



Лекция 2.

Понятие бизнес-плана.

Структура бизнес-плана.

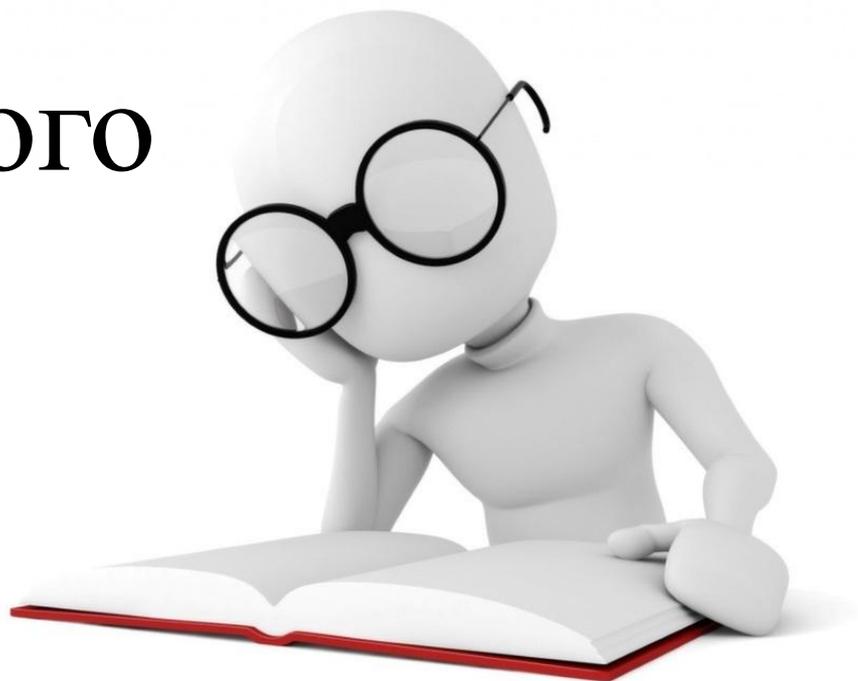
Содержание общей части бизнес-плана, резюме, меморандум о конфиденциальности.

Структура и содержание разделов бизнес-плана.

Преподаватель кафедры экономического анализа и прогнозирования Чернявская Дарья Александровна

Бизнес - план —

краткое, точное,
доступное и понятное
описание
предполагаемого
бизнеса



Титульный лист

Аннотация

Меморандум о конфиденциальности

Оглавление (содержание)

1. резюме;
2. история бизнеса организации (описание отрасли);
3. характеристика объекта бизнеса организации;
4. анализ бизнес-среды организации;
5. план маркетинга;
6. производственный план;
7. организационный план;
8. финансовый план;
9. оценка и страхование риска;
10. приложения.



Титульный лист.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором обычно указывают:

- 1) наименование проекта;
- 2) место подготовки плана;
- 3) авторов проекта;
- 4) имена и адреса учредителей;
- 5) назначение бизнес-плана и его пользователей.



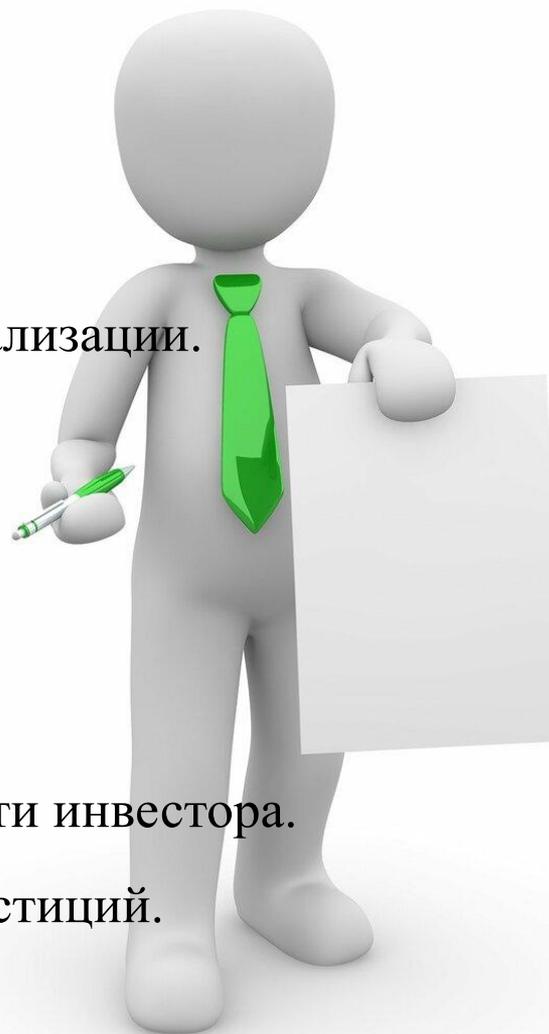
Меморандум о конфиденциальности.



