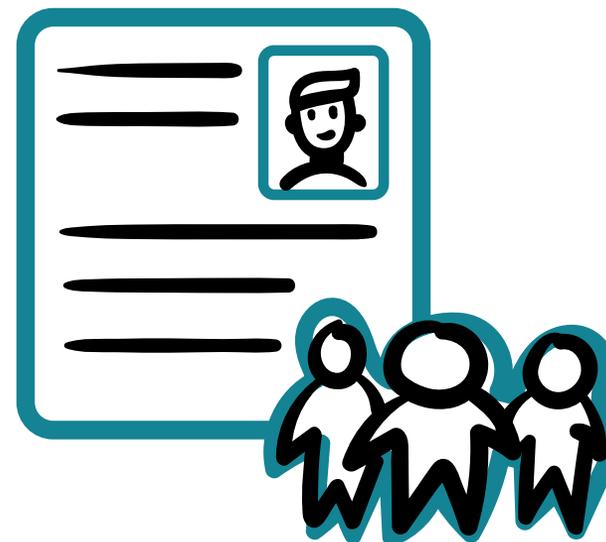
КАКИЕ ЖЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗУЮТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ  
ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАЖДОЙ ИЗ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ?

ДЛЯ ПОИСКА НЕОБХОДИМОГО ПЕРСОНАЛА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ГРАМОТНО СОСТАВЛЕННАЯ ЗАЯВКА НА ПОИСК ПЕРСОНАЛА.

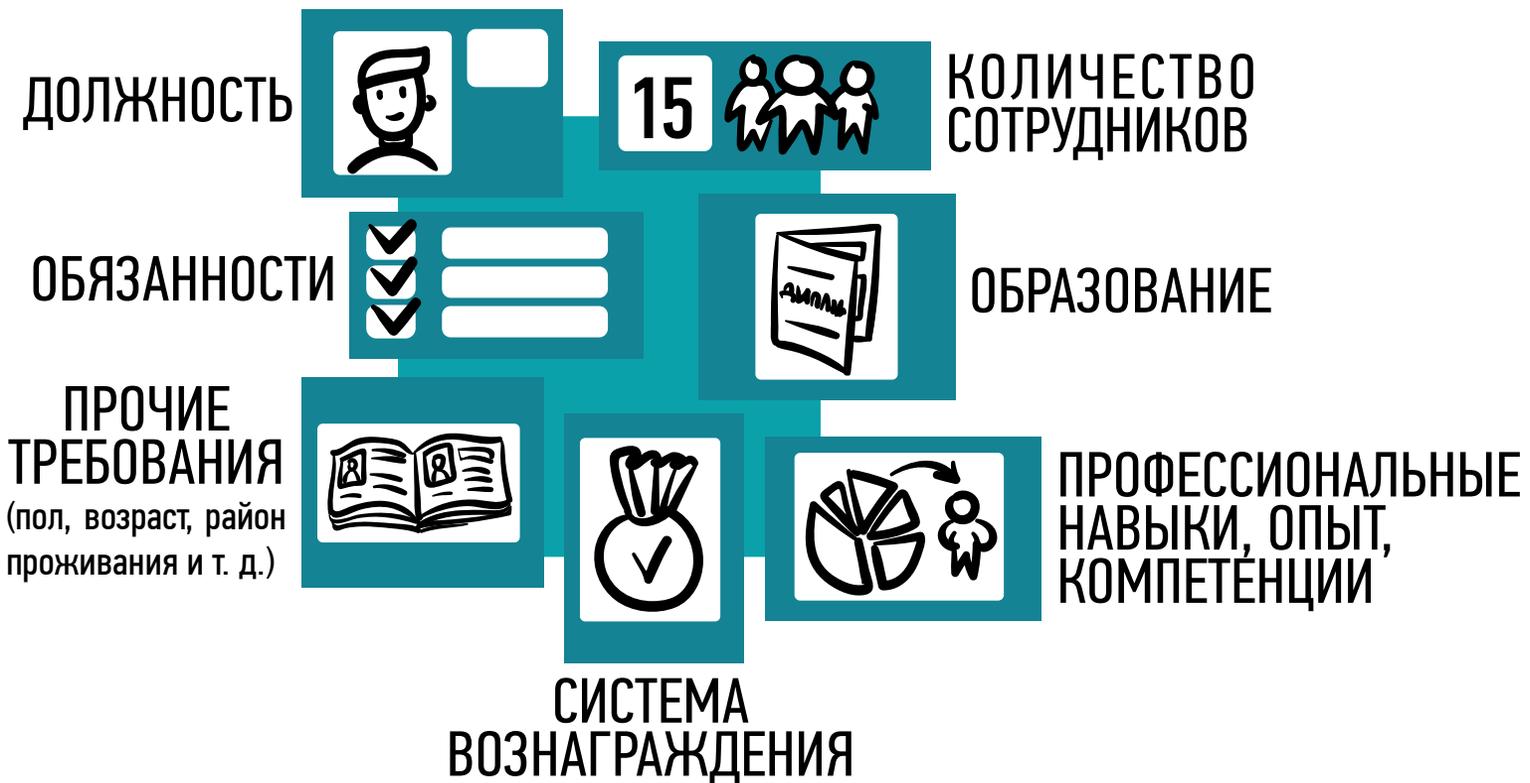
ЗАЯВКА ПОМОГАЕТ СТРУКТУРИРОВАТЬ МЫСЛИ И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ САМОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ О ТОМ, КАКОГО СПЕЦИАЛИСТА ОН ИЩЕТ, А ТАКЖЕ ПОЗВОЛЯЕТ СДЕЛАТЬ ПОИСК ПЕРСОНАЛА МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНЫМ И ИЗНАЧАЛЬНО ОТСЕЧЬ ТЕХ КАНДИДАТОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ СЧЕСТЬ ЭТУ РАБОТУ ПОДХОДЯЩЕЙ ДЛЯ СЕБЯ В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ОБЪЯВЛЕНИЕ О ВАКАНСИИ СОСТАВЛЕНО НЕОПРЕДЕЛЕННО. ИМЕННО НА ОСНОВЕ ЗАЯВКИ СОСТАВЛЯЕТСЯ ОБЪЯВЛЕНИЕ О ВАКАНСИИ.

ЗАЯВКА ПОМОГАЕТ:

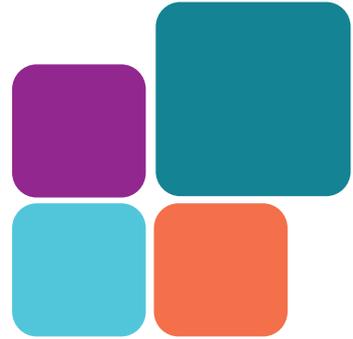
- ПОСТАВИТЬ ЦЕЛИ (КАКУЮ ФУНКЦИЮ ДОЛЖЕН ВЫПОЛНЯТЬ СОТРУДНИК, КАКИХ ЦЕЛЕЙ ДОЛЖЕН ДОСТИЧЬ);
- СФОРМУЛИРОВАТЬ ЖЕЛАТЕЛЬНУЮ МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКА;
- СФОРМИРОВАТЬ ОСНОВУ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ;
- ПОДГОТОВИТЬ МЕХАНИЗМ АДАПТАЦИИ И ВКЛЮЧЕНИЯ НОВОГО СОТРУДНИКА В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ;
- ПОНЯТЬ, СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ПРИДЕТСЯ ТРАТИТЬ НА ОБУЧЕНИЕ НОВОГО СОТРУДНИКА.



