

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Череповецкий государственный университет»

БИЗНЕС-ШКОЛА

институт (факультет)

ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

кафедра

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Наименование дисциплины (модуля):

«Молодёжный стартап»

(полное наименование дисциплины (модуля) в соответствии с учебным планом)

Уровень профессионального образования, в рамках которого изучается
дисциплина (модуль):

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ – БАКАЛАВРИАТ, СПЕЦИАЛИТЕТ

(высшее образование - бакалавриат; высшее образование - специалитет, магистратура; высшее образование -
подготовка кадров высшей квалификации по программам подготовки научно-
педагогических кадров в аспирантуре)

Направление подготовки (специальности):
ДЛЯ ВСЕХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОДГОТОВКИ

Череповец, 2021 г.

Обсуждено и одобрено на заседании кафедры 11.05.2021, протокол №10.

Составитель: И.С. Асонкова, старший преподаватель кафедры
Экономики и управления БШ(И), руководитель отдела
деловых коммуникаций и бизнес-сопровождения АНО
Агентство городского развития;
Л.М. Попова, старший менеджер по финансовой
поддержке АНО Агентство городского развития

Учебно-методические материалы по дисциплине подготовлены
в соответствии с рабочей программой дисциплины.

1. Сущность, роль и значение бизнес-планирования в условиях рынка

В условиях рыночной экономики нелегко добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развитие, не анализировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Поэтому каждому предпринимателю, начинающему свою деятельность, необходимо точно представлять свои потребности на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. Отсюда, обеспечение его предпринимательской деятельности, осуществляемое на основе плана, является важнейшей задачей для любого менеджера.

Главная цель, которую преследуют все предприятия, — достижение максимума прибыли при минимуме затрат. План фирмы способствует решению этой задачи, определяя наиболее выгодные источники финансирования и рационального направления расходования средств, тем самым помогая добиться некоторого положения предприятия на рынке.

.....
Бизнес-план — многоплановый управленческий инструмент. Он

предусматривает решение как стратегических, так и тактических задач, независимо от его функциональной ориентации, в том числе организационно-управленческую и финансово-экономическую оценку состояния предприятия; выявление потенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых его сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый период.

.....
Инициаторами разработки и реализации бизнес-плана являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются в подобном плане. Разработчиками бизнес-плана обычно выступают фирмы, специализирующиеся в области консалтинга, маркетинговой деятельности, проектирования.

Нередко привлекаются аудиторские фирмы и эксперты.

Бизнес-план как инструмент привлечения инвестиций

.....
Бизнес-план нужен, во-первых, тем, у кого предприниматель собирается просить деньги на реализацию своего проекта, — банкирам и инвесторам; во-вторых, сотрудникам фирмы, осуществляющей проект, желающим понять свои перспективы и задачи; а главное — самому предпринимателю, для которого бизнес-план — это возможность с профессиональной точки зрения оценить и понять перспективность будущего бизнеса и оценить объем инвестиций.

.....
Без бизнес-плана вообще нельзя браться за коммерческую деятельность, иначе возможность неудачи будет слишком высока. Бизнес-план — это документ, который

описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Поэтому правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

2. Структура бизнес-плана, состав основных разделов

Бизнес-план должен включать следующие основные разделы:

- 1) Резюме.
- 2) Описание предприятия и отрасли.
- 3) Описание продукции (услуг).
- 4) Рыночные исследования и анализ сбыта.
- 5) Производственный план.
- 6) Организационный план (план менеджмента).
- 7) Маркетинговый план.
- 8) Финансовый план.
- 9) Анализ рисков.
- 10) Приложения.

2.1 Резюме

Резюме — это относительно самостоятельный документ, т. к. в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана. Это единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов. Поэтому резюме должно освещать в сжатой и убедительной форме ключевые точки бизнес-плана: финансовые потребности компании, потенциал рынка, возможности получения дохода, сроки окупаемости инвестиций.

