



НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

КУРСКИЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА, ЭКОНОМИКИ И  
БИЗНЕСА

**Кликунов Н.Д., Окорочков В.М.**

---

# **Бизнес- планирование**

- ДВЕНАДЦАТЬ НЕОБХОДИМЫХ ША-  
ГОВ
  - РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ
- 

Учебное пособие

Курск - 2005

**ББК 65.290-2**

**К 49**

*Печатается по решению  
учебно-методического совета  
Курского института менеджмента,  
экономики и бизнеса*

**К 49** Кликунов Николай Дмитриевич, Огороков Владимир Михайлович. Бизнес-планирование. Двенадцать необходимых шагов. Рабочая тетрадь. Учебное пособие. – Курск.: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса. – 2005. – 35 с.

**ББК 65.290-2**

**ISBN - 5-93911-031-2**

Рецензенты:

к.э.н., доцент кафедры «Финансы и кредит» Курской государственной сельскохозяйственной академии (КГСХА) Сафронова В.Д.

к.э.н., доцент, вед. специалист Курского филиала Внешторгбанка Фомин О.Ю.

Данное учебное пособие предназначено для подготовки менеджеров и экономистов. Умение составлять бизнес-план и реализовывать его на практике является одним из ключевых условий профессионального успеха и карьерного роста в современных социально-экономических условиях.

**ISBN - 5-93911-031-2**

© Кликунов Н.Д.  
© Огороков В.М.  
© МЭБИК, 2005.

## **Содержание**

<b>ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА</b>	<b>4</b>
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ:</b>	
<b>ДВЕНАДЦАТЬ НЕОБХОДИМЫХ ШАГОВ</b>	<b>8</b>
<b>РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ ПО БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЮ</b>	<b>17</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО КУРСУ</b>	<b>33</b>

## Пояснительная записка

Бизнес-планирование является одним из ключевых факторов успешной деятельности менеджеров, финансистов, специалистов по связям с общественностью, маркетологов и иных профессионалов, имеющих дело с принятием решений. Навык умения сопоставлять издержки и выгоды ожидаемых бизнес-проектов повышает ценность специалиста в любом виде деятельности.

Одним из важных преимуществ данного курса является его практическая направленность. Успех подготовки специалиста в данной области определяется не только (и не столько) знанием базовых положений экономического анализа, сколько умением адаптировать положения теории к конкретным практическим задачам. Тем важнее в процессе написания бизнес-плана является максимальное приближение условий игры к реалиям современной жизни. Поэтому, важным критерием оценки бизнес-планов является их возможность воплощения на практике. В идеале каждый предложенный бизнес-план должен иметь перспективу практического внедрения.

Нацеленность на практику является важным мотивирующим фактором для вовлеченности студентов в разработку бизнес-планов, так как ожидаемая прибыль и/или возможность заработать приводит к большей заинтересованности в успешном освоении данного курса.

Однако при разработке бизнес-плана часто возникает много «подводных камней», устранять которые необходимо уже на стадии предварительной проработки. Ниже представлен перечень проблем, возникающих на предварительной стадии проработки бизнес-планов.

### **Проблема 1. Оптимальный состав рабочей группы по составлению бизнес-плана**

Написание бизнес-плана процесс творческий, а творчество требует как генерирования идей, так и их критику. Данную работу лучше выполнять в команде. Однако, слишком большой состав команды порождает «проблему едущих бесплатно», поэтому число членов команды не должно быть большим. Оптимальный состав рабочей группы по составлению бизнес-плана предлагается не больше 3-х человек.

## Проблема 2. Выбор оптимальных размеров бизнеса

На начальном этапе составления бизнес-плана студентам непросто оценить сложность поставленной перед ними задачи. Поэтому, может возникнуть проблема слишком сложных или слишком легких проектов. Например, бизнес-планирование строительства нового завода по производству мужской обуви может стать непосильной учебной задачей для рабочей группы, что приведет, в конечном счете, к потере мотивации и к формальному составлению бизнес-плана. Слишком легкая задача – продажа пирожков на рынке, например, - не позволит студентам освоить и успешно разрешать ключевые проблемы бизнес-планирования.

В целях решения данной проблемы рабочей группе предлагается сумма денег от 1 до 3 млн. рублей, которую они должны эффективно проинвестировать в течение пятилетнего срока. Следует отметить, что чем выше уровень предварительной подготовки рабочих групп, тем более сложным может быть бизнес-план и большая сумма выделенных средств.

## Проблема 3. Выбор вида деятельности

Одна из задач данного курса состоит в расширении кругозора студентов в отношении специфических особенностей того или иного вида деятельности. Знание специфики является одним из ключевых факторов успеха. Однако концепция курса не предполагает возможностей для диверсификации активов. Поэтому на предварительном этапе подготовки бизнес-плана студентам предлагается первоначально выбрать десять возможных направлений инвестирования средств и обсудить их. В результате обсуждения должны остаться три вида деятельности, наиболее перспективные с точки зрения рабочей группы. Далее группа проводит предварительную оценку перспектив каждого из трех видов бизнеса, грубо оценивая потенциальную отдачу от вложения средств. Итогом данной оценки должно стать четкое определение конкретного вида деятельности. Предварительный анализ или оценка прилагается к итоговому бизнес-плану.