В ЗАЯВКЕ НА ПОДБОР СОТРУДНИКА ДОЛЖНЫ ОБЯЗАТЕЛЬНО СОДЕРЖАТЬСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ:



КРОМЕ ТОГО, УЖЕ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОГО ОТБОРА ПЕРСОНАЛА СТОИТ ОПРЕДЕЛИТЬ СПИСОК ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ, ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ, МЕЖЛИЧНОСТНЫХ И МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ ЯВЛЯЮТСЯ КЛЮЧЕВЫМИ ДЛЯ ДАННОЙ ДОЛЖНОСТИ.



## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

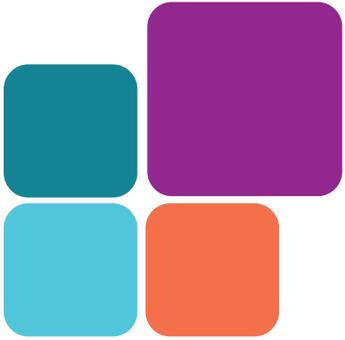
Способность быстро воспринимать большие объемы информации, быстро анализировать ситуацию, организованность, обучаемость и т. д.

## МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ

Способность адаптироваться к меняющейся ситуации, способность работать в команде, проявлять такт и дипломатичность в трудных ситуациях и т. д.

## ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ

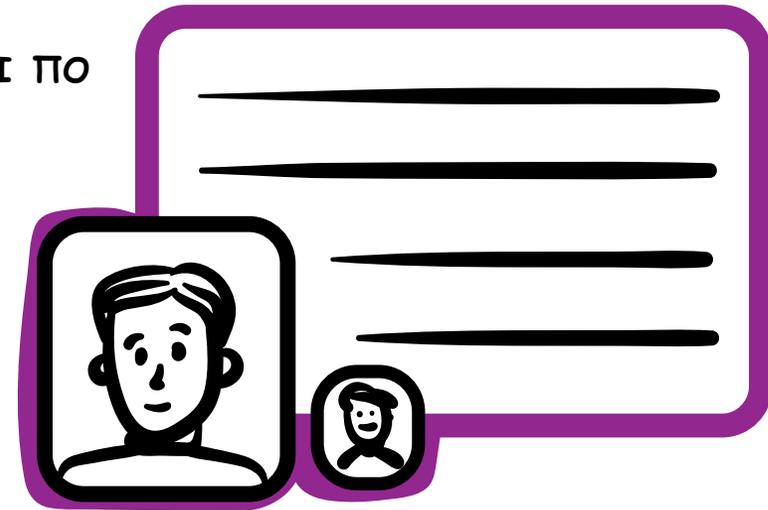
Настойчивость и последовательность в преодолении трудностей, готовность взять на себя дополнительную ответственность, понимание профессиональных задач и заинтересованность в выполнении обязанностей и т. д.



ДЛЯ ВЫБОРА НАИЛУЧШИХ КАНДИДАТОВ ИЗ ИМЕЮЩЕГОСЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ТАКОЙ ИНСТРУМЕНТ, КАК СТРУКТУРИРОВАННОЕ ИНТЕРВЬЮ. СТРУКТУРИРОВАННОЕ ИНТЕРВЬЮ, КАК МОЖНО ПОНЯТЬ ИЗ НАЗВАНИЯ, ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ОБЫЧНОГО ИНТЕРВЬЮ С КАНДИДАТОМ ТЕМ, ЧТО ИМЕЕТ ЧЕТКУЮ, ВЫВЕРЕННУЮ НА ПРАКТИКЕ СТРУКТУРУ, ПОЗВОЛЯЮЩУЮ ДОБИВАТЬСЯ НАИЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРИ ПОДБОРЕ СОТРУДНИКОВ.

В СТРУКТУРИРОВАННОМ ИНТЕРВЬЮ МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ЭТАПЫ:

- УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА;
- ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ (РАБОТА С РЕЗЮМЕ, ВОПРОСЫ ПО ПРЕДЫДУЩЕЙ РАБОТЕ, КОНКРЕТИКА);
- ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ;
- ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ;
- ПОЛУЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ КАНДИДАТА;
- ОБСУЖДЕНИЕ ДАЛЬНЕЙШЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОСЛЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ;
- СОСТАВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОГНОЗА;
- ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.



ПОСЛЕДНИЕ ДВА ЭТАПА ПРОХОДЯТ УЖЕ ПОСЛЕ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ИНТЕРВЬЮ С КАНДИДАТОМ.



ИЗ ВСЕЙ ЭТОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ДЕЙСТВИЙ НАИБОЛЬШИЕ СОМНЕНИЯ У НАНИМАТЕЛЯ ВСЕГДА ВЫЗЫВАЮТ ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ И МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКА.

ПРАКТИКА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО НЕВОЗМОЖНО ВЫДУМАТЬ ИЛИ СКРЫТЬ МНОГОЕ, ТАК КАК ЗАЧАСТУЮ ЭЛЕМЕНТЫ ОДНОЙ СИТУАЦИИ ТЕСНО ПЕРЕПЛЕТАЮТСЯ С ПОВЕДЕНИЕМ В ДРУГОЙ СИТУАЦИИ, И ДОСТАТОЧНО ЛЕГКО ЗАМЕТИТЬ НЕСООТВЕТСТВИЯ ИЛИ ПРОТИВОРЕЧИЯ В ОТВЕТАХ, ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ВЫ ВНИМАТЕЛЬНО СЛЕДИТЕ ЗА НИМИ И ДЕЛАЕТЕ ЗАПИСИ.

СОМНЕНИЯ МОЖНО РАЗРЕШИТЬ С ПОМОЩЬЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ, ПО СУТИ, ЯВЛЯЮТСЯ ПЕРЕФРАЗИРОВАННЫМИ ПРЕДЫДУЩИМИ ВОПРОСАМИ.

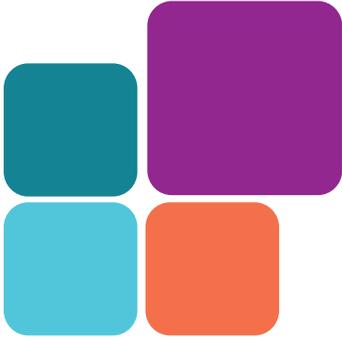
ТАКИЕ ВОПРОСЫ ПОМОГАЮТ ПОЛУЧИТЬ НАИБОЛЕЕ ПОЛНОЕ ОПИСАНИЕ СИТУАЦИЙ, ПРОЯСНИТЬ ВСЕ ДЕТАЛИ И УСТРАНИТЬ НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ, ПОЛУЧИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ИЛИ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ОБРАТНОГО И ОТПРОВЕРЖЕНИЕ ТОГО, КАК ЭТО ХОТЕЛ БЫ ПРЕДСТАВИТЬ КАНДИДАТ.



Что вы конкретно делали в данном проекте?



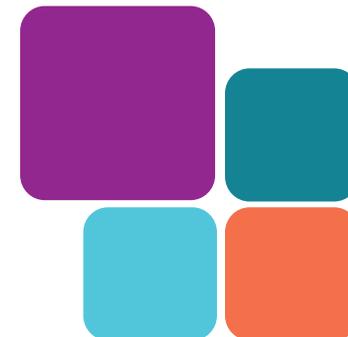
Как бы вы описали ваш вклад в результат реализации проекта?