Эта часть представляет собой кратко изложенное содержание всего бизнес-плана. Она содержит цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность продукта или услуги и убеждает кредиторов или инвесторов прочитать бизнес-план от начала до конца. Серьезный инвестор получает дюжины таких планов каждую неделю и имеет больше материалов, чем может прочитать. Поэтому резюме нужно инвестору, чтобы определиться, стоит ли читать весь бизнес-план в целом. Таким образом, резюме должно освещать в сжатой и убедительной форме ключевые точки бизнес-плана: финансовые потребности компании, потенциал рынка и возможности получения этой поддержки. Резюме включает от одной до четырех страниц текста и пишется после того, как все другие разделы бизнес-плана составлены. Резюме включает краткое описание бизнеса, его продукта или услуги, потенциала рынка, продукта и технологии, которые компания собирается освоить;

краткое финансовое представление проекта, объемов и сроков финансирования, периодичности и способов возврата средств; состава управленческой команды.

Слишком детальное и объемное резюме не достигнет целей. Не будет также эффективным слишком короткое резюме, в котором пропущены основные моменты.

2.2 Описание предприятия и отрасли

В данном разделе описываются:

- общие сведения о проекте и вновь создаваемом предприятии;
- организационно-правовая форма, местоположение и структура управления компаний;
- направления деятельности, продукция, достижения и перспективы;
- отрасль экономики и ее перспективы;

- партнерские связи, которые планируется установить с другими предпринимателями, компаниями, отраслевая принадлежность партнеров.

Ключевые элементы этого раздела: история компании, форма собственности, цели, тип бизнеса (розничные продажи, производство, обслуживание, распределение). Основные особенности бизнеса. Причины вхождения в этот бизнес. Прошлые и ожидаемые изменения в форме организации бизнеса. Основатели, инвесторы и менеджеры.

Прошлые достижения компании или отдельных членов ее команды (если есть) и сильные стороны в настоящее время. Прошлые проблемы и слабые стороны в настоящем. Критические факторы успеха компании и потенциальные проблемы и риски. Местоположение компании. Опишите место и причины его выбора. (Если местоположение является важным, с точки зрения плана маркетинга, остановитесь более подробно на этом в маркетинговом разделе бизнес-плана.)

Важно оценить отрасль, в которой функционирует бизнес, перспективы ее развития. Бизнес-план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, одним из которых является отрасль, в которой компания конкурирует. К примеру, быстро растущий рынок может рассматриваться потенциальным инвестором как более благоприятный. Желательно включить обзор отрасли, в том числе тенденции развития и историю становления бизнеса.

В рыночной экономике источниками информации об отраслях, тенденциях, сегментах, сильных и слабых сторонах конкурентов, поставщиках, соответствующем государственном регулировании могут быть публикации в печати, периодические деловые издания, аналитические исследования, подготовленные специализированными фирмами.

2.3 Описание продукции (услуг)

В этом разделе необходимо дать полное описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок, с анализом их конкурентных преимуществ и недостатков. Описание продуктов и услуг включает их отличительные черты и особенности и причины отличия, ассортимент продукции и услуг, себестоимость, патенты и права собственности.

Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства Вашей продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком, понятным для неспециалиста, без использования специальной терминологии и профессионального жаргона.

Опишите основные характеристики вашей продукции (услуги), при этом сделайте акцент на преимуществах, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям. Важно подчеркнуть уникальность предполагаемой к выпуску продукции или услуг: новую технологию, качество товара, низкую себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции(услуг).

Следует описать имеющиеся у Вас патенты или авторские права на изобретения или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на Ваш рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

2.4 Рыночные исследования и анализ сбыта

Этот раздел бизнес-плана следует рассмотреть особо тщательно и внимательно. Анализ рынка должен быть, по возможности, сконцентрирован на правдоподобных, взаимосвязанных и сопоставимых сведениях. Этот раздел должен продемонстрировать возможности фирмы на целевых рынках. Успех в способности войти на рынок не менее важен, чем развитие самого продукта. При анализе рынка следует осветить следующие вопросы: определение целевого рынка, сегменты целевого рынка; размер и рост целевого рынка; тенденции развития целевого рынка; конкуренты: название, размер, доля рынка,

конкурентные преимущества и недостатки, тенденции бизнеса. Необходимо оценить прямую и косвенную конкуренцию. Это должно показывать, насколько компания конкурентоспособна. Конкурентов следует оценить по местоположению, доле рынка и истории бизнеса.

