

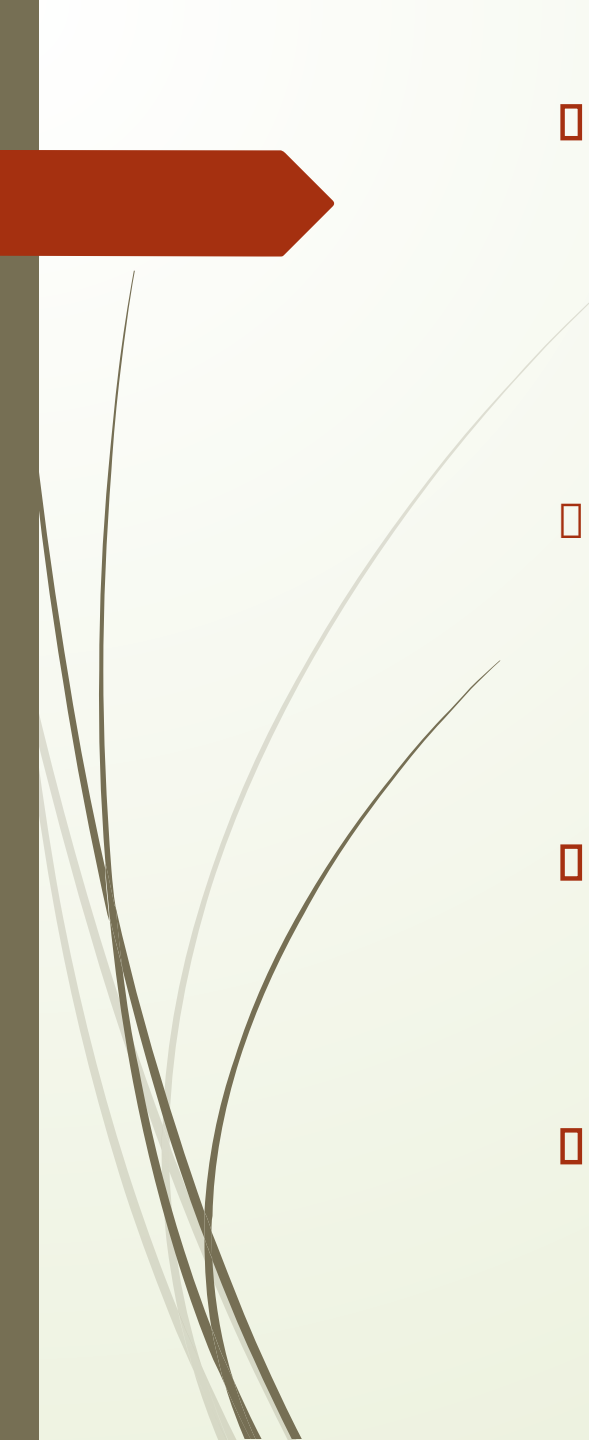


Бизнес-планирование

- 
- Бизнес-планирование – это самостоятельная плановая деятельность управленцев, напрямую связанная с предпринимательской. Ни один бизнес никогда не принесет плодов и дохода, если не построить правильно этот бизнес-процесс, планируя эффективное развитие, анализируя свои результаты и результаты рынка и конкурентов, а также не прогнозируя перспективы развития.

Преимущества планирования:

- Помогает решать задачи рационально и с наименьшими затратами;
 - Помогает улучшить координацию действий исполнителей;
 - Обеспечивает более рациональное использование ресурсов;
 - Помогает руководителям мыслить перспективно, использовать будущие возможности;
 - Обеспечивает возможность контроля за событиями и позволяет управлять ими;
 - Готовит предприятие к возможным изменениям;
 - Способствует повышению образовательного уровня менеджеров и др.
- 

- 
- **Бизнес-план** (англ. – Business plan) представляет собой документ, который комплексно, системно описывает все основные аспекты будущей коммерческой деятельности предприятия, анализирует все проблемы, с которыми она может столкнуться, определяет способы решения этих проблем.
 - В условиях рыночной экономики бизнес-план выступает необходимым инструментом технического, экономического и финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банком, инвесторами, сбытовыми и посредническими организациями.
 - **Смысл бизнес-плана**– построить модель функционирования бизнеса и отразить поведение этой модели на рынке с товарами или товарной группой.
 - **Бизнес-план** — план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план должен отвечать ряду требований:

- быть написанным простым и понятным языком с использованием кратких и четких формулировок;
- рекомендуемый объем 35-40 машинописных страниц;
- носить всеобъемлющий характер, т.е. включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвестора;
- опираться на реальные факты и обоснованные предложения;
- иметь завершенный характер, т.е. содержать стратегию достижения поставленных целей;
- обладать комплексностью, т.е. содержать производственное, маркетинговое, организационное, финансовое обеспечение;
- иметь перспективный характер, т.е. обеспечивать возможность разработки на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития;
- обладать гибкостью, обеспечивающей возможность внесения корректировок в разработанные программы;
- иметь контролирующий характер, связанный с четкой характеристикой графиков работ, контрольных сроков и показателей.



Структура бизнес-плана



Как правило, бизнес-план состоит из следующих разделов:

- титульный лист
 - оглавление
 - резюме
 - описание организации и продукта (услуги)
 - анализ рынка сбыта,
 - оценка конкурентов (SWOT)
 - маркетинговый план
 - производство и деловые операции
 - Организационный план
 - финансовый план
 - возможные риски.
- 

Титульный лист

- Любой бизнес-план начинается с оформления **титульного листа**.
- Титульный лист должен быть лаконичным и привлекательным, без излишних подробностей.
- На титульном листе указывается название фирмы, для которой он разрабатывался (или имя и фамилия потенциального предпринимателя, если фирмы еще нет), адрес, номер телефона (факса), данные владельца и того, кто этот документ составлял и разрабатывал, дата создания.
- Могут на титульный лист выноситься и финансовые показатели, если планируется бизнес-план показывать потенциальным кредиторам или инвесторам. Чаще всего в таком случае указываются сроки окупаемости, доходность, необходимость получить заемные средства и их количество.
- Кроме того, на титульном листе может быть указана информация о политике конфиденциальности. Как правило, там указывается тот факт, что разработанный бизнес-план не должен быть раскрыт третьим лицам.



Оглавление



- Оглавление желательно поместить на одной странице — это очень важная часть бизнес-плана. У каждого из читающих имеются свои наиболее интересующие его моменты, которые он хочет немедленно узнать, например, объем требуемых инвестиций, сроки их возврата. Оглавление сразу же подскажет читающему, где можно найти эту информацию.
- Страницы бизнес-плана должны быть обязательно пронумерованы и проставлены рядом с наименованием разделов в оглавлении.

Резюме

- В нем содержится обобщенная информация. Задачей этой части документа является привлечение внимания читателей, а точнее возможных инвесторов или кредиторов. Именно резюме дает возможность оценить весь проект, создает первое впечатление, от которого зачастую и зависит судьба проекта.

Этот раздел является сжатым бизнес-планом. Обычно в резюме отображается:

- Сжатое описание выбранного проекта, основные цели и задачи.
 - Специфику продукции и услуг;
 - Рынки сбыта и конкуренцию; Необходимые ресурсы.
 - Организацию и управление проектом; Шансы на успех с учетом того, является ли создаваемый продукт или услуга новыми и актуальными для потребителя.
 - Финансовую информацию; Размеры необходимого финансирования, которое сам владелец на себя взять не сможет.
 - Потенциальные выгоды для возможных участников.
 - Информация о возврате заемных средств кредиторам или инвесторам.
 - Данные об основных показателях эффективности.
-
- Вы видите, что все составляющие резюме – это разделы всего бизнес- плана. Именно поэтому что резюме составляется после составления бизнес-плана.
 - Резюме должно занимать не более двух страниц.



Описание организации и услуг

Описание организации и услуги

- Описание предприятия содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности.
- Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время.
- Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу.
- Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей деятельности.
- Указывается тип предполагаемого бизнеса.
- Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается.
- Очень важно сформулировать цели бизнеса. Возможно, компания стремится выйти на определенный объем продаж или в определенные географические районы. Конечно, эти цели должны выглядеть реалистичными и достижимыми.
- Так же в этом разделе дается четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Эта часть должна быть написана ясным, четким языком, понятным для неспециалиста, желательно без использования профессионального жаргона.
- Обычно подчеркивается уникальность фирменной продукции или услуг.