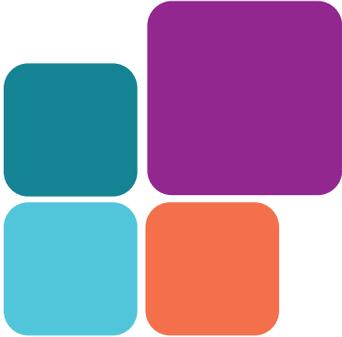
В ПРОЦЕССЕ СТРУКТУРИРОВАННОГО ИНТЕРВЬЮ НЕОБХОДИМО ОПРЕДЕЛИТЬ ДОМИНИРУЮЩИЙ МОТИВАЦИОННЫЙ СТИМУЛ ИЛИ СТИМУЛЫ, КОТОРЫМИ РУКОВОДСТВУЕТСЯ КАНДИДАТ ПРИ ТРУДОУСТРОЙСТВЕ НА ДАННУЮ ВАКАНСИЮ. ЭТО МОГУТ БЫТЬ:

- ✓ БОЛЕЕ СЛОЖНАЯ И ИНТЕРЕСНАЯ РАБОТА, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ;
- ✓ КАРЬЕРА, РОСТ СТАТУСА И ЛИЧНОГО ВЛИЯНИЯ;
- ✓ ОБУЧЕНИЕ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ И ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ;
- ✓ СТАБИЛЬНЫЙ НАБОР ОБЯЗАННОСТЕЙ;
- ✓ СТАБИЛЬНАЯ / БОЛЕЕ ВЫСОКАЯ ЗАРПЛАТА, НАЛИЧИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ;
- ✓ ПОМОЩЬ ЛЮДЯМ, ПРИЧАСТНОСТЬ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ;
- ✓ ВОЗМОЖНОСТЬ ГИБКОГО ГРАФИКА;
- ✓ ВОЗМОЖНОСТЬ ПЕРЕДАТЬ СВОЙ ОПЫТ, БЫТЬ НАСТАВНИКОМ;
- ✓ ПРИЧАСТНОСТЬ К ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕЕ СТАТУСА И ПОЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА;
- ✓ ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ С ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ АВТОНОМИИ, САМООРГАНИЗАЦИИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

КАКИЕ ВОПРОСЫ ПОМОГУТ ОЦЕНИТЬ  
МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКА?



- ❓ ПОЧЕМУ КАНДИДАТ ХОЧЕТ ЗАНИМАТЬСЯ ЭТИМ ДЕЛОМ?
- ❓ ПОЧЕМУ ВЫБРАЛ СВОЮ ПРОФЕССИЮ?
- ❓ НА КАКОЙ ОБЪЕМ РАБОТЫ ГОТОВ?
- ❓ КАКОВЫ ОЖИДАНИЯ ОТ НОВОЙ РАБОТЫ?
- ❓ ЧТО ЕМУ НРАВИЛОСЬ И НЕ НРАВИЛОСЬ В ПРЕДЫДУЩЕЙ РАБОТЕ?
- ❓ НА ЧТО СЧИТАЕТ СЕБЯ СПОСОБНЫМ?
- ❓ КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ХОЧЕТ ДОБИТЬСЯ ЧЕРЕЗ ГОД, 2, 3, 5?
- ❓ ТРУДНЫЕ СИТУАЦИИ, С КОТОРЫМИ СОТРУДНИК СТАЛКИВАЛСЯ НА ПРЕДЫДУЩЕЙ РАБОТЕ И КАК ОН ИХ ПРЕОДОЛЕВАЛ?
- ❓ РАССКАЗАТЬ НЕСКОЛЬКО ИСТОРИЙ УСПЕХОВ И ПРОВАЛОВ, КАК ВСЕ ПРОИСХОДИЛО? КАКИЕ ВЫВОДЫ СОТРУДНИК СДЕЛАЛ ДЛЯ СЕБЯ?



ПОСЛЕДНИЕ ДВА ВОПРОСА ТРЕБУЮТ ОЧЕНЬ РАЗВЕРНУТЫХ ОТВЕТОВ, А ЕСЛИ КАНДИДАТ ИСПЫТЫВАЕТ НЕЛОВКОСТЬ И СТАРАЕТСЯ ГОВОРИТЬ КРАТКО, ИНТЕРВЬЮЕР ДОЛЖЕН ПРОЯВИТЬ МАКСИМАЛЬНУЮ ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ И ИСКРЕННИЙ ИНТЕРЕС К СОБЕСЕДНИКУ, ЧТОБЫ ОН НАЧАЛ РАССКАЗЫВАТЬ. МНОГИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ РАБОТОДАТЕЛЯ СОЗДАЮТ НА СОБЕСЕДОВАНИИ ОБСТАНОВКУ СТРОГОГО ЭКЗАМЕНА, КОТОРАЯ НЕ СПОСОБСТВУЕТ ОТКРОВЕННОМУ РАЗГОВОРУ.

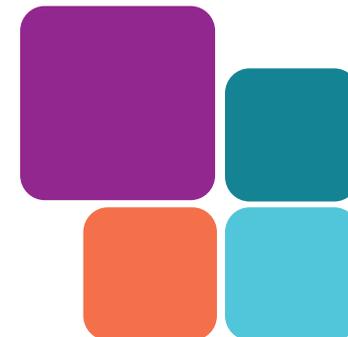
ЭТА ТАКТИКА ЗАСТАВЛЯЕТ КАНДИДАТА НЕРВНИЧАТЬ И ОГРАНИЧИВАТЬСЯ КОРОТКИМИ, И, ВОЗМОЖНО, ПРОРАБОТАННЫМИ ЗАРАНЕЕ ЗАГОТОВКАМИ.

ПОЭТОМУ ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ РАБОТОДАТЕЛЮ СТОИТ С ПОМОЩЬЮ РАЗНОГО ТИПА ВОПРОСОВ (ОБЩИХ, РЕФЛЕКСИВНЫХ, НАВОДЯЩИХ, ОТКРЫТЫХ, ПРОВОКАЦИОННЫХ) ДОБИТЬСЯ ОТ КАНДИДАТА ПОДРОБНОГО РАССКАЗА О ЕГО ПРЕДЫДУЩЕМ ОПЫТЕ, УСПЕХАХ, НЕУДАЧАХ, ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РОСТЕ, МОТИВАЦИИ, ПРИВЫЧНЫХ СХЕМАХ КОММУНИКАЦИИ С КОЛЛЕГАМИ, КЛИЕНТАМИ И КОНТРАГЕНТАМИ.

В КАЖДОМ ОПИСЫВАЕМОМ КЕЙСЕ КАНДИДАТ ДОЛЖЕН ОТРАЗИТЬ, В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ ЗАДАЧА И ПОЧЕМУ ОНА ВОЗНИКЛА, КАКОВЫ БЫЛИ ЕГО КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ И КАКОВЫ БЫЛИ КОНКРЕТНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЕГО РАБОТЫ.

ВО ВРЕМЯ ИНТЕРВЬЮ ОЧЕНЬ ВАЖНО ВЕСТИ ЗАПИСИ, ЧТОБЫ НЕ УПУСТИТЬ ВСЕ НЮАНСЫ ВЕРБАЛЬНОГО И НЕВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ С КАНДИДАТОМ ДЛЯ ПОСЛЕДУЮЩЕГО АНАЛИЗА И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.

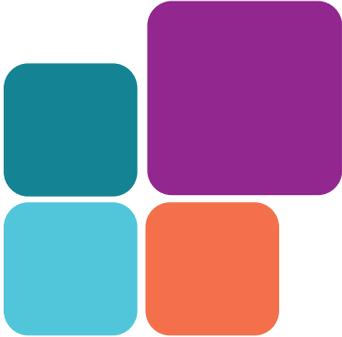




КОГДА РЕШЕНИЕ В ОТНОШЕНИИ ОДНОГО ИЗ КАНДИДАТОВ ПРИНЯТО, МНОГИЕ РАБОТОДАТЕЛИ ДО ПОДПИСАНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА ПОДПИСЫВАЮТ ДОКУМЕНТ, КОТОРЫЙ НАЗЫВАЕТСЯ JOB OFFER — ПРЕДЛОЖЕНИЕ О РАБОТЕ. ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ, КАК ПРАВИЛО, В СЛУЧАЯХ, КОГДА НАЧАЛО ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НАСТУПАЕТ С ОПРЕДЕЛЕННОЙ ОТСРОЧКОЙ ПО ОТНОШЕНИЮ К МОМЕНТУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В ПОЛЬЗУ ОДНОГО ИЗ КАНДИДАТОВ.