**При выборе вида деятельности студенты должны учитывать свои личные предпочтения, то есть максима «делай то, что тебе нравится делать» должна учитываться при принятии решения**

## Проблема 4. Определение срока, на который рассчитан бизнес-план

Одна из серьезных проблем при составлении бизнес-плана – это определение перспектив планирования. Бизнес может быть ориентирован на кратко-, средне- или долгосрочный период времени. Четкий учет ожидаемых временных рядов является предметом изучения таких дисциплин как «Финансы предприятий», «Инвестиционный анализ» и ряда других. Задача данного курса состоит скорее в постановке проблемы межвременного выбора, чем ее решения. Поэтому в качестве упрощения в данном курсе предлагается рассчитывать проект на пятилетний срок. Это является серьезным упрощением, которое будет опущено при изучении других «продвинутых» курсов.

### **Проблема 5. Нацеленность бизнес-плана на практику**

Бизнес-план должен быть максимально приближен к реальности. В этих целях необходимым условием является использование фактических цен, как на конечную продукцию, так и цен на факторы производства. Для решения этой задачи необходимо:

- ✓ пользоваться ценами из Интернета;
- ✓ использовать доступные каталоги, газеты, журналы типа «Товары и цены»;
- ✓ использовать метод наблюдения и отслеживать ценовую политику фирм на близкие товары заменители и факторы производства.

На подготовительную работу при составлении бизнес-плана рекомендуется выделять от 10 до 20% от общего бюджета учебного времени.

Следует отметить, что реальный бизнес-план всегда должен учитывать интересы заказчика, будь то банк, страховая фирма, инвесторы или акционеры предприятия. В зависимости от заказа могут меняться и акценты в составлении бизнес-плана, то есть одним разделам уделяться больше внимания, а другим меньше. Заказчик может потребовать убрать ненужные с его точки зрения разделы и добавить новые. Конфиденциальность данного документа не предполагает строгой и навсегда оговоренной структуры.

Освоение данного учебного спецкурса необходимо проводить после прохождения дисциплины «Экономическая теория» в рамках государственного образовательного стандарта. Терминология, используемая в данной рабочей тетради, соответствует понятиям и терминам учебного пособия Г. Мэнкью «Принципы экономикс». В качестве основного материала для освоения теоретического материала рекомендуется использовать учебное пособие Пиндайка Р. и Рубинфельда Д. «Микроэкономика». Успешность освоения курса определяется качеством составленного бизнес-плана и его публичной

защитой. В учебных целях предлагается следующее распределение часов по данному спецкурсу.

Примерное распределение бюджета времени при подготовке бизнес-плана

Тематика занятий	Часы
1. Подготовительная работа по составлению бизнес-плана <i>Материалы для чтения<sup>1</sup>: Глава 1 (1.4, 1.5). Предварительные замечания</i>	4
2. Детальное описание выбора деятельности и выбор названия предприятия <i>Материалы для чтения: Глава 2. Основы теории спроса и предложения</i>	2
3. Выбор организационно-правовой формы <i>Материалы для чтения: Гражданский кодекс, Глава 4, Юридические лица.</i>	2
4. Местоположение фирмы, расположение ближайших конкурентов, расположение ближайших рынков сбыта <i>Материалы для чтения: О'Саливан. Экономика города. Глава 5. Сколько городов?</i>	2
5. Характеристика существующих и потенциальных конкурентов. Определение типа рыночной структуры <i>Материалы для чтения: Главы 10-12 (обзор), Глава 13 (13.5.-13.8). Теория игр и стратегии конкуренции</i>	2
6. Описание внутренних и внешних поставщиков <i>Материалы для чтения: Глава 14. Рынки факторов производства</i>	2
7. Выделение целевой группы потребителей <i>Глава 11. Принципы ценообразования при рыночной власти</i>	2
8. Ожидаемое ежемесячное число покупок (заказов) и определение суммы выручки на ближайший год деятельности <i>Материалы для чтения: Ф. Котлер. Основы маркетинга.</i>	2
9. Ожидаемая динамика суммарной годовой выручки на ближайшие пять лет существования фирмы с учетом риска <i>Материалы для чтения: Глава 5. Выбор в условиях неопределенности.</i>	2
10. Определение потока капитальных издержек фирмы в первый год ее существования <i>Материалы для чтения: Глава 7. Издержки и производства</i>	2
11. Определение потока текущих издержек фирмы в первый год ее существования <i>Материалы для чтения: Глава 7. Издержки и производства</i>	2
12. Учет риска при разработке бизнес-проекта <i>Материалы для чтения: Глава 5. Выбор в условиях неопределенности.</i>	2
13. Расчет рентабельности работы фирмы <i>Материалы для чтения: Глава 8. Максимизация прибыли и конкурентное предложение</i>	2

<sup>1</sup> Материалы для чтения, если иное не оговорено, приводятся по учебному пособию Пиндайка Р. и Рубинфельда Д. «Микроэкономика»



Тематика занятий	Часы
14. Расчет современной стоимости бизнеса <i>Материалы для чтения: Глава 15. Инвестиции, время и рынки капитала.</i>	2
15. Защита бизнес-планов	4
Итого:	34

## Теоретические положения бизнес – планирования:

### двенадцать необходимых шагов

В наше время нормальное развитие любого вида деятельности подразумевает обязательную подготовку бизнес-плана.

#### ***Почему Вы должны волноваться из-за написания бизнес-плана?***

Тому есть три причины:

1. Процесс подготовки бизнес-плана, включая обдумывание перед написанием, заставляет Вас объективно, критически, без эмоций взглянуть на весь Ваш проект ведения дела в целом.

2. Готовый продукт - Ваш бизнес-план - является рабочим инструментом, который, будучи должным образом использован, поможет Вам в управлении, в эффективной работе по достижению успеха.