АНАЛИЗ РЫНКА КУЛЬТУРНЫХ УСЛУГ



Общее описание рынка культурных услуг

- Расчетный размер и состав рынка, в том числе распределение по географическим районам и описание основных типов клиентов
- Положение на рынке на настоящий момент и его предполагаемое развитие: будет расти, останется неизменным или какие-то иные варианты развития событий
- Механизмы действия рынка и основные типы конкуренции: цена, качество, обслуживание, репутация
- Сегментация рынка (по географическому положению, по типу покупателей, по типу товаров и услуг)

Покупатели

- Где (в каком районе?) живут Ваши будущие покупатели?
- Кто будущий покупатель Ваших товаров? (возраст, пол, социальное положение, род занятий, уровень доходов и т. д.)
- Какими соображениями Вы руководствовались при выборе той или иной группы покупателей (рыночного сегмента), которых заинтересует Ваш товар?
- По какой цене сейчас покупают аналогичный товар?
- Насколько изменчив спрос на данные товары (услуги)?



Спрос и предложение

- ❑ Разработка такой продукции, которая максимально удовлетворит выявленные потребности и желания клиентов.
 - ❑ Размещение товара в тех местах, где его сбыт будет наиболее эффективным.
 - ❑ Формирование цены продукции, которая будет конкурентоспособной и выгодной.
 - ❑ Поиск оптимальных методов стимулирования сбыта.
- 



Конкуренты

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности:

- - технико-экономические;
 - - коммерческие;
 - - нормативно-правовые.
-
- Чтобы определить конкурентоспособность предприятия в данном разделе заполняется таблицу конкурентоспособности.

Таблица конкурентоспособности:

- ❑ Параметры/факторы – это может быть цена, качество, географическое расположение, рынок сбыта, реклама, имидж и т. Д.
- ❑ Каждый фактор оценивается по 5-балльной шкале.
- ❑ Итоговая сумма баллов определяет уровень конкурентоспособности организации.

Параметр/ фактор	Исследуема я организация	Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3
Частота появления рекламы	4	5	3	5



SWOT-анализ



□ SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов.

□ **Strengths** – сильные стороны
Weakness – слабые стороны
Opportunities – возможности
Threats – угрозы



□ SWOT анализ – это ситуационный анализ сильных и слабых сторон организации с учетом различных существующих и возможных в будущем факторов и влияний.

□ «S» и «W» относятся к состоянию компании, а **«O» и «T»** к внешнему окружению организации.



Внешний аудит

- Тенденции рынка
 - Поведение покупателей
 - Структура сбыта
 - Конкурентная среда
 - Законодательство и политическая среда
 - Экономическое положение страны, региона
 - Социально-демографические факторы
 - Изменение технологий
 - Международная среда
 - Экологическая среда
- 

Внутренний аудит

- ❑ Менеджмент
- ❑ Маркетинг
- ❑ Персонал
- ❑ Анализ системы сбыта компании, потребностей и запросов торговых партнеров
- ❑ Анализ продуктового портфеля
- ❑ Анализируются приоритетные конкуренты
- ❑ Наличие устойчивого конкурентного преимущества
- ❑ Анализ ценовой политики



Обязательным является оценка ситуации с предполагаемых точек зрения:

- потенциальных и действительных покупателей, клиентов компании, так называемой целевой группы (здесь могут помочь и простейшие опросы собственных покупателей и покупателей конкурентов);
- ближайших конкурентов;
- лидера рынка, если лидером не является ваша компания.

Методология проведения SWOT-анализа.

- **1 этап** – выделение наиболее важных параметров анализа
- **2 этап** - результаты заносятся в матрицу

	Возможности	Угрозы
	1. ... 2.	1. ... 2.
Сильные стороны 1. 2.		
Слабые стороны 1. ...		