ЦЕЛЮ ЭТОГО ДОКУМЕНТА ЯВЛЯЕТСЯ ФИКСАЦИЯ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ, ДОСТИГНУТЫХ НА СОБЕСЕДОВАНИИ. ПРЕДЛОЖЕНИЕ О РАБОТЕ СНИЖАЕТ РИСК НЕДОПОНИМАНИЯ, ФИКСИРУЕТ ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ДОЛЖНОСТИ БЕЗ НАЧАЛА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ, ПОВЫШАЕТ ВЗАИМНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАНДИДАТА И РАБОТОДАТЕЛЯ И ФОРМИРУЕТ ПОЗИТИВНЫЙ ИМИДЖ РАБОТОДАТЕЛЯ.





ПРЕДЛОЖЕНИЕ О РАБОТЕ ДОЛЖНО СОДЕРЖАТЬ:

Информацию о работодателе:  
название, адрес, контактная  
информация

- Название должности.
- Дата выхода на работу.
- Функциональные обязанности.
- Размер оплаты труда, вознаграждения и компенсации.

Подпись  
непосредственного  
уполномоченного  
руководителя

Дата и  
подпись  
кандидата

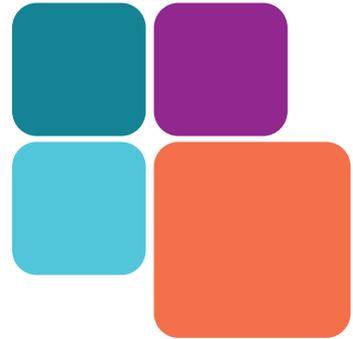


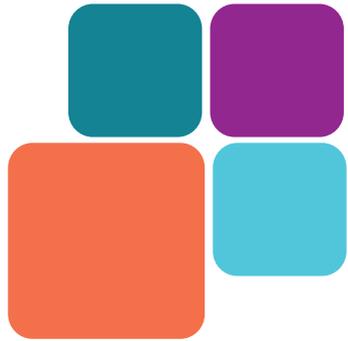
СЛЕДУЮЩЕЙ ВАЖНОЙ ЗАДАЧЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ПОСЛЕ НАЧАЛА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ С НОВЫМ СОТРУДНИКОМ ЯВЛЯЕТСЯ ЕГО АДАПТАЦИЯ. ЦЕЛЬЮ ЭТОГО ПРОЦЕССА ЯВЛЯЕТСЯ МАКСИМАЛЬНО БЫСТРОЕ ОЗНАКОМЛЕНИЕ НОВОГО СОТРУДНИКА С ЕГО РАБОТОЙ, КОЛЛЕГАМИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ, В КОТОРЫЕ ОН БУДЕТ ВКЛЮЧЕН И КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ.

КРОМЕ ТОГО, АДАПТАЦИЯ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ ПОНЯТЬ В РАМКАХ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА, ПОДХОДИТ СОТРУДНИК КОМПАНИИ ИЛИ НЕТ. ДЛЯ ЛЮБОГО БИЗНЕСА, БУДЬ ТО СОЦИАЛЬНЫЙ ИЛИ КОММЕРЧЕСКИЙ, ПЛАТИТЬ ЗАРПЛАТУ НЕЭФФЕКТИВНОМУ СОТРУДНИКУ — НЕПОЗВОЛИТЕЛЬНАЯ РОСКОШЬ.

#### АДАПТАЦИЯ ПОЗВОЛЯЕТ:

- СОКРАТИТЬ ТЕКУЧКУ КАДРОВ;
- БЫСТРЕЕ ОСВОИТЬСЯ НОВИЧКУ В НОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ;
- БЫСТРЕЕ ОСВОИТЬ НОВЫЕ ОБЯЗАННОСТИ;
- УМЕНЬШИТЬ КОЛИЧЕСТВО ОШИБОК НА НОВОМ РАБОЧЕМ МЕСТЕ;
- В МИНИМАЛЬНЫЕ СРОКИ ДОСТИЧЬ НУЖНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ;
- В КОНЦЕ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА СОТРУДНИК ДОЛЖЕН КАЧЕСТВЕННО ВЫПОЛНЯТЬ НЕ МЕНЕЕ 60 % СВОИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ.



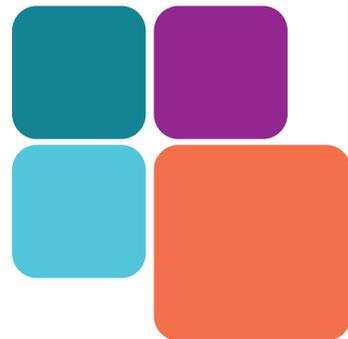


ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ АДАПТАЦИЯ БЫЛА ПРОВЕДЕНА МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ СОСТАВЛЯЕТ ЕЕ ПЛАН И ЗАКРЕПЛЯЕТ ЗА НОВИЧКОМ КУРАТОРА ИЛИ, ЕСЛИ НОВИЧОК ПРИНАДЛЕЖИТ К ПЕРВОМУ НАБОРУ ПЕРСОНАЛА, ВЫДЕЛЯЕТ ВРЕМЯ И САМ ПРОВОДИТ АДАПТАЦИЮ.

### АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКА ВКЛЮЧАЕТ:

- ОЗНАКОМЛЕНИЕ С ПРАВИЛАМИ И НОРМАМИ ПОВЕДЕНИЯ НА РАБОТЕ, С ТРЕБОВАНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ;
- ОСВОЕНИЕ ПРОФЕССИИ, ЕЕ ТОНКОСТЕЙ, НЕОБХОДИМЫХ НАВЫКОВ И ПРИЕМОВ РАБОТЫ;
- ОЗНАКОМЛЕНИЕ С КОМПАНИЕЙ И ЕЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ (СТРУКТУРА, СПИСОК СОТРУДНИКОВ И ТЕЛЕФОНОВ, КАК ИДЕТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ);
- ЕСЛИ НОВИЧОК ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ С КЛИЕНТАМИ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ЗНАКОМИТ ЕГО С БАЗОЙ ДАННЫХ С ИНФОРМАЦИЕЙ О КЛИЕНТАХ, БЕРЕТ С СОБОЙ НА ВСТРЕЧИ С НИМИ В КАЧЕСТВЕ ПОМОЩНИКА.



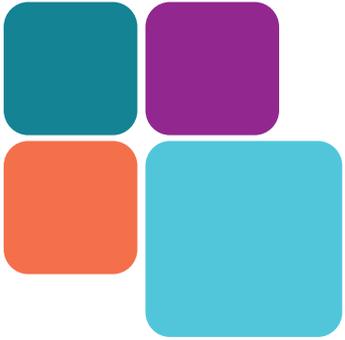


ВАЖНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ НАЧАЛА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКА ЯВЛЯЕТСЯ РАЗРАБОТКА ЕГО ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ, КОТОРАЯ ДОЛЖНА БЫТЬ НЕ ФОРМАЛЬНЫМ ДОКУМЕНТОМ, ПРИЛАГАЮЩИМСЯ К ТРУДОВОМУ ДОГОВОРУ, А РЕАЛЬНЫМ РУКОВОДСТВОМ К ДЕЙСТВИЮ И ДОКУМЕНТОМ ДЛЯ ЕЖЕДНЕВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЛЯ НОВОГО СОТРУДНИКА.

### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПОЗВОЛЯЕТ СФОРМУЛИРОВАТЬ:

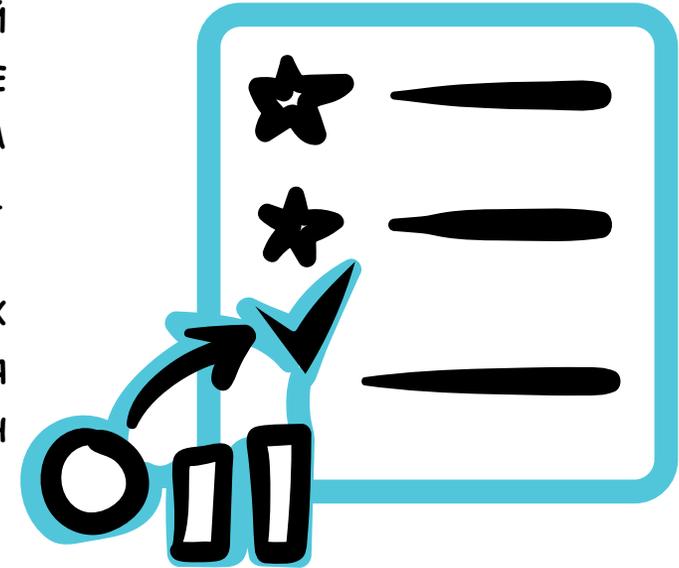
- ✓ ЦЕЛИ ДЛЯ СОТРУДНИКА;
- ✓ КАКУЮ РАБОТУ ДОЛЖЕН ВЫПОЛНЯТЬ СОТРУДНИК;
- ✓ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКА В ДЕНЬ, НЕДЕЛЮ, МЕСЯЦ, ГОД;
- ✓ СИСТЕМУ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ (КАЧЕСТВЕННУЮ, КОЛИЧЕСТВЕННУЮ);
- ✓ ТРУДОВЫЕ НОРМАТИВЫ;
- ✓ ЧТО ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ СОТРУДНИК В ТРУДНОЙ СИТУАЦИИ, ПРИ БОЛЕЗНИ;
- ✓ КАКИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРИСУЩИ СОТРУДНИКУ;
- ✓ КАКОЙ ДОХОД СОТРУДНИК ПОЛУЧАЕТ И КАК ОН МЕНЯЕТСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ;
- ✓ КОМУ СОТРУДНИК ПОДЧИНЯЕТСЯ И КАКУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ КОМПАНИИ.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ЯВЛЯЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО И НЕ СТОЛЬКО ИНСТРУМЕНТОМ, ПОЗВОЛЯЮЩИМ УВОЛИТЬ НЕРАДИВОГО РАБОТНИКА, НО И ОСНОВОЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО ВСЕМИ СОТРУДНИКАМИ.

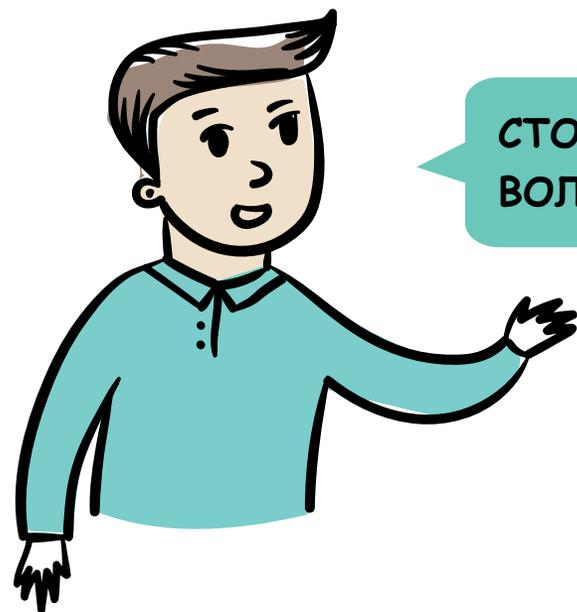


КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ТРЕБУЕТ ОТДЕЛЬНОГО ПОДХОДА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МОТИВАЦИИ И ДЕЛЕГИРОВАНИЯ. ОДНАКО ЕСТЬ РЯД ИНСТРУМЕНТОВ, ПРИМЕНИМЫХ КО ВСЕМ СОТРУДНИКАМ И ЗАТРАГИВАЮЩИХ СРАЗУ НЕСКОЛЬКО МОТИВАЦИОННЫХ СТИМУЛОВ. РЕЧЬ ИДЕТ ОБ ОПЕРАТИВНОМ ПЛАНЕ (КРІ). ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН ЯВЛЯЕТСЯ СИСТЕМОЙ ПОСТАНОВКИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, А ТАКЖЕ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ИХ РАБОТЫ.

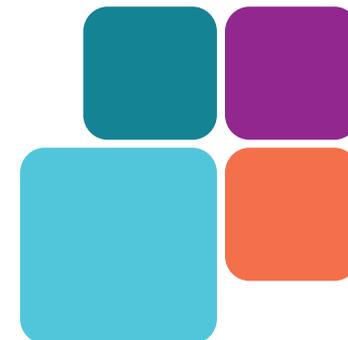
ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН СТАВИТ КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ ПЕРЕД РАБОТНИКОМ НА ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ПЕРИОД (ЧАЩЕ ВСЕГО ГОД), ФИКСИРУЕТ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ПОДЦЕЛИ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ДОСТИЧЬ (НАПРИМЕР, КВАРТАЛЬНЫЕ), ДАЕТ ЧЕТКИЕ ФОРМУЛЫ ДЛЯ РАСЧЕТА ЗАВИСИМОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА (ИЛИ ПРЕМИИ) ОТ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ. ЦЕЛИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ИЗМЕРИМЫ И НЕ ДОПУСКАТЬ НЕОДНОЗНАЧНЫХ ТОЛКОВАНИЙ. ТОГДА У СОТРУДНИКОВ СНИМАЕТСЯ ОЧЕНЬ МНОГО ВОПРОСОВ, СВЯЗАННЫХ СО СПРАВЕДЛИВОСТЬЮ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ. ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН ТАКЖЕ ЯВЛЯЕТСЯ ДОКУМЕНТОМ, ПОДПИСЫВАЕМЫМ И РАБОТОДАТЕЛЕМ, И РАБОТНИКОМ, И ДОЛЖЕН РАССМАТРИВАТЬСЯ КАК ПРИЛОЖЕНИЕ К ТРУДОВОМУ ДОГОВОРУ.

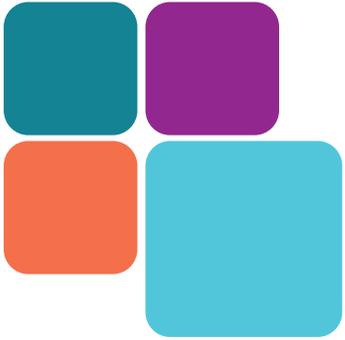


В ЗАКЛЮЧЕНИЕ СЛЕДУЕТ СКАЗАТЬ, ЧТО МНОГИЕ УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ГОТОВЫ ПОДПИСАТЬСЯ ПОД ИЗВЕСТНЫМ ВЫСКАЗЫВАНИЕМ: «КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ». ПОЭТОМУ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ, ДЕЙСТВУЮЩИМ ЗАЧАСТУЮ В НИЗКОРЕНТАБЕЛЬНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТАКЖЕ ВАЖНО УЧИТЬСЯ НАБИРАТЬ И УСПЕШНО ВСТРАИВАТЬ В СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ИМЕННО ТЕХ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ ОБЕСПЕЧАТ ПРЕДПРИЯТИЮ СТАБИЛЬНОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ.



СТОИТ ЛИ ПРИВЛЕКАТЬ ВОЛОНТЕРОВ?



