

# Бизнес-план

Трофимова О.А.

к.п.н., доцент



# Бизнес-план как рабочий инструмент финансово-экономической деятельности в ОУ представляет:

- 1) выбор перспективного направления хозяйственной деятельности, сегментирование и оценку рынка сбыта, определение места организации на нем;
- 2) расчет затрат, необходимых для оказания услуг;
- 3) определение цены в соответствии с выбранной стратегией ценообразования;
- 4) выработанные требования к персоналу и условия мотивации труда при достижении поставленных целей;
- 5) прогноз рисков и проблем, которые могут помешать выполнению бизнес-плана;
- 6) расчет прибыльности проекта.



# Бизнес-план

- - это документ, отражающий ключевые показатели, обосновывающие целесообразность некоторого проекта, четко и наглядно раскрывающий суть предполагаемого нового направления деятельности организации.



# *Цель бизнес-плана -*

*спланировать хозяйственную деятельность организации на ближайший и отдельные периоды, в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов*



# Бизнес-планирование в процессе своего осуществления должно следовать следующим принципам.

- гибкость, предусматривающая постоянную адаптацию к изменениям среды функционирования организации. Его соблюдение требует корректировки плана при различных изменениях внешней и внутренней среды;
- отчетного месяца, квартала, года);
  - Непрерывность;
  - участие, предполагающее важность вовлечения в него всех возможных участников процесса функционирования организации;
  - адекватность, т.е. отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования.;
  - комплексность как взаимосвязь и отражение в плане всех направлений финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
  - многовариантность, позволяющая выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели.;
  - итеративность, предусматривающая неоднократность увязки уже составленных разделов плана (итерации). Это обуславливает творческий характер самого процесса планирования.



## План должен быть рассчитан:

- на непрофессионала,
- написан максимально просто, с минимальным использованием специальных терминов.

## Должны быть две оценки:

- нормальная и глубоко пессимистичная.

Именно при соблюдении этих принципов в итоге получится информативный, объективный и полезный при дальнейшей работе бизнес-план.



# Проблемы организации при разработке бизнес - планов

1. Недостаток внешней информации и навыков работы с ней.
2. Формулирование целей и задач, трудности с оценкой их выполнения.
3. Недостаточная проработка планов мероприятий.
4. Неадекватность отношений некоторых руководителей подразделений и работников к важности подготовки бизнес-плана.
5. Неудовлетворительный контроль по разработанным программам мероприятий.
6. Недостаточная ответственность и мотивация руководителей за подготовку и исполнение бизнес – планов.
7. Недостаток времени для анализа и подготовки программных документов.



**Главное достоинство бизнес-плана - это перспектива развития организации и ответ на самый важный вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств.**



## Первичная информация необходимая для составления

### бизнес плана подразделяется на несколько блоков:

- Информация о спросе. Перед тем, как составить бизнес план необходимо оценить спрос на услугу, которую предполагается оказывать. Необходимо полагать, что и кому будет оказываться, и почему будут за нее платить.
- Программная информация зависит от того, какую услугу организация собирается оказывать. Здесь необходимо обратить внимание на следующие вопросы:
  - - Какая услуга будет оказываться?
  - - Как будет оказываться?
  - - С помощью чего будет оказываться?
  - - Где будет оказываться?
- Финансовая информация, необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности организации.



# Чего не следует отражать в бизнес-плане:

- Нельзя делать нереалистичные прогнозы.
- Нельзя недооценивать трудности развития организации.
- Нельзя недооценивать конкуренцию.
- Нельзя избегать обсуждения риска



# Классификация бизнес-планов:

- бизнес-план инвестиционного проекта;
- бизнес-план организации;
- вновь создаваемой;
- функционирующей;
- финансового оздоровления;
- развития;
- отдельного подразделения;
- всей организации.



# Основные виды бизнес-планов:

- 1. По целям разработки – бизнес-планы, предназначенные для:
  - получения внешнего финансирования;
  - выработки стратегии развития;
  - планирования деятельности организации;
- 2. По объекту планирования – в бизнес-плане может планироваться деятельность следующих субъектов:
  - инвестиционного проекта;
  - организации;
  - бизнес-единицы (направления).