3 ЭТАП – с учетом выявленных возможностей и угроз выделяются основные взаимновлияющие группы «Возможности – сильные/слабые стороны» «Угрозы – сильные/слабые стороны» и составляется соответствующая матрица.

Этот этап позволяет сделать стратегические выводы из проделанного анализа, точно структурировать проблемы и задачи, стоящие перед компанией и найти пути их решения с учетом имеющихся и предполагаемых ресурсов. Именно эта фаза анализа определяет стратегические цели развития компании.



Маркетинговый план

Маркетинговый план

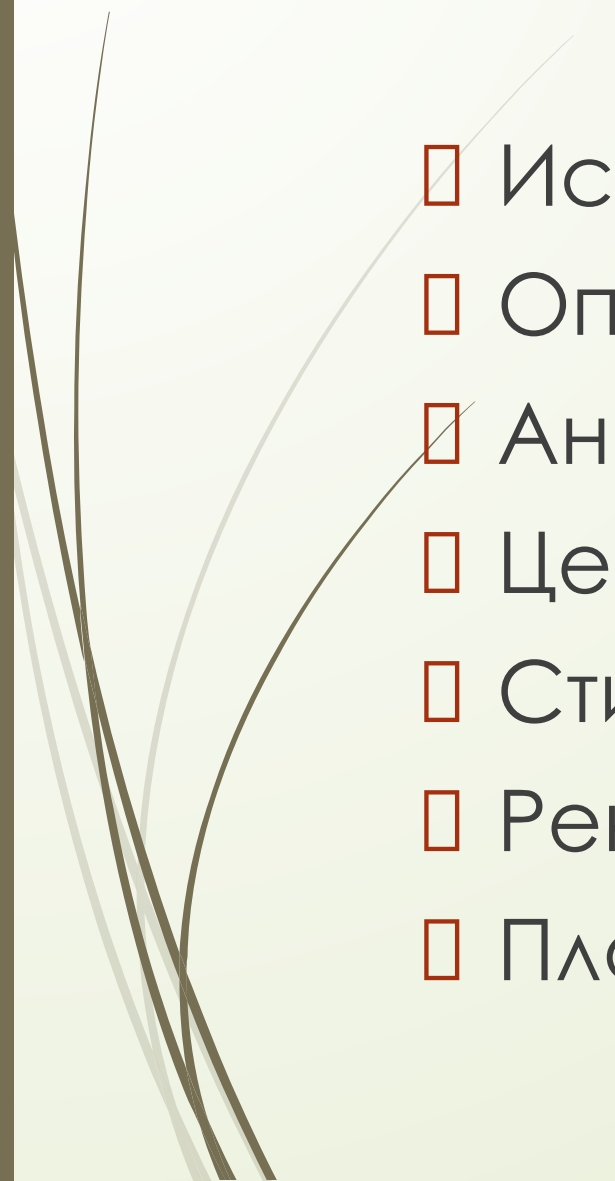
В данном разделе раскрываются основные моменты планируемой маркетинговой деятельности фирмы, исходя из целей бизнес-плана.

Структура раздела может быть следующей:

- цели и стратегии маркетинга;
- ценообразование;
- схема распространения продукта/услуги;
- методы стимулирования продаж;
- организация послепродажного обслуживания клиентов;
- реклама;
- формирование общественного мнения о фирме и услугах;
- бюджет маркетинга.



Этапы Маркетингового плана

- Исследование рынка
 - Определение стратегии
 - Анализ конкуренции
 - Ценовая политика
 - Стимулирование сбыта
 - Рекламная кампания
 - План реализации услуг
- 

Исследование рынка

- Сегменты рынка;
- Нужды потребителей;
- Пути продукции к клиенту;
- Уровень конкурентоспособности товара или услуги;
- Жизненный цикл продукции;
- Способы улучшения качества товара;
- Правовая база производства;
- Возможность копирования схемы производства или оказания услуг конкурентами.