Определение покупателей, их отношение к продукту (услуге) и причины покупки.

Текущая и прогнозируемая доля рынка компании. Политика в области послепродажного и гарантийного обслуживания.

Покупатели — как много их и где они расположены. Обслуживание покупателей — какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие посредством дистрибьюторов, представителей и т. п.

Информация о текущих продажах и состоянии рынка может быть использована для оценки доли рынка, покупательских предпочтений, политики ценообразования и обслуживания покупателей. Информация, используемая при изучении рыночной возможности, поможет компании принять решение относительно маркетинга в бизнес-плане. Если позволяют средства, можно провести дополнительные исследования потенциала различных рынков или рыночных ниш. Эти исследования могут быть очень полезны как самой компании, так и инвестору для оценки масштабов и перспектив рассматриваемого проекта.

2.5 Производственный план

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие процессы, которые будут иметь место в вашей компании. Здесь вы должны рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, необходимым оборудованием, персоналом, материальными ресурсами. Также должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков.

Здесь описываются процедуры и средства, необходимые компании для выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Если компания является производящей, то производственный план должен включать описание производственных мощностей, персонала (по категориям), источников сырья и компонентов, а также стратегию последующего сервиса. Если какие-то части производственного процесса (или весь процесс) предполагается передать субподрядчикам, нужно включить описание всех субподрядчиков, соображений, обусловивших их выбор, затрат и всех заключенных контрактов. Этот раздел должен также содержать описание помещений, машин и оборудования, необходимого для производства, информацию о поставщиках сырья и компонентов — адреса и условия, производственные затраты и все будущие затраты на оборудование. Процедуры контроля производственного процесса и качества продукции. Потребности в запасах и закупочная политика.

Потребности в сырье и затраты, связанные с этим. Основные поставщики различных материалов. Помещения — необходимо определить полную потребность в помещениях, отмечая, является ли каждое собственным, арендованным и т. д. Производственные мощности: расположение, использование, стоимость, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения. Оборудование: список оборудования, непосредственно необходимого для производства, будущие капитальные затраты на оборудование, нужно ли его покупать или достаточно арендовать. Персонал: описание всех необходимых навыков, количество сотрудников на каждом необходимом квалификационном уровне, уровни заработной платы, где и как будет организовано необходимое обучение.

Если речь идет о бизнес-плане не для производителя, а для торгового или обслуживающего предприятия, этот раздел должен описывать процессы закупки товара, хранения и контроля запасов. Если, например, речь идет о бизнес-плане ИТ-компании, то в производственном плане следует рассчитать потребность в помещениях, оборудовании (компьютерном, сетевом и пр.), материалах (канцелярские товары, вспомогательные,

расходные и пр.), потребность в персонале по категориям, потребность в средствах на оплату труда, смету затрат на производство программных продуктов.

Невозможно переоценить значение этого раздела как для внешнего инвестора, так и для самой организации. Действительно, информация, которая здесь содержится, совершенно необходима для понимания того, способно ли предприятие нормально существовать, принося прибыль. Для инвестора очень важно оценить величину нового капитала, необходимого для поддержания долгосрочного роста, и убедиться в достаточной гибкости предприятия для освоения новых прибыльных рынков и выхода из старых рынков, когда они становятся неприбыльными.

Особо следует сказать об исследовательских и внедренческих разработках. Если предложенные продукты или услуги требуют дальнейшего развития или если бизнес требует регулярного проведения НИОКР, в данном разделе должны содержаться следующие детали: нынешнее состояние процесса разработки и внедрения; необходимый объем работ для завершения процесса разработки с информацией о требуемом персонале и оборудовании, о затратах и источниках финансирования, об ожидаемых проблемах; планируемые разработки: задачи, средства, потребности, затраты и источники финансирования, ожидаемые достижения. В этом разделе важно четко указать относительную важность НИОКР для компании в терминах их вклада в конкурентоспособность и компетенцию предприятия. Описанные проекты должны демонстрировать свои относительные приоритеты и ожидаемые результаты.