3. Завершённый бизнес-план связывает Ваши идеи с другими, увеличивая вероятность привлечения займов для Вашего делового предприятия

Важность бизнес-планирования не может быть преувеличена. Предварительные расчеты помогают определить сильные и слабые стороны проекта, точно определить свои потребности, которые в противном случае могли бы быть упущены, заранее выявить свои возможности и начать планировать.

Ваш бизнес-план поможет определить проблемы до момента их угрожающего разрастания и выявить их причины, предлагая, таким образом, пути их устранения. А от некоторых проблем Вы, благодаря бизнес-плану, сможете избавиться вообще.

#### ***Этапы планирования:***

1. Формулировка главной цели (для чего пишется бизнес-план?).
2. Анализ этапов пути, которые необходимо пройти в процессе реализации бизнес-плана (анализ ошибок не на уровне эмпирических ощущений, а анализ возможных ошибок).
3. Формулировка образа будущего, достаточно отдалённого.
4. Анализ слабых и сильных сторон самого бизнес-плана.
5. Анализ внешней среды (что в ней дружественного и что враждебного).
6. Анализ препятствий и их причины.
7. Выработка стратегии деятельности и планирование ежедневной рутинной работы

Именно в этой последовательности желательно вести подготовку к планированию работы.

## **ДВЕНАДЦАТЬ ШАГОВ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА**

### **ШАГ 1. ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС-ПЛАН**

Когда будете собирать свои мысли, записи и цифры для работы над бизнес-планом, постарайтесь в первую очередь определить следующее:

- Какую сумму денег вам на самом деле необходимо иметь, чтобы успешно реализовать бизнес-план?
- Зачем вам нужны деньги?
- Откуда вы собираетесь их получить?
- Запасной план на случай, если ваши начальные ожидания с привлечением денежных средств не оправдаются

### **ШАГ 2. ИДЕНТИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА**

На этом этапе вы находите название своему бизнесу, которое затем появится на ваших документах и везде, где только возможно: на объявлениях, вывесках, рекламе и т.д.

Важно, чтобы название обозначало ваши цели и помогало людям понять, кто вы и чем занимаетесь. Поэтому, название не стоит выбирать мимоходом походя. Хорошее название должно соответствовать вашему роду занятий: указывать на вас, либо на ваше местонахождение, вызывать положительные ассоциации, когда его замечают в телефонном справочнике, на вывеске, визитной карточке и т.д.

Составляющие идентификации бизнеса (организации):

- Название бизнеса (организации)
- Адрес
- Как до вас добраться?
- Телефон
- Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) и номер карточки социального страхования
- Основные лица, участвующие в программе, с адресами и телефонами
- Главный бухгалтер, адрес и телефон
- Банк, адрес и телефон
- Юрист, адрес и телефон
- Прочие консультанты и советники, адреса и телефоны.

### **ШАГ 3. ЦЕЛЬ И МИССИЯ БИЗНЕСА**

Ваша цель может казаться вам очевидной с того момента, как блестящая идея впервые посетила вашу голову. Но будет ли она столь очевидна год спустя? Указывает ли она дорогу к процветанию?

Этот раздел плана требует более глубоких раздумий, чем может показаться на первый взгляд. Старый принцип «Утро вечера мудренее» здесь весьма применим. Конечно, вам надо заработать деньги и улучшить личную жизнь. Это очевидные внешние причины вашей активности, о которых писал ещё Адам Смит. Но есть и «прочие» причины, связанные с нуждами общества: дать людям современные знания, обеспечить часть людей работой и т.д. Необходимо сформулировать основные и дополнительные цели и миссию вашей организации. Это повысит этические стандарты вашей организации.

Составляющие описания цели и миссии бизнеса:

1. Укажите цель вашего бизнеса
2. Укажите и обрисуйте миссию вашего бизнеса

### **ШАГ 4. ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА**

«Ни один из людей не является островом». И вы будете работать в широкой общественной среде. Люди, с которыми у вас будут контакты, будут рассказывать о вас. Ваши коллеги, которыми вы окружили себя, с которыми вы будете реализовывать бизнес-план, окажутся вашими помощниками, поставщиками и гарантом будущего успеха.

Ваш выбор банка, юриста, бухгалтера и др. должен показать, что вы составляли план тщательно и осторожно и собираетесь остаться в выбранном вами бизнесе надолго.

Составляющие описания бизнеса:

1. Описание формы собственности
2. Когда вы планируете начать работу?
3. Распорядок работы фирмы
4. Опишите ваши планы по менеджменту, включая подбор сотрудников и обеспечение материальными ресурсами
5. Список внешних поставщиков. Чем они будут вам полезны?
6. Какие цены и скидки вы планируете применить?
7. Какие исследования рынка вы провели?
8. Кто ваши конкуренты в данный момент и кто может быть вашими конкурентами в долгосрочной перспективе?

9. Почему данный бизнес-план будет успешными и прибыльными?

## **ШАГ 5. РЫНОК**

В то время, как вы развиваете свой бизнес, основываясь на собственных стремлениях, рынок уже существует объективно. Когда всё, что относится к бизнес-плану, будет сказано и сделано, у вас не должно остаться сомнений относительно потребителей вашего бизнеса.

### ***Кто будет потребителем результатов Вашей деятельности?***

Для того, чтобы оценить объём и потенциал рынка, на который вы хотите выйти или уже работаете, вам необходимо изучить имеющиеся тенденции и потенциальные возможности.

Продуманный маркетинг через рекламу и связи с общественностью - составная часть этого сценария. Необходимо выделить на него 0,5-3 % (или больше) бюджета бизнес-плана и обеспечить постоянное слежение за эффективностью использования этих средств. И, наконец, самое главное: разработайте альтернативный вариант на случай, если ваш тщательно продуманный основной план не сработает так, как предполагалось.