Бизнес-план может содержать **аннотацию**.

Аннотация может быть оформлена в последовательности, которая указана ниже.

1. Предприятие.
2. Адрес.
3. Телефон, факс.
4. Руководитель предприятия.
5. Суть предлагаемого проекта и место реализации.
6. Результат реализации проекта.
7. Необходимые финансовые ресурсы.
8. Срок окупаемости проекта.
9. Ожидаемая среднегодовая прибыль.
10. Предполагаемая форма и условия участия инвестора.
11. Возможные гарантии по возврату инвестиций.



Раздел 1. Резюме.

Резюме (концепция бизнеса) — краткое изложение

основных положений предполагаемого плана, т.е.

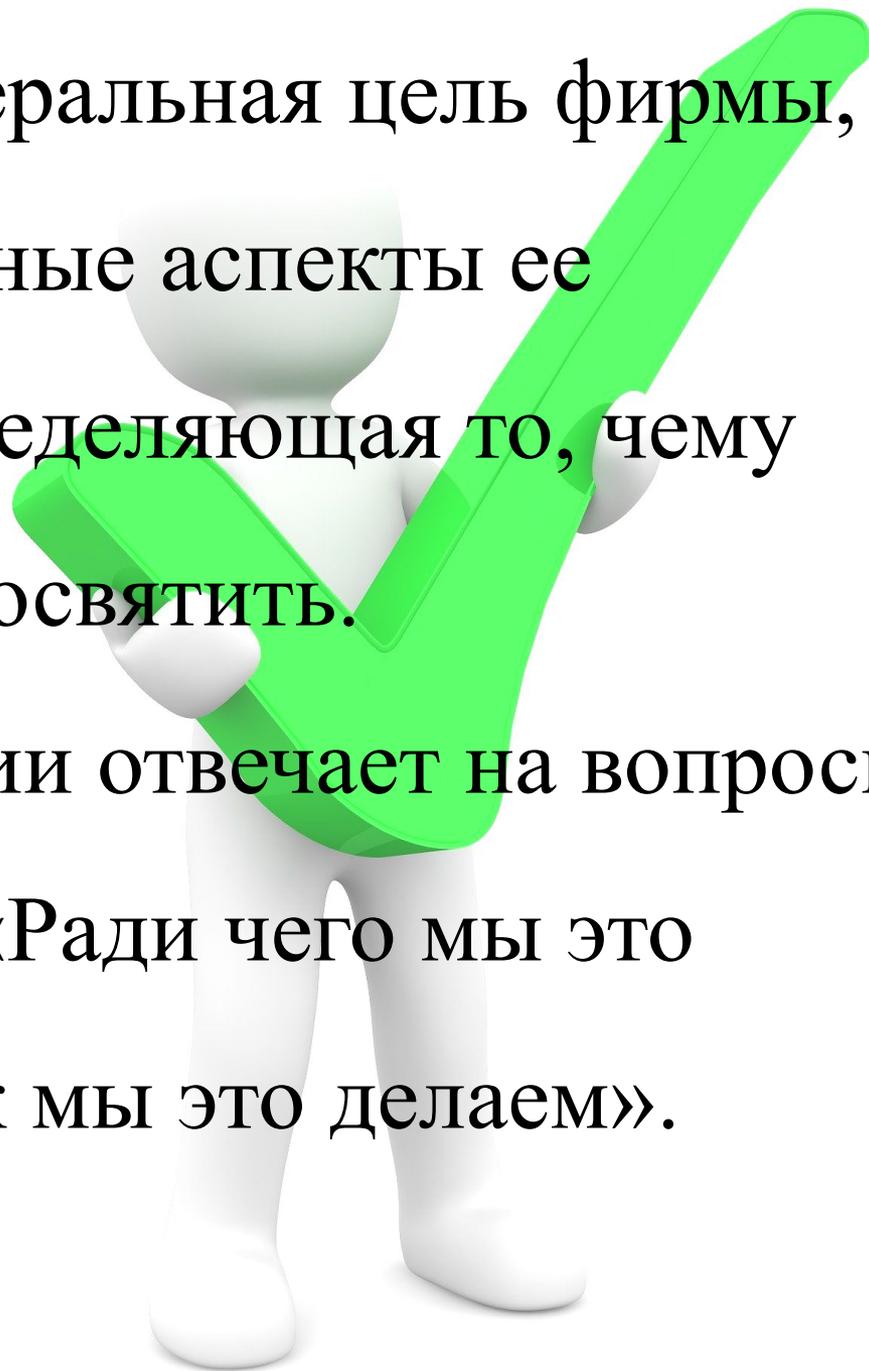
информация о целях,
которые ставит перед
собой предприятие либо
предприниматель, начиная
собственное дело или
развивая имеющееся