2.6 Организационный план (план менеджмента)

В данном разделе объясняется, каким образом будет организовано управление компанией и описывается основная роль каждого члена управляющей команды. Дается краткая характеристика лиц, принимающих решения, их возможности, образование, опыт управленческой и предпринимательской деятельности, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта. В этом разделе должны быть представлены схемы взаимодействия сотрудников, зоны их ответственности, освещены механизмы мотивации сотрудников. Здесь же необходимо показать, как будет оплачиваться их труд (например: оклад, премии, долевое участие в прибыли).

Управление и организация. В этом разделе описываются структура организации и ключевые работники-управленцы. Полезно составить схему организации с обозначенными уровнями ответственности членов организации. Финансисты инвестируют в людей, которые способны успешно управлять операциями фирмы.

Поэтому потенциальные инвесторы будут пристально изучать команду менеджеров. Команда должна обладать опытом и знаниями в наиболее важных областях менеджмента, таких как разработка и внедрение, маркетинг и продажа, производство и финансы. Данный раздел бизнес-плана должен, таким образом, представить членов команды менеджеров. Должны быть также описаны лица, стоящие за их спиной. Для каждого из владельцев следует также дать информацию об их возможностях и ответственности. Должно быть также дано описание персонала, распределение функций, анализ квалификации, зарплата, круг обязанностей всех сотрудников. Такой анализ не только позволит менеджерам лучше планировать кадровую политику, но и продемонстрирует потенциальным инвесторам чувствительность бизнес-плана к важной проблеме найма ключевых сотрудников. Критическим аспектом этого раздела является демонстрация соответствия организационной структуры задачам бизнеса. Например, необходимо сопоставить организационные обязанности с соответствующими вопросами отчетности, так, чтобы ресурсы направлялись в те области, которые в них более всего нуждаются.

2.7 План маркетинга

План маркетинга является важной частью бизнес-плана, так как он описывает стратегию завоевания рынка, поиск потребителей, конкурентную стратегию и т. д.

Потенциальные инвесторы рассматривают план маркетинга как критическую точку успеха нового предприятия.

План маркетинга необходим, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию или пользоваться вашими услугами. В этом разделе необходимо продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга: *ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа.*

Раскрываются ценовая и кредитная политика, стратегия рекламы и продвижения, затраты на маркетинг. Ценообразование может быть определено в результате исследования рынка и определения издержек на продукт или услугу. Структура ценообразования может быть обращена к соответствующим действиям на демонстрации ценности, полученной покупателем, относительно цены оплаты за эту ценность. Покупатели: как много их и где они расположены. Обслуживание покупателей — какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие посредством дистрибьюторов, представителей и т. п.

План рекламы и продвижения: как реклама могла бы сформировать целевой рынок. План маркетинга является важной частью бизнес-плана, так как он описывает, как могут осуществляться распределение, устанавливаться цена и продвигаться продукты, услуги. Потенциальные инвесторы рассматривают план маркетинга как критическую точку успеха нового предприятия. Таким образом, следует уделить достаточно времени для того, чтобы гарантировать эффективное внедрение намеченной стратегии. Информация о текущих продажах и состоянии рынка может быть использована для оценки доли рынка, покупательских предпочтений, политики ценообразования и обслуживания покупателей.

2.8 Финансовый план

Финансовый план является важнейшей частью бизнес-плана. Он определяет потребность в инвестициях, которые необходимы для бизнеса, и показывает, является ли бизнес-план экономически выполнимым и прибыльным. Этот раздел показывает потенциальным инвесторам, будет ли бизнес прибыльным, сколько денег необходимо, чтобы запустить бизнес и обеспечить краткосрочные потребности в деньгах, как эти деньги могут быть получены. Для оценки выполнимости бизнес-планов существует три области финансовой информации:

- ожидаемые значения объемов продаж и расходов в течение трех ближайших лет,
- денежные потоки в течение ближайших трех лет,
- прогноз получения прибыли.