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения:

- по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги);
- по организации в целом (новому или уже действующему)



# Составляющие и содержание бизнес-плана.

Первый этап планирования – анализ внешней среды:

- экономической и политической ситуации в стране (экономическая политика государства, политическая стабильность, культурные особенности);
- отрасли (темпы роста, цикличность, международные воздействия, финансовые характеристики);
- рынка (изменения и тенденция развития конъюнктуры, альтернативные технологии, конкуренты, тактика продаж, реклама, цены);
- спроса (изменяемость, формируемость, длительность, устойчивость);
- ресурсов (доступность, заменяемость, изменение цен, воздействие на окружающую среду).



# Составляющие бизнес-плана

- Второй этап планирования – оценка возможностей (прежде всего, с точки зрения прибыльности, жизнеспособности, риска).

С целью упрощения в оценку возможностей рекомендуется включить пять функций – маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (оказание услуг), человеческие ресурсы, а также культура и образ организации.



# Разделы бизнес-плана

- раздел «Резюме» (возможности организации).
- раздел «Характеристика услуг».
- раздел «Оценка рынка сбыта и конкуренции».
- Раздел «Стратегия маркетинга».
- раздел «Организационный план».
- раздел «Оценка риска и страхования».
- раздел «Финансовый план».



# *Титульный лист бизнес - плана*

## **Содержание раздела:**

- *Название и адрес организации;*
- *Суть предлагаемого проекта;*
- *Стоимость проекта*



# Резюме

<b>Содержание раздела</b>	<b>Задача анализа и оценки</b>
<p>1. Основные положения предлагаемого проекта</p> <p>2. Цель предполагаемого оказания услуг</p> <p>3. Новизна предполагаемых услуг</p> <p>4. Сведения об объемах услуг, выручке, затратах, прибыли.</p>	<p>1. Анализ и оценка объемов продаж</p> <p>2. Анализ затрат</p> <p>3. Оценка риска</p> <p>4. Оценка прибыли</p>



## Вопросы, которые относятся к описанию продукта/услуги, могут представлять собой следующий перечень:

- Конкретное описание услуги и способов его применения. При этом преимущества услуги должны быть сопряжены с потребностями его потенциальных покупателей;
- Тенденция применения выбранной услуги (будет ли с течением времени его потребление возрастать или уменьшатся). Каким образом организация видит жизненный цикл своей услуги.
- Если свойства услуги определяют некоторые колебания в величине его продаж – цикличность, сезонность, нужно это специально оговорить.



# РАЗДЕЛ 2.

## SWOT - анализ

Сильные стороны		Слабые стороны	
Наименование	С помощью чего достигается	Наименование	Причина



Для каждого из целевых рынков надо сравнить позиции организации с позициями конкурентов по указанным позициям:

Область сравнения	Рынок А			
	Вы	Конкуренты		
		1	2	3
Реклама				
Размещение				
Услуги				
Цены				
Имидж				



## Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга и отвечать на следующие вопросы

- Каковы основные характеристики потребителей на рынке, на который ориентируется организация, какие группы потребителей по уровню доходов, демографическому признаку, поведенческим принципам и т. п. можно выделить, т.е. каковы основные сегменты данного рынка.
- На какое место (долю) в донном сегменте рынка может претендовать бизнес-услуга, определяя свою позицию в рынке, намерена ли организация потеснить конкурентов, предлагая подобные услуги, или попытается найти свою нишу;
- Какова основная методика расчёта цены на услугу, какой чистый доход обеспечит организации выбранный уровень цены, предусмотрены ли системы скидок и льгот для потребителей;
- Какие каналы распространения услуги будет использовать организация
- Какие меры предпримет организация для эффективного продвижения своей услуги, какие из способов продвижения намерена применять, как будет определяться бюджет для финансирования продвижения услуг.



Маркетинговый раздел бизнес-плана связан с предыдущим разделом, то есть с анализом рынка сбыта и анализом конкуренции.

- Выбор стратегии ценообразования;
- реклама;
- методы стимулирования продаж услуги;
- формирование общественного мнения об организации и её услугах.



# Процесс ценообразования включает следующие основные этапы:

- постановку задачи ценообразования (то есть чего организация хочет добиться с помощью установления цен на свои услуги; например, завоевать хорошую репутацию на рынке бизнес-образования, захватить новый рыночный сегмент, как можно быстрее получить максимальную прибыль и т.п.);
- определение спроса (эту часть организация можно получить из раздела анализа рынка);
- оценку издержек (при планировании первоначальных затрат);
- проведение анализа цен и услуг конкурентов;
- выбор метода установления цен;
- определение окончательной цены и правил её будущих изменений с учётом государственной политики.



