

Федеральное агентство по образованию

ГОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет»

ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие

Нижегород

2009

Печатается по решению редакционно-издательского совета Нижегородского государственного педагогического университета

УДК 33(07)

ББК 65.290-21

Каткова О.В., Лебедева Т.Е.

К Основы предпринимательства. Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие. 2-е изд., испр. и доп. – Н.Новгород: НГПУ, 2009. – 27 с.

В издании представлены структура и содержание основных разделов бизнес-плана по основам предпринимательства. В результате выполнения работ студенты должны усвоить законы предпринимательства, его цели и принципы, научиться планировать работу проектируемого предприятия, составлять основные документы, обеспечивающие правовую основу предпринимательской деятельности, разрабатывать бизнес-план.

Издание предназначено для студентов технолого-экономического факультета, обучающихся по специальности 050502 «Технология и предпринимательство»

Рецензент: *Н.С. Бурина*, доцент кафедры менеджмента
Нижегородского государственного
университета им. Н.И. Лобачевского

Отв. редактор: *О.В. Каткова*, канд. пед. наук, доцент

Содержание

Введение.....	4
Тема 1. Предпринимательство как вид человеческой деятельности	5
Тема 2. Организационные формы предпринимательской деятельности	6
Тема 3. Разработка идеи предприятия	9
Тема 4. Технология создания предприятия. Бизнес-планирование	12
Алгоритм защиты бизнес-плана	21
Ориентировочные вопросы к экзамену	22
Рекомендуемая литература	24
Приложения	
Приложение 1. Расчет себестоимости и цены товара	26
Приложение 2. Виды рисков	27
Приложение 3. План доходов и расходов	27

Введение

В настоящее время в российской экономике продолжается процесс развития предпринимательства. Сектор предпринимательства – неотъемлемый, объективно необходимый элемент любой развитой хозяйственной системы, без которой экономика и общество в целом не могут нормально существовать. Именно предпринимательство, как наиболее массовая, динамичная и гибкая форма деловой жизни, является одной из основ развития любой страны с рыночной системой хозяйствования.

О развитии сектора предпринимательства свидетельствуют данные о росте числа фирм, созданных на базе частной собственности. Предпринимательские организации постепенно набирают «вес» и становятся ведущими субъектами рыночных отношений. Возникшая и развивающаяся на рынке конкурентная борьба заставляет предпринимателей искать новые подходы к потребителю. Один из них – индивидуализация продукции и рост доли услуг в валовом внутреннем продукте.

Одним из основных документов деятельности предпринимателя и залогом успеха является тщательно проработанный бизнес-план.

Структура и содержание бизнес-плана не регламентированы строгим образом, но в то же время они подчинены определенным, выработанным теорией и экономической практикой канонам, своду правил. Время, которое занимает составление бизнес-плана, зависит от опыта и подготовки предпринимателя. По статистическим данным обычно на это уходит не менее двухсот часов.

Приступая к составлению бизнес-плана, многие склонны недооценивать временные затраты, которых потребует эта работа, однако, втянувшись в нее, предприниматель начинает понимать, что, если он хочет получить надежный план, ему придется потратить чрезвычайно много времени и сил.

Данное учебно-методическое пособие поможет в освоении основ предпринимательства и путей разработки бизнес-плана.

В учебно-методическом пособии дается определение сущности, видов и типов предпринимательской деятельности. Рассмотрено, в каких организационно-правовых формах дееспособные граждане могут создавать собственное дело, изложены этапы и методы его создания.

Издание предназначено для студентов технолого-экономического факультета, обучающихся по специальности 050502 «Технология и предпринимательство».

Тема 1. Предпринимательство как вид человеческой деятельности

Известно, что основу рыночной экономики составляют частая собственность на средства производства, конкуренция, система свободного ценообразования. Соединяет эту основу свободное предпринимательство, цель которого - получение прибыли.

Предпринимательская деятельность - это инициативная самостоятельная деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность.

Создание собственного дела - это всегда огромный риск и преодоление сопротивления, неизбежно возникающего при рождении нового. Создавая собственное дело, начинающий предприниматель должен понимать, что он будет не только пользоваться благами, которые сулит это начинание, но и нести всю полноту ответственности за его развитие, рост и выживание.

Тед Тернер - американский предприниматель - так охарактеризовал этот вид деятельности: «Быть предпринимателем и создавать новые фирмы и предприятия похоже на воспитание детей, на это уходит гораздо больше времени и сил, чем представлялось вначале, а оставить это занятие чрезвычайно трудно и больно».

Развитие термина «Предприниматель»

Средние века: организатор парадов и музыкальных представлений; лицо отвечающее за выполнение крупномасштабных строительных производственных проектов.

XVII в.: лицо, заключившее с государством контракт, стоимость которого оговорена заранее. Такой человек берет на себя всю полноту финансовой ответственности за выполнение условий контракта, но если ему удастся уложиться в меньшую сумму, то разницу он присваивает себе.

1725 г. Ричард Кантильон: предприниматель - это человек, действующий в условиях риска; функция предоставления капитала отличается от предпринимательской функции.

1797 г. Бодо: лицо, несущее ответственность за предпринимаемое дело; тот, кто планирует, контролирует, организует и владеет предприятием.

1803 г. Жан Батист Сэй: доход от капитала отличается от предпринимательского дохода.

1876 г. Фрэнсис Уокер: следует различать тех, кто предоставляет капитал и получает за это проценты, и тех, кто получает прибыль благодаря своим организаторским способностям.

1934 г. Джозеф Шумпетер: предприниматель - это новатор, который разрабатывает новые технологии.

1961г. Дэвид Макклелланд: предприниматель - это энергичный человек, действующий в условиях умеренного риска.

1964 г. Питер Друкер: предприниматель - это человек, использующий любую возможность с максимальной выгодой.

1975 г. Альберт Шапиро: предприниматель - это человек, проявляющий инициативу, организующий социально-экономические механизмы. Действуя в условиях риска, он несет полную ответственность за возможную неудачу.