В бизнес-плане должны быть приведены прогнозируемые объемы продаж и соответствующие расходы в течение, по крайней мере, трех лет, с ежемесячным прогнозом в течение первого года. Сюда должны быть включены прогнозируемые объемы продаж, стоимость проданных товаров, а также общие и административные расходы. Затем с помощью оценки налогов может быть спрогнозирована чистая прибыль после налогообложения. Определение ожидаемых значений объемов продаж и величин расходов для каждого из первых 12 месяцев и каждого последующего года базируется на маркетинговой информации, анализе рынка. Вторая важная область финансовой информации — это значения денежных потоков в течение времени проекта, с ежемесячным прогнозом в течение первого года. Оценки денежных потоков показывают способность бизнеса обеспечить расходы в подходящие времена года.

В данном разделе также должен быть выполнен анализ безубыточности проекта. Граница безубыточности проекта определяется как такой объем произведенной продукции (услуг), при котором полностью покрываются затраты, а чистая прибыль по проекту является нулевой.

2.9 Анализ рисков

В этом разделе показываются наиболее вероятные предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам.

Каждый бизнес сопряжен с определенными рисками, связанными с особенностями отрасли промышленности, конкурентами, а также общим политическим и экономическим положением страны. Бизнес-план должен рассмотреть трудности в ближайшие 2–3 года. Важно выявить и показать потенциальные риски и подготовить эффективную стратегию борьбы с ними. В этом разделе должны быть рассмотрены критические риски и потенциальные проблемы, которые могут препятствовать реализации предложенных компанией целей и стратегий. Главный риск для бизнеса может появиться в следствие усиленных действий конкурентов, слабостей в системе маркетинга, производства или менеджмента, новых достижений в технике и технологиях, которые могут привести к потере конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Необходимо отметить, что способность понимания рисков и разработки соответствующего плана действий является решающей для оценки качества менеджмента. Этот раздел является важным индикатором способности менеджмента эффективно реагировать на ситуации, которые вызывают опасность для достижения целей предприятия.

2.10 Приложения

.....
Приложение обычно содержит материалы, которые не обязательно должны быть приведены в основном тексте. Только те документы, которые представляют непосредственный интерес для потенциального инвестора, должны быть приведены полностью. В части остальных можно ограничиться краткими заметками. Ссылки на какие-либо документы, используемые в приложении, должны быть сделаны в самом бизнес-плане.

.....
В приложение могут быть включены вторичные данные, а также исследовательские данные, использованные для поддержки бизнес-плана. Могут быть также включены заключения об аренде, контракты и другие типы соглашений. Наконец, в приложения можно включить листы с ценами поставщиков и конкурентов. В приложения рекомендуется поместить следующие документы: данные по анализу рынка, спецификации продукта, фотографии, копии рекламных проспектов, договоры аренды и т. п.

Практические рекомендации по составлению
отдельных разделов бизнес-плана

1 Обзорный раздел (резюме)

Резюме представляет собой краткий обзор содержания всего бизнес-плана.

Резюме должно включать следующую информацию:

- наименование проекта;
- характеристику организации, обращающейся за предоставлением средств:
 - наименование проекта (например: «Организация компании, предоставляющей аутсорсинговые услуги по разработке ПО»);
 - организационно-правовая форма (например: общество с ограниченной ответственностью);
 - численность персонала;
 - почтовый адрес, телефон;

- банковские реквизиты (в т. ч. рублевый, валютный, депозитный счета);
- лицо, представляющее проект (фамилия, имя, отчество, квалификация, контакты).
- описание проекта, где особо выделено, идет ли речь о начале работы «с нуля» или о расширении существующего дела;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими особенностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал, каковы доли участия управленческого персонала в капитале предприятия;
- описание ситуации на рынке (отечественном и зарубежном) и в отрасли;
- преимущество продукции или услуг предприятия, собственные ресурсы компании и ее текущее финансовое состояние;
- долгосрочные и краткосрочные цели проекта, какого роста можно ожидать, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;
- степень согласования проекта с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами;
- потребность в инвестициях, предполагаемые источники финансирования, как они будут возвращаться (погашаться);
- наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т. д.;
- ключевые экономические показатели эффективности проекта;
- возможные риски и система страховок.

В случае необходимости (возможности) привлечения иностранных инвесторов резюме составляется как на русском, так и на английском языках. В резюме также отражается степень конфиденциальности изложенной в бизнес-плане информации.