Составляющие описания рынка:

1. Основной рынок: этнический состав, возрастные группы, удалённость, уровень благосостояния, социальное положение, пол, прочее.
2. Размеры рынка, территория и население
3. Какую долю рынка вы предполагаете охватить или захватить?
4. Ваша оценка возможностей роста рынка
5. Сможете ли вы участвовать в расширении рынка? Каким образом?
6. Как вы будете финансировать этот предполагаемый рост?
7. Как вы устанавливаете цену на вашу услугу? На какую прибыль рассчитываете?
8. Охарактеризуйте ваших конкурентов и их конкурентные преимущества (или недостатки). Приведите примеры.
9. Как вы будете рекламировать и продвигать на рынок вашу услугу?
10. Составьте бюджет рекламной кампании
11. Если вы разработали какие-либо лозунги, символы, рекламу, другие способы продвижения товара, то приложите копии или образцы.

## **ШАГ 6. КОНКУРЕНЦИЯ**

Конкуренция будет в любом случае. Если вы считаете, что единолично заняли какую-либо нишу на рынке, то воспользуйтесь этим обстоятельством

немедленно, напрягая все свои физические и финансовые силы. Но, как правило, у вас будет достаточно конкурентов, прямо или косвенно желающих получить тот же кусок пирога. Можно многому научиться у более крупного конкурента, раньше работающего в этих же направлениях. Но именно конкуренция вызывает перемены к лучшему.

Итак, если вы хотите эффективно конкурировать, разберитесь, что ваши конкуренты сделали правильно, а что - неверно. Зачастую вы можете многому научиться у того, кто занимается аналогичной деятельностью, но не является вашим конкурентом, поскольку действует на другом сегменте рынка или располагается в другом городе, региона или даже стране.

Составляющие описания конкуренции:

1. Название и местонахождение ваших ближайших конкурентов
2. Какой реалистичной информацией об их статусе вы располагаете? Чем можете подтвердить эти сведения?
3. Как вы собираетесь выдерживать конкуренцию? Что вам нужно сделать, чтобы стать самыми лучшими?
4. Чем вы будете отличаться от конкурентов? Подробно и точно опишите ваши конкурентные преимущества и то, как вы собираетесь при необходимости переиграть конкурентов.
5. Как вы оцениваете вашу долю рынка?
6. Какие у вас планы по захвату определённой доли рынка, сколько времени на это потребуется и сколько это будет стоить?

## **ШАГ 7. МЕНЕДЖМЕНТ**

Менеджмент, пожалуй, первый и ключевой компонент любого бизнеса. От руководителя и его команды, управляющих делом, в первую очередь зависит успех или провал любой идеи, в том числе и вашего бизнес-плана.

Всех членов команды следует рассмотреть через увеличительное стекло с предельной объективностью. В особенности это относится к тем, кто должен выполнять функции, которые вы, как руководитель проекта, не можете взять на себя. Подобная зависимость делает вас уязвимыми, так что при составлении бизнес-плана следует принять во внимание все возможные осложнения, только тогда он будет прагматичным и работоспособным.

Конечно, деньги тоже важны, и многие начинающие работать в новых рыночных условиях (а точнее, в условиях самофинансирования), даже ставят их на первое место. Но опытные работники знают, что именно *вы* тот фактор, который определяет, выживет ли дело.

Этот шаг создания бизнес-плана труден и по эмоциональным причинам. Вот вы - готовые руководители, настойчивые и талантливые. Как трудно согласиться с тем, что и у вас есть слабые стороны. Но речь идёт о вашей судь-

бе, о судьбе ваших подчинённых, о ваших деньгах. Если вам не хватает совета, опыта, знаний, получите всё это до того, как вы начнёте тратить драгоценное время, и, извините, нервы.

Составляющие описания менеджмента:

1. Детальное (очень) описание функций и ответственности каждой ключевой фигуры, вовлеченной в выполнение вашего бизнес-плана.
2. Соотнесите опыт всех основных руководителей с потребностями новых форм работы.
3. Каковы служебные обязанности каждого из перечисленных лиц, их заработная плата и другие вознаграждения?
4. Какую помощь в менеджменте вы сможете получить извне, если это будет необходимо?

## **ШАГ 8. СОТРУДНИКИ**

Выбор сотрудников является ещё одним ответственным решением, основание которого должно найти своё место в бизнес-плане. Когда вы занимаетесь планированием, вопрос о помощниках следует продумать как можно детальнее, поскольку от его решения зависит многое.

Помните, что всегда полезно иметь хорошо продуманную политику использования рабочей силы, сформулированную в соответствующем документе, особенно если число ваших сотрудников превышает 25 человек.

Составляющие описания подбора сотрудников:

1. Нужно ли вам нанимать людей? Если да, то каковы будут их должности, круг обязанностей и уровень заработной платы?
2. Какое обучение и какие дополнительные выплаты (или натуральные бонусы) вам придётся им предоставить?
3. Можете ли вы обойтись только работающими неполный рабочий день?
4. Коротко опишите процедуру передачи дел, предусмотренную на тот случай, если вы не сможете сами осуществлять руководство вашим бизнес-планом.

## **ШАГ 9. МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ**

Место, где размещается ваша фирма, будет крайне важно для вас, ваших внутренних и внешних поставщиков и клиентов. Например, успех работы предприятий розничной торговли определяется тремя факторами: местоположением, местоположением и местоположением.

