

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
Кафедра управления и предпринимательства

Е. Г. Патрушева

**Бизнес-планирование:
рекомендации по подготовке
курсовой работы**

Учебно-методическое пособие

Ярославль
ЯрГУ
2021

УДК 378:338.26(075.8)
ББК Ч481.254я73+У9(2)23я73
П20

Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2021 года

Рецензент
кафедра управления и предпринимательства ЯрГУ

Патрушева, Елена Григорьевна.

П20 Бизнес-планирование : рекомендации по подготовке курсовой работы : учебно-методическое пособие / Е. Г. Патрушева ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2021. — 36 с.

Учебно-методическое пособие подготовлено для студентов экономического факультета ЯрГУ направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами», с целью обеспечения общих подходов к подготовке и защите курсовой работы по дисциплине «Бизнес-планирование».

УДК 378:338.26(075.8)
ББК Ч481.254я73+У9(2)23я73

© ЯрГУ, 2021

Введение

Учебный план, составленный в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» (уровень бакалавриата), включает дисциплину «Бизнес-планирование» и подготовку курсовой работы по данной дисциплине.

Учебно-методическое пособие по подготовке и защите курсовой работы (для студентов бакалавриата по направлению подготовки «Менеджмент», профиль «Управление проектами») составлено с учетом ФГОС соответствующего направления, утвержденного учебного плана, рабочих программ дисциплин и других документов нормативного и методического характера.

Пособие включает определение общих подходов к подготовке и защите курсовой работы, раскрывает её содержательный аспект для профиля «Управление проектами».

1. Общие положения по выполнению курсовой работы

Курсовая работа по дисциплине «Бизнес-планирование» представляет собой самостоятельное прохождение управленческих процессов в области инициирования бизнес-идеи и её бизнес-планирования, которое демонстрирует уровень подготовленности студента к самостоятельной профессиональной деятельности в данном направлении.

Курсовая работа обучающихся бакалавриата является исследованием прикладного характера, демонстрирующим уровень овладения компетенциями, предусмотренными действующим ФГОС по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», выполняется обучающимся самостоятельно.

Выполнение и представление на защиту курсовой работы обучающимися бакалавриата предусматривают следующую последовательность работ:

- поиск, обоснование, формулировка и утверждение темы;
- выполнение подготовительных, аналитических, расчетно-графических и других работ, связанных с подготовкой курсовой работы;
- оформление работы;
- подготовка работы к защите;
- прохождение защиты.

В обязанности научного руководителя курсовой работы входит:

- помощь в выборе темы и составлении её плана;
- определение графика подготовки работы;
- оказание необходимой методической помощи обучающемуся и консультирование по вопросам содержания и оформления работы;
- систематический контроль графика подготовки работы.

Курсовая работа обучающихся бакалавриата включает следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- реферат;
- «Содержание»;
- «Введение»;
- основную часть (две главы);
- «Заключение»;
- список использованных источников;
- приложения.

При написании курсовой работы следует руководствоваться общими требованиями к оформлению, принятыми на экономическом факультете.

2. Выбор темы и методика написания курсовой работы

А. Выбор темы работы

Тема курсовой работы по дисциплине «Бизнес-планирование» у всех студентов идентична — это разработка бизнес-плана проекта, но выбор бизнес-идеи индивидуален и осуществляется студентом самостоятельно. Тема утверждается после коллективного обсуждения рыночной целесообразности этой идеи, защиту которой осуществляет автор работы, а студенты группы, преподаватель и присутствующие представители бизнес-сообщества оппонировать ему.

Бизнес-идея может носить инициативный характер, либо студент разрабатывает идею (участвует в разработке), которую ставит целью осуществить некоторое функционирующее предприятие, где студент практикуется. В этом случае задает цели и задачи проекта менеджмент этой организации. Таким образом, проект может быть связан с деятельностью конкретного функционирующего предприятия или нового бизнеса, что вносит особенности в разработку бизнес-плана.

Обучающийся может выбрать любой тип проекта, но наличие коммерческого эффекта от его реализации является обязательным требованием для данной курсовой работы.

После утверждения точной формулировки темы начинается подготовка курсовой работы.

Б. Методические положения по написанию первой главы работы

Первая глава работы носит теоретико-методологический характер и предусматривает поиск, сопоставление и анализ источников информации по утвержденной теме. Это позволяет обучающемуся расширить и систематизировать имеющиеся знания и, избегая представления нерелевантной информации, определить содержание и методы выполнения практической части работы, т. е. разрабатываемого бизнес-плана.

Сведения, содержащиеся в этом разделе, должны полное представление о состоянии и степени изученности поставленной проблемы и выявить умение автора обобщить и критически рассмотреть существующие взгляды.

Написание первого раздела работы проводится на базе предварительно подобранных источников, в которых освещаются вопросы, в той или иной степени раскрывающие тему курсовой работы. Подбор необходимой литературы проводится с использованием библиотечных каталогов,

реферативных журналов, научных журналов по соответствующему направлению, а также монографий, учебников, справочников, нормативной документации, патентной литературы, других публикаций, электронных ресурсов. Проводится ознакомление как с отечественной, так и с зарубежной литературой, опубликованной на разных языках. Особое внимание следует обратить на законодательную, нормативную и специальную документацию, посвященную вопросам бизнес-планирования.

В первой главе стоит отразить проблемные и методические аспекты бизнес-планирования, в частности в выбранной сфере деятельности, которая вносит особенности в экономическое обоснование проекта.

Список источников, которые может использовать студент при подготовке теоретического раздела работы, приведен в приложении А.

В. Методические положения по написанию второй главы работы

Эта глава представляет собой структурированный бизнес-план проекта, опирается на материал первой главы и требует разработки студентом всех разделов бизнес-плана.

Структура бизнес-плана

В зависимости от цели составления бизнес-плана (для обоснования инвестиций, привлечения партнеров и т. п.) его разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации. Курсовая работа включает детальную проработку бизнес-плана, чаще всего бизнес-идеи создания нового бизнеса.

Общие требования, предъявляемые к бизнес-плану, можно сформулировать следующим образом: он должен быть лаконичным, четким, емким, грамотным, быть понятным финансистам инвесторов, партнерам по бизнесу и выполнен с учетом требований, предъявляемых инвестором.

При этом основная цель бизнес-плана — обосновать экономическую целесообразность реализации бизнес-идеи при выполненных прогнозах затрат, доходов и условиях её финансирования. Как следствие, все разделы бизнес-плана нацелены на определение ожидаемых затрат или доходов на данном этапе подготовки или при непосредственном осуществлении бизнеса.