1980 г. Карл Веспер: предприниматель по - разному выглядит в глазах экономиста, психолога, других предпринимателей и политиков.

1983 г. Гиффорд Пиншот: различия в понятиях интрапренер и антрепренер: интрапренер - это антрепренер, действующий в условиях уже существующего предприятия, в отличие от собственно антрепренера - предпринимателя, создающего новое предприятие.

1985 г. Роберт Хизрич: предпринимательство - это процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель это человек, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым.

Тема 2. Организационные формы предпринимательской деятельности

Основными организационными формами предпринимательской деятельности согласно Гражданскому кодексу РФ считаются:

- индивидуальное предприятие;
- производственный кооператив;
- полное товарищество;
- товарищество на вере;
- общество с ограниченной ответственностью;
- общество с дополнительной ответственностью;
- акционерное общество;
- унитарное предприятие.

Коротко рассмотрим каждую из выше перечисленных организационных форм.

Индивидуальное предприятие - предприятие, которое является собственностью одного человека, несущего ответственность за ведение бизнеса и за последствия своей деятельности.

Производственный кооператив. В ГК РФ дается следующее определение производственного кооператива. Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Слова «производственный кооператив» или «артель» должны входить в фирменное наименование кооператива.

Учредительным документом производственного кооператива является устав, учрежденным общим собранием его членов.

Число членов кооператива не должно быть менее пяти человек. Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом кооператива. Прибыль кооператива

распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием, если иной порядок не предусмотрен законом и уставом кооператива. В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворения требований его кредиторов.

Хозяйственные товарищества и общества. Это наиболее распространенная форма коллективного предпринимательства.

Согласно ГК РФ хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Товарищество - это объединение лиц. В ГК товарищества подразделяются на полные товарищества и товарищества на вере.

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по обязательствам принадлежащим им имуществом.

Фирменное наименование полного товарищества должно содержать либо имена (наименования) всех его участников и слова «полное товарищество», либо имя (наименование) одного или нескольких участников с добавлением слов «и компания» или «полное товарищество».

Полное товарищество создается и действует на основании учредительного договора, который должен быть подписан всеми его участниками. Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решение принимается большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников.

Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено учредительным или иным соглашением участников.

Товарищество на вере является разновидностью полного товарищества. Товарищество на вере состоит из двух групп участников - полных товарищей и вкладчиков. Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени самого товарищества и несут неограниченную и солидарную ответственность по обязательствам товарищества. Другая группа участников — вкладчики (коммандисты) - лишь делает вклады в имущество товарищества, но не отвечает своим личным имуществом по его обязательствам. Таким образом, в товариществе на вере допускается использование капитала сторонних лиц (вкладчиков), т.е. появляется возможность привлечения дополнительных средств не за счет имущества полных товарищей.

Включение в фирменное наименование товарищества на вере имени вкладчика автоматически ведет к превращению его в полного товарища, прежде всего в смысле неограниченной и солидарной ответственности своим личным имуществом по долгам товарищества.

Вкладчики товарищества на вере обладают тремя имущественными правами, связанными с внесением ими вклада в имущество товарищества: право на получение причитающейся на их долю части прибыли товарищества; за вкладчиками сохраняется возможность свободного выхода из товарищества с получением своего вклада; вкладчик может передать свою долю или ее часть как другому вкладчику, так и третьему лицу, при этом согласие товарищества или полных товарищей не требуется.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Фирменное наименование общества с ограниченной ответственностью должно содержать наименование общества и слова «с ограниченной ответственностью». Число участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать предела, установленного законом об обществе с ограниченной ответственностью.

Учредительными документами ООО являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав.

Уставный капитал ООО составляет стоимость вкладов его участников и определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Размер уставного капитала общества не может быть менее суммы, определенной законом об обществе с ограниченной ответственностью. Высшим органом ООО является общее собрание его участников.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) является разновидностью общества с ограниченной ответственностью с распространением на него всех общих правил такого общества. Поэтому все сказанное выше об ООО в равной мере относится и к обществу с дополнительной ответственностью.

Единственное важное отличие этих обществ состоит в следующем: при недостаточности имущества общества с дополнительной ответственностью для удовлетворения претензий его кредиторов участники общества могут быть привлечены к имущественной ответственности, причем солидарно. Однако размер этой ответственности ограничен, он касается не всего их личного имущества, что характерно для полных товарищей, а лишь его части - одинакового для всех кратного размера и суммы внесенных вкладов. С этой точки зрения такое общество занимает промежуточное место между обществами и товариществами.

Акционерным обществом (АО) согласно ГК РФ признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерные общества могут быть открытые и закрытые.

Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается **открытым акционерным обществом** (ОАО). Такое АО вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается **закрытым акционерным обществом** (ЗАО). Оно не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Устав является единственным учредительным документом АО, ему не нужен учредительный договор. Высший орган управления АО - собрание акционеров.

Унитарное предприятие. Согласно ГК РФ унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

Устав унитарного предприятия должен содержать кроме обычных сведений (наименование, местонахождение и др.) сведения о предмете и целях деятельности предприятия, а также о размере уставного фонда предприятия, порядке и источниках его формирования.

Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не несет ответственности по обязательствам собственника этого имущества. Правовое положение государственных и муниципальных унитарных предприятий определяется ГК РФ и законом об этих предприятиях.

Каждая из перечисленных форм предпринимательской деятельности имеет свои преимущества и недостатки, особенности организации.