Этот раздел плана следует составлять осторожно, понимая, что допущенная здесь ошибка (неудачный выбор места) может повлечь многолетнюю полосу неудач.

Составляющие обоснования выбора местоположения:



1. Приведите аргументы в пользу выбора места для размещения вашей фирмы.
2. Каковы их окрестности?
3. Каковы ограничения на деятельность в этом районе?
4. Какие подобные фирмы работают рядом и будут ли они вашими конкурентами?
5. Почему вы отдали предпочтение этому месту?
6. Какие другие варианты вы рассмотрели? В чем их недостатки и преимущества?
7. Какова стоимость аренды или покупки?
8. Опишите условия аренды, налоги, условия продления аренды и возможный рост арендной платы.
9. Собираетесь ли вы оставаться на этом месте постоянно? Если нет, то когда планируете переехать?

## **ШАГ 10. ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ БИЗНЕС-ПЛАНА**

Если вы плохо подготовите этот раздел, у вас ничего не получится. Не отрывайтесь от реальности. Лучше ошибиться и занизить ожидаемую выгоду, чем быть слишком оптимистичным, поскольку излишний оптимизм жестоко наказывается убытками при подведении баланса.

Не пытайтесь строить планы на догадках, используйте свой опыт и контакты со знающими людьми. В предпринимательской действительности является аксиомой то, что любой тщательно разработанный план может вдруг пойти прахом. Вспомните любой «чёрный» вторник, «черный» понедельник и другие «черные» дни.

Вам понадобится капитал. Даже если у вас нулевые затраты, то всё равно нужны деньги на текущие ежедневные нужды.

Составляющие обоснования финансовых показателей:

1. Ваших сбережений может оказаться достаточно для использования в качестве оборотных средств
2. Денег может понадобиться меньше, чем казалось на первый взгляд
3. Вы можете воспользоваться арендой оборудования и помещений, а не стремиться его выкупать.
4. Вы можете нанять совместителей или заключать соглашения на выполнение конкретных работ, с вытекающими отсюда ответственностью и расходами.
5. Вы можете привлечь обеспеченного партнёра, который предоставит капитал и, впоследствии, будет участвовать в прибылях
6. Вы можете получить финансирование нетрадиционным способом, например, через грант и т.д.

7. Деньги, которые вы занимаете, придётся возвращать, обычно с процентами, причём за счёт прибылей.
8. Вы обязательно владеете чем-нибудь ценным. Это может быть здание и земля, на которой оно стоит. Это могут быть транспортные средства, например, автомобили и т. д. Большинство этих ресурсов обесценивается со временем, хотя некоторые, например недвижимость, могут дорожать. Большая часть имущества теряет стоимость из-за морального старения, износа, случайного повреждения и изменения в необходимости использования. Такое снижение стоимости отражается только в бухгалтерских книгах и не является причиной реального оттока наличных денег. В бухгалтерском учёте используется обычно метод линейной амортизации (равномерного начисления износа), основанный на ожидаемом в бухгалтерском учёте сроке пользования имуществом.
9. Осуществляйте анализ безубыточности. Это предсказание того момента, когда суммарные поступления сравняются с вложенными средствами. Вы должны реалистично оценить, когда ваши итоги достигнут этой точки и запланировать дальнейшие действия, поскольку с этого момента вы и начинаете получать прибыль.
10. Проведите предварительный расчёт доходов. Предварительный расчёт дохода составляется на определённый промежуток времени, обычно на год с разбивкой по месяцам, если речь идёт о новых программах, или на три года с разбивкой по кварталам, если программы уже работают. Чем более аргументированными будут предположения, тем более точными будут результаты. И, как мы уже говорили раньше, если уж вам суждено ошибиться, то лучше не завышать заранее ожидаемые результаты. Излишний оптимизм может привести к крупным неприятностям.

Ваш анализ должен быть честен и прям потому, что это в ваших интересах.

## **ШАГ 11. ОТЧЁТНОСТЬ**

Все документы и записи следует хранить от одного года до семи лет. Полные инструкции есть в специальных журналах.

Для того, чтобы руководитель бизнес-проекта имел точное представление об издержках, необходимо иметь сведения:

1. Ежедневный приток клиентов с недельными, месячными, квартальными и годовыми суммами
2. Доля оплаты за наличный расчёт и доля оплаты в кредит
3. Детальное описание расходов, включая:
  - оплату труда работников с учётом налогов, отчислений
  - расходы на закупку и аренду оборудования, учитывая транспорт
  - арендную плату и условия аренды

В вашем бизнес-проекте многие из этих данных будут носить оценочный характер. Однако для практической деятельности они должны иметь фактическое значение, соответствующее текущему моменту. Анализируйте это вместе с вашим бухгалтером, юристом. Ведение записей для отчётности действительно требует времени и дисциплины, но нужда в них не пройдёт сама собой, так что, откладывая записи, вы только делаете отчётность менее точной и более трудоёмкой.

## **ШАГ 12. ПРОЧИЕ СВЕДЕНИЯ (ПРИЛОЖЕНИЯ), НЕОБХОДИМЫЕ ИНВЕСТОРУ**

Осталась ещё дюжина тем, которые можно осветить в бизнес-плане и вопросов, которые могут вам задать, когда вы пойдёте просить деньги.

Причины, по которым список документов должен быть более полным:

1. Вы должны как можно точнее представлять себе своё положение
2. Инвесторы, у кого есть для вас деньги, должны почувствовать, что имеют дело с профессионалом.