2 Описание предприятия и отрасли

В этом разделе необходимо охарактеризовать предприятие, обратив внимание на его отличия от других компаний, присутствующих на рынке:

- цели на ближайший период и на перспективу;
- описание команды (лиц, принимающих решения);
- финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время (если предприятие действующее, а не вновь создаваемое);
- организационная структура и кадровый состав;
- основные достижения предприятия (история успеха — если есть);
- показатели экономической эффективности предприятия (для действующего предприятия);
- какие преимущества есть у предприятия;
- какие потребности заказчиков обеспечивает предприятие;
- сезонность продукции (услуг);
- используемые ноу-хау;
- территориальное расположение клиентов;
- основные конкуренты и их сильные стороны;
- уровень технологии;
- анализ сильных и слабых сторон предприятия (качество продукции и услуг, возможности сбыта, уровень производственных издержек, квалификация, опыт персонала, уровень технологии, условия поставок материалов или комплектующих, уровень менеджмента).
- географическое положение предприятия.

3 Описание продукции (услуг)

В этом разделе приводится подробная характеристика услуг предприятия (продукции), производится сравнение их с услугами (продукцией) конкурентов, анализируются планы развития производства.

Характеристика продукции:

- назначение продукции (услуг), для каких целей она предназначена;
- стоимость в зависимости от объемов производства;
- технологичность;
- универсальность;
- соответствие продукции принятым стандартам;
- на какой стадии находится продукт в настоящее время (идея, рабочий проект, опытный образец, серийное производство и т. п.);
- требования к контролю качества;
- требования к подготовке пользователей;
- требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
- имеются ли возможности для дальнейшего развития продукта;
- патентно-лицензионная защита.

Анализ продукции конкурентов, имеющейся на рынке:

- описание функциональных и потребительских свойств конкурирующих продуктов;
- почему продукты конкурентов пользуются определенным спросом;
- принципы ценообразования конкурентов;
- способы стимулирования сбыта, используемые конкурентами.

Исследования и разработки:

- цели и описание планируемых НИОКР (если они необходимы);
- технологическое состояние конкурентов, возможность их технологических достижений влиять или повлиять в будущем на деятельность предприятия;
- описание концепции развития продукта (услуги);
- принятая концепция ценообразования;
- условия приобретения сырья, материалов и комплектующих;
- производственная кооперация.

Кроме описания указанных выше аспектов продукции (услуг), которую предприниматель собирается предложить рынку, в данном разделе бизнес-плана следует осветить следующие вопросы:

- Какая необходима упаковка для продукции?
- Каков срок хранения продукции?
- Как часто будут производиться поставки?
- Каковы условия оплаты за продукцию (товарное кредитование)?
- Каковы требуемые гарантии?

3.3.4 Рыночные исследования и анализ сбыта

В этом разделе должно быть показано, что продукция или услуги имеют рынок сбыта, а также возможность предприятия добиться успеха на определенных рынках; необходимо показать затраты в связи с выходом на рынок и возможные риски.

Характеристика рынка:

- размеры рынка (регион, РФ, СНГ, мировой рынок);
- уровень и тенденции развития рынка;
- динамика цен на рынке;
- специфические особенности рынка, например трудности доступа к операциям на рынке;
- независимые прогнозы относительно развития рынка в будущем;
- предполагаемая доля рынка, которую займет продукция предприятия;
- планы относительно зарубежных рынков; экспортный потенциал;
- особые цели на рынке.

Характеристика потребителей продукции:

- тип потребителя (конечные покупатели, производители, единичные самостоятельные потребители и т. п.);
- их географическое расположение;
- их мнение о продукции.

Характеристика конкурентов:

- перечень предприятий — основных конкурентов;
- их сильные и слабые стороны;
- их финансовое положение;
- уровень технологии;
- удельный вес в обороте рынка;
- используемые конкурентами стратегии маркетинга;
- возможная реакция конкурентов.

Для более подробного освещения материалов данного раздела бизнес-плана необходимо ответить на следующие основные вопросы.