Резюме бизнес-плана

1. Сущность проекта _____
2. Эффективность проекта _____
3. Сведения о фирме _____
4. Команда управления _____
5. План действий _____
6. Финансирование _____
7. Планы возврата заемных средств _____
8. Гарантии возврата инвестиций _____

Миссия — это генеральная цель фирмы, отражающая основные аспекты ее деятельности и определяющая то, чему фирма хочет себя посвятить.

Миссия организации отвечает на вопросы «Куда мы идем» и «Ради чего мы это делаем», а **НЕ** «Как мы это делаем».



**Миссия
Pfizer:**

Стать самой инновационной
биофармацевтической компанией
в мире.



Миссия IKEA

Изменить к лучшему
повседневную жизнь простых
людей.



**Миссия
Amazon**

быть самой
клиентоориентированной
компанией в мире и неуклонно
повышать стандарты
обслуживания



**Миссия
Макдональдс**

быстрое, качественное обслужив
ание клиентов с помощью станда
ртного набора продуктов



[YAGLA]
S

M

A

R

T



SPECIFIC

конкретная,
прозрачная



MEASURABLE

измеримая



ATTAINABLE

достижимая,
реалистичная



RELEVANT

актуальная



TIME-BOUND

ограниченная
во времени

Какого именно
результата вы
хотите достигнуть?

По какому
показателю вы
поймете, что
пришли к цели?

Ваша цель
достижимая?

Эта цель
сопряжена с
глобальными
целями компании?

Когда вы хотите
прийти к этой
цели?

Неправильно

Правильно (цель по SMART)

Открыть новый магазин

Открыть новый магазин по адресу: Красногвардейский бульвар, к августу 2020 г. не превышая бюджет в 1 млн. руб.

Написать книгу

Выпустить книгу на тему "Миграция Хомячков" объёмом не меньше 300 страниц, к августу 2020 г.

Увеличить продажи

Увеличить годовой объём продаж на 10 % к декабрю 2019 г. за счёт увеличения среднего чека

Увеличить конверсию лидов

Поднять конверсию (обработку) лидов до 15%, с помощью повышения профессионализма продавцов

Увеличить количество сделок

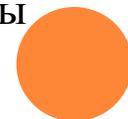
За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров на 20% от новых клиентов через внедрение CRM-системы

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

1. полное и сокращенное наименование фирмы;
2. дату регистрации, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего фирму;
3. подчиненность фирмы (вышестоящий орган);
4. миссию фирмы;
5. экономический сектор отрасли (наука, распределение, услуги и т. д.) и основной вид деятельности;
6. основную продукцию (услуги), предлагаемую данной отраслью;
7. географическое положение;
8. особенности работы фирмы;
9. основных клиентов;
0. организационно-правовую форму фирмы;
1. банковские реквизиты;
2. адрес налоговой инспекции, контролирующей фирму;
3. наиболее влиятельных акционеров;
4. фамилии, имена, отчества и контактные телефоны (факсы, электронную почту и т. п.) руководства фирмы;
5. возраст фирмы, период работы на отраслевом рынке;
6. количество работающих в фирме;



17. финансовое состояние фирмы;
18. технический уровень и характеристику выпускаемой в настоящее время продукции;
19. объем выпуска товаров (услуг) и долю рынка, которой владеет фирма;
20. программу и главную цель деятельности фирмы;
21. подцели деятельности фирмы, т. е. конкретные достижения, к которым она должна стремиться;
22. основную стратегию фирмы, разработанную для достижения этих целей;
23. состав конкретных мероприятий, которые необходимо предпринять в рамках каждой стратегии;
24. суть предлагаемого бизнеса: его соответствие целям фирмы и потенциальную эффективность;
25. предполагаемые формы участия инвесторов в бизнесе фирмы;
26. позиционирование на рынке предлагаемых товаров (услуг) и возможных конкурентов; характеристику клиентуры;
27. конкурентные преимущества предлагаемой продукции (услуги);
28. совокупную стоимость предлагаемого бизнес-проекта и потребность в финансировании;
29. возможные источники финансирования;
30. гарантии по возврату кредита;
31. прогноз объемов продаж товаров в планируемом периоде (в натуральном и стоимостном выражении);
32. планируемые затраты на реализацию проекта;
33. ожидаемую чистую прибыль;
34. уровень прибыльности инвестиций в рассматриваемый проект;
35. по истечении какого срока может быть гарантирован возврат заемных средств (инвесторы начнут получать доход);
36. перспективы развития данного бизнеса.