Возможные приложения, необходимые инвестору:

1. Если ваши программы носят характер франчайзинга (аренда торговой марки), то приложите соответствующее приложение
2. Копии всех относящихся к делу контрактов
3. Копии любых деловых соглашений
4. Любой контракт, связанный с менеджментом
5. Копии соглашений о техническом обслуживании
6. Пути обретения известности
7. Ежегодный отчёт, если он у вас есть
8. Любые патенты и авторские права, если вы ими владеете
9. Любые другие относящиеся к делу официальные документы



## ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

### 1. Общие положения

#### 1.1. Детальное описание вида деятельности:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 1.2. Полное название предприятия: \_\_\_\_\_

---

---

–  
Характеристика названия:

	Оценка параметра по пятибалльной шкале <sup>2</sup>
А) ассоциация названия фирмы с выбранным видом деятельности	
Б) краткость и запоминаемость названия	
В) легкость произношения	
Г) оригинальность (частота использования слова, его «затертость»)	

Обоснование выбора названия предприятия:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

<sup>2</sup> Оценка каждого из параметров производится разработчиками бизнес-плана





1.3. Организационно-правовая форма \_\_\_\_\_

Преимущества и недостатки различных организационно-правовых форм <sup>3</sup>

	Плюсы	Минусы	Итоговая оценка формы по пяти-балльной шкале
Предпринимательская деятельность без образования юридического лица			
Полное товарищество			
Общество с ограниченной ответственностью			
Закрытое акционерное общество			
Открытое акционерное общество			
Производственный кооператив			
Общество с дополнительной ответственностью			

Обоснование выбора организационно-правовой формы:

---



---



---



---



---



---

<sup>3</sup> Для выбора наименее неверной формы организации бизнеса и заполнения таблицы студентам рекомендуется ознакомиться с Гражданским кодексом.





1.4. Местоположение фирмы, расположение ближайших конкурентов, расположение ближайших рынков сбыта

Юридический адрес фирмы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

Фактический адрес фирмы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

*Карта местности, расположение ближайших конкурентов,  
расположение ближайших рынков сбыта<sup>4</sup>:*

<sup>4</sup> Карта местности должна быть нарисована от руки или представлена в компьютерном варианте



### 1.5. Характеристика существующих конкурентов

Название фирмы конкурента	Средняя ежемесячная выручка конкурента	Оценка нормы прибыли конкурента	Выгодность местоположения конкурента	Наличие лояльных потребителей у конкурента	Степень угрозы для вашего бизнеса <sup>5</sup>
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Суммарный объем продаж конкурентов (в месяц): \_\_\_\_\_

Потенциальная емкость рынка (в месяц): \_\_\_\_\_

Ожидаемая доля рынка, которую ваша фирма планирует захватить: \_\_\_\_\_

Варианты стратегического поведения с целью снижения степени угрозы для бизнеса со стороны конкурентов:

---



---



---



---



---



---



---



---

1.6. Характеристика потенциальных конкурентов и потенциальных угроз для вашего бизнеса.

---



---



---



---



---

---

<sup>5</sup> Выгодность местоположения, наличие лояльных потребителей и оценка степени угрозы для вашего бизнеса производятся по шестибальной шкале (0 – минимальная степень угрозы, 5 – максимальная степень угрозы)



### 1.7. Определение типа рыночной структуры.

Обоснование выбора определенного типа рыночной структуры:

Число конкурентов \_\_\_\_\_

Наличие стратегического поведения \_\_\_\_\_

Однородность продукции \_\_\_\_\_

Сложность входа на рынок \_\_\_\_\_

Доступность информации и технологий \_\_\_\_\_

Степень конкуренции на рынке факторов производства \_\_\_\_\_

Рынок, на котором вы собираетесь вступить в конкурентную борьбу, является:

Тип рыночной структуры	Отметить верный вариант
А) Олигополия;	
Б) Рынок совершенной конкуренции;	
В) Рынок монополистической конкуренции	
Г) Рынок с доминирующим поведением отдельной фирмы	
Д) Данная рыночная ниша не занята	

### 1.8. Описание внутренних и внешних поставщиков (анализ проблемы «покупать или делать самим»)

Внешние поставщики	Внутренние поставщики



--	--

Обоснование причин, по которым вы предпочитаете делать что-либо самостоятельно или выбираете внутренних поставщиков

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Обоснование причин, по которым вы предпочитаете покупать данный фактор производства на рынке или выбираете внешних поставщиков

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## 2. Определение ожидаемой структуры доходов фирмы

### 2.1. Выделение целевой группы потребителей

Характеристика	Показатель характеристики <sup>6</sup>				
	высокие		средние		низкие
Доходы					
Гендер	мужчины		женщины		
Возраст	до 25		25-40		старше 40
Статус	физ. лица		юр. лица		семьи
Месторасположение	резиденты		нерезиденты		

Описание среднестатистического потребителя: продукцию нашей фирмы потребляют \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ожидаемая среднестатистическая покупка (заказ) будет производиться на сумму \_\_\_\_\_ рублей, потому что \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 2.2. Ожидаемое помесечное число покупок (заказов) на ближайший год деятельности (с учетом сезонных подъемов и спадов)

	ян	фв	мрт	ап	май	юн	ил	ав	сн	ок	нб	дк	$\Sigma$
Q <sup>7</sup>													

Обоснование ожидаемых сезонных подъемов и спадов в объемах продаж:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 2.3. Ожидаемая помесечная валовая выручка<sup>8</sup>

	ян	фв	мрт	ап	май	юн	ил	ав	сн	ок	нб	дк	$\Sigma$
RxQ <sup>9</sup>													

<sup>6</sup> Необходимо отметить произвольным значком определенную характеристику потенциальных потребителей

<sup>7</sup> Q – объем продаж в месяц; в скобочках необходимо указать размерность, например, (тыс. шт.) или (кг)



Ожидаемая годовая валовая выручка в ближайший год составит: \_\_\_\_\_

2.4. Ожидаемая динамика валовой годовой выручки на ближайшие пять лет существования фирмы

	200_	200_	200_	200_	200_	Σ
Валовая выручка (в год)						
Динамика изменения валовой выручки (%)						

Обоснование логики прогноза, связанного с ожидаемым изменением валовой выручки.