- В качестве вариантов стратегии ценообразования можно использовать следующие подходы:
  - высокое качество – высокая цена;
  - цена в зависимости от цен организаций – конкурентов;
  - низкие издержки – низкая цена.



# Методы ценообразования в организации.

Наиболее распространенными методами ценообразования в организации являются:

- Метод «средние издержки плюс прибыль».
- Метод анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.
- Метод установления цены на основе ощущаемой ценности услуги.
- Метод установления цены на основе уровня текущих издержек.



# Методы ценообразования

- *Метод «средние издержки плюс прибыль»* предполагает начисление определенной наценки на стоимость услуги. (Данный метод не позволяет организации выйти на оптимальную для него цену, т.к. не учитывает текущий спрос и конкуренцию.)
- *Метод расчета цен на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли* предполагает использование графика безубыточности и установление такой цены, которая позволит получить желаемый объем прибыли на вложенный капитал.

$$ТБ = Зс / (Ц - Зv), \text{ где}$$

- **ТБ** – значение точки безубыточности
- **Зс** – постоянные затраты
- **Ц** – цена за единицу услуги
- **Зv** – переменные затраты



# Методы ценообразования

- *Метод установления цены на основе ощущаемой ценности услуги* в современных условиях все больше число организаций используют этот метод. Основным фактором ценообразования считаются не издержки, а покупательское восприятие.



При этом необходимо определить, какой товар является ценным (нужным) для покупателя. И. П. Денисова в работе «Цены и ценообразование» приводит четыре существующих суждения по этому поводу:

Целесообразно разграничивать осознанную ценность и возможную. Осознанная - та, которую потребитель признает сейчас. Возможная - та, которая может быть навязана потребителю как необходимость. Заинтересованность покупателя - это важная задача.

- Фактором, влияющим на значимость товара для покупателя, является сама **цена**. Покупатели часто трактуют цену как оценку продавцом значимости услуги.
- Фактором при установлении значимости услуги для покупателя является выбор, доступный потенциальному покупателю. У потребителя всегда есть выбор покупать у различных продавцов или вообще ничего не покупать.
- При данном методе организация исходит из того, что потребитель определяет соотношение между ценностью услуги и его ценой и сравнивает это соотношение с такими же показателями для аналогичных услугами, оказываемыми другими организациями



# Методы ценообразования

- *Методом установления цены на основе уровня текущих цен, назначая цену на свою услугу, организация ориентируется на цены конкурентов и мало внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Цена может устанавливаться на уровне, выше или ниже уровня основных конкурентов.*



# Варианты стратегии ценообразования

- В качестве вариантов стратегии ценообразования можно использовать следующие подходы: высокое качество – высокая цена; цена в зависимости от цен организаций – конкурентов; низкие производственные издержки – низкая цена.



# Реклама, согласно преследуемым целям, может быть:

- информативная – должна создать первичный спрос на услугу и играет огромную роль на начальной стадии продвижения услуги;
- реклама как убеждение – особое значение имеет на стадии конкурентной борьбы при создании организацией устойчивого спроса на определённую услугу;
- сравнительная реклама – необходима для установления превосходства определённой услуги посредством сравнения одного или нескольких её признаков с одной или несколькими марками аналогичными услугами;
- реклама как напоминание – особенно эффективна для хорошо известных на рынке услуг;
- реклама как поддержка – необходима для попытки устранения последних сомнений покупателя в выборе именно этой услуги.



# Способы привлечения клиентов

- «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать» (фото, видеоматериалы об услуге), н-р, в продуктовом магазине пахнет копченой колбасой, или свежим хлебом и т.д.
- Делись личными эмоциями, оформите место проведения услуг
- Оцениваются не только услуга, но и внешность и манеры человека, который его продает
- Ваш девиз, слоганы, миссия
- В ОУ явите чудо... «Ах, я такого никогда не видел! Вы все должны на это посмотреть...»