Тема 3. Разработка идеи предприятия

Отправная точка, с которой начинается каждое новое предприятие - это идея, закладываемая в его основу. Такая идея может быть как собственной (оригинальной, впервые рожденной) и в этом случае предприятие создается для ее реализации «с нуля», так и заимствованной (на пример, при покупке уже существующего предприятия). Источники новых идей могут быть различными - начиная от отзывов потребителей, вплоть до изменений в государственном регулировании. Большое значение получили такие методы как: опросы знакомых, оценка продукции конкурентов, изучение аннотаций к выданным патентам, проведение научных исследований и опытно-конструкторских разработок. Существуют методы, позволяющие разбудить творческую инициативу предпринимателя, направить ее на выработку новых, нестандартных идей и подходов к решению проблемы разработки идеи предприятия. Ниже приведены и охарактеризованы основные методы творческого решения проблем, которые можно применить для выработки идеи будущей предпринимательской деятельности.

Метод «мозговой атаки». Метод «мозговой атаки» - это, пожалуй, наиболее известный и широко используемый метод выработки новых идей и творческого решения проблем. Он представляет собой неструктурированный процесс генерирования всевозможных идей по поставленной проблеме, спонтанно предлагаемых участниками. Подготовка к «мозговой атаке» начинается с формулирования проблемы, которая не должна быть ни слишком общей (это ведет к разбросу идей, и что-то конкретное получить будет трудно), ни слишком узкой (поскольку это будет сдерживать инициативу участников). Затем нужно подобрать участников «атаки», их должно быть человек 6-12. Желательно, чтобы это были люди разных профессий, но признанных авторитетов по обсуждаемой проблеме среди них быть не должно. Любые высказывания в ходе «атаки» идеи - даже самые абсурдные - следует записать, чтобы при необходимости к ним можно было бы вернуться еще раз, а участников обсуждения предупредить, что критиковать друг друга или высказывать какие-то отрицательные оценки строго запрещается.

Мозговая атака наоборот. «Мозговая атака наоборот» во многом напоминает обычную «мозговую атаку», но при этом разрешается высказывать критические замечания. Вернее, не столько даже разрешается, сколько весь метод построен на том, чтобы все участники группы выявляли недостатки предлагаемых идей. К проведению таких заседаний нужно относиться очень ответственно, чтобы участники дискуссии вели себя корректно по отношению друг к другу. Обычно в ходе «мозговой атаки наоборот» участники должны не только найти все слабые места каждой идеи, но и предложить пути их устранения.

Синектика. Это творческий процесс, заставляющий участников использовать для решения поставленной проблемы один из четырех механизмов аналогии - личностный, прямой, символический и фантазийный. Работа группы проходит в два этапа. Задача первого этапа - сделать непривычное привычным. Для этого путем обобщения различных ситуационных моделей непривычную проблему или объект помещают в привычный контекст, и ее непривычность исчезает. После этого начинается второй этап, задача которого - сделать привычное непривычным, что зачастую позволяет выработать совершенно неожиданные подходы и решения.

Метод Гордона. Метод Гордона, в отличие от большинства других методов пробуждения творческой инициативы, предполагает, что участники рабочей группы заранее не знают, какая именно проблема будет обсуждаться, поэтому они не скованы устоявшимися представлениями и привычными шаблонами. Заседание открывает ведущий, который в самых общих выражениях излагает некую концепцию, связанную с интересующей его проблемой. Участники группы высказывают свои идеи по поводу услышанного. Затем под руководством ведущего уточняется исходная концепция и некоторые другие вопросы, имеющие к ней отношение. После этого вскрывается та самая проблема, ради которой, собственно, и затеялось все обсуждение. В результате участники начинают высказывать уже совершенно конкретные предложения и излагать свои мысли о том, как реализовать задуманное.

Метод вопросника. Новые идеи можно вырабатывать, используя список вопросов или предложений, имеющих отношение к анализируемой проблеме. Метод вопросника можно применять как для выработки принципиально новых решений, так и для поиска новых идей в заранее очерченной области. Сам вопросник составляется в произвольной форме.

Метод вмененных связей. Позволяет проанализировать обдумываемую проблему, выявить входящие в нее элементы, заново их переосмыслить, перекомпоновать и на основании этой новой комбинации построить новую концепцию или идею. Метод состоит из следующих пяти шагов:

1. Выявить все входящие в проблему элементы.
2. Установить все взаимосвязи между этими элементами.
3. Описать эти взаимосвязи в структурированном виде
4. Проанализировать записанное с целью выявления закономерностей, скрытых в этих взаимосвязях.
5. Выявить новые идеи, вытекающие из этих закономерностей.

Метод записной книжки. При использовании этого метода нужно завести блокнот или специальную записную книжку, в которые следует записать формулировку проблемы и все известные факты, имеющие отношение к ее решению. Затем предприниматель начинает обдумывать проблему и возможные пути ее решения, каждый день записывая все возникающие идеи в эти в эту книжку. Этот метод можно использовать и для коллективной выработки идей. В этом случае все участники процесса ведут собственные записи, а в конце месяца сдают их главному координатору, который сводит всю информацию воедино и составляет общий список идей, по которому проводится общее обсуждение.

Эвристический метод. Результативность эвристического метода зависит от умения предпринимателя строить догадки на основании логичных рассуждений, интуиции и прошлого опыта. Предприниматели прибегают к эвристике чаще, чем сами предполагают, поскольку решения, как правило, приходится принимать в условиях неполноты информации, когда о последствиях этих решений можно только догадываться, но с уверенностью судить нельзя. Частным примером может служить «эвристический метод формирования новых идей». Этот метод предполагает выявление всех концепций, которые имеют отношение к изучаемому товару или группе товаров, и выработку на их основе всех возможных комбинаций идей.

Научный метод. Научный метод, который широко применяется в самых разных областях, предполагает сбор данных в ходе наблюдений или экспериментов и проверку на основании этих данных различных гипотез относительно состояния объектов или процессов. Научный метод необходимо применять всегда, когда необходимо провести тщательное исследование какого-либо объекта или процесса. Предприниматель должен выдвигать проблему, проанализировать ее, собрать и проанализировать данные, проверить возможные пути решения поставленной проблемы и, наконец, выбрать наилучшее из всех допустимых решений.