Раздел 2. История бизнеса организации (описание отрасли).

Основные
сведения о
предприятии и
сфере его
деятельности.



Положительные и отрицательные стороны

местонахождения предприятия с учетом

следующих факторов:

- 1) доступности рабочей силы;
- 2) близости к сырью;
- 3) близости к заказчикам;
- 4) близости к поставщикам;
- 5) местного налогового законодательства и т. Д

ОБЯЗАТЕЛЬНО ОПИСАТЬ характеристику отрасли.



Указать факторы, на которые предприятие не
может воздействовать :

- 1) экономические
- 2) политические
- 3) демографические
- 4) природные
- 5) научно-технические;
- 6) культурные и мировоззренческие



Анализ предприятия по отношению к внешней среде

SWOT-анализ

(название, образованное из начальных букв английских слов «сила», «слабость», «возможность», «угроза»).



Сильные стороны/Strengths	Слабые стороны/Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Современное медицинское оборудование ▣ Удобное расположение ▣ Наличие высококвалифицированного медицинского персонала за счет высоких зарплат ▣ Предложение самых популярных медицинских услуг ▣ Скидочные предложения ▣ Низкие цены в сочетании с высоким качеством медицинских услуг ▣ Удобный график работы 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Затраты на закуп современного мед.оборудования ▣ Узкий спектр медицинских услуг в сравнении с медицинскими учреждениями большей площади ▣ Высокие з.п. квалифицированных сотрудников ▣ Значительные усилия и затраты на поддержание высокого уровня оказания услуг
Возможности/Opportunities	Угрозы/Threats
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Рост платного медицинского рынка ▣ Рост объемов медицинских услуг по ДМС ▣ Спрос на качественные платные медицинские услуги в России ▣ Сокращение бесплатных (по ОМС) медицинских услуг в гос. х медицинских учреждениях ▣ Постоянная помощь государства: сокращение налогов на медицинский бизнес, разнообразные программы участия в государственно-частном партнерстве, участие частных клиник в системе ОМС 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Снижение темпов роста рынка медицинских услуг в России ▣ Увеличение кокуренции ▣ Введение новых законов на частную деятельность со стороны государства ▣ Рост цен на расходные материалы ▣ Рост цен на современное медицинское оборудование ▣ Рост заработной платы медицинского персонала ▣ Снижение доходов населения

Процесс формирования стратегии включает три этапа:

1. Общая стратегия предприятия	Три типа: 1) стратегия стабильности 2) стратегия роста 3) стратегия сокращения
2. Деловая стратегия	позволяет выявить и поставить акцент на преимуществах организации.
3. Определение функциональных стратегий.	Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации.



Раздел 3. Характеристика объекта бизнеса организации

совершенствования продукции

показатели экспорта



**ВОЗМОЖНЫЕ
КЛЮЧЕВЫЕ
факторы успеха**

сравнение

патентная защищенность

внешнее оформление

экономические показатели

показатели качества

потребности, удовлетворяемые
товаром



Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требования новизны.

- 1) товар, не имеющий аналогов на рынке;
- 2) качественное усовершенствование по сравнению и товарами аналогами;
- 3) усовершенствование существующего товара
- 4) товар рыночной новизны;
- 5) новая сфера применение старого товара.

Для товаров, планируемых к реализации на внешних рынках, необходимо отметить:

- 1) изменения для возможности его экспорта;
- 2) дополнительные документы;
- 3) дополнительные затраты



Основные моменты раздела:

- 1) наименование нового товара (услуги) и его спецификация;
- 2) назначение и области применения;
- 3) возможность замены новым продуктом старого;
- 4) вписывание предлагаемого продукта в существовавший до этого ряд продуктов;
- 5) прогрессивность идеи продукта;
- 6) название товара (услуги);
- 7) наглядное изображение товара (фотография или рисунок);
- 8) основные технико-экономические и потребительские характеристики товара (услуги);
- 9) потребности (настоящие и потенциальные), которые призван удовлетворять предлагаемый товар (услуга);
- 10) степень соответствия продукта внутренней структуре фирмы;
- 11) степень освоения предлагаемой к производству продукции;
- 12) наличие опыта производства и реализации похожих продуктов, результаты;
- 13) наличие лицензии на производство товара (оказание услуги), использование товарного знака, изготовление промышленного образца;
- 14) наличие сертификата или необходимость выполнения сертификационных требований;
- 15) соответствие данного товара (услуги) требованиям законодательства, традициям и обычаям страны рынка;