Статьи затрат	Операционные издержки по периодам времени, руб.		
	2012	2013	2014
Заработная плата педагогов	-	-	-
Реклама:			
-телевидение;	-	-	-
-пресса;	-	-	-
-почта;	-	-	-
-выставки;	-	-	-
-семинары и презентации;	-	-	-
Повышение квалификации сотрудников	-	-	-
Рекламный портфель:			
-модели/образцы;	-	-	-
-рисунки, плакаты, проспекты;	-	-	-
-оформление витрин и демонстрационных залов;	-	-	-
Другие издержки	-	-	-
ИТОГО:			



# Маркетинговые риски

**Связаны с неправильным сегментом покупателей, ошибочным выбором маркетинговой стратегии, ошибки в ценовой политике**

## **АНАЛИЗ РИСКОВ:**

- 1) 0 – риск рассматривается как несуществующий;
- 2) 25 – риск, скорее всего не реализуется;
- 3) 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- 4) 75 – риск, скорее всего проявится;
- 5) 100 – риск наверняка реализуется.



# Организационный план

- Покупка оборудования
- Кадры



# Потребности в трудовых ресурсах

Должность	Количество человек	Зарплата в руб. мес.	Зарплата в руб. год
1.			
2.			
3.			



# Состав основного и вспомогательного оборудования

Наименование	Характеристика	Кол-во	Цена руб. шт.	Итого
<b>Итого</b>				



# Риски



Риски	Отрицательные последствия	Оценка %
<b>1. Финансовые</b>		
Неустойчивость спроса в связи с появлением новых конкурентов		
Снижение цен конкурентов		
Неплатежеспособность потребителей		
Рост аренды		
Недостаток собственных оборотных средств		
<b>Итого по финансовым рискам</b>		
<b>Средний % риска</b>		
<b>2. Социальные</b>		
Отношение местных властей		
Квалификация кадров		
<b>Итого по социальным рискам</b>		
<b>Средний % риска</b>		
<b>Всего</b>		
<b>Средний % риска</b>		



# Финансовый план

Обычно финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами:

- Отчетом о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность организации по периодам);
- Планом продвижения денежных средств (форма отчета о движении денежных средств);
- Балансовой ведомостью (финансовое состояние организации в определенный момент времени).



## В этом разделе необходимо продемонстрировать следующие основные моменты:

- прибыльность: позволяет оценить, является ли организация достаточно привлекательным для участников, чтобы рассмотреть возможность начала их участия с учётом существующих рисков;
- поток наличности: позволяет оценить, являются ли затраты на данную услугу безопасными и будут ли платежи, причитающиеся участникам, осуществляться в соответствии с графиком.



# Расчет первоначальных вложений

Наименование	Сумма, руб. в месяц	Сумма, руб. за год
Закупка основного оборудования		
З/п персонала		
Затраты на рекламу		
Аренда помещения		
ИТОГО		



## *Анализ рентабельности*

Рентабельность деятельности предприятия характеризует степень выгодности для предприятия производства продукции (услуги)

$$R = \Pi / В,$$

где  $\Pi$  – прибыль организации;

$В$  – выручка от реализации.



# *Определение срока окупаемости проекта:*

*Первичные вложения / Чистая  
прибыль + Амортизация*



<b>Постоянные затраты</b>	<b>Переменные затраты</b>
<b>Необходимые материалы, оборудование</b>	<b>Прочие материалы</b>
<b>Коммунальные услуги</b>	
<b>Расходы на оплату труда</b>	<b>Обслуживание и ремонт</b>
	<b>Административные затраты</b>
	<b>Затраты на рекламу</b>
	<b>и т.д.</b>



## Общий формат плана прибылей и убытков

Операция	Наименование статьи
+	Выручка от продаж
-	Переменные затраты
=	Валовая прибыль
-	Постоянные затраты
=	Прибыль от продаж (операционная прибыль)
+	Прочие доходы
-	Прочие расходы
=	Прибыль до налогообложения
-	Налог на прибыль
=	Чистая прибыль