Список атрибутов. Предполагает составление списка всех атрибутов исследуемого объекта или проблемы и изучение каждого из этих атрибутов с разных точек зрения. Благодаря такому подходу удастся установить связи между понятиями, ранее казавшимися несвязанными, создать новую комбинацию этих понятий и найти новые решения.

Тема 4. Технология создания предприятия. Бизнес-планирование

Прежде чем приступить к бизнес-планированию, необходимо тщательно проработать новую идею. Далее следует определить, будете ли вы выступать как физическое лицо, заниматься индивидуальным бизнесом или оформите свою деятельность как юридическое лицо, т.е. выбрать организационно-правовую форму предприятия. Надо изучить правовые, юридические и экономические основы и особенности его деятельности, условия функционирования различных организационных форм предпринимательства. После этого можно приступить к бизнес-планированию.

Структура и содержание бизнес-плана не регламентированы строгим образом, но в то же время они подчинены определенным, выработанным теорией и экономической практикой канонам, своду правил.

Прежде всего, план должен содержать описание целей и задач предпринимательского проекта, его масштабы и сроки ожидаемой прибыли. Программа предпринимательских действий должна ставить перед собой и социальные цели. Это - удовлетворение запросов населения, оздоровление природной среды, разрядка социальных напряжений, расширение деловых контактов. Бизнес-план должен обязательно содержать характеристику предпринимательского продукта, программу действий по реализации плана.

Время, которое занимает составление бизнес-плана, зависит от опыта и подготовки предпринимателя. По статистическим данным обычно на это уходит не менее двухсот часов.

План должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, его потенциальный инвестор смог получить полное представление о предлагаемом проекте и понять его цели.

Приступая к составлению бизнес-плана, многие склонны недооценивать временные затраты, которых потребует эта работа, однако, втянувшись в нее, предприниматель начинает понимать, что, если он хочет получить надежный план, ему придется потратить чрезвычайно много времени и сил.

Примерная структура бизнес-плана

1. Титульный лист

- название и адрес фирмы
- имена и адреса учредителей
- суть предлагаемого проекта
- стоимость проекта
- ссылка на секретность.

2. Вводная часть: основные положения предлагаемого проекта (2-3 страницы)

3. Анализ положения дел

- текущая ситуация и тенденции ее развития

- потенциальные конкуренты

4. Существо предлагаемого проекта

- описание продукции

- помещение под офис

- оборудование для офиса

5. Производственный план

- описание производственного процесса, какие операции предполагается поручить субподрядчикам

- производственные помеще-

6. План маркетинга

- цены (*приложение 1.*)

- каналы сбыта

- реклама

7. Организационный план

- форма собственности

- сведения о партнерах или основных пайщиках

- мера ответственности партнеров (пайщиков)

8. Оценка риска

- в чем заключаются слабые стороны предприятия (*приложение 2.*)

- вероятность появления новых технологий

- альтернативные стратегии

9. Финансовый план

- план доходов и расходов

- план денежных поступлений и платежей

- балансовый план

10. Приложения

- потенциальные потребители

- административный и производственный персонал

- сведения о самом предпринимателе и его партнерах

- станки, оборудование

- поставщики сырья

- прогнозы новой продукции

- целевые показатели

- сведения о членах руководящего состава

- организационная структура, распределение обязанностей

- точка самоокупаемости

- источники поступления средств

Рассмотрим более подробно основные составные части бизнес-плана.

1. Вводная часть пишется, как правило, уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой и написана так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора. Именно по содержанию вводной части инвестор часто судит о том, стоит ли ему тратить время дальше и читать, план до конца. Нужно четко и убедительно изложить основные положения прилагаемого проекта, а именно: чем будет заниматься создаваемое предприятие, сколько денег потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на его продукцию и почему предприниматель считает, что это предприятие добьется успеха.

2. Анализ положения дел в отрасли производится с учетом реальных рыночных исследований. Очень важно преподнести идею нового предприятия в контексте сложившегося состояния дел в отрасли, так как один из критериев будущей успешной работы предприятия - его шанс на победу в конкурентной борьбе, который можно оценить, анализируя ситуацию на рынке продукции этого класса. Таким образом, в бизнес-плане рекомендуется провести краткий исторический экскурс, дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о намечающихся тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны и то, какую роль может сыграть каждый из них в судьбе затеваемого дела.

Необходимо также дать ответ на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары и услуги нового предприятия. Для этого нужно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на каком-то одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть, в том числе и от остроты конкурентной борьбы, которая для продукции одного типа может быть слабее, для другого сильнее.

Следует иметь в виду, что потенциальные инвесторы предпочитают вкладывать свои деньги в быстрорастущие отрасли. Примерный круг вопросов, который должен быть освещен в этом разделе бизнес-плана, приводится ниже:

1. Какова была динамика продажи за последние пять лет?
2. Какие ожидаются темпы прироста по отрасли?
3. Сколько новых фирм возникло в этой отрасли за последние три года?
4. Какие новые виды продукции появились в отрасли за последнее время?
5. Потенциальные конкуренты: кто они?
6. За счет чего можно выдвинуться вперед?
7. Как идут дела у конкурентов: растут ли их продажи, убывают ли или держатся на одном и том же уровне? Проанализировать.
8. В чем сила и слабость ваших конкурентов?
9. Потенциальные потребители: кто они?
10. Отличается ли возможный круг потребителей вашей продукции от того круга потребителей, на который рассчитана продукция конкурентов?

3. В следующем разделе бизнес-плана *«Существо предлагаемого проекта»* необходимо дать подробное изложение предлагаемого проекта, что позволит оценить специализацию и размеры предприятия. Нужно описать предлагаемый продукт или услугу, рассказать о том, где и в каком помещении будет находиться фирма и ее офис, сколько и каких специалистов потребуется, рассказать немного о себе и своих партнерах (если таковые имеются) и, если предприятие уже существует, рассказать о том, что и как оно выпускало раньше. Основные вопросы, на которые необходимо дать ответ в этом разделе бизнес-плана, перечислены ниже.

