

УДК 338.984(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
Ш16

Электронные версии книг  
на сайте [www.prospekt.org](http://www.prospekt.org)

**Автор:**

**Шагеев Д. А.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления Международного института дизайна и сервиса.

**Рецензенты:**

**Зубкова О. В.**, доктор экономических наук, доцент, заместитель директора по учебной и воспитательной работе, заведующая кафедрой экономики Уральского социально-экономического института (филиала) Академии труда и социальных отношений;

**Худякова Т. А.**, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой «Цифровая экономика и информационные технологии» Южно-Уральского государственного университета.

**Шагеев Д. А.**

Ш16 Бизнес-планирование. Рабочая тетрадь : учебное пособие. — Москва : Проспект, 2023. — 336 с.

ISBN 978-5-392-38746-5

Рабочая тетрадь в большей степени предназначена для студентов вузов, преподавателей и работников в области малого и среднего бизнеса. Ее основная задача — сформировать профессиональные компетенции в области разработки бизнес-плана. Тетрадь состоит из структурированных практических заданий, направленных на разработку бизнес-плана преимущественно в сфере малого и среднего бизнеса. Уникальность издания заключается в простом стиле изложения материалов для широкого круга лиц.

Пособие рекомендуется использовать в процессе обучения по направлениям подготовки бакалавров и магистров 38.00.00 «Экономика и управление». Оно также будет полезным для подготовки студентов к участию в конкурсе профессионального мастерства WorldSkills Russia (компетенция «Предпринимательство») на разных уровнях чемпионата.

УДК 338.984(075.8)  
ББК 65.290-2я73

*Текст публикуется в авторской редакции.*

*Учебное издание*

**ШАГЕЕВ ДЕНИС АНАТОЛЬЕВИЧ**  
**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**  
**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**  
**Учебное пособие**

Подписано в печать 25.01.2023. Формат 60×90 <sup>1</sup>/<sub>8</sub>.  
Печать цифровая. Печ. л. 42,0. Тираж 1000 (1-й завод 100) экз. Заказ №  
ООО «Проспект»  
111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

ISBN 978-5-392-38746-5

© Шагеев Д. А., 2023  
© ООО «Проспект», 2023

## Содержание

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	5
ПРАВИЛА РАБОТЫ В ТЕТРАДИ.....	8
ГЛАВА 1. РЕЗЮМЕ БИЗНЕС-ПЛАНА .....	9
ГЛАВА 2. ФОРМУЛИРОВКА И ВЫБОР ИДЕИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА ..	17
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ПРОДУКТА.....	21
ГЛАВА 4. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ И РЫНКА ДЛЯ БИЗНЕС-ПЛАНА .....	25
4.1. Анализ отрасли .....	27
4.2. Выбор места размещения результата бизнес-плана .....	27
4.3. Анализ конкурентов .....	32
4.4. Определение доли рынка.....	39
4.5. Анализ потребителей .....	42
4.6. Анализ поставщиков .....	48
ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И ПЛАН МАРКЕТИНГА БИЗНЕСА .....	55
5.1. Стратегический анализ влияния факторов среды на бизнес-план .....	55
5.1.1. STEP-анализ влияния факторов внешней среды на бизнес-план .....	55
5.1.2. SWOT-анализ влияния факторов внутренней и внешней среды на бизнес-план .....	66
5.2. Определение и выбор стратегий развития продуктов бизнеса .....	76
5.2.1. Стратегический анализ продуктов при помощи матрицы BCG .....	76
5.2.2. Определение и выбор стратегий развития бизнеса по матрице И. Ансофа .....	80
5.2.3. Стратегический анализ продуктов при помощи матрицы McKinsey/GE .....	84
5.3. Миссия, цель и задачи бизнеса .....	88
5.4. План маркетинга.....	91
5.4.1. Ценообразование продукта .....	91
5.4.2. Стратегия сбыта продукта .....	93
5.4.3. Стратегия продвижения и стимулирования продаж продукта .....	98
5.4.4. Затраты на комплекс средств маркетинга.....	100
ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН БИЗНЕСА .....	108
6.1. Выбор организационно-правовой формы и ОКВЭД 2 .....	108
6.2. Выбор и разработка организационной структуры управления .....	112
6.3. Разработка системы оплаты и стимулирования труда персонала .....	116
6.4. Разработка штатного расписания и локальных нормативных актов организации .....	122
ГЛАВА 7. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН БИЗНЕСА .....	126
7.1. Планирование содержания и сроков реализации работ бизнес-плана.....	126
7.2. Оценка инвестиционных затрат .....	132
7.3. Календарное планирование инвестиционных затрат .....	143
7.4. Планирование источников финансирования бизнес-плана .....	146
ГЛАВА 8. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН БИЗНЕСА .....	158
8.1. Технология производства продукта .....	159
8.2. Планирование доходов и затрат .....	162
8.3. Анализ безубыточности и запаса устойчивости бизнеса .....	172
ГЛАВА 9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН БИЗНЕСА.....	178
9.1. Налоговые обязательства бизнеса .....	179
9.2. Динамика движения денежных потоков бизнес-плана .....	189
9.3. Оценка экономического эффекта и эффективности бизнес-плана .....	194

9.3.1. Упрощённая модель .....	196
9.3.2. Традиционная модель на базе дисконтирования денежных потоков .....	205
9.3.3. Альтернативная модель .....	221
ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	242
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	243
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	248
Приложение А. Терминологический аппарат бизнес-планирования.....	248
Приложение Б. Вводный аппарат бизнес-планирования .....	250
Приложение В. Научно-методическая база бизнес-планирования .....	252
Приложение Г. Классификация, характеристики, стандарты качества и пример использования морфологического инструментария для анализа продукта в бизнес-плане .....	257
Приложение Д. Средства маркетинга в области продвижения продукта и стимулирования его продаж на рынке .....	260
Приложение Е. Шаблоны организационных структур управления.....	272
Приложение Ж. Пример составления должностной инструкции.....	276
Приложение И. Системы оплаты и стимулирования труда персонала .....	277
Приложение К. Образец планирования содержания и сроков реализации работ бизнес-плана .....	278
Приложение Л. Техника построения диаграммы Ганта для бизнес-плана в программе MS-Excel.....	283
Приложение М. Примеры представления графических форм технологии производства продукта .....	288
Приложение Н. Общая характеристика режимов налогообложения и страховых взносов для бизнеса в РФ .....	296
Приложение П. Вводные данные для Приложения (Р, С и Т), пример анализа безубыточности и запаса устойчивости бизнеса.....	300
Приложение Р. Пример реализации упрощённой модели оценки экономического эффекта и эффективности бизнес-плана .....	310
Приложение С. Пример реализации традиционной модели оценки экономического эффекта и эффективности бизнес-плана на базе дисконтирования денежных потоков .....	313
Приложение Т. Пример реализации альтернативной модели оценки экономического эффекта и эффективности бизнес-плана.....	318