



**НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ**

**Т. Н. КИРИК**

**КРАТКИЙ КУРС  
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

**УЧЕБНОЕ  
ПОСОБИЕ  
ДЛЯ ВУЗОВ**

**КОТЕДЖ**  
ФИРМА®

ББК 65.290-233.1я73-1

К43

*Рекомендовано Министерством образования  
и науки Украины в качестве учебного пособия  
для студентов экономических специальностей  
Письмо № 14/18.2-1519 от 15.07.02*

Рецензенты д-р экон. наук, проф. В. С. Ключко, д-р экон.  
наук, проф. П. Г. Перерва

**Кирик Т. Н.**

К43 Краткий курс бизнес-планирования: Учеб. пособие для  
вузов / Т. Н. Кирик; Нар. укр. акад. — Х.: Изд-во НУА;  
Консум, 2005. — 240 с.

ISBN 966-8558-16-2.

ISBN 966-7920-90-9.

Учебное пособие предназначено для тех, кто не имеет опыта со-  
ставления бизнес-плана, прежде всего для студентов, которые начали  
изучение курсов, посвященных вопросам планирования вообще и  
разработки бизнес-планов в частности.

Книга может заинтересовать также тех, кто, занимаясь реальным  
бизнесом, почувствовал необходимость в планировании своей дея-  
тельности или тех, у кого возникла потребность в представлении своего  
бизнес-плана заинтересованным пользователям (инвесторам и дру-  
гим лицам и организациям).

Навчальний посібник призначений для тих, хто не має досвіду скла-  
дання бізнес-плану, передусім для студентів, які почали вивчення курсів,  
присвячених питанням планування взагалі і розробки бізнес-планів  
зокрема.

Книга може зацікавити також тих, хто, займаючись реальним бізне-  
сом, відчув необхідність у плануванні своєї діяльності або тих, у кого  
виникла потреба у представленні свого бізнес-плану зацікавленим ко-  
ристувачам (інвесторам та іншим особам і організаціям).



ISBN 966-8558-16-2

ISBN 966-7920-90-9

ББК 65.290-233.1я73-1

© Т. Н. Кирик, 2004, 2005  
© Совместное коллективное  
предприятие фирма «Консум»,  
оформление, 2005



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВСТУПЛЕНИЕ .....</b>	<b>9</b>
<b>ГЛАВА 1. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО МЕСТО В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>10</b>
1.1. Бизнес-план: понятие и необходимость разработки .....	10
1.2. Цели планирования и виды планов .....	12
1.3. Особенности составления бизнес-планов для зарубежных инвесторов .....	13
1.4. Выводы .....	14
1.5. Рекомендации для самостоятельной работы и вопросы для самоконтроля .....	14
<b>ГЛАВА 2. СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЕГО РАЗДЕЛОВ .....</b>	<b>15</b>
2.1. Общее представление о структуре бизнес-плана .....	15
2.2. Краткое содержание разделов .....	16
Резюме .....	16
Характеристика фирмы .....	17
Продукция (товары, услуги) .....	17
Рынки сбыта продукции (товаров, услуг) .....	18
Конкуренция на рынках сбыта .....	19
Стратегия маркетинга .....	19
План производства .....	20
Организационный план .....	21
Юридический план .....	22
Оценка рисков и страхование .....	23
Финансовый план .....	23
Стратегия финансирования .....	25
2.3. Выводы .....	26
2.4. Рекомендации для самостоятельной работы и задания для самоконтроля .....	26
<b>ГЛАВА 3. ЛОГИКА РАЗРАБОТКИ И ОБОСНОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА .....</b>	<b>28</b>
3.1. Логика разработки .....	28

3.2. Необходимость формирования информационного поля для разработки бизнес-планов .....	31
3.3. Требования к стилю написания и оформлению бизнес-планов .....	32
3.4. Выводы .....	33
3.5. Рекомендации для самостоятельной работы и задания для самоконтроля .....	33
3.6. Образец примерного перечня данных по сбору первичной информации о компании и ее месте на рынке .....	34

## **ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА .....**

36

4.1. Разработка стратегии – необходимое условие для работы над бизнес-планом .....	36
4.2. Анализ внешней среды. Оценка благоприятных возможностей и угроз для бизнеса .....	38
4.3. Анализ состояния предприятия и его места во внешней среде. Сильные и слабые стороны предприятия (фирмы) .....	42
4.4. Определение миссии предприятия .....	43
4.5. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии .....	44
4.6. Выводы .....	45
4.7. Рекомендации для самостоятельной работы и вопросы для самоконтроля .....	46
4.8. Примерная структура обзора компании (предприятия) и описания ее места на рынке .....	47

## **ГЛАВА 5. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И ЕЕ ОТРАЖЕНИЕ В БИЗНЕС-ПЛАНАХ .....**

49

5.1. Конкурентоспособность товара и фирмы и факторы ее определяющие .....	49
5.2. Содержание раздела «Товар (продукт, услуга)» и его связь со стратегией .....	50
5.3. Примерный перечень вопросов для формирования раздела «Товар (продукт/услуга)» .....	51
5.4. Формы представления информации .....	52
5.5. Содержание раздела «Компания» .....	53