1. Какую продукцию или товар предлагается производить?
2. Дайте подробное описание предлагаемого продукта или услуги, включая сведения о патенте или торговом знаке (если таковые имеются).

3. Где будет располагаться фирма?

4. Нуждается ли помещение в ремонте? В какую сумму может обойтись ремонт?

5. Это ваше собственное помещение (здание) или вы предполагаете его арендовать? Опишите условие аренды.

6. Удобно ли это помещение и его местонахождение?

7. Работники, каких специальностей вам нужны?

8. Какое оборудование потребуется для офиса? Можно ли взять это оборудование напрокат?

9. Есть ли у вас опыт предпринимательской деятельности?

10. Есть ли у вас опыт руководящей работы?

11. Расскажите немного о себе: Ваш возраст, образование, склонности и интересы.

12. Почему вы решили стать предпринимателем?

13. На чем основана ваша вера в успех?

14. На какой стадии находится разработка нового продукта?

4. Если создаваемое предприятие относится к категории производственных, для него необходимо составить *производственный план*, содержащий полное описание всего производственного процесса. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая имя субподрядчика (название фирмы), его адрес, причины, по которым был сделан такой выбор, цены и информацию о ранее заключенных контрактах (если таковые были). По тем операциям, которые предполагается выполнять силами самого предприятия, необходимо дать схему производственных потоков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием для каждого наименования фирмы-поставщика (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем.

Если предполагается создать не производственное предприятие, а торговую точку или сервисное предприятие, то данный раздел плана можно назвать, например, «*Торговый план*» и описать в нем процедуру закупки партий товаров, систему контроля над уровнем товарных запасов и план складских помещений. Главные пункты, которые должны быть раскрыты в данном разделе бизнес-плана, представлены ниже:

1. Дать полное описание всего производственного процесса. Перечислить операции, которые предполагается поручить субподрядчикам.

2. Указать имена (названия фирм) и адреса субподрядчиков.

3. Объясните, почему были выбраны именно эти субподрядчики.

4. Сколько вы платите или собираетесь платить субподрядчику? Приложите копии контрактов, если таковые имеются.

5. Приведите схему производственных потоков (желательно в графическом виде).

6. Какое производственное оборудование потребуется купить (арендовать) в первую очередь?

7. Какое потребуется сырье (материалы)?
8. Кто будет поставлять это сырье, и по каким ценам?
9. Какова будет себестоимость производимого продукта?
10. Какое оборудование может понадобиться в будущем?

Для торговых и сервисных предприятий:

1. У кого вы предполагаете закупать свой товар?
2. Как предполагается построить систему управления запасами на складе?
3. Как будет осуществляться процесс производства вашей услуги?
4. Есть ли подходящее помещение для магазина и склада?

5. При планировании **маркетинговой деятельности** важно выявлять главные факторы, как внешние, так и внутренние, способствующие успешному завоеванию рынка. Под внешними факторами понимаются все те условия, которые предприниматель, как правило, не может изменить, но должен учитывать, поскольку они сказываются на состоянии его дел. Так, при составлении *плана маркетинга* следует обратить внимание на тенденции, складывающиеся в:

- *экономике* (уровень безработицы по регионам, динамика и уровень доходов и т.п.);

- *демографии и культуре* (динамика численности населения в трудоспособном возрасте или общее старение населения; изменение поведенческих установок, например мода на все отечественное или, наоборот, импортное, на здоровый образ жизни, на рациональное питание и т.п.);

- *развитии технологии* (изменения в этой области с трудом поддаются прогнозированию, но некоторое представление все же можно получить, если следить за тем, в развитие каких отраслей государство и крупные корпорации вкладывают свои средства в первую очередь). Предпринимателю, продукцию которого могут затронуть технологические изменения, придется планировать маркетинг своей продукции чуть ли не по дням и заранее продумывать свои действия на случай появления каких-либо технологических новинок, могущих затронуть его интересы;

- *динамике спроса*: большинство товаров и услуг проходят так называемый жизненный цикл. На отдельных этапах этого цикла спрос на продукцию бывает разным - он может расти, падать или держаться на стабильном уровне. План маркетинга должен учитывать эту цикличность и предусматривать конкретные действия предпринимателя в ответ на возможные изменения спроса, будь то изменение спецификации товара или услуги, изменение системы сбыта, цены или рекламной политики;

- *законодательстве*: при создании любого нового предприятия придется решать множество юридических вопросов, некоторые из которых могут сказаться на плане маркетинга. Предприниматель должен знать, как он поступит, если будет принят тот или иной закон, затрагивающий его товар или услугу, каналы сбыта, цены или рекламную политику;

- *конкурентной борьбе*: для большинства предпринимателей потенциальная угроза исходит со стороны более крупных корпораций. Необходимо

помнить об этой угрозе, заранее продумать стратегию своего поведения в ответ на возможные шаги конкурентов и отразить эту стратегию в плане маркетинга;

- *предложении сырья и материалов*: предугадать, когда именно тот или иной вид сырья может перейти в категорию дефицитных, не так-то просто. Некоторую информацию на этот счет можно получить от поставщиков, с которыми предприниматель должен установить тесные контакты. Чтобы не быть застигнутым врасплох внезапными перебоями в поставках, предпринимателю следует заранее побеспокоиться об альтернативных источниках получения сырья

Перечисленные выше факторы по отношению к предпринимателю являются внешними, т.е. не зависящими, как правило, от его воли. Их нужно рассматривать как некую данность, учет которой помогает избежать серьезных ошибок и обеспечить своей фирме длительное процветание.