Определение ключевой стратегии

Существует множество маркетинговых стратегий, и задача руководителя проекта заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящую из них. Наиболее эффективными стратегиями являются:

- Минимизации расходов – позволяет установить самые низкие цены на рынке, что автоматически обеспечивает спрос на старте бизнеса;
- Дифференцирования – когда товар или услуга отличается от всех существующих предложений, что выгодно выделяет бизнес на фоне конкурентов;
- Ориентации на конкретный сегмент – учитывает все возможные факторы (социальные, демографические и т.д.), определяет целевую аудиторию с возможностью ее дальнейшего увеличения.



Анализ конкурентной среды

- Идентификация главных конкурентов и лидеров конкретного рынка, сбор данных обо всех подобных предприятиях, их структуре, финансовом состоянии, штате, объема сбыта, основных преимуществ и недостатков их бизнес-модели;
 - Проведение сравнительного анализа товаров или услуг конкурентов и вашей фирмы для выявления основных факторов, влияющих на качество, цену, обслуживание и сбыт.
- 



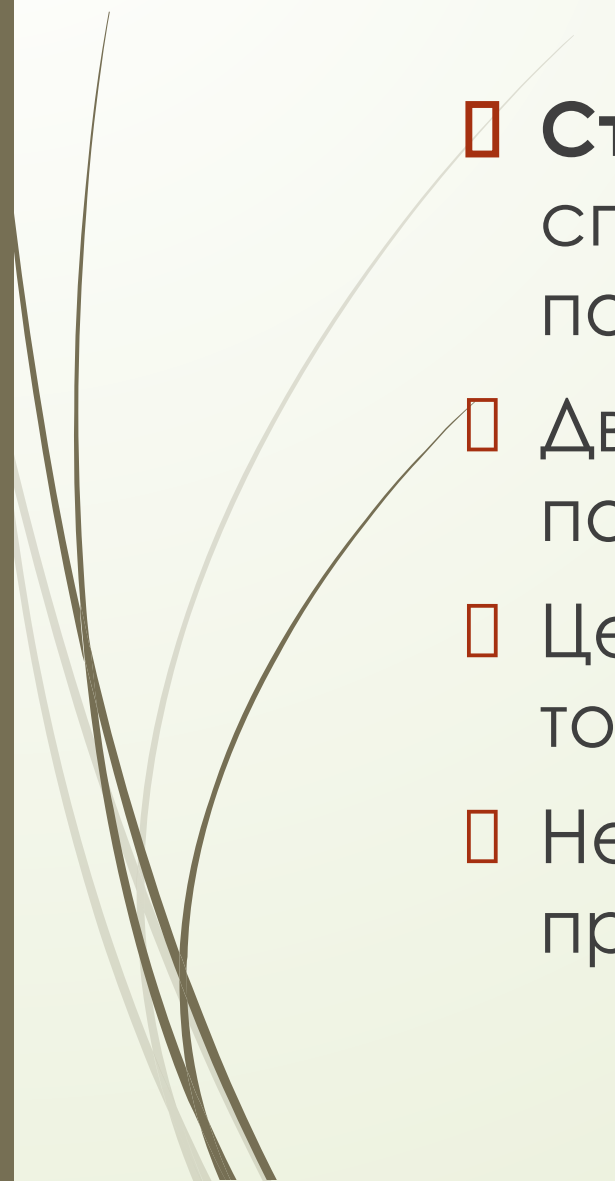
Ценовая политика

- Высокие цены и лучшее качество – данный вариант актуален, если на продукцию есть спрос и предприятие способно производить товар нужного качества;
- Низкая цена и низкое качество – позволяет удовлетворить спрос широчайших социальных групп и реализовывать большие объемы товара;
- Высокая цена и низкое качество – вариант, который может стать выгодным только для монополистов;
- Низкая цена и высокое качество – распродажи, специальные акции, захват позиций на рынке.

Выбор одной из вышеперечисленных стратегий не означает, что компания должна следовать ей постоянно. Стратегия может меняться в зависимости от ситуации на рынке, необходимости развития и экспансии и т.д.