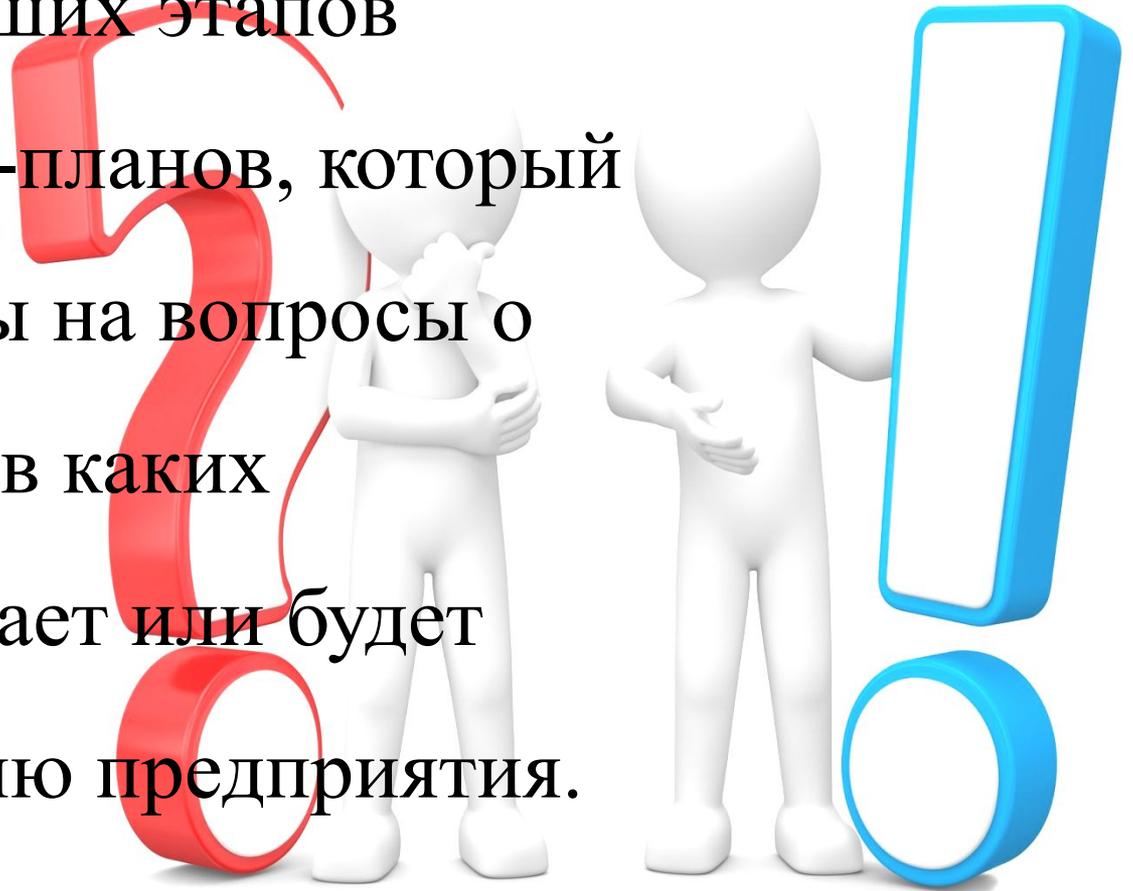
- 16) наличие у данного товара фирменной марки;
- 17) особенности дизайна товара;
- 18) особенности упаковки товара. Какими патентами они защищены;
- 19) регулярность приобретения данного товара (услуги);
- 20) степень изменчивости спроса на данный товар (услугу);
- 21) особенности цены товара (услуги);
- 22) сегменты рынка, на которые он рассчитан;
- 23) стадия жизненного цикла, на которой находится товар (услуга) в настоящий момент;
- 24) оценка реакции конкурентов на продукт;
- 25) период, в течение которого этот товар (услуга) будет оставаться новинкой на рынке;
- 26) особенности технологии изготовления товара;
- 27) правовая защищенность предлагаемого товара (услуги);
- 28) сравнительный анализ аналогичных товаров конкурентов, выводы;
- 29) наличие возврата проданных товаров, причины;
- 30) наличие предложений об улучшении товара или услуги, дальнейшем расширении (сокращении) масштаба его производства или ее предоставления;
- 31) для товаров (услуг), реализуемых на внешних рынках;
- 32) организация предпродажного и послепродажного обслуживания данного товара (если это техническое изделие):



Раздел 4. Анализ бизнес - среды организации.