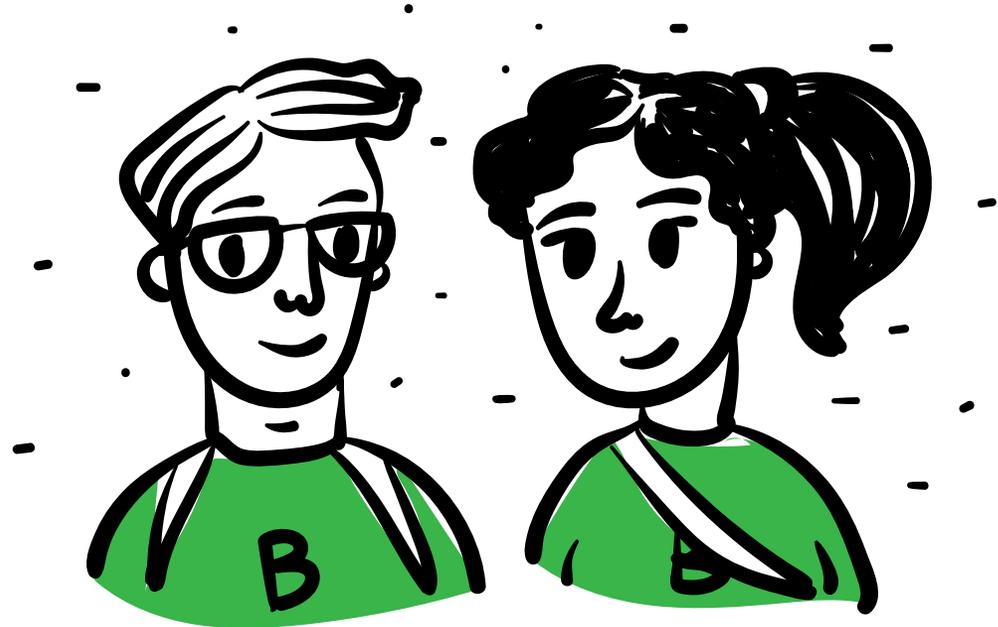


ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВОЛОНТЕРОВ К РАБОТЕ НА СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ИМЕЕТ КАК ПОЗИТИВНЫЕ, ТАК И НЕГАТИВНЫЕ СТОРОНЫ. К ПРЕИМУЩЕСТВАМ МОЖНО ОТНЕСТИ ЭКОНОМИЮ НА РАСХОДАХ НА ПЕРСОНАЛ, ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ОЧЕНЬ ВАЖНЫМ ФАКТОРОМ, ОСОБЕННО НА СТАДИИ СТАНОВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.

КРОМЕ ТОГО, ВОЛОНТЕРЫ — ЛЮДИ, УВЛЕЧЕННЫЕ ИДЕЕЙ, С СИЛЬНОЙ ЛИЧНОЙ МОТИВАЦИЕЙ К РАБОТЕ.

К НЕДОСТАТКАМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВОЛОНТЕРОВ МОЖНО ОТНЕСТИ ВРЕМЕННЫЙ ХАРАКТЕР ИХ РАБОТЫ И НЕПОЛНУЮ ЗАНЯТОСТЬ, НЕСТАБИЛЬНОСТЬ СОСТАВА КОМАНДЫ, НЕВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА ПЕРСОНАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА.

ПОЭТОМУ ВОПРОС О ПРИВЛЕЧЕНИИ ВОЛОНТЕРОВ НЕОБХОДИМО РЕШАТЬ ПО СИТУАЦИИ.





6

## ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

и доработка товаров и услуг.  
Начало операционной деятельности

ЭТОТ ШАГ ЯВЛЯЕТСЯ ТАКЖЕ ОЧЕНЬ ОТВЕТСТВЕННЫМ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. НА ЭТОМ ЭТАПЕ КОНЦЕПЦИЯ ПРОДУКТА, НАКОНЕЦ, ПРИОБРЕТАЕТ КОНКРЕТНУЮ ФОРМУ И ПРОХОДИТ ПИЛОТНЫЕ ИСПЫТАНИЯ, ТО ЕСТЬ ТЕСТИРУЕТСЯ НА ВЫБРАННОЙ ГРУППЕ КЛИЕНТОВ ЛИБО В РАМКАХ ОГРАНИЧЕННОГО ПЕРИОДА ВРЕМЕНИ. ПРИ ЭТОМ ТАКЖЕ ОГРОМНУЮ ПОЛЬЗУ ДЛЯ ДОРАБОТКИ ПРОДУКТА ПРИНОСИТ ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВАШИХ КЛИЕНТОВ И ОТКРЫТОСТЬ РАЗРАБОТЧИКОВ К ОТЗЫВАМ БУДУЩИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ И ЭКСПЕРТОВ.

ЛУЧШЕ НЕ УЛОЖИТЬСЯ В ЖЕСТКИЙ ГРАФИК ВЫВОДА ПРОДУКТА НА РЫНОК, ЧЕМ ПРЕДСТАВИТЬ ЛЮДЯМ СЫРОЙ ПРОДУКТ. ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДОРАБОТКИ БУДУТ ГОРАЗДО ДОРОЖЕ И С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРЯМЫХ РАСХОДОВ, И С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОТЕРЬ ДЛЯ РЕПУТАЦИИ ВАШЕГО СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.



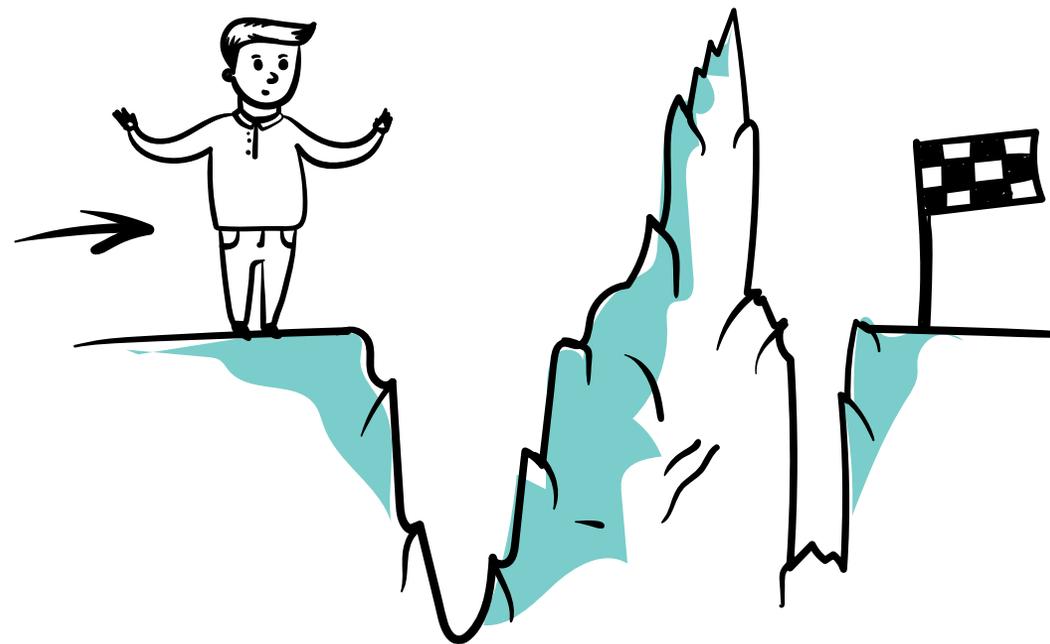
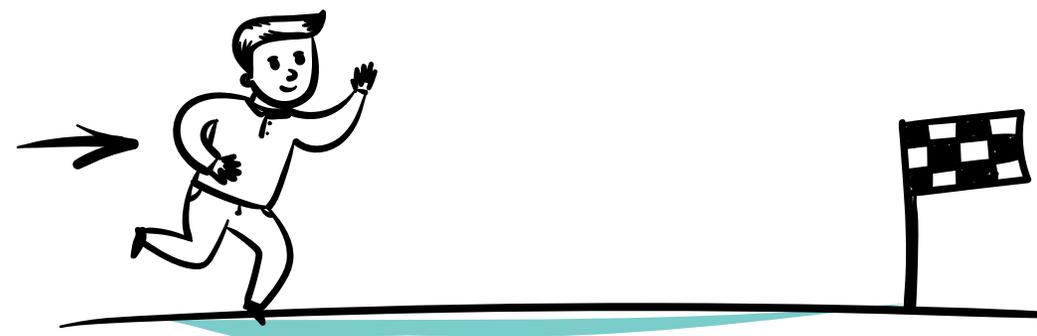


ПОСЛЕ ДОРАБОТКИ ПРОДУКЦИИ (КОНЦЕПЦИИ УСЛУГ) ПРЕДПРИЯТИЕ ЗАКАНЧИВАЕТ ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП СВОЕЙ РАБОТЫ И ПРИСТУПАЕТ К ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – ПРОИЗВОДСТВУ И РЕАЛИЗАЦИИ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ОБЪЕМОВ ТОВАРОВ ИЛИ УСЛУГ.