Бизнес-план чаще всего имеет следующую структуру:

- резюме (краткое содержание);
- описание бизнес-идеи;

- история компании и её возможности (описание состояния, целей и возможностей компании по реализации данной бизнес-идеи). Этот раздел выполняется, если бизнес-идея реализуется в рамках функционирующего бизнеса;

- план маркетинга (включает анализ рынка, конкурентных преимуществ разрабатываемой идеи и маркетинговых мероприятий по её осуществлению);

- организационный план, в котором определяют временные горизонты как инвестиционного этапа проекта, так и операционной деятельности, устанавливают все действия организационного характера (выбор организационно-правовой формы и регистрация бизнеса, определение оргструктуры бизнеса, выбор места его расположения, необходимость приобретения или аренды помещений и подготовка их для осуществления деятельности, выбор формы налогообложения, потребность в персонале);

- инвестиционный план (обоснование единовременных затрат проекта на приобретение имущества для осуществления бизнеса). Сюда же относят суммы обоснованных ранее единовременных затрат на маркетинг и организационные мероприятия;

- план производства (описание технологии, производственного процесса, прогноз объемов производства, обоснование норм и объемов расходования ресурсов, определение поставщиков, расчеты операционных затрат);

- финансовый план (план прибылей и убытков, план денежных потоков, оценка финансовой реализуемости и экономической эффективности проекта, анализ и оценка рисков (определение факторов риска, оценка уровня рисков и разработка действий по их сглаживанию);

- приложения (включают первичную информацию, использованную в процессе разработки данных отдельных разделов плана). Здесь рекомендуется разместить документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане. К таковым могут относиться:

- копии всех относящихся к делу контрактов;
- результаты маркетинговых исследований;
- фотографии или видеоролик образцов продукции;
- список основных клиентов с указанием объемов годовых продаж и их условий;

- список основных поставщиков с указанием объемов закупок и их условий;

- статьи из журналов и газет о деятельности предприятия;

- любые другие относящиеся к делу официальные документы.

3. Рекомендации по разработке отдельных разделов бизнес-плана

1. Резюме составляется по завершении процесса бизнес-планирования, представляет собой краткие выводы бизнес-плана и является документом, предлагаемым инвесторам или топ-менеджерам для знакомства с экономическим обоснованием целесообразности реализации данной бизнес-идеи. Это знакомство должно занимать у них не более 5 или 10 минут. Таким образом, резюме должно быть кратким. Именно первое знакомство потенциального инвестора с планом является определяющим для судьбы проекта, поэтому резюме должно быть проработано таким образом, чтобы вызвать к нему интерес. Пишется резюме в деловом стиле.

2. Описание бизнес-идеи. Бизнес-план начинается с описания сути планируемого бизнеса и общих положений его рыночной целесообразности. Если основа планирования — новый продукт (услуга, технология), дается описание характеристик этого продукта, его преимуществ по сравнению с имеющимися на рынке. Приводится изображение продукта.

3. История компании и её возможностей. Здесь дается описание функционирующего предприятия, в рамках которого планируется реализовать бизнес-идею. Оно должно включать в себя следующие данные:

- описание предприятия, его организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес;
- место нахождения предприятия, занимаемая площадь, дата образования, первоначальные цели предприятия;
- размер уставного капитала;
- организационная структура предприятия;
- состав звена управления (сведения о руководителях: занимаемая должность, Ф. И. О., возраст, образование, опыт работы), персонал предприятия и его структура;
- структура активов (основной и оборотный капитал);
- специализация предприятия, масштаб деятельности;
- позиционный анализ (качество продукции и услуг, уровень технологии, место среди конкурентов, квалификация персонала, месторасположение источников энергии и поставщиков материалов, комплектующих и т. д.);
- анализ возможностей финансировать осуществление бизнес-идеи за счет собственных и привлеченных средств.

Всю эту информацию необходимо связать с намеченными целями.

Эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ (SWOT — сокращенное название, образованное из начальных букв английских слов «сила», «слабость», «возможность», «угроза»). SWOT-анализ предусматривает анализ сильных и слабых сторон предприятия, прогнозирование потенциальных угроз, разработку компенсационных мер, анализ стратегических и тактических возможностей предприятия.

SWOT-анализ позволяет уточнить целесообразность и возможности предприятия по реализации обсуждаемой бизнес-идеи.

4. План маркетинга

В разделе дается оценка рыночных возможностей осуществления бизнес-идеи. Он является очень важным и сложным, поскольку анализ существующего рынка и политика формирования уровня и структуры спроса на услугу во многом определяют результаты реализации инвестиционного проекта.

Этот план состоит из трех частей.

Первая часть предполагает описание существующей ситуации на рынке этого вида продуктов (услуг): структуру рынка, конкуренцию с отечественными и зарубежными производителями, динамику и тенденции спроса, реакцию рынка на социально-экономические процессы и т. д. Подготовка этой части плана требует обращения к вторичным данным — статьям, обзорам, статистической информации о рынке. В результате такого исследования состояния рынка на макро- и мезоуровне и дают общее заключение о перспективности рынка этого товара или услуги.

Во **второй части** этого раздела изучают планируемый для освоения рынок (региональный или городской или районный). При этом следует выбрать и описать методы исследования и продемонстрировать полученные результаты.

В этой части плана необходимо следующее.

А. Сформировать сегмент рынка, т. е. выполнить разделение общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения и выбрать целевой сегмент.

Рекомендуется использовать следующие признаки сегментации:

1) социально-демографические параметры: национальность, религия, возраст, пол, семейное положение, образование, культурные традиции, характер трудовой деятельности и т. п.;

- 2) экономические параметры: душевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения жильем и т. п.;
- 3) географические признаки: экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно-климатическая зона и т. п.;
- 4) поведенческие особенности покупателей: поводы для совершения покупок, интенсивность потребления, импульсивность и т. д.;
- 5) психографические признаки: стиль жизни, личные качества;
- 6) потребительские признаки: цена, качество, экономичность, марка и т. д.

Далее выполняют отбор целевых сегментов рынка, т. е. наиболее привлекательных для предложения им планируемой продукции или услуги. Сегмент должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом. Отбор целевых рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

Наиболее часто используемые в практике бизнес-планирования критерии сегментации:

- 1) *количественные границы*. К ним относится потенциальная емкость сегмента, т. е. ответы на вопросы, сколько товаров и какой стоимости может быть на нем реализовано, скольким обязательными потенциальным потребителям, какова площадь сегмента и т. д.;
- 2) *доступность сегмента*. Есть ли возможность получить каналы распределения и сбыта продукции;
- 3) *информационная насыщенность сегмента*. Можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту;
- 4) *существенность сегмента*. Определение прочности выделенной группы потребителей, не распадется ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимого товара;
- 5) *прибыльность, доходность сегмента*. Оцениваются такие показатели, как норма прибыли, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли предприятия и т. д.;
- 6) *защищенность от конкуренции*. Объективно оцениваются возможности конкурентных фирм.

После этого выполняют изучение потребностей целевого сегмента (путем опросов либо на основе изучения доступных вторичных данных), отклик на бизнес-предложение, а также выясняют, какие характеристики

бизнеса в целом или предлагаемого продукта потребители рассматривают как наиболее важные для них.