Исследование и анализ рынка сбыта

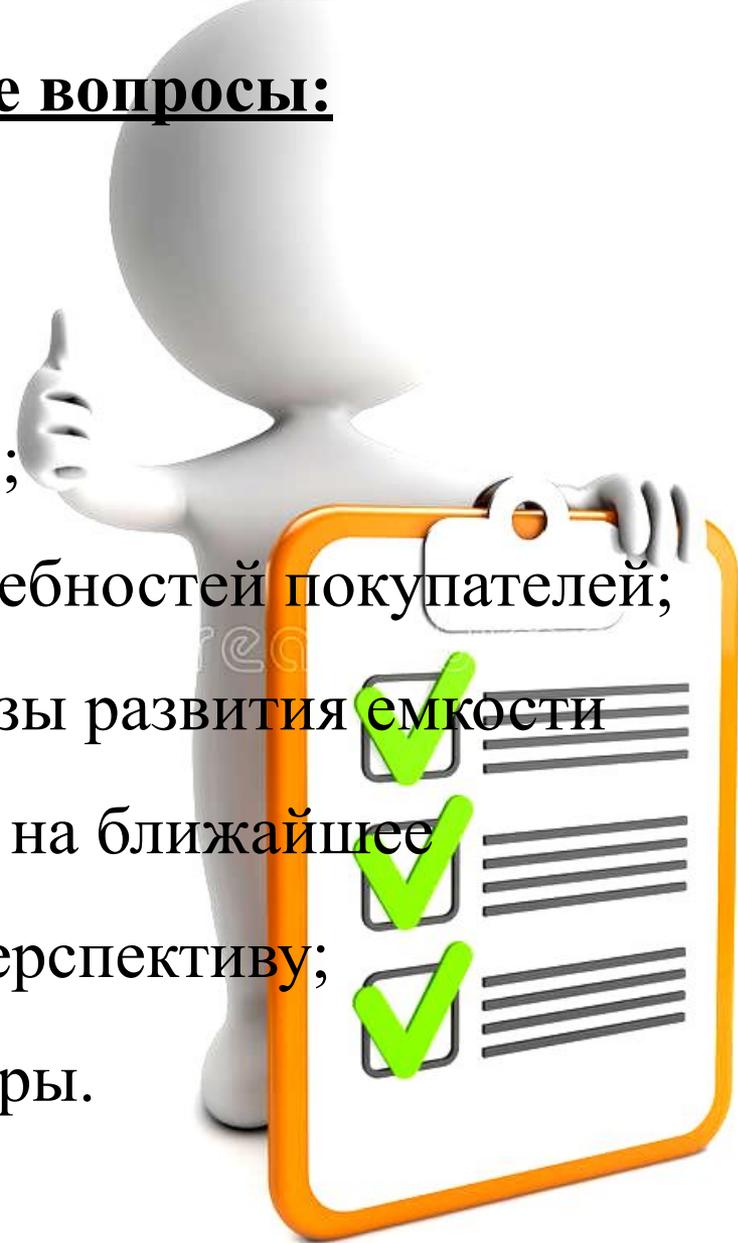
— один из важнейших этапов подготовки бизнес-планов, который должен дать ответы на вопросы о том, кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию предприятия.



В данном разделе предприниматель должен осветить

следующие вопросы:

- 1) типы рынков;
- 2) основные сегменты рынков;
- 3) факторы, влияющие на спрос;
- 4) перспективы изменения потребностей покупателей;
- 5) реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых сегментов рынка на ближайшее время и на более отдаленную перспективу;
- 6) реакция рынка на новые товары.



Определение типа рынка

1. По сфере общественного производства

- 1) рынок товаров материального производства;
- 2) рынок товаров духовного производства

2. По характеру конечного использования

- 1) рынок товаров производственного назначения;
- 2) рынок товаров потребительского назначения

3. По сроку использования

- 1) рынок товаров долговременного пользования;
- 2) рынок товаров краткосрочного пользования;
- 3) рынок товаров одноразового пользования.

4. По территориальному охвату

- 1) мировой;
- 2) внутренний;
- 3) региональный.

5. По соотношению продавцов и покупателей

- 1) рынок свободной конкуренции
- 2) рынок монополистической конкуренции
- 3) олигополистический рынок
- 4) рынок чистой монополии.

6. По объему реализации

- 1) основной рынок
- 2) дополнительный
- 3) выборочный рынок



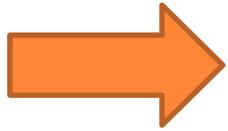
При анализе рынка сбыта проводится операция

сегментирования рынка — разделения общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения.