ЕСЛИ ПО РАСЧЕТАМ БИЗНЕС-ПЛАНА ВАМ НУЖНО ПРИВЛЕЧЬ ВНЕШНЕЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ, ОЦЕНИТЕ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ ИСТОЧНИКИ И ДЕЙСТВУЙТЕ.

ЕСЛИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ ДОСТАТОЧНО ДЛЯ СТАРТА, ПРИСТУПАЙТЕ К РЕАЛИЗАЦИИ.

ДЕЙСТВУЙТЕ, КАК ЗАПЛАНИРОВАЛИ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ, НО ПУСТЬ ВАС НЕ ОСТАНАВЛИВАЕТ ТО, ЧТО РЕАЛЬНОСТЬ БУДЕТ ОТЛИЧАТЬСЯ ОТ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ПАРАМЕТРОВ И НЕ ОДИН РАЗ ЗАСТАВИТ ВАС ВНЕСТИ ИЗМЕНЕНИЯ В СВОИ ПЛАНЫ, — ЭТО НОРМАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПРОЦЕСС, КОГДА РЕШЕНИЯ ПРИХОДИТСЯ ПРИНИМАТЬ ПРИ НЕДОСТАТОЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ.



ИСПОЛЬЗУЙТЕ БИЗНЕС-ПЛАН ДЛЯ ПРОСЧЕТА РАЗНЫХ СЦЕНАРИЕВ И ДЛЯ ОТРАЖЕНИЯ ИЗМЕНИВШИХСЯ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ. ПРОГНОЗЫ ДАДУТ ВАМ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОДГОТОВИТЬСЯ И СВОЕВРЕМЕННО РЕАГИРОВАТЬ НА ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ.

В СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМОСТИ НЕ ТРЕНЕБРЕГАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТЬЮ ОБРАТИТЬСЯ ЗА КОНСУЛЬТАЦИЕЙ К ФИНАНСОВЫМ, ЮРИДИЧЕСКИМ, ОТРАСЛЕВЫМ СПЕЦИАЛИСТАМ, ГОСУДАРСТВЕННЫМ ФОНДАМ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫМ ФОНДАМ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИМ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, В ТОМ ЧИСЛЕ К ФОНДУ «НАШЕ БУДУЩЕЕ» И ЕГО «ЛАБОРАТОРИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА».



КОГДА ВЫ СОЗДАЕТЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ВАЖНО, ЧТОБЫ У ВАС БЫЛО ЧЕТКОЕ ПОНИМАНИЕ ВАШИХ ЦЕЛЕЙ, КОТОРЫХ ВЫ ХОТИТЕ ДОСТИЧЬ ЧЕРЕЗ 5 ИЛИ 10 ЛЕТ. НЕ БОЙТЕСЬ БЫТЬ АМБИЦИОЗНЫМИ: БОЛЬШАЯ ЦЕЛЬ, КОТОРУЮ ВЫ БУДЕТЕ ИМЕТЬ В ВИДУ, ПОМОЖЕТ ВАМ СПРАВИТЬСЯ С ТРУДНОСТЯМИ СТАНОВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО БИЗНЕСА.



БИЗНЕС — ЖИВОЙ ОРГАНИЗМ, КОТОРЫЙ ТРЕБУЕТ ПОСТОЯННОГО РАЗВИТИЯ, И, СПРАВЛЯЯСЬ С ТРУДНОСТЯМИ ТЕКУЩЕГО ДНЯ, ПОСТОЯННО ЗАДАВАЙТЕ СЕБЕ ВОПРОС: «ЧТО Я ДОЛЖЕН БУДУ СДЕЛАТЬ ЗАВТРА И ПОСЛЕЗАВТРА, ЧТОБЫ ВСЕ ВРЕМЯ БЫТЬ ЛУЧШЕ, ЭФФЕКТИВНЕЕ СВОИХ КОНКУРЕНТОВ?» ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ВЫ НЕ ТЕРЯЛИ УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ И БЫЛИ В КУРСЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В ВАШЕЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НЕ ПРЕНЕБРЕГАЙТЕ КОНФЕРЕНЦИЯМИ И СЛЕТАМИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ГДЕ ВЫ СМОЖЕТЕ ОБМЕНЯТЬСЯ ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ И НАЙТИ ОТВЕТЫ НА ВОЗНИКАЮЩИЕ У ВАС В ПРОЦЕССЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОПРОСЫ.

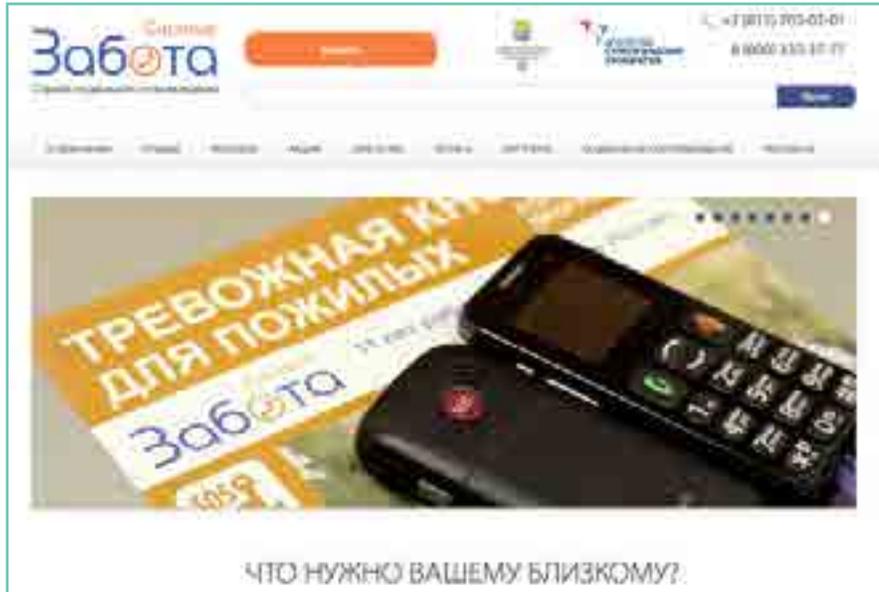
РОСТ И РАЗВИТИЕ ВАШЕГО СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ОХВАТ КАК МОЖНО БОЛЬШЕГО ЧИСЛА БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ В РАМКАХ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНЫ ПОСТОЯННО СЛУЖИТЬ ВАМ ОРИЕНТИРАМИ.



СУЩЕСТВУЮТ ЛИ В РОССИИ ДИНАМИЧНО РАСТУЩИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ?

ДА, В РОССИИ ЕСТЬ МНОГО УСПЕШНЫХ И АКТИВНО РАЗВИВАЮЩИХСЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ. ПРИВЕДУ НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ.