5.6. Примерный перечень вопросов для формирования раздела «Компания» .....	53
5.7. Выводы .....	54
5.8. Рекомендации для самостоятельной работы .....	54
<b>ГЛАВА 6. МАРКЕТИНГ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ .....</b>	<b>56</b>
6.1. Структура и содержание маркетинг-блока .....	56
6.2. Оценка рынков сбыта, потенциального объема продаж и отражение их в бизнес-плане .....	57
6.3. Основные методы составления прогнозов сбыта .....	61
6.4. Пример использования методов «на базе прошлых оборотов» и стандартного распределения вероятностей .....	62
6.5. Пример использования метода корреляции для прогноза спроса .....	66
6.6. Примерный перечень вопросов для раздела «Рынки сбыта» .....	70
6.7. Анализ конкурентов: примерный перечень вопросов для раздела «Анализ конкурентов» .....	71
6.8. Выводы .....	72
6.9. Рекомендации для самостоятельной работы и задания для самоконтроля .....	73
<b>ГЛАВА 7. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА И ЕЕ ОТРАЖЕНИЕ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ .....</b>	<b>74</b>
7.1. Содержание раздела «Стратегия маркетинга» и цели его составления .....	74
7.2. Политика ценообразования и ее отражение в плане .....	75
7.3. Схемы распространения товаров (услуг) .....	76
7.4. Реклама и расчет затрат на нее .....	77
7.5. Выводы .....	77
7.6. Рекомендации для самостоятельной работы и задание для самоконтроля .....	78
<b>ГЛАВА 8. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН .....</b>	<b>78</b>
8.1. Главная цель составления и структура раздела «Производственный план (план производства)» .....	78
8.2. Расчет и обоснование производственной программы .....	79

8.3. Расчет и обоснование производственных мощностей .....	87
8.4. Расчеты и обоснование потребностей в ресурсах .....	93
8.5. Примерный перечень вопросов для раздела «План производства» .....	94
8.6. Выводы .....	97
8.7. Рекомендации для самостоятельной работы и задания для самоконтроля .....	97
<b>ГЛАВА 9. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН .....</b>	<b>99</b>
9.1. Назначение раздела, его место и роль в бизнес-плане .....	99
9.2. Структура и содержание раздела .....	100
9.3. Подходы к созданию эффективной организационной структуры .....	103
9.4. Реструктуризация компаний и формирование оптимальных организационных структур .....	105
9.5. Примерный перечень вопросов для составления раздела .....	106
9.6. Выводы .....	107
9.7. Рекомендации для самостоятельной работы и вопросы для самоконтроля .....	107
<b>ГЛАВА 10. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН .....</b>	<b>108</b>
10.1. Содержание финансового плана, структура, цели составления и порядок разработки .....	108
10.2. Основные формы представления информации. Международные стандарты и их учет в бизнес-плане .....	109
10.3. Прогноз объемов продаж .....	110
10.4. Прогноз прибыли и убытков .....	113
10.5. Прогнозный баланс .....	115
10.6. Прогноз движения денежных средств .....	116
10.7. Основные финансовые коэффициенты .....	119
10.8. Выводы .....	121
10.9. Рекомендации для самостоятельной работы и задания для самоконтроля .....	121
<b>ГЛАВА 11. СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ .....</b>	<b>127</b>
11.1. Роль и значение раздела «Стратегия финансирования» в рамках финансового плана .....	127



11.2. Обоснование размеров инвестирования и выбор источников финансирования .....	127
11.3. Обоснование эффективности разработанного варианта (вариантов) бизнес-плана .....	129
11.4. Обоснование коэффициента дисконтирования ( $r$ ) .....	131
11.5. Выводы .....	132
11.6. Рекомендации для самостоятельной работы и вопросы для самоконтроля .....	133

## **ГЛАВА 12. ЮРИДИЧЕСКИЙ ПЛАН. ОЦЕНКА РИСКОВ, СТРАХОВАНИЕ И ИХ ОТРАЖЕНИЕ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ ...**

12.1. Содержание юридического плана .....	133
12.2. Особенности представления юридической информации в плане .....	134
12.3. Примерный перечень вопросов для разработки раздела .....	135
12.4. Оценка рисков: цель составления раздела и его краткое содержание .....	135
12.5. Основные виды рисков .....	136
12.6. Оценка рисков и страхование .....	137
12.7. Примерный перечень вопросов для разработки раздела «Риски» .....	138
12.8. Выводы .....	139
12.9. Рекомендации для самостоятельной работы и вопросы для самоконтроля .....	139

## **ГЛАВА 13. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО ФОРМИРОВАНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА И ЕГО ПРЕЗЕНТАЦИЯ .....**

13.1. Роль «Резюме» в бизнес-плане .....	141
13.2. Основные требования к содержанию и форме резюме .....	141
13.3. Комментарии и приложения в бизнес-плане .....	142
13.4. Приемы работы над бизнес-планом .....	143
13.5. Основы организации коллективной разработки бизнес-плана .....	144
13.6. Цели и содержание презентации .....	145

13.7. Подготовка презентации .....	146
13.8. Выводы .....	147
13.9. Методические рекомендации и вопросы для самоконтроля .....	147
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	149
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	150
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОБЗОР КОМПАНИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕЕ МЕСТА НА РЫНКЕ»</b> .....	150
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОБРАЗЕЦ БИЗНЕС-ПЛАНА «СОЗДАНИЕ ДЕТСКОГО КОМПЛЕКСА»</b> .....	194
<b>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА</b> .....	237