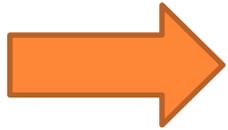
С помощью сегментации достигаются следующие цели бизнес-планирования:

наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей,



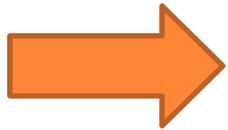
подгонка товара под предпочтения покупателя;

повышение конкурентоспособности как товара, так и



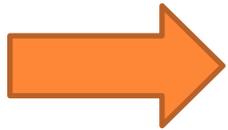
производителя, усиление конкурентных преимуществ;

уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в не



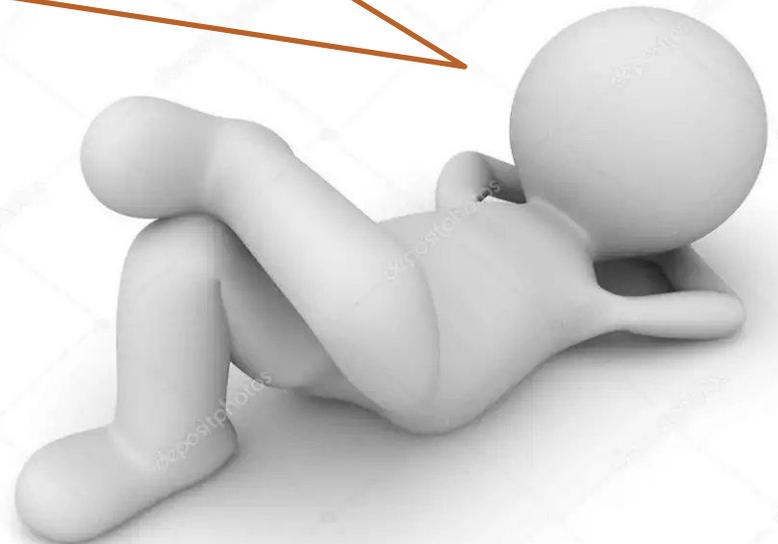
освоенный сегмент рынка;

ориентация работы фирмы на конкретного потребителя



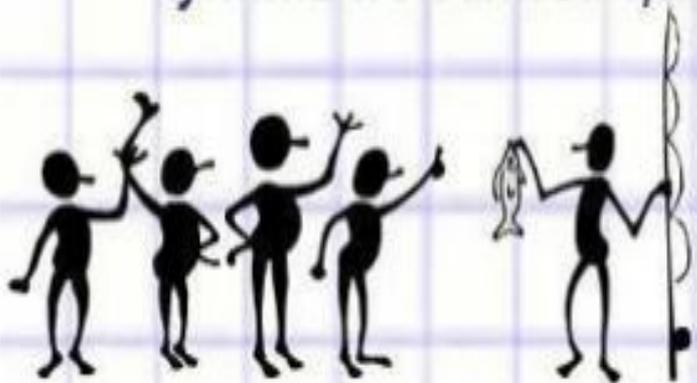
Признак сегментации

- 1) социально-демографические параметры
- 2) экономические параметры:
- 3) географические признаки:
- 4) поведенческие особенности покупателей
- 5) психографические признаки
- 6) потребительские признаки

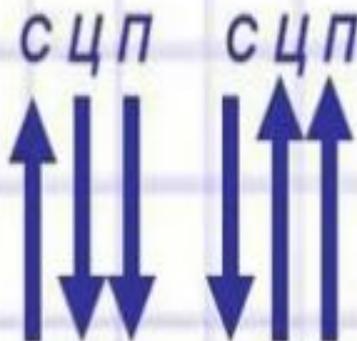


Конъюнктура рынка — это состояние рынка, характеризующееся соотношением между спросом и предложением товаров.

Спрос — это количество товара, которое покупатели желают купить по данной цене.



Предложение — это количество товара, которое продавец готов предложить



МЕТОДЫ СБОРА И АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ

Опрос

Эксперимент

Наблюдение

Моделирование



Целевой рынок — наиболее

привлекательный для фирмы в данный момент
сегмент рынка, овладение которым становится
главной задачей.



Критерии сегментации целевого рынка

- **количественные границы**

- Сколько товаров и какой стоимости может быть на нем реализовано

- **доступность сегмента**

- Возможность получить каналы распределения и сбыта продукции

- **информационная насыщенность сегмента**

- Необходимая рыночная информация

существенность сегмента

- Определение прочности выделенной группы потребителей

прибыльность, доходность сегмента

- Норма прибыли, прирост общей массы прибыли предприятия

защищенность от конкуренции

- Оценка возможностей конкурентов

Далее необходимо произвести **позиционирование рынка.**

Позиционирование рынка — это технология определения позиции продукта на отдельных рыночных сегментах.

Инструменты позиционирования...