Под внутренними факторами мы понимаем такие, которые в принципе поддаются контролю предпринимателя. Важнейшими из них являются:

- *финансовые ресурсы*;
- *кадры*, для успешной реализации проекта предприятия исключительно важно правильно распределить обязанности между всеми ответственными лицами. Предприниматель должен позаботиться о том, чтобы собрать вокруг себя команду единомышленников и правильно распределить обязанности;

- *поставщики*: их обычно подбирают, исходя из цены на их товар, сроков поставки, качества продукции, готовности в случае необходимости пойти навстречу и т.д.;

- *цели и задачи*: необходимо поставить перед собой четкие цели и задачи, исходя из которых, будет строиться долгосрочная политика фирмы, Цели и задачи выбираются предпринимателем, поэтому их относят к категории внутренних факторов, однако необходимо иметь в виду, что раз выбранные цели недопустимо слишком часто менять.

План маркетинга можно сравнить с дорожной картой, которой пользуется автомобилист при езде по незнакомой местности. Как и дорожная карта, он должен давать ответ на три главных вопроса: Где мы находимся? Куда нам нужно попасть? Как туда добраться?

План маркетинга должен стать надежным помощником предпринимателя. Его не следует рассматривать как некий свод общих положений, который нужен только для проформы.

Уже сама по себе попытка в систематизированном виде изложить на бумаге свои соображения по маркетингу, сослужит предпринимателю хорошую службу, поскольку ему придется продумать и четко расписать по возможности все, даже самые мелкие компоненты маркетинга, которые станут основой для принятия решений в предстоящем году. Составление плана маркетинга поможет предпринимателю не только осознать все ключевые проблемы, но и заранее подготовиться к возможным изменениям во внешней ситуации. Составить надежный план маркетинга не так-то просто, и ниже мы обсудим некоторые наиболее часто встречающиеся трудности.

Одна из них - прогнозирование. Составление надежного прогноза трудная задача: поведение конкурентов, новые технологии и подвижки в структуре спроса налагают свой отпечаток на и без того переменчивую рыночную ситуацию. Чтобы успешно реализовать намеченные цели, предприниматель должен учитывать в своих планах фактор неопределенности и своевременно вносить в них необходимые изменения.

Весьма полезной может оказаться информация, поступающая от торговых агентов, отраслевых ассоциаций и других организаций, занимающихся анализом рыночной конъюнктуры. Очень важно также, чтобы сам план маркетинга содержал встроенные механизмы контроля, которые позволили бы своевременно его корректировать в случае изменения обстановки.

Не менее труден этап сбора необходимой информации. Чтобы разработать надежный план маркетинга, нужно заранее собрать необходимую информацию о тенденциях в изменении спроса, структуре рынка, технологии, поведении конкурентов и т.д. Начинающие предприниматели часто не знают, где взять необходимые данные. На самом деле задача не так сложна - существуют специализированные библиотеки и множество организаций, которые занимаются сбором подобной информации. Можно порекомендовать обратиться в отраслевые ассоциации, государственные организации (например, в Министерство торговли), а также почитать профессиональные журналы. В каждом конкретном случае характер необходимой информации, и ее источники будут зависеть от того, какой товар предполагается производить. Например, если речь идет о товаре со стабильным и предсказуемым спросом, скажем о растительном масле, достаточно просто узнать, какую цену на него назначают конкуренты. Если речь идет о товаре, спрос на который переменчив, например, о компьютерах, кофе, автомобилях и т.д., потребуются гораздо более подробная информация. Ниже приводится примерный список вопросов, по которым нужно собрать информацию для создания действительного плана маркетинга. Разумеется, разные вопросы из этого списка будут иметь разное значение в зависимости от конкретного предприятия.

1. О потребителях: кто является конечным потребителем продукции, каков средний размер покупки, ее периодичность, в какие магазины предпочитают ходить потребители и почему?

2. Как строится реклама продукции, какие имеются подходы, какие из них представляются наиболее удачными?

3. Каковы тенденции изменения цен на подобную продукцию? С чем связаны эти тенденции?

4. Как относятся потребители к продукции конкурентов?

5. По каким каналам сбыта потребитель получает продукцию? Как функционируют эти каналы?

6. О конкурентах: кто они, где расположены, в чем их сильные и слабые стороны?

7. Какими приемами маркетинга пользуются конкуренты? Какие из них наиболее удачны?

8. Какие цели ставит перед собой фирма на год вперед? На пять лет впе-

ред?

9. В чем заключаются слабые и сильные стороны продукта? Фирмы?

10. Каковы производственные возможности фирмы?

План маркетинга должен удовлетворять определенным критериям:

- излагать стратегию, ведущую к реализации целей и задач предприятия;
- основываться на реальных фактах и реальных допущениях;
- предусматривать рациональное использование всех наличных ресурсов;
- содержать описание организационной структуры отдела маркетинга, обеспечивающей реализацию намеченных целей;

• строиться с расчетом на перспективу, так, чтобы каждый последующий план маркетинга вытекал из предыдущего. Такая преемственность обеспечивает достижение долгосрочных целей и задач;

• все формулировки должны быть краткими и ясными, поскольку многостраничный план обычно попадает в стол и никогда оттуда не извлекается. Впрочем, при всей своей краткости план маркетинга должен быть достаточно подробным, чтобы из него были ясны пути реализации намеченных целей;

• быть гибким, поскольку от этого зависит его дальнейшая реализация;

• давать количественные ориентиры, по которым можно будет отслеживать его выполнение.

• давать количественные ориентиры, по которым можно будет отслеживать его выполнение.

• давать количественные ориентиры, по которым можно будет отслеживать его выполнение.

6. Одним из наиболее важных разделов в бизнес-плане является **финансовый план**. Он, как правило, состоит из трех частей. Во-первых, он должен содержать сводный прогноз доходов и расходов, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Во-вторых, в финансовый план должен входить прогноз денежной наличности. Такой прогноз также составляется на три года вперед, с месячной разбивкой данных по первому году. Разные счета оплачиваются в разные сроки, поэтому определение потребностей в денежной наличности на месячной основе, особенно для первого года, является очень важным моментом.