Причины:

а) среднесрочное изменение цен

---



---



---

б) среднесрочное изменение объемов продаж

---



---



---

в) обострение или снижение конкуренции за потребителей

---



---



---

г) иные причины возможного изменения валовой выручки

---



---



---



---



---

2.5. Обоснование выбора способа воздействия на целевую группу потребителей <sup>10</sup>:

Способ воздействия на целевую группу должен строиться с учетом <sup>11</sup>:

а) эффекта присоединения к большинству;

---

<sup>8</sup> Расчет необходимо производить в реальных ценах, т.е. с учетом поправок на возможную инфляцию

<sup>9</sup> Р – размер ожидаемой среднестатистической покупки, Q – объем продаж в месяц (на забудьте про размерность)

б) эффекта сноба;

в) эффекта Веблена,

так как (обоснование выбора метода воздействия):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—,

в связи с чем позиционирование фирмы необходимо осуществлять с применением следующих стратегических действий:

а) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

г) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Среднегодовые издержки на позиционирование составят \_\_\_\_\_ руб.

2.6. Ожидаемое изменение объема продаж, цен и валовой выручки по годам после осуществления позиционирования

	200_	200_	200_	200_	200_	$\Sigma$
Цена (р)						
Объем продаж (q)						
Валовая выручка (в год)						
Динамика изменения валовой выручки (%)						

Позиционирование на данном рынке \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>10</sup> Для фирм-ценополучателей выполнение разделов 2.5 и 2.6 бизнес-плана необязательно.

<sup>11</sup> Необходимо подчеркнуть выбранный вами эффект



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### 3. Формирование структуры издержек фирмы

3.1. Определение потока капитальных издержек фирмы в первый год ее существования <sup>12</sup>:

Наименование типа издержек	Стоимость одной единицы фактора производства в год	Число единиц фактора производства	Суммарные расходы на фактор производства (в год)	Характеристика издержек с указанием нормы амортизации в год
1.				Безвозвратные; 100% амортизации
2.				Частично возвратные; % амортизации
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

<sup>12</sup> Поток капитальных расходов предлагается учитывать по методу потери ценности актива или амортизации. Если вложение средств в актив является безвозвратным, то потеря стоимости составляет 100% и он полностью подпадает в капитальные расходы текущего года. Если в результате эксплуатации актива в первый год его цена снижается на 10 %, то норма амортизации на текущий год составит 0,1 и т.д.

8.				
9.				
10.				

Суммарные капитальные издержки в первый год существования фирмы:  
Издержки 1 x норма амортизации 1 + издержки 2 x норма амортизации 2 + ...

\_\_\_\_\_

– \_\_\_\_\_ =

Всего капитальные издержки в первый год составят \_\_\_\_\_



3.2. Определение потока текущих издержек фирмы в первый год ее существования <sup>13</sup>:

Наименование типа издержек	Стоимость одной единицы фактора производства в год	Число единиц фактора производства	Суммарные расходы на фактор производства (в год)	Характеристика типа издержек
1.				Постоянные
2.				Переменные
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Суммарные текущие издержки в первый год существования фирмы:

\_\_\_\_\_ =

Суммарные совокупные затраты в первый год существования фирмы:

\_\_\_\_\_ =

<sup>13</sup> Разделение на текущие и капитальные издержки в определенной мере условно, но в текущие издержки необходимо обязательно включать все типы издержек, которые меняются с изменением объема выпуска продукции (или переменные издержки). Также традиционно в текущие издержки включают издержки фирмы на найм трудовых ресурсов.



3.3. Ожидаемая динамика совокупных годовых издержек на ближайшие пять лет существования фирмы

	200_	200_	200_	200_	200_	$\Sigma$
Капитальные издержки (амортизация)						
Постоянные издержки						
Переменные издержки (рассчитываются в учетом ожидаемой динамики продаж)						
Совокупные издержки (в год)						
Динамика изменения совокупных издержек (%)						

Обоснование логики прогноза, связанного с ожидаемым изменением годовых совокупных издержек на среднесрочный период

Причины:

а) среднесрочное изменение капитальных издержек возможно по причинам:

---



---



---



---



---

б) среднесрочное изменение текущих издержек возможно по причинам:

---



---



---



---



---

в) иные причины возможного изменения совокупных издержек

---



---



---



---



---



---



---



---



---





### 3.4 Учет риска при разработке бизнес-проекта

3.4.1. Максимальные и минимальные значения валовой выручки с учетом риска изменений конъюнктуры на рынках конечных товаров и услуг<sup>14</sup>.

	200_	200_	200_	200_	200_	Σ
Минимальная валовая выручка (в год)						
Максимальная валовая выручка (в год)						
Валовая выручка при усредненном прогнозе (в год)						

Вероятность оптимистического прогноза составляет \_\_\_\_\_,

так как \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

Вероятность пессимистического прогноза составляет \_\_\_\_\_,

так как \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

Вероятность усредненного прогноза составляет \_\_\_\_\_,

так как \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

Математическое ожидание значения валовой выручки за пять лет составляет:

\_\_\_\_\_ =

<sup>14</sup> Данные данного раздела бизнес плана могут быть использованы для расчета точки безубыточности бизнес-проекта.