Позиционирование на основе полезных свойств товара...

Обычно такой подход применяют в начале анализа. Матрица может быть заполнена как маркетологом, так и покупателями.

Галочки в столбцах означают присутствие у соответствующего продукта полезных свойств, указанных в строках

Полезные свойства	Зубные пасты			
	"Blend-a-met@"	"Новый жемчуг"	"Colgeit"	"32 норма"
Придает свежее дыхание	✓		✓	
Обладает приятным вкусом		✓		✓
Предотвращает кариес	✓		✓	
Придает белизны зубам	✓			
Содержит фтор			✓	
Укрепляет десны	✓		✓	
Экономична		✓		✓



Раздел 5. План маркетинга

Маркетинг — это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.



ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА



Аналитическая

Производственная

Сбытовая

Управления и контроля



План маркетинга включает в себя

информацию о том, что:

- 1) какая стратегия маркетинга принята на фирме;
- 2) как будет реализовываться товар;
- 3) как будут определяться цены на товары;
- 4) как предполагается добиваться роста объема продаж;
- 5) как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств;
- 6) как предполагается добиваться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.



Таким образом, этот раздел включает такие пункты, как:

- 1) цели и стратегии маркетинга;
- 2) ценообразование;
- 3) схема распространения товаров;
- 4) методы стимулирования продаж;
- 5) организация послепродажного обслуживания клиентов;
- 6) реклама;
- 7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;
- 8) бюджет маркетинга;
- 9) контроллинг маркетинга



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН



Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая занимается или будет заниматься производством.



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН



Структура данного раздела может иметь следующий

ВИД:

- 1) технология производства;
- 2) производственное кооперирование;
- 3) контроль производственного процесса;
- 4) система охраны окружающей среды;
- 5) производственная программа;
- 6) производственные мощности и их развитие;
- 7) потребность в долгосрочных активах;
- 8) потребность в оборотных средствах;
- 9) прогноз затрат.



Раздел 7. Организационный план.

Структура раздела может иметь следующий вид:

- 1) организационная структура;
- 2) ключевой управленческий персонал;
- 3) профессиональные советники и услуги;
- 4) персонал;
- 5) кадровая политика фирмы;
- 6) календарный план;
- 7) план социального развития;
- 8) правовое обеспечение деятельности фирмы.



В бизнес-плане приводятся данные:

- о производственно-технологической структуре предприятия;
- о функциях ключевых подразделений;
- о составе дочерних фирм и филиалов, их организационных взаимосвязях с головной фирмой;
- об организационной структуре управления;
- об организации координирования взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- об автоматизации системы управления.



Раздел 8. Финансовый план.

В данном разделе представляются:

- 1) отчет о прибылях и убытках;
- 2) баланс денежных расходов и поступлений;
- 3) прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);
- 4) анализ безубыточности;
- 5) стратегия финансирования.



Раздел 9. Оценка и страхование риска.

Виды риска:

1. политический,
2. производственные,
3. имущественный, финансовый,
4. валютный и т. д.



Характеристика наиболее значимых для бизнес-планирования рисков:

1. Суверенный (страновой) риск.
2. Политический риск.
3. Производственный риск.
4. Финансовый риск.
5. Риск снижения покупательной способности денежной единицы.
6. Процентный риск .
7. Систематический, или рыночный риск.
8. Специфический, или несистематический, риск.
9. Проектный риск, напрямую связанный с бизнес-планированием.
0. Валютный риск
1. Трансакционный риск
2. Актуарный риск



Структура раздела, как правило, имеет следующий

ВИД:

- 1) формирование полного перечня возможных рисков;
- 2) оценка вероятности проявления рисков;
- 3) ранжирование рисков по вероятности проявления;
- 4) оценка ожидаемых размеров убытков при их осуществлении;
- 5) установление и обоснование приемлемого уровня риска (определение области допустимого риска);
- 6) выделение наиболее существенных рисков;
- 7) страхование рисков.



Общие рекомендации по составлению бизнес-плана.

1. Определение источников нужной информации.
2. Определение целей его разработки.
3. Определение своих целевых читателей.
4. Установление общей структуры создаваемого документа.
5. Сбор информации.
6. Написание бизнес-плана



Рекомендации к оформлению бизнес-плана:

- 1) привлекательность бизнес-плана;
- 2) четкая структура и его наглядность, краткость;
- 3) в бизнес-план не должна включаться второстепенная информация.
- 4) простота стиля изложения;
- 5) емкая четкая краткая информация;
- 6) обоснованность предложений и прогнозов;
- 7) точность финансовых расчетов;
- 8) риски компании;
- 9) бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов



СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!