Более целесообразно при составлении финансового плана использовать таблицы 1,2,3 (приложение 3).

Наконец, третий раздел финансового плана — это прогноз активов и пассивов предприятия на конец года, т.е. балансовый план. В этом плане следует отразить активы и пассивы предприятия, средства, вложенные в развитие производства самим предпринимателем и его партнерами, и нераспределенную прибыль.

В финансовом плане важно как можно более точно рассчитать точку самоокупаемости. При создании нового предприятия предприниматель должен знать, когда именно он может рассчитывать на получение первой прибыли. В частности, такая информация поможет ему определить, сколько денег потребуется, чтобы поддержать новое предприятие на начальном этапе его существования. Прогноз точки самоокупаемости должен дать ответ на вопрос о том, сколько единиц продукции или услуг нужно будет продать или какого объема

продаж достичь, чтобы доходы предприятия совпали с его расходами, т.е. чтобы предприятие окупилось.

Итак, под точкой самоокупаемости мы понимаем такое состояние, когда разность между всеми расходами и доходами оказывается равной нулю, то есть, предприятие не получает прибыли и не несет убытков.

Суммарный объем от продаж, соответствующий точке самоокупаемости, должен совпадать при этом с суммой переменных и постоянных издержек предприятия. После того как предприятие окупится, продажа каждой следующей единицы продукции будет приносить прибыль, во всяком случае, если цена на товар не опустится ниже его себестоимости (себестоимость единицы продукции, умноженная на объем выпуска, дает величину, именуемую «переменные затраты»).

Формула точки самоокупаемости:

$$K = \frac{FC}{P - VC/Q},$$

где **FC**- совокупные фиксированные (постоянные) издержки. Они не зависят от объема выпуска, а зависят скорее от производственной мощности предприятия. Разумно считать фиксированными издержками затраты на амортизацию, заработную плату административного персонала, арендную плату и страхование;

VC - переменные издержки. Они зависят от объема выпуска. К ним обычно относят расходы на покупку сырья и материалов, торговые издержки, заработную плату производственных рабочих;

Q – объем (количество) изделий выпускаемых за год;

P - цена одного изделия,

Если предполагается выпускать не один товар, а несколько, то точку самоокупаемости обычно рассчитывают по каждому товару отдельно.

Алгоритм защиты бизнес-плана

- 1) название, форма собственности и адрес фирмы
- 2) девиз (слоган), демонстрация рекламы своей фирмы
- 3) имена учредителей
- 4) суть предлагаемого проекта
- 5) стоимость проекта
- 6) охарактеризовать ситуацию в своей отрасли
- 7) какое помещение вам необходимо для деятельности предприятия (площадь, вид владения (в личной собственности, аренда), какие структурные подразделения в нем расположены, необходим ремонт или нет и т.д.)?
- 8) кто необходим для работы фирмы (административный персонал (перечислить по должностям и именам), торговый (производственный, рабочий, обслуживающий))?
- 9) какое оборудование необходимо для рабочего процесса?
- 10) потенциальные конкуренты (название, где расположены)
- 11) потенциальные потребители
- 12) описать продукцию (услугу)
- 13) кто является вашими поставщиками сырья, комплектующих и т.д.?
- 14) какова себестоимость и стоимость вашего изделия (услуги)?
- 15) каким образом потенциальные потребители узнают о вас?
- 16) ваши целевые показатели
- 17) прогноз новой продукции
- 18) какие виды риска характерны для вашей фирмы, как вы предлагаете их минимизировать?
- 19) финансовые характеристики вашего предприятия
- 20) что показал расчет точки самоокупаемости, для вашей фирмы
- 21) ваши выводы

Ориентировочные вопросы к экзамену

1. Дайте определение предпринимательской деятельности, предпринимательства. Охарактеризуйте предприимчивость как один из факторов производства.
2. Какие факторы должен учитывать предприниматель, решая проблему размещения фирмы?
3. История развития предпринимательства.
4. История развития теории предпринимательства.
5. Приведите примеры возможных неблагоприятных обстоятельств, которые следует учесть при составлении раздела бизнес-плана, посвященного оценке риска. Какие факторы могут угрожать успеху сервисного предприятия? Торгового предприятия?
6. Производственное предпринимательство.
7. С чего начинается новое предприятие и как наиболее эффективно можно выработать идею его создания? Что значит «собственная» и «заимствованная идея»?
8. Какова главная цель и задачи предпринимательства? Отличие предпринимательской деятельности от бизнеса.
9. Производственный план как раздел бизнес-плана и особенности его составления для сервисных и торговых предприятий.
10. Финансовое предпринимательство.
11. Почему для составления бизнес-плана важно наиболее тщательно проводить анализ положения дел в отрасли деятельности предпринимателя? Какие вопросы в этом разделе бизнес-плана необходимо рассмотреть?
12. Раскройте понятия юридического и физического лица.
13. Как вы считаете, почему важно развивать предпринимательство в производственной сфере?
14. Государственная поддержка развития малого предпринимательства.
15. Дайте характеристику хозяйственному товариществу и его разновидностям как организационно-правовой форме предпринимательской деятельности.
16. Расскажите о финансовом плане в бизнес планировании. Как предпринимателю определить срок самоокупаемости предприятия?
17. Дайте характеристику хозяйственному обществу и его разновидностям как организационно-правовой форме предпринимательской деятельности.
18. План маркетинга его значение в бизнес-плане. Расчет себестоимости продукции.
19. Дайте характеристику производственному кооперативу или как организационно-правовой форме предпринимательской деятельности.
20. Как правильно составить организационный план при бизнеспланировании предприятия?
21. Дайте характеристику унитарному предприятию как организационно-правовой форме предпринимательской деятельности.