Контрольный список вопросов для анализа рынка:

- Каков общий объем продаж по данному сегменту рынка в настоящее время?
- Каков общий объем продаж продукции, рассматриваемой в бизнес-плане?
- Каковы тенденции (прогнозы) продаж продукции на внутреннем и между-народном рынках?
- Каковы *сегменты* рынка (географические, промышленные, оптовые торговцы и т. д.) в секторе промышленности, который представляет данный бизнес?
- Опишите все соответствующие сегменты рынка и тенденции их роста.
- Каковы ограничения по продажам продукции данного бизнеса и как предполагается их преодолевать?
- Опишите объем и местоположение бизнеса, подобного рассматриваемому.

Целевая аудитория

В маркетинге есть высказывание: “продукт для всех — это продукт для никого”. Для достижения успеха в своей нише вы должны четко понимать, кто ваш потенциальный клиент.

Играет пассивную роль в процессе принятия покупки, но частично или полностью влияет на людей из основной группы. В процессе рекламной коммуникации не является приоритетом для бренда.

.....

Рассмотрим детские игрушки LEGO в качестве простого примера разницы между основной и косвенной целевой аудиторией. Для производителя приоритетом в продвижении являются дети. Это их основная аудитория, на которую направлены все рекламные ролики и кампании. Но дети не имеют возможности сами купить себе набор конструктора, поэтому просят сделать это родителей. Они влияют на процесс принятия решения, но конечный выбор всегда остается за взрослым. Для LEGO — это косвенная целевая аудитория.

.....



Разберем на примере анализа кофейни формата to-go по системе 5W:

What? — кофе и горячие безалкогольные напитки «с собой».

Who? — современные люди в возрасте от 18 до 40 лет, работающие неподалеку, привыкшие брать кофе по утрам перед работой, а также жители близлежащих домов и случайные прохожие.

When? — чаще всего в будни по утрам, перед работой или вечером после нее.

Where? — в самой кофейне, в оформлении точки сбыта, в раздаточных материалах промоутеров, а также через таргетированную рекламу, настроенную по геолокации. За товаром клиенты приходят непосредственно в точку сбыта.

Why? — качественный и доступный по цене кофе, который быстро готовится и экономит время занятых людей. А также нужен тем, кто не имеет возможности приготовить кофе дома, но иногда любит его пить.

Конечный пользователь:

- Кто является конечными пользователями?
- Где они находятся?
- Как часто покупают продукцию?
- Как реагируют на цену продукции?
- Как определяют качество продукции?
- Каких специальных качеств продукции хотят?
- Какой уровень их дохода?
- Сколько хотели бы заплатить за обслуживание?
- Насколько удовлетворены существующей продукцией?
- На основе каких факторов они принимают решение о покупке?
- Какие магазины посещают, чтобы купить продукцию?
- Какой тип *продвижения товара* на рынок будет стимулировать их покупки?

Анализ конкурентов:

- Каково качество продукции и услуг конкурентов?
- Какова репутация?

- Лояльны ли к ним их покупатели?
- Каков размер бизнеса (количественная оценка)?
- Какой тип гарантий предлагают?
- Как распределяют свою продукцию?
- Насколько эффективны? Имеются ли надежные финансовые ресурсы?
- Хорошо ли осуществляется руководство бизнесом?

5 Производственный план

Этот раздел должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю.

В этом разделе необходимо отразить:

- обеспеченность сырьем, оборудованием, комплектующими, энергией;
- потребность и условия приобретения технологического и прочего оборудования;
- потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях;
- потребность и условия поставки сырья, материалов, комплектующих, производственных услуг, контроль качества;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- требования к численности и уровню подготовки персонала;
- условия оплаты и стимулирования персонала;
- общую смету затрат на открытие бизнеса (реализацию проекта расширения бизнеса);
- калькуляцию себестоимости продукции (услуги). Калькуляцию следует рассчитать для товара-представителя или для товара (услуги), занимающего наибольший удельный вес в ассортиментной группе.

Ниже приводятся примеры оформления разделов производственного плана в виде таблиц. Табличная форма представления расчетных материалов в бизнес-плане — самая наглядная, «читабельная» и удобная.