Стимулирование сбыта

- **Стимулирование сбыта** - это методы и способы воздействия на потребителя, побуждающие его к покупке товара.
 - Две группы методов стимулирования потребителей - ценовые и неценовые.
 - Ценовые: связаны со снижением цены на товар
 - Неценовые: премиальные, активное предложение и сервис
- 



Рекламная кампания

□ см. в «Реклама в КДД»



План реализации услуг

- в данной таблице прописываются планируемые услуги организации, стоимость каждой услуги.
- выбирается временной промежуток (по кварталам/по месяцам) и прописывается количество планируемой реализации услуг.

№	Наименование	Ед.изм.	Цена	1 кв. 2020 г	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1							
2							
3							



Производство и деловые операции

Производство и деловые операции

- план производства -- содержит описание всего производственного процесса. Он готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством какой-либо продукции или услуги. В культурной сфере - услуги.
- Главная задача раздела - подтвердить расчетами, что создаваемая фирма в состоянии реально производить необходимое количество услуг в нужные сроки и с требуемым качеством.

Здесь, прежде всего, нужно ответить на следующие вопросы:

- Где будут производиться услуги - на действующем или на вновь создаваемом предприятии?
- Какие для этого потребуются мощности сегодня и в дальнейшем?
- Где, у кого, на каких условиях будут создаваться услуги?
- Предполагается ли кооперация и с кем?
- Какая техника, реквизит и пр. потребуется и где намечается его приобрести?
- Одновременно решается вопрос о контроле за качеством выпускаемой продукции



В целом можно структурировать раздел следующим образом:

- Описание процесса производства
- Определение потребности в сырье и его поставках
- Необходимый штат сотрудников
- Подбор транспортных средств
- Подсчет регулярных расходов
- Производственные ресурсы и программа реализации
- Обоснование помещения
- Подбор транспорта
- Трудовые ресурсы и привлечение персонала
- Прогноз затрат



Организационный план



Организационный план

Организационный план – здесь речь идет о том, с кем вы собираетесь организовать свое дело и как планируете наладить его бесперебойное и успешное функционирование. В этом разделе необходимо решить следующие вопросы:

- Какие специалисты понадобятся для успешного ведения дела? по контракту, в качестве совместителей?
- Как будет оплачиваться труд каждого работника фирмы, на каких принципах и условиях будет осуществляться стимулирование?
- В целях четкости и согласованности работы необходимо определить организационную схему фирмы, указать, кто и чем будет заниматься, кто и как будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников фирмы.

Структура организационного плана

1. Правовая форма

- Прежде всего, в данном разделе необходимо обосновать выбор формы деятельности. Укажите, являетесь ли вы физическим лицом – ИП, или же основателем организации – ООО или АО. В последнем случае обязательно нужно перечислить органы управления и их полномочия, состав учредителей и их права и обязанности. После этого необходимо описать организационную структуру предприятия.

2. Организационная структура

- Организационная структура – это состав, система взаимоотношений и функций между различными отделениями предприятия, каждое из которых несет ответственность за свою сферу деятельности и является частью иерархической системы организации.

3. Описание штата сотрудников, штатное расписание

- После того, как вы определите структуру организации, вам нужно описать штат своих сотрудников. Иными словами, вам нужно указать, специалисты какого профиля потребуются вам для нормальной работы, при этом упомянув необходимый опыт и образование, планируемую заработную плату и систему премирования.



Финансовый план



Финансовый план

Финансовый раздел отвечает за предоставление сводной денежной информации. Именно по этому разделу потенциальный инвестор будет судить о проекте.

В целом, все бизнес-планы могут быть написаны по разным методикам и согласно разным требованиям. Их формат будет во многом зависеть от целей проекта, его масштаба и основных характеристик. Те же различия могут присутствовать и в финансовых разделах подобных планов, однако, как правило, процесс написания данной главы может быть разделен на несколько главных этапов, а именно:

- Расчетные нормативы;
- Общепроизводственные расходы;
- Смета затрат и подсчет себестоимости товара или услуги;
- Отчет о главных финансовых потоках;
- Отчет о прибылях и убытках;
- Ориентировочный финансовый баланс проекта;
- Анализ основных финансовых показателей;
- Описание способа (способов) финансирования.



Возможные риски (финансовые, коммерческие, производственные, специфические)

Самостоятельное изучение темы