22. Индивидуальный предприниматель, ПБОЮЛ: характеристика, условия регистрации и деятельности; права и обязанности.
23. Каковы основные источники финансирования предпринимательства? Какие из них использует предприниматель на разных этапах функционирования предприятия?
24. Этапы бизнес планирования. Охарактеризуйте эти этапы.
25. Охарактеризуйте налоговую систему РФ, каковы функции налогов, группы налогов?
26. Сущность малого предпринимательства.
27. Торговые и фондовые биржи: механизм действия.
28. Механизмы нейтрализации предпринимательских рисков.
29. Коммерческое и консалтинговое предпринимательство.
30. Дайте подробную характеристику одному конкретному обязательному платежу: налогу и акцизу.
31. Предпринимательский риск: сущность, виды
32. Место и роль малого предпринимательства в экономической системе.
33. Условия и принципы предпринимательской деятельности.
34. Условия регистрации предпринимателя и предприятия.
35. Задача на расчет цены единицы продукции.
36. Задача на расчет объема выпускаемой продукции.
37. Задача на расчет точки самоокупаемости проекта.

Рекомендуемая литература

1. *Баженов Б.С., Баженов Ю.А.* Малое предпринимательство: практическое руководство по организации и ведению предпринимательства - М: ИВЦ Маркетинг, 2004.- 104 с.
2. *Борисов С.А.* Раньше малому бизнесу нужна была поддержка, теперь – опора // Человек и труд. – 2003. - № 7. – С. 25 -28.
3. *Бусыгин А.В.* Предпринимательство: Учебник. - М.: ИНФРА – М, 2007. – 355 с.
4. *Витале Дж.* Предпринимательство: Реклама. (Перевод с английского) - М.: Издательский дом Довгань, 2008. - 224 с.
5. *Гнетов М. В.* В нашем городе новые рабочие места обеспечиваются только малым бизнесом // Человек и труд. – 2004. - № 6. С. 32 - 34.
6. *Гнилитская Е.В.* Институционально-психологические основания успешного развития предпринимательства // Российское предпринимательство. – 2006. - № 4. – С. 45-49.
7. *Дацко С.Н.* Социальная ответственность предпринимательства // Российское предпринимательство. – 2006. - № 2. – С. 18-24.
8. *Ковалёв В.В. Волкова О.Н.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА - М, 2004. - 416с.
9. *Корчагин А. Д.* Значение и роль предпринимательства в инновационном процессе // Инновации. - 2006. - №5. - С. 23-29.
10. *Лапуста М.Г. Старостин Ю.А.* Предпринимательство.- М: ИНФРА-М, 2006. - 320с.
11. *Левкин Н. В.* Национальные особенности и организационная культура российского предпринимательства // Российское предпринимательство. – 2006. - №4. – С. 55-59.
12. *Масленников М. Н.* Правовое регулирование предпринимательства в Экономике развитых стран // Экономика и жизнь. – 2004. - № 10. - С. 23-26.
13. *Мельников О.Н., Абрамов Е.Г.* Повышение эффективности предпринимательской деятельности как функция эволюции стадий экономического развития организации // Российское предпринимательство. – 2006. - №2. – С. 38-41.
14. Мир на рубеже тысячелетий (прогноз развития мировой экономики до 2015 г.) – М.: Новый век, 2004. – 450 с.
15. *Мягков П., Фесенко Е., Еремина О. Н.* Малое предпринимательство: государственная поддержка обязательна. 2007. - с. 561.
16. *Нерсисян Т.Я.* Совершенствование государственного регулирования предпринимательской деятельности на региональном уровне // Российское предпринимательство. – 2006. - №2. – С. 13-17.
17. Предпринимательство и предпринимательство: Учебное пособие.- Мн.: Высшая школа. 2006. - 266с.
18. Предпринимательство: Учебник для Сузов / Под ред. В.Я.Горфинкеля.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. - 475с.

19. *Райан Д. Д.* Предпринимательство: Предпринимательство-план предпринимателя / Д. Д. Райан, Г. П. Хидьюк; Пер с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. - 6-е изд. - СПб.: Нева, 2005. - 608 с. - (Соврем. предпринимательство).

20. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства, Перевод с английского. М.: Международные отношения, 2005. – 350 с.

Расчет себестоимости и цены товара**Расчет себестоимости**

$$C = C_0 + C_1 + C_2 + C_3,$$

где C – себестоимость товара;

C_0 – стоимость сырья, затрачиваемая на изготовление 1 ед. продукции;

C_1 – стоимость труда, затрачиваемая на изготовление 1 ед. продукции;

C_2 – стоимость электроэнергии, затрачиваемая на изготовление 1 ед.

продукции;

C_3 – амортизационные отчисления.

Расчет цены единицы товара

$$P = C * (1 + 0,2 \div 0,25),$$

где P – цена единицы продукции;

C – себестоимость единицы продукции;

$0,2 \div 0,25$ – диапазон ценовой надбавки.

Приложение 2.

Виды рисков

№ п/п	ВИДЫ РИСКОВ, ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ	ПУТИ ИХ МИНИМИЗАЦИИ
1.		
2.		
3.		
...		
...		

Приложение 3.

План доходов и расходов за 1 год

№ п/п	РАСХОДЫ				№ п/п	ДОХОДЫ					
	ФС	Σ, руб.	VC	Σ, руб.		Статья	I	II	III	IV	Σ, руб.
	статья		статья								
1.					1.						
2.					2.						
3.					3.						
...					...						
...					...						
	ИТОГО		ИТОГО								

План доходов и расходов на 3 года

время показатель	1 ГОД				2 ГОД	3 ГОД
	I	II	III	IV		
РАСХОДЫ						
ДОХОДЫ						

Учебное издание

Ольга Владимировна Каткова, Татьяна Евгеньевна Лебедева

ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

2-е издание, исправленное и дополненное

Редактор *Т.Н. Томилова*

Подписано в печать .01.08 г. Печать оперативная

Объем 1,6 п.л. Тираж 100 экз. Заказ

Нижегородский государственный педагогический университет

Полиграфический участок АНО «МУК НГПУ»

603950, Нижний Новгород, ГСП – 37, ул. Ульянова, 1