## ООО «Система Забота»



<http://zabota365.com/>

- Круглосуточная социальная, медицинская и информационная помощь пожилым людям и инвалидам. Компания работает в рамках Федерального закона от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ.
- Предоставляет услуги в 10 регионах России, охватывает 72 населенных пункта и свыше 16 тысяч абонентов.
- Организует межведомственное взаимодействие, за счет чего снижается количество непрофильных вызовов неотложной помощи на 9 %; снижается количество немотивированных вызовов медицинских и социальных работников на 12 %.

## ООО «Объединение музейных производств «Коломенский посад» (ООО «ОМП «Коломенский посад»)



<http://www.kolomnapastila.ru/>

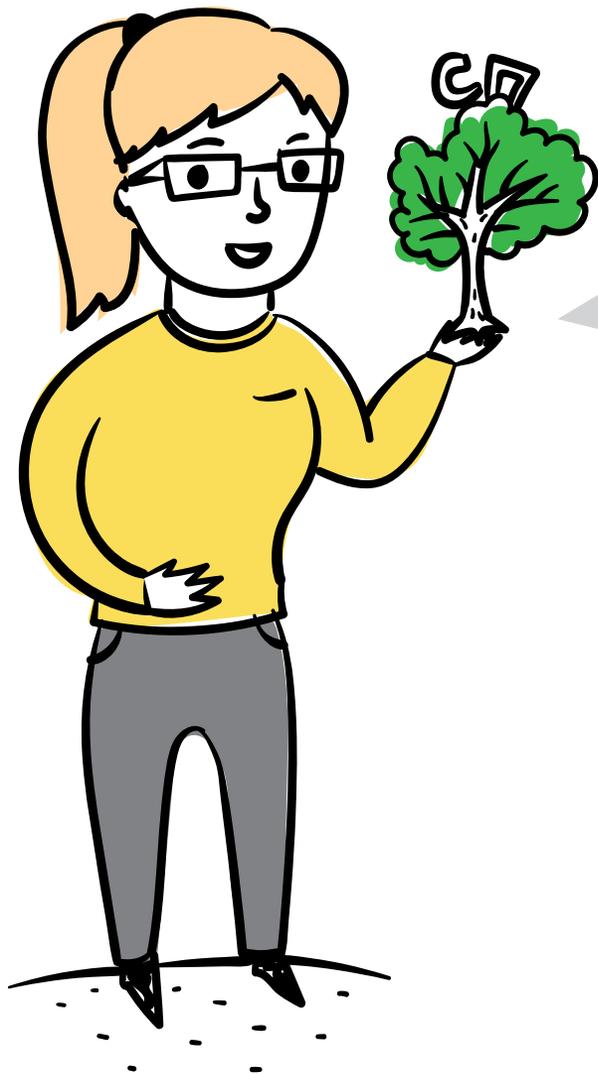
- Культурный кластер в Коломне, созданный в 2008 году на базе возрожденной технологии производства пастилы.
- На сегодняшний момент в кластер входят семь музейных объектов, привлекающих в город 120 тысяч туристов в год. Благодаря этому туристический поток в Коломну увеличился в 5 раз. Создано более 100 рабочих мест.
- Объем налоговых отчислений от деятельности кластера во все бюджеты за счет привлеченного туристического потока оценивается в 40 млн рублей в год.

## ООО «СОЦИАЛЬНЫЙ ГЕРИАТРИЧЕСКИЙ ЦЕНТР «ОПЕКА»



<https://sgc-opoka.ru/msk/>

- Сеть частных пансионатов с лечением для пожилых людей, нуждающихся в уходе. Компания работает в рамках Федерального закона от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ.
- Открыто восемь пансионатов в трех субъектах России.
- Имеется возможность смешанной оплаты: за счет пенсии, закона № 442-ФЗ и частных денег.
- Количество койко-мест — 356.



БОЛЬШИНСТВО СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ХОТЯТ ДОБИТЬСЯ МАКСИМАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА: СОЗДАТЬ БОЛЬШЕ РАБОЧИХ МЕСТ ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНО НЕЗАЩИЩЕННЫХ ГРУПП, ВОВЛЕЧЬ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ В АКТИВНУЮ И ПОЛНОЦЕННУЮ КУЛЬТУРНУЮ И СОЦИАЛЬНУЮ ЖИЗНЬ И Т. Д.

ЭТО СТРЕМЛЕНИЕ ПОМОГАЕТ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ ИСКАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ И РОСТА СОЗДАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ПРЕОДОЛЕВАТЬ ТРУДНОСТИ И ДОБИВАТЬСЯ УСПЕХА.



**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

МЫ НАДЕЕМСЯ, ЧТО ДАННОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПОМОЖЕТ ТЕМ НЕРАВНОДУШНЫМ И АКТИВНЫМ ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ ЗАХОТЯТ ПРИМЕНИТЬ СВОИ ТВОРЧЕСКИЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ СПОСОБНОСТИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ НАШЕГО ОБЩЕСТВА, ТЕМ, КТО ПОСТАВИТ ПЕРЕД СОБОЙ ЦЕЛЬ СДЕЛАТЬ ЖИЗНЬ ЛЮДЕЙ ЛУЧШЕ, ТЕМ, КТО ЗАРАЗИТСЯ ИДЕЕЙ И ЗАХОЧЕТ СОЗДАТЬ УСПЕШНОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ И СТАТЬ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ.



ПУСТЬ ДЕВИЗ ФОНДА «НАШЕ БУДУЩЕЕ» СТАНЕТ И ВАШИМ:  
«ВМЕСТЕ МЫ СМОЖЕМ МНОГОЕ!»



МОСКВА, 2017

## Об издании

Вы держите в руках иллюстрированное издание методического пособия «Создание успешного социального предприятия». В брошюре собрана информация, которая будет полезна тем, кто задумался о запуске собственного социального бизнеса.

Настоящее методическое пособие - это четкая и понятная структура, самые необходимые факты и данные. Вся информация подана в виде инфографики, схем и рисунков, а на полях есть место для ваших собственных заметок. В книге нет пустой теории и отвлеченных рассуждений: в ее содержание вошло только то, что по-настоящему нужно социальному старперу!

Пособие можно читать на ходу, узнавая полезные факты в дороге, оно может стать вашей настольной книгой и пошаговым планом действий.

Издание пригодится социальным предпринимателям, сотрудникам и студентам профильных вузов, а также всем тем, кого просто интересует сфера социального бизнеса.

## О Лаборатории социального предпринимательства

Методическое пособие подготовлено при поддержке Лаборатории социального предпринимательства. Лаборатория создана в 2014 году с целью разработки и внедрения новых инструментов поддержки и развития социального бизнеса в России. Лаборатория предлагает образовательные программы для начинающих и действующих социальных предпринимателей, проводит вебинары и семинары, тематические отраслевые курсы и очные школы социального предпринимательства. Наряду с образовательными программами, Лаборатория социального предпринимательства разрабатывает и реализует такие продукты, как социальная франшиза и сертификация социального бизнеса.

## О Фонде «Наше будущее»

Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» создан в 2007 году по инициативе Вагита Алекперова. Миссия Фонда - развитие социального предпринимательства на территории России. **Фонд поддерживает инновационные проекты социального бизнеса, помогая их эффективной реализации на практике.** Фонд является учредителем Лаборатории социального предпринимательства, проводит премию «Импульс добра» за вклад в развитие и продвижение социального предпринимательства, предоставляет социальным предпринимателям консалтинговую и информационную поддержку, разрабатывает образовательные программы и законодательные инициативы в области социального предпринимательства. В 2013 году по инициативе Фонда был запущен проект «Больше, чем покупка!», нацеленный на предоставление социальным предпринимателям доступа в широкий ритейл.



119019, Россия, г. Москва, ул. Знаменка д. 8/13, стр. 2

Тел.: +7 (495) 780-96-71

Факс: +7 (495) 780-96-74

nb-fund.ru lab-sp.ru