3.4.2. Максимальные и минимальные значения совокупных издержек с учетом риска изменений конъюнктуры на рынках факторов производства.

	2005	2006	2007	2008	2009	$\Sigma$
Минимальные совокупные издержки (в год)						
Максимальные совокупные издержки (в год)						
Совокупные издержки (в год) при усредненном прогнозе						

Вероятность оптимистического прогноза составляет \_\_\_\_\_,

так как \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

Вероятность пессимистического прогноза составляет \_\_\_\_\_,

так как \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

Вероятность усредненного прогноза составляет \_\_\_\_\_,

так как \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

Математическое ожидание значения совокупных издержек за пять лет составляет: \_\_\_\_\_ =



## 4. Расчет рентабельности работы фирмы

### 4.1. Расчет рентабельности работы фирмы без учета неопределенности и риска

	200_	200_	200_	200_	200_	Σ
Ожидаемая валовая выручка						
Ожидаемые совокупные издержки						
Ожидаемая прибыль						
Норма прибыли на единицу затрат <sup>15</sup>						
Норма прибыли на единицу дохода <sup>16</sup>						

Вывод: проект за пятилетний срок принесет \_\_\_\_\_ прибыли, что составит \_\_\_\_\_ % на единицу вложенных средств.

### 4.2. Расчет рентабельности работы фирмы с учетом неопределенности и риска

Возможные варианты нормы рентабельности на единицу затрат, выполненные на основании данных пп 3.4.

1. \_\_\_\_\_ =

2. \_\_\_\_\_ =

3. \_\_\_\_\_ =

4. \_\_\_\_\_ =

5. \_\_\_\_\_ =

6. \_\_\_\_\_ =

7. \_\_\_\_\_ =

8. \_\_\_\_\_ =

9. \_\_\_\_\_ =

<sup>15</sup> Расчет производится по формуле (валовой доход – суммарные издержки)/суммарные издержки x 100%

<sup>16</sup> Расчет производится по формуле (валовой доход – суммарные издержки)/валовой доход x 100%





Норма прибыли, полученная на основе сопоставления математического ожидания значений выручки и издержек:

\_\_\_\_\_ =

#### 4.2. Расчет чистой приведенной стоимости бизнес проекта.

Рабочая группа предлагает использовать следующее значение нормы дисконта \_\_\_\_\_ при расчете чистой приведенной стоимости бизнес-проекта.

Обоснование выбора нормы дисконта: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Чистая приведенная стоимость проекта за пятилетний период составит:

	200_	200_	200_	200_	200_	Σ
Дисконтированные совокупные доходы						
Дисконтированные совокупные издержки						
Чистая приведенная стоимость бизнес-проекта						

Заключение рабочей группы о необходимости внедрения бизнес-проекта в производство: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Заключение экспертной комиссии о необходимости внедрения бизнес проекта в производство: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

## Список рекомендуемой литературы к курсу «Бизнес-планирование»

### Основная литература:

1. Мэнкью Н.Г. Принципы экономикс. – СПб: Питер Ком, 1999. – 784 с.
2. Пиндайк Р, Рубинфельд Д. Микроэкономика: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 808 с.

### Дополнительная литература:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации
3. Трудовой кодекс Российской Федерации.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 248 с.
5. Бизнес-план инвестиционного проекта. Практическое пособие. / Под ред. Иванникова И.А. – М.: Экспертное бюро – М, 1997. – 112 с.
6. Вэриэн Х. Микроэкономика: промежуточный уровень.
7. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. – М: Финансы и статистика, 2002. – 672 с.
8. Кликунов Н.Д. Тесты по экономической теории. Микроэкономика. Курск, изд-во МЭБИК, 2002. – 48 с.
9. Ковело Дж., Хейзелгрэн Б. Бизнес-планы. Полное справочное руководство: Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997. – 352 с.
10. Лейбенштайн Х. Эффект присоединения к большинству, эффект сноба и эффект Веблена в теории покупательского спроса. // Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения. Т.1. Под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа. 2000. 380 с.
11. Макаревич Л.М. Бизнес-план для иностранного инвестора. Методическое пособие для практического применения. – М.: Финпресс, 1998. – 208 с.
12. О’Саливан А. Экономика города. – 4-е изд.: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. - 706 с.
13. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб: Питер, 2001. – 256 с.
14. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями /Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 488 с.
15. Сборник бизнес-планов: современная практика и документация. Отечественный и зарубежный опыт. Выпуск первый /Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.

16. Фишер Р., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. М.: Дело Лтд, 1994. - 829 с.

Предлагаемые источники литературы имеются в наличии в библиотеке Курского института менеджмента, экономики и бизнеса.

Издание учебное

*Кликунов Николай Дмитриевич  
Окороков Владимир Михайлович*

## **Бизнес-планирование**

**ДВЕНАДЦАТЬ НЕОБХОДИМЫХ ШАГОВ**

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

**Учебное пособие**

Издается в авторской редакции

Ответственная за выпуск Коровина Е.А.

Лицензия ИД № 00491 от 29.11.99 г.

Подписано в печать 01.06.2005 г.

Формат 60x84/16. Печать офсетная. Бумага офсетная.

Уч.- изд. л. 1.2. Тираж 500 . Заказ №

Издательство Курского института менеджмента,  
экономики и бизнеса

---

Отпечатано .....