Б. Изучить конкурентов и оценить конкурентные преимущества данного товара или бизнеса в целом.

Изучение конкурентов и конкурирующей продукции выполняется с использованием как полевых методов (опроса, эксперимента), так и вторичных данных (опубликованной информации о конкурентах, сайтов рекламной продукции и т. д.).

В качестве характеристик предприятий-конкурентов могут рассматриваться месторасположение, сервис, уровень цен, финансовое положение, ассортимент продукции, менеджмент и т. д. Как правило, используют балльные оценки либо метод суммы мест.

Для оценки конкурентоспособности товаров в качестве характеристик могут выступать показатели качества товаров (долговечность, дизайн, процент полезного вещества, мощность, энергопотребление и т. д.) и уровень цен (цен потребления), а также вес (значимость) этих характеристик для потребителей. Уровень показателей качества оценивается экспертами, а весомость (значимость) — путем опроса покупателей. Пример такой оценки (в 100-балльной системе) выполнен в табл. 1.

Таблица 1

**Сравнительная оценка
конкурентоспособности предлагаемого продукта**

Продукты	Оценка параметров изделий, баллы					
	Количество потребляемой электроэнергии	Разнообразие функций	Дизайн	Срок службы	Безопасность	Мощность
Продукт конкурента	8	7	9	8	9	8
Предлагаемый продукт	9	10	7	7	9	10
Коэффициент весомости	0,3	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1

Для подведения итогов оценки выполняют расчет интегрального показателя конкурентоспособности:

$$I_{\text{конк}} = \sum X_i \cdot V_i,$$

где X_i — оценка параметра продукта в баллах,

V_i — весомость параметра для потребителей.

В рассмотренном в табл. 1 примере:

для продукта конкурента

$$I_{\text{конк о}} = 8 \cdot 0,3 + 7 \cdot 0,2 + 9 \cdot 0,1 + 8 \cdot 0,2 + 9 \cdot 0,1 + 8 \cdot 0,1 = 8,0;$$

для предлагаемого нового продукта

$$I_{\text{конк н}} = 9 \cdot 0,3 + 10 \cdot 0,2 + 7 \cdot 0,1 + 7 \cdot 0,2 + 9 \cdot 0,1 + 10 \cdot 0,1 = 8,7.$$

В результате можно установить уровень конкурентных преимуществ нового товара через соотношение полученных интегральных показателей: $8,7 : 8,0 = 1,09$. Полученный показатель далее может быть использован при определении исходной цены на новую продукцию.

В. Прогнозируются объемы продаж и разрабатывается маркетинговая стратегия бизнеса.

Прогноз объемов продаж на основе рыночных возможностей может выполняться а) на основе продаж конкурентов с учетом установленных конкурентных преимуществ нового бизнеса (продукта), б) с учетом уровня оцененного при опросе потребителей спроса на новое предложение.

Стратегический маркетинговый план включает решения относительно:

- 1) ценовой политики,
- 2) способов и бюджета продвижения товара,
- 3) организации сбыта.

Уровень цен на предлагаемые товары может быть установлен аналогично принятию решений о продажах. Однако не обязательно выбранная ценовая стратегия ориентируется на конкурентов. Может быть выбрана стратегия «снятия сливок» (более высокая цена при существенных преимуществах нового предложения) или стратегия «глубокого проникновения», когда низкий уровень цен помогает захватить значительную долю рынка. Полученный результат позволит оценить прогноз получения выручки на первых этапах деятельности бизнеса. Если используется затратный подход к ценообразованию, то уровень цен и стоимостной объем продаж стоит устанавливать в производственном плане, когда будут обоснованы текущие затраты бизнеса.

В этом разделе плана следует рассмотреть возможные меры продвижения нового товара — рекламу, участие в выставках, PR-акции, мероприятия event-маркетинга и т. д. — как на подготовительном этапе, так и далее, в процессе операционной деятельности. Следует составить план таких мер и затраты на их осуществление (единовременные и текущие).

Если планируется доставка нового продукта потребителям, должны быть рассмотрены возможные каналы продвижения с учетом специфики самого продукта и целевых сегментов рынка, затраты на их создание.

5. Организационный план

В нем обосновываются:

- временной горизонт проектных работ и операционной деятельности и временной шаг планирования,
- форма собственности, организационно-правовая форма и тип организационной структуры фирмы,
- состав разрешительных документов для начала бизнеса, условия их получения,
- состав руководства (в том числе управленческая команда) и распределения полномочий и ответственности,
- оргструктура нового или изменение в ней для действующего предприятия и способы взаимодействия подразделений друг с другом,
- основные пайщики (акционеры) организации, планируемое количество выпускаемых акций,
- потребность в работниках, квалификационная матрица по видам работ, способы обучения и повышения квалификации персонала,
- система налогообложения,
- потребность в производственных и офисных помещениях и их подготовка,
- регистрация бизнеса.

Одна из важных задач этого раздела — установить временные границы инвестиционного этапа и оценить временной период операционной деятельности. При этом определяют перечень работ и затраты времени и финансовых ресурсов на их осуществление. Так, для нового бизнеса характерны работы по его подготовке: регистрация, получение разрешительных документов, аренда или приобретение офиса и производственных помещений, их оформление и оснащение, возможный наём персонала, который начнет функционировать до запуска бизнеса. При планировании обновления деятельности существующего бизнеса перечень работ схож, но не будет включать часть из них.

При планировании некрупного бизнеса доступны следующие формы налогообложения.

1. ЕНВД — единый налог на вмененный доход.

Суть самого налога сводится к тому, что государство указывает (вменяет) сумму предполагаемого дохода, с которого предприниматель платит налог, при следующих видах деятельности:

1) бытовые услуги (услуги по ремонту аппаратуры, авто, квартир, одежды, сантехники, электрики, т. д., которые предоставляются физическим лицам, т. е. обычным жителям);

2) ветеринарные услуги;

3) пассажирские и грузоперевозки (службы такси и грузотакси). В парке должно быть не более 20 автомобилей;

4) розничная торговля (магазины, киоски, палатки, торговля с лотков и т. д.). Тут надо отметить, что если площадь магазина превышает 150 кв. м либо количество работников превышает 100 человек, то данный вид деятельности лишается права использовать ЕНВД;

5) общественное питание (кондитерские, чебуречные, пиццерии, кафе, столовые и т. д.) при площади зала не более 150 кв. м;

6) гостиницы (сдача квартир внаём, по часам, дням, месяцам; иные пункты временного размещения людей). Площадь сдаваемых объектов не должна превышать 500 кв. м;

7) реклама (полиграфическая, наружная и т. д.).

Налог ЕНВД рассчитывается по формуле:

$$\text{ЕНВД} = \text{БД} * \text{ФП} * \text{К1} * \text{К2} * 15 \%,$$

где БД — базовая доходность. Вменяемый государством доход, который получает предприниматель, занимаясь данным видом деятельности;

ФП — физический показатель базовой доходности. Каждой базовой доходности присвоен физический показатель;

К1 — корректирующий коэффициент (инфляция). Этот коэффициент устанавливается ежегодно государством на федеральном уровне;

К2 — корректирующий коэффициент. Этот коэффициент устанавливается ежегодно органами местного самоуправления.

2. Патентная система налогообложения, доступная только для индивидуальных предпринимателей, т. е. предприятия ООО её применять не могут. Суть данного налога сводится к тому, что индивидуальный предприниматель покупает патент на определенный вид деятельности, оплачивая фиксированный взнос.

Патент приобретается для отдельного региона, т. е., купив патент в Москве, человек не может заниматься по нему бизнесом во Владивостоке.

Патент можно приобретать не на все виды деятельности, их список значительно ограничен.

3. Упрощенная система налогообложения (УСН).

Налог УСН — это упрощенная версия налога, при которой предприятие не платит налог на прибыль, НДС, имеет упрощенную отчетность.

Этот вид налогообложения используется большинством ООО. Налог УСН бывает 2 видов: платится с общего оборота по ставке 6 % или с финансового результата организации по ставке 15 %.

Итог этого этапа — перечень всех работ организационного характера при подготовке бизнеса, а также состав и сумма затрат на их выполнение.

6. Инвестиционный план

Включает все элементы единовременных затрат, которые выполняются в рамках проекта: маркетинговые, организационные, имущественные, включая капитальные. В плане должен быть указан поставщик приобретаемого имущества.

Кроме того, в составе единовременных затрат для производящего продукцию бизнеса должен быть установлен и создаваемый производственный запас. Его величина определена потребностью в соответствующем виде материалов или комплектующих на определенный период деятельности и объемом производства. В связи с тем что эти элементы материальных затрат обосновываются в производственном плане, затраты на создание запаса могут быть приведены в инвестиционном плане после формирования производственного.

В этом разделе плана следует установить сумму амортизации для основных средств стоимостью более 100 тыс. руб. с учетом нормы амортизационных начислений.

В итоге этого раздела должна быть показана полная сумма единовременных затрат проекта.

7. Производственный план

Главная задача раздела — показать потенциальным партнерам, что предприятие в состоянии реально производить определенное количество товаров в необходимые сроки и с требуемым качеством.

Для описания производственного процесса необходимы следующие данные:

- структура производства, планируемого к использованию в рамках инвестиционного проекта;
- трудоемкость выполнения операций, тарифы по оплате труда основных производственных рабочих;
- данные о квалификации персонала;
- структура персонала и виды затрат на персонал;
- перечень исходных материалов и комплектующих изделий, нормы их расхода и стоимостные характеристики;
- основные поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, объемы и условия поставок;

- необходимое количество энергии и стоимость единицы их потребления;
- затраты по перечисленным позициям.

Производственный план (по объему продукции и смете затрат) формируется на основе плана сбыта продукции и расчета производственных мощностей предприятия, а также прогноза поддержания запасов и потерь. При этом исходный план сбыта может быть установлен в плане маркетинга, но в этом разделе уточняется с учетом возможного изменения продаж во времени. Принципиально иным подходом к планированию объемов продаж является подход с ориентацией на создаваемые производственные мощности (при наличии спроса выше их возможностей) или на объемы заключенных долгосрочных контрактов на поставку продукта.

Объемы производства рассчитываются по отдельным товарным позициям с разбивкой по временным шагам, выбор которых зависит от колебаний спроса внутри года и темпов наращивания продаж с течением времени. В плане для нового бизнеса при ориентации продаж на рыночный спрос следует предусмотреть, что в первые месяцы (кварталы) деятельности вряд ли удастся выйти на планируемые объемы, что обусловит отсутствие прибыли и дефицит денежных средств для функционирования бизнеса. Как следствие, необходимо выполнить прогнозы финансовых результатов на этих временных шагах, даже если далее временной шаг планирования будет укрупнен.

При планировании объемов следует учитывать ценовую инфляцию для данных товарных рынков.

Общий вид плана производства приведен в табл. 2.

Таблица 2

Прогноз объемов производства по кварталам

Наименование продуктов	I кв. 200.. года		II кв. 200.. года		
	кол-во, ед.	сумма, тыс. руб.	кол-во, ед.	сумма, тыс. руб.	кол-во, ед.	сумма, тыс. руб.
Итого:						

Только после планирования производства приступают к формированию плана операционных затрат. Их разделяют на переменные и постоянные. Переменные затраты включают:

а) материальные затраты на сырье и материалы, комплектующие, электроэнергию, воду (для производственных целей), по каждой

позиции которых необходимо установить норму расхода, определить поставщика и цену поставки. Расход материальных затрат определяется путем перемножения объемов производства продукта на норму расхода материальных ресурсов и их цену;

б) оплата труда при сдельной оплате, размер которой устанавливается с учетом трудоемкости производства единицы продукции, объемов производства и оплаты нормо-часа труда. Здесь же должны быть показаны и суммы отчисления от ФОТ в социальные фонды.

Постоянные затрат включают:

а) сумму оплаты труда при повременном вознаграждении. Для её определения должен быть установлен размер окладов для каждой категории работников и их численность;

б) арендную плату;

в) коммунальные платежи;

г) маркетинговые затраты;

д) транспортные затраты;

е) прочие, определяемые спецификой бизнеса.

Сформированные затраты необходимо распределить по временным шагам планирования в соответствии с объемами производства и учесть инфляционные ожидания по каждой группе планируемых затрат.

8. Финансовый план

Этот раздел формируется в несколько этапов.

1. Прежде всего целесообразно сформировать плановую форму финансовых результатов. Используя прогноз продаж и соответствующие ему текущие затраты, нужно подготовить форму о прибылях и убытках по крайней мере для первых двух — трех лет, а для первого года выделить квартальные (месячные) периоды. С учетом принятой системы налогообложения определить размер налога и установить чистую прибыль. При условии нерентабельности деятельности за пределами 1–2 года деятельности следует приостановить процесс планирования и вернуться к этапам обоснования объемов и затрат бизнеса, т. е. выявить резервы роста его операционной эффективности. В иной ситуации бизнес следует признать нерентабельным и экономически нецелесообразным.

Далее на основе формы финансовых результатов целесообразно оценить уровень операционного риска (риска потери операционной прибыли) и при завышенном его уровне на всем временном горизонте бизнеса также выполнить поиск резервов повышения прибыли. Использовать при этом можно показатель запаса финансовой прочности (ЗФП):

Запас финансовой прочности (ЗФП) = Выручка прогнозируемая – Порог рентабельности (PQ_{кр}).

Порог рентабельности: $PQ_{кр} = FC / (1 - V_{уд}/P)$,

где FC — сумма постоянных затрат,

V_{уд} — переменные затраты на единицу продукции,

P — цена продукции.

Оценивается уровень операционного риска на основе доли ЗФП в выручке. Рекомендуемый уровень ЗФП: $ЗФП \geq 0,3 PQ_{факт}$. При этом диагностируют приемлемый уровень операционного риска.

2. Формируется плановая форма денежных потоков бизнеса.

В основу формирования денежных потоков инвестиционного проекта положены следующие основные принципы:

- рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла (расчетного периода) - от проведения предынвестиционных исследований до завершения эксплуатации продукта проекта (операционной деятельности);

- моделирование денежных потоков, включающих все связанные с осуществлением проекта денежные поступления и расходы за расчетный период.

Оценка затрат и результатов реализации инвестиционного проекта осуществляется за расчетный период, продолжительность которого (горизонт расчета) принимается с учетом:

- продолжительности создания, эксплуатации и ликвидации объекта;
- нормативного срока службы технологического оборудования;
- горизонт расчета измеряется количеством шагов расчета. Шагом расчета может быть месяц, квартал, год.

Денежные потоки проекта формируют в разрезе трех видов деятельности — операционной, инвестиционной и финансовой по отдельным временным шагам проекта (размер которых принимают разработчики проекта), как это показано в табл. 3.

Состав источников финансирования проекта, как правило, планируют в размере требуемых инвестиционных затрат. В результате формирования денежных потоков проекта появляется возможность установить суммарный чистый денежный поток. ЧДП — это итоговая сумма денежных потоков от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Другими словами, это разница между суммой всех поступлений денежных средств и суммой всех платежей за один и тот же период. Этот итоговый поток, **накапливаемый** на определенном временном шаге,

при положительном значении характеризует **финансовую реализуемость проекта**, в ином случае диагностируют дефицит денежных средств.

Таблица 3

Денежные потоки проекта

Денежные потоки	Временные шаги реализации проекта ¹				
	0	1	2	3	4 и т. д.
1. Инвестиционная деятельность					
1.1. Приобретение оборудования	X				
1.2. Маркетинг	X				
1.3. Создание запасов	X				
1.4. Затраты на оснащение офиса	X				
1.5. Продажа заменяемого оборудования		X			
1.6 Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности	X	X			
2. Операционная деятельность					
2.1. Поступление выручки ²		X	X	X	X
2.2. Переменные затраты		X	X	X	X
2.3. Постоянные затраты		X	X	X	X
2.4. Пополнение запасов		X	X	X	X
2.5. Налоги		X	X	X	X
2.6. Чистый денежный		X	X	X	X

¹ В качестве временного шага часто принимают более короткий период — квартал или месяц.

² В некоторых проектах может иметь место не дополнительные доходы от продаж, а сокращение текущих затрат. В этом случае в качестве поступающего денежного потока показывают сумму экономии текущих затрат.

Денежные потоки	Временные шаги реализации проекта ¹				
	0	1	2	3	4 и т. д.
поток по операционной деятельности					
3. Финансовая деятельность					
3.1. Привлечение акционерного капитала	X				
3.2. Получение кредита	X				
3.3. Погашение кредита					X ³
3.4. Выплата процентов		X	X	X	X
3.5. Выплата дивидендов		X	X	X	X
3.6. Чистый денежный поток по финансовой деятельности	X	X	X	X	X
4. Итоговый чистый денежный поток для расчетов эффективности (1.6 + 2.6)	X	X	X	X	X
5. Чистый денежный поток для оценки финансовой реализуемости (1.6 + 2.6 + 3.6)					
5.1. За год	X	X	X	X	X
5.2. Накопительным итогом	–	X	X	X	X

Примечание. Знаком **X** отмечено присутствие данного потока в соответствующий временной период.

Финансовая реализуемость, т. е. положительное значение потока в п. 5.2 табл. 3, свидетельствует о способности проекта к самофинансированию. При этом проект, имеющий положительные операционные денежные потоки и даже признаваемый экономически эффективным, может

³ Может производиться постепенно, частями.

оказаться нереализуемым в финансовом отношении, поскольку в этой оценке будут учтены денежные потоки по всем видам деятельности и, например, итоговый операционный поток не сможет перекрыть расход денежных средств по финансовой деятельности. Если возникли проблемы финансовой обеспеченности, необходимо принимать решение по дополнительному привлечению средств в проект, т. е. увеличивать суммы инвестиционного капитала на проблемных шагах проекта, что следует учесть при корректировке как денежных потоков в виде выплаты процентов и дивидендов, так и структуры привлекаемого капитала.

3. На основе информации о денежных потоках появляется возможность выполнить оценку экономической целесообразности проекта, т. е. оценить его экономическую эффективность. С этой целью рассматривают только операционные и инвестиционные потоки табл. 3, поскольку финансовые отношения находят отражение при использовании в качестве ставки доходности цены капитала и в самом алгоритме вычисления показателей эффективности.

Показатели эффективности инвестиций можно классифицировать по следующим признакам:

а) абсолютные, в которых обобщающие показатели определяются как разность между стоимостными оценками результатов и затрат, связанных с реализацией проекта;

б) относительные, в которых обобщающие показатели определяются как отношение стоимостных оценок результатов проекта к совокупным затратам на их получение;

в) временные, которыми оценивается период окупаемости инвестиционных затрат.

Для расчета показателей эффективности нужно обосновать ставку дисконтирования. Для этого определяют цену капитала, используемого для финансирования проекта. При финансировании собственным и заемным капиталом определяют средневзвешенный показатель цены капитала (WACC):

$$WACC = \sum Ki \times Wi,$$

где K_i — цена i -го источника средств, W_i — удельный вес i -го источника средств в общей их сумме.

Наибольшие затруднения вызывает обоснование цены собственного капитала (K_s), для чего целесообразно использовать модель САРМ (Capital Assets Pricing Model), в которой учтены систематические риски объекта вложения:

$$K_s = K_b + \beta(K_m - K_b),$$

где K_b — цена безрискового вложения,

K_m — среднерыночная цена капитала.

β — коэффициент, отражающий уровень систематического риска.

Для определения **коэффициентов систематического риска для закрытых компаний**, чьи акции не имеют свободного обращения, применяют метод определения так называемых фундаментальных бета. При этом используют бета-коэффициенты котируемых компаний (как правило, отраслевые данные), но корректируют их с учетом операционного и финансового рычага оцениваемой компании.

Для этого:

- сначала устанавливают безрычаговую бету (β) компаний соответствующей отрасли (обоснованные на американском фондовом рынке);

- учитывают в уровне бета-коэффициента операционный риск оцениваемой компании А, т. е. соотношение её постоянных затрат (FC_a) к переменным (VC_a):

$$\beta_{1a} = \beta_0 (1 + FC_a / VC_k),$$

- корректируют на финансовый рычаг оцениваемой компании с использованием формулы Хамады.

$$\beta_{2a} = \beta_{1a} + \beta_{1a} (1 - H) D / S,$$

где D — стоимость долгового капитала,

S — стоимость собственного капитала,

D/S — показатель структуры капитала, т. е. соотношения и заемного и собственного.

Для закрытого бизнеса, у которого отсутствуют переменные затраты (что часто возникает в сфере услуг) и финансирование только собственным капиталом, применим метод платы за риск, когда в модели CAPM добавляют дополнительные процентные пункты требуемой доходности за несистематический риск бизнеса (приложение Б):

$$K_s = K_b + \beta(K_m - K_b) + \text{плата за несист. риск.}$$

При оценке экономической эффективности проектов используют следующие показатели.

А. Чистая текущая стоимость (Net Present Value, NPV),

которую определяют по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{n=1}^N \frac{P_n}{(1 + WACC)^n} - IC_0 > 0,$$

где IC_0 — величина первоначальных инвестиций;

P_n — чистый денежный поток от реализации инвестиций в момент времени n ;

n — шаг расчета;

WACC — ставка дисконтирования, равная средневзвешенной цене капитала, финансирующего проект.

Условия принятия инвестиционного решения на основе данного критерия сводятся к следующему:

если $NPV > 0$, то проект следует принять;

если $NPV < 0$, то проект принимать не следует;

если $NPV = 0$, то принятие проекта не принесет доход сверх ожидаемого инвестором.

Б. Индекс рентабельности инвестиций

Индекс рентабельности (Profitability Index, PI) рассчитывается как отношение чистой текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости денежного оттока (включая первоначальные инвестиции).

$$PI = \sum_{n=1}^N \frac{P_n}{(1+r)^n} : IC_0 > 1$$

Индекс рентабельности — относительный показатель эффективности инвестиционного проекта. Он характеризует уровень доходов на единицу затрат, т. е. эффективность вложений — чем больше значение этого показателя, тем выше отдача денежной единицы, инвестированной в данный проект. Данному показателю следует отдавать предпочтение при комплектовании портфеля инвестиций ограниченной величины с целью максимизации суммарного значения NPV.

Условия принятия проекта по данному инвестиционному критерию следующие:

если $PI > 1$, то проект следует принять;

если $PI < 1$, то проект следует отвергнуть.

В. Внутренняя норма доходности

Под внутренней нормой доходности ((Internal Rate of Return, IRR) понимают доходность самой инвестиции, определяемую при условии, что все денежные расходы по проекту равны всем денежным доходам. Иначе говоря, $IRR = r$, при котором $NPV = 0$. При этом условии получаемое значение доходности свидетельствует о реальной доходности этой инвестиции.

$$\sum_{n=1}^N \frac{P_n}{(1 + IRR)^n} = IC_0$$

Для вычисления IRR без необходимых технических средств принимают (с определенной погрешностью), что зависимость NPV от доходности носит линейный характер (имеет графическое изображение в виде прямой линии). В связи с этим выполняют расчет чистой текущей стоимости при двух произвольно выбранных значениях доходности (находят координаты двух произвольно выбранных точек на этой прямой) и используют формулу:

$$IRR = r_1 + [NPV_1(r_2 - r_1) / (NPV_1 - NPV_2)].$$

IRR показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня процентной ставки по капиталу, превышение которой делает проект убыточным. На практике любое предприятие финансирует свою деятельность из различных источников. Таким образом, сравнивать показатель IRR, рассчитанный для конкретного проекта, следует со средневзвешенной ценой капитала. При этом связь между ними такова:

- если $IRR > WACC$, то проект следует принять;
- если $IRR < WACC$, проект следует отвергнуть.

Г. Дисконтированный срок окупаемости

Дисконтированный срок окупаемости инвестиции (Discounted Payback Period, DPP) устраняет недостаток статического метода срока окупаемости инвестиций и учитывает стоимость денег во времени. Он показывает, через какой период времени затраты на проект будут покрыты приведенными доходами, а также свидетельствует, на какой минимально срок должен быть привлечен капитал в данный проект.

Расчет срока окупаемости проводят путем последовательного сопоставления суммы инвестиции с суммой приведенного дохода по отдельным периодам реализации инвестиции.

В оценке инвестиционных проектов решения могут приниматься исходя из следующих условий:

- проект принимается, если окупаемость имеет место;
- проект принимается только в том случае, если срок окупаемости не превышает установленного для конкретной компании предельного срока.

В общем случае определение периода окупаемости носит вспомогательный характер относительно чистой текущей стоимости проекта или внутренней нормы доходности. Заметим, что срок окупаемости не учитывает последующие притоки денежных средств, а потому может служить неверным критерием привлекательности проекта.

Существенный недостаток критерия «срок окупаемости» состоит в том, что, в отличие от показателя NPV, он не обладает свойством аддитивности. В связи с этим при рассмотрении комбинации проектов с данным показателем необходимо обращаться осторожно, учитывая это его свойство.

Критерий «срок окупаемости» безразличен к величине первоначальных инвестиций и не учитывает абсолютного объема вложений. Таким образом, данный показатель может быть использован только для анализа инвестиций со сравнимым объемом первоначальных вложений.

Пример расчета показателей эффективности

Оценить эффективность инвестиционного проекта А при средне-взвешенной цене капитала 10 % годовых при условии, что требуется 15 000 тыс. руб. вложения, доходы по годам составят, соответственно: 5 000, 5 000, 10 000 тыс. руб.

Чистая текущая стоимость:

$$NPV = -15000 + 5000/(1 + 0,1)^1 + 5000/(1 + 0,1)^2 + 10000/(1 + 0,1)^3 = -15000 + 4545 + 4132 + 7519 = -15000 + 16169 = +1169 \text{ руб.}$$

Для определения IRR примем, что расчет NPV при доходности 10 % уже выполнен нами. Следует провести расчет NPV с еще одним значением доходности (удобнее — с нулевой):

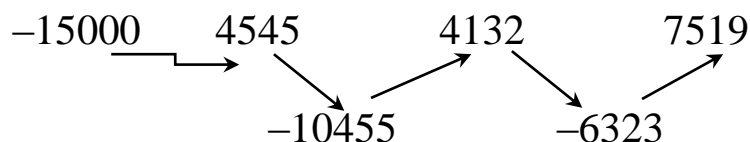
$$NPV = -15000 + 5000 + 5000 + 10000 = +5000 \text{ руб.}$$

Далее по формуле расчета внутренней нормы доходности:

$$IRR = 10 + 1169(0 - 10) / (1169 - 5000) = 13 \text{ \%}.$$

Срок окупаемости:

сформируем денежные потоки проекта на основе их дисконтированных величин



$$\text{Срок окупаемости} = 2 + 6323/7519 = 2,8 \text{ года.}$$

$$\text{Индекс рентабельности} = 16169/15000 = 1,08.$$

Выводы:

- а) проект эффективен,
- б) для его финансирования можно привлекать капитал с ценой не выше 13 %,

- в) вложенные средства могут быть возвращены через 2, 8 года,
 г) с рубля вложения проект генерирует 1,08 руб. приведенных доходов.

В рамках оценки коммерческой эффективности проектов **выделяют эффективность проекта в целом**, т. е. учитывающую интересы как складчиков-собственников (акционеров), так и кредиторов. При этом в качестве ставки доходности используют средневзвешенную цену капитала (WACC), в которой находят отражение требования выплаты дохода обеими группами владельцев капитала и налоговый эффект при выплате процентов по долгу, а для оценки экономической эффективности учитывают денежные потоки от операционной и инвестиционной деятельности и не принимают во внимание финансовые потоки, связанные с погашением долга и выплатой процентов. Расчеты налога на прибыль ведутся без налогового эффекта, связанного с отнесением процентов по долгу на расходы организации. При этом сумма инвестиции берется полной, т. е. включает финансируемые как собственником бизнеса, так и кредитором части.

Если же оценка коммерческой эффективности проводится с позиции собственника бизнеса, то при исчислении причитающегося ему суммарного денежного потока должны вычитаться как суммы уплаченных процентов, так и суммы погашаемого долга, а в качестве ставки доходности приниматься **цена собственного капитала**. Сумма инвестиции в этом случае ограничена вложением в проект только собственного капитала.

Пример вычисления NPV при названных подходах

Исходные данные проекта. Инвестиция в сумме 100 тыс. руб. в течение 2 лет позволит получать выручку от продаж в сумме 150 тыс. руб. при текущих затратах (включая амортизацию в сумме 50 тыс. руб.) 110 тыс. руб. Ставка налога 20 %. Для финансирования проекта использован капитал в сумме 100 тыс. руб. со структурой 50:50. Цена собственного капитала 16 %, заемного 10 % при условии погашения в конце 2 года.

Денежные потоки проекта для оценки эффективности проекта в целом

Денежный поток	Сумма, тыс. руб.	
	1 год	2 год
1. Выручка	150	150
2. Операционные затраты	$110 - 50 = 60$	$110 - 50 = 60$
3. Налог на прибыль	$(150 - 110) \cdot 0,2 = 8$	8
4. Итоговый чистый денежный поток	82	82

Средневзвешенная цена капитала

$$WACC = 10 \cdot (1 - 0,2) \cdot 0,5 + 16 \cdot 0,5 = 12\%$$

$$NPV = -100 + 82 / (1 + 0,12) + 82 / (1 + 0,12)^2 = 38,1 \text{ тыс. руб.}$$

*Денежные потоки проекта для оценки эффективности
с позиции собственника*

Денежный поток	Сумма, тыс. руб.	
	1 год	2 год
1. Выручка	150	150
2. Операционные затраты	$110 - 50 = 60$	$110 - 50 = 60$
3. Проценты по долгу	5	5
3. Налог на прибыль	$(150 - 110 - 5) = 7$	7
4 Погашение долга	–	50
4. Итоговый чистый денеж- ный поток	78	28

$$NPV = -50 + 78 / (1 + 0,16) + 28 / (1 + 0,16)^2 = 38,1 \text{ тыс. руб.}$$

4. Завершается финансовый план анализом рисков проекта.

Наиболее рекомендуемыми для применения в оценке рисков проектов при бизнес-планировании являются методы анализа чувствительности и сценарный.

А. Метод анализа чувствительности

Метод анализа чувствительности позволит оценить влияние изменения входных переменных на уровень показателя эффективности проекта. Он состоит в оценке реакции результирующего показателя (NPV, IRR, DPB) на изменение ключевых переменных (объема реализации, цен на продукцию и производственные ресурсы, стоимости капитала). Этот метод показывает, насколько изменятся NPV и IRR в ответ на данное изменение одной входной переменной при условии, что все остальные факторы не меняются.

Для проведения анализа чувствительности необходимо выбрать переменные, которые в наибольшей степени могут менять свои значения при изменении состояния внешней среды. В практической деятельности принят стандартный минимальный набор показателей, влияние которых встречается чаще других (табл. 4). Последовательно изменяя значение

входных переменных в равной (в процентах) степени по отношению к их базисному значению, рассчитывают показатель эффективности проекта. Результаты удобно систематизировать в табличной форме, которая наглядно покажет, изменение каких входных переменных вызывает наиболее значительное изменение показателя эффективности.

Таблица 4

Изучаемые факторы, влияющие на эффективность проектов

№ п/п	Перечень варьируемых параметров проекта
1	Физический объем продаж
2	Цена на продукцию при неизменном объеме продаж
3	Прямые (переменные) производственные издержки
4	Постоянные (накладные) производственные издержки
5	Длительность инвестиционного периода
6	Сумма инвестиционных затрат
7	Время задержки платежей за продукцию
8	Изменение ставки кредитования
9	Сокращение срока возврата кредита

Для удобства все рассчитанные показатели сводятся в таблицу следующего вида (табл. 5).

Сопоставление результатов оценки эффективности базового варианта и рассчитанных сценариев позволит оценить степень устойчивости проекта к различным видам риска.

Таблица 5

Оформление результатов анализа чувствительности

№ п/п	Вариант расчетов	Показатель эффективности
1.	Базисные значения всех входных переменных	NPV_0
2.	Изменение объема продаж	NPV_1
3.	Изменение цены продаж	NPV_2
4.	Изменение срока службы оборудования	NPV_3
	и т. д.	

Метод анализа чувствительности очень нагляден, однако главным его недостатком является то, что анализируется влияние только одного

из факторов, а остальные считаются неизменными. На практике же обычно изменяется сразу несколько показателей. Оценить подобную ситуацию и скорректировать NPV проекта на величину риска помогает сценарный анализ. Поэтому анализ чувствительности часто используют в рамках других методов оценки риска (имитационное моделирование, метод сценариев) для выявления ключевых факторов, оказывающих влияние на эффективность проекта.

Б. Метод сценариев

Метод сценариев предполагает прогнозирование вариантов развития внешней среды и оценку эффективности инвестиций для каждого сценария. Если сценариям приписываются определенные вероятности, то можно построить профиль риска, оценить стандартное отклонение и асимметрию распределения. Часто разрабатывают так называемые «пессимистический», «наиболее вероятный» и «оптимистический» сценарии, позволяющие приблизительно оценить разброс результатов проекта и его прибыльность (убыточность) при ухудшении экономической ситуации.

Анализ сценариев предполагает расчет NPV по каждому из возможных вариантов (наилучшему, наихудшему, наиболее вероятному). В результате получается массив значений NPV (табл. 6).

Таблица 6

Массив значений NPV

СЦЕНАРИЙ	1	2	3	4	5	...	I
Вероятность	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	...	P_i
NPV	NPV_1	NPV_2	NPV_3	NPV_4	NPV_5	...	NPV_i

Далее представляется возможность рассчитать ожидаемое значение NPV, среднее квадратичное отклонение и коэффициент вариации.

Ожидаемое значение NPV рассчитывается по формуле математического ожидания, т. е. $M(NPV) = \sum NPV_i * P_i$.

Среднее квадратичное отклонение определяется как

$$\sigma_{NPV} = [\sum (NPV_i - M(NPV))^2 * P_i]^{1/2}.$$

Коэффициент вариации как отношение среднего квадратичного отклонения к величине математического ожидания:

$$K \text{ вар} = \sigma_{NPV} / M(NPV).$$

Полученный результат используют для сравнения уровня риска альтернативных проектов: чем выше коэффициент вариации, тем выше риск. При отборе проектов могут использовать предельные значения коэффициента вариации, тогда проекты с превышающими данный предел коэффициентами отклоняют.

В случае отсутствия информации о вероятности сценариев для расчета ожидаемого значения показателя эффективности можно использовать формулу:

$$NPV_{\text{ож}} = NPV_{\text{max}} + (1 - \lambda)NPV_{\text{min}},$$

где λ — специальный норматив для учета неопределенности эффекта, отражающий систему предпочтений соответствующего участника проекта в условиях неопределенности. На практике рекомендуется применять коэффициент в размере 0,3;

NPV_{max} , NPV_{min} — наибольший и наименьший NPV по рассмотренным сценариям.

По итогам анализа рисков разрабатывают меры управления ими. Среди них можно рекомендовать для применения следующие.

А. Снижение или сохранение (принятие) риска

В некоторых случаях сознательно идут на сохранение риска. Некоторые риски по своему характеру таковы, что их просто невозможно переадресовать или снизить (практически все внешние риски). Участник проекта просто принимает риск как должное, т. к. возможность такого риска, как правило, очень мала. В других случаях риски, учтенные в сметном резерве, будут просто покрыты в случае своего возникновения. Риск сохраняется, если разработать чрезвычайный план и применить его в случае риска. Иногда риск можно не учитывать и просто согласиться с превышением сметы в случае риска.

Б. Переадресация (трансферт) риска

Переадресация риска другой стороне не меняет риск, а почти всегда приводит к выплате надбавки за него. *Контракты с фиксированными ценами* являются классическим примером переадресации риска от владельца к подрядчику. Подрядчик понимает, что его фирма заплатит за любой риск, который будет иметь место. Следовательно, фактор финансового риска добавляется к стоимости контракта. Перед тем как переадресовать риск, владелец должен решить, какая сторона лучше всего сумеет контролировать действия, которые могли бы привести к риску, а также способен ли подрядчик справиться с риском. Крайне необходимо четко

определить и письменно закрепить ответственность за работу с риском. Одним из способов переадресации риска является *страхование*. При этом прежде всего необходимо определить те риски, которые нуждаются в страховой защите. Как правило, наиболее распространенные виды страхования в среде бизнеса — страхование имущества, страхование ответственности руководителей и сотрудников, страхование служащих компании от несчастного случая на производстве и разнообразное страхование кредитных рисков.

В. Участие в рисках (распределение рисков)

Участие в рисках означает, что разные стороны принимают на себя части риска. В современной практике риск-менеджмента получили широкое распространение следующие основные направления распределения рисков:

- распределение риска между участниками инвестиционного проекта. В процессе такого распределения предприятие может осуществить трансферт подрядчикам финансовых рисков, связанных с невыполнением календарного плана строительно-монтажных работ, низким качеством этих работ, хищением переданных им строительных материалов и некоторых других;

- распределение риска между предприятием и поставщиками сырья и материалов. Предметом такого распределения являются прежде всего риски, связанные с потерей (порчей) активов в процессе их транспортирования и осуществления погрузо-разгрузочных работ.

Список рекомендуемой литературы

1. Арынов, М. Методика разработки бизнес-плана / М. Арынов // ADVANCED SCIENCE : сб. ст. VIII Международной научно-практической конференции : в 2 ч. / под ред. Г. Ю. Гуляева. — Пенза, 2019. — Ч. 2. — С. 34–36.
2. Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В. А. Баринов. — М. : Форум, 2018. — 256 с.
3. Бизнес-план : Составление : нормы и рекомендации / под ред. Д. Я. Шевчука. — М. : А-Приор, 2019.
4. Бизнес-план : методические материалы / под ред. Н. А. Колесниковой, А. Д. Миронова. — М. : Финансы и статистика, 2017.
5. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : науч.-практ. пособие / В. Л. Горбунов. — М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 248 с.
6. Джакубова, Т. Н. Бизнес-план : расчеты по шагам / Т. Н. Джакубова. — М. : Финансы и статистика, 2019. — 96 с.
7. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И. А. Дубровин. — М. : Дашков и К^о, 2017. — 432 с.
8. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И. А. Дубровин. — М. : Дашков и К^о, 2016. — 432 с.
9. Орлова, П. И. Бизнес-планирование : учебник / П. И. Орлова. — М. : Дашков и К^о, 2016. — 288 с.
10. Танашева, Е. А. Бизнес-план предприятия : понятие и структура / Е. А. Танашева // Форум молодых ученых. — 2019. — № 1–3 (29). — С. 534–545.
11. Шамилева, Э. Э. Структура бизнес-плана для производственного предприятия / Э. Э. Шамилева, Л. Ю. Цатурян // Экономика, бизнес, инновации : сб. ст. Международной научно-практической конференции / под ред. Г. Ю. Гуляева. — Пенза, 2018. — С. 58–60.

**Установление рисковей премии
в зависимости от вида и фактора риска**

Факторы и виды риска	Прирост премии за риск, %
1. Необходимость проведения НИОКР (с заранее неизвестными результатами) силами специализированных научно-исследовательских и (или) проектных организаций:	
• продолжительность НИОКР менее 1 года	3–6
• продолжительность НИОКР свыше 1 года:	
НИОКР выполняется силами одной специализированной организации	7–15
НИОКР имеет комплексный характер и выполняется силами нескольких специализированных организаций	11–20
2. Характеристика применяемой технологии	
• традиционная	0
• новая, требующая применения ресурсов, имеющихся на свободном рынке	2–4
• новая, требующая, в отличие от существующей, применения монополизированных ресурсов	5–10
• новая, исключаящая, в отличие от существующей, применение монополизированных ресурсов	1–3
3. Неопределенность объемов спроса и цен на производимую продукцию:	
• существующую	0–5
• новую	5–10
4. Нестабильность (цикличность) спроса на продукцию	0–3
5. Неопределенность внешней среды при реализации проекта: горно-геологические, климатические и иные природные условия, агрессивность внешней среды и т. п.	0–5
6. Неопределенность процесса освоения применяемой техники и технологии	0–3

Оглавление

Введение	3
1. Общие положения по выполнению курсовой работы	4
2. Выбор темы и методика написания курсовой работы.....	5
3. Рекомендации по разработке отдельных разделов бизнес-плана	8
Приложение А	32
Приложение Б	33

Учебное издание

Патрушева Елена Григорьевна

**Бизнес-планирование:
рекомендации по подготовке курсовой работы**

Учебно-методическое пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова

Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 17.05.2021. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 2,09. Уч.-изд. л. 1,5.

Тираж 3 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова.
150003, Ярославль, ул. Советская, 14.