..... Пример

Таблица 1

Виды товаров (работ, услуг)	Ед. изм.	Объем товаров (работ, услуг)		
		2020	2021	2022
1. Грудничковое плавание (разовое посещение)	усл.	280	500	510
2. Грудничковое плавание (абонемент)	усл.	79	118	125
Средняя цена единицы товаров (работ, услуг), руб.				
1. Грудничковое плавание (разовое посещение)	руб.	500,00	650,00	650,00
2. Грудничковое плавание (абонемент)	руб.	3 000,00	3 600,00	3 600,00
Выручка от реализованных товаров (работ, услуг), руб.				
1. Грудничковое плавание (разовое посещение)	руб.	140 000,00	325 000,00	331 500,00
2. Грудничковое плавание (абонемент)	руб.	237 000,00	424 800,00	450 000,00
ВСЕГО выручка от реализованных товаров (работ, услуг)	руб.	377 000,00	749 800,00	781 500,00

.....

 Пример

Пример оформления расчетов потребности в оборудовании

Наименование	Кол-во	Стоимость
Приобретение основных средств		
Компьютерная техника (ноутбук);		
Световое оборудование;		
Кассовое оборудование и POS терминал;		
Торговое оборудование: стеллажи вертикальные; прилавки горизонтальные; стеллажи хранения; внешняя витрина;		
Вывеска наружная;		
Стол, стулья (для проведения мастер классов);		
Противопожарное оборудование;		
Хозяйственное бытовое оборудование.		
Оборотные средства		
Регистрация ИП		
Закуп сырья		
Коммунальные расходы		
Аренда		
Реклама		
Охрана		
Прочее		
...		
ИТОГО		

Расчетная сумма потребности в оборудовании может служить основанием для суммы запрашиваемого кредита в банке, т. к. именно приобретаемое оборудование может быть гарантией возврата кредита (залогом).

.....

..... Пример

Пример оформления расчетов потребности в персонале и средствах на оплату труда

Должность	Основание (т/д, гпх)	Ставка	Дата принятия месяц, год	Кол-во	Оклад + районный коэффициент)
Оператор-технолог (рыбовод)	т/д	1	01.07.2020	2	16000+25%
сторож	т/д	1	01.07.2020	2	16000+25%
Техник-механик (рыбовод)	т/д	1	01.01.2021	1	16000+25%

Расчетную сумму фонда оплаты труда далее необходимо скорректировать на районный и северный коэффициенты (если такие предусмотрены в регионах).

.....
...

3.3 Практические рекомендации по составлению отдельных разделов бизнес-плана

..... Пример

Пример оформления расчетов сметы затрат на открытие бизнеса

Смета затрат — это документ, в котором отражается группировка затрат предприятия по экономическим элементам. Она показывает общую сумму материальных и денежных затрат, связанных с открытием бизнеса.

3.3.6 Организационный план (план менеджмента)

Цель данного раздела: показать потенциальным инвесторам вашу способность обеспечивать согласованную коллективную деятельность команды по реализации проекта.

.....

В этом разделе бизнес-плана должны быть освещены следующие вопросы и представлены следующие материалы:

- кадровая политика и штатное расписание на первый год деятельности;
- организационная структура создаваемой для реализации проекта компании;
- распределение обязанностей и ответственности персонала.

.....

При разработке данного раздела стоит помнить, что главный капитал любой компании — это персонал, а формирование сплоченной команды проекта — очень сложный процесс. Кроме того, существует масса инструментов, позволяющих сформировать эффективную команду и удержать «золотой резерв» специалистов, имеющих богатый рыночный опыт в схожей сфере деятельности. Только постоянные усилия по поиску и удержанию кадров гарантируют успех.

Прием работников в компанию (на проект) осуществляется в соответствии с утвержденным штатным расписанием. Штатное расписание содержит перечень структурных должностей, требования к квалификации, сведения о должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы.

.....

....

Организационная структура управления направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями компании, распределение между ними прав и ответственности. Рекомендуется привести схему организационной структуры управления (линейную, линейно-функциональную, матричную и т. п.).

.....

.

План маркетинга

План маркетинга должен способствовать созданию положительного впечатления о компании на первом этапе, а впоследствии — устойчивого имиджа в сознании покупателей, а также отражать маркетинговую стратегию