# Точка безубыточности

- Деление затрат на постоянные и переменные лежит в основе метода, который широко распространен в экономике. Впервые он был предложен в 1930 г. инженером Уолтером Раутенштраухом как способ планирования, получивший известность под названием графика критического объема производства, или графика безубыточности
- График безубыточности в различных его модификациях широко используется в современной экономике. Несомненным преимуществом этого метода является то, что с его помощью можно быстро получить довольно точный прогноз основных показателей деятельности предприятия при изменении условий на рынке.
- При построении графика безубыточности предполагается, что не происходит изменений цен на сырье и продукцию за период, на который осуществляется планирование; постоянные издержки считаются неизменными в ограниченном диапазоне объема продаж; переменные издержки на единицу продукции не изменяются при изменении объема продаж; продажи осуществляются достаточно равномерно.
- При построении графика по горизонтальной оси откладывается объем оказанных услуг в единицах изделий или в процентах использования производственной мощности, а по вертикальной - затраты на организацию и доход. Затраты откладываются на постоянные (ПОИ) и переменные (ПИ). Кроме линий постоянных и переменных издержек, на графике отображаются валовые издержки (ВИ) и выручка от реализации продукции (ВР).



- Точка (норма) безубыточности – это минимальный размер количества оказываемых услуг, при котором достигается «нулевая прибыль», т.е. равенство доходов от оказания услуг и их издержек..

- $$Тб. = \frac{И_{пост.} - Цед. - И_{пер.}}{\dots} * 100$$



# График точки безубыточности

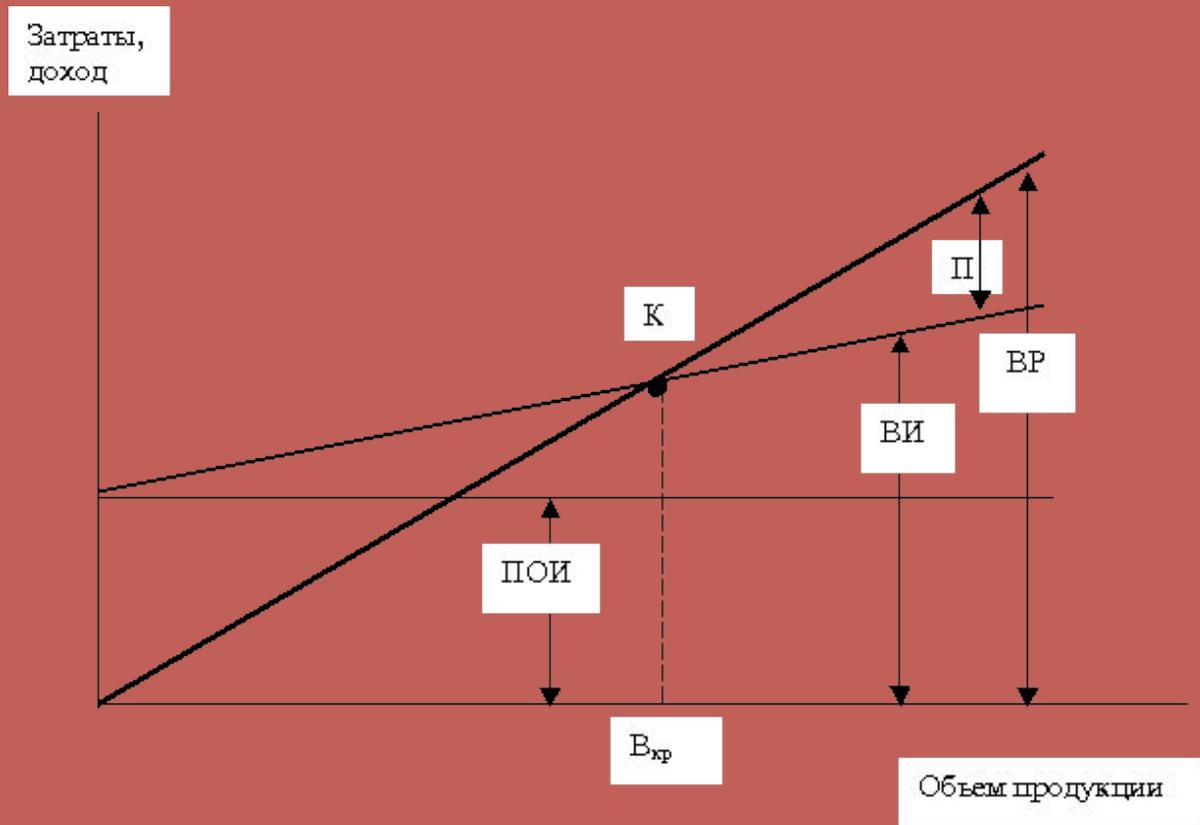


Рис. 19 График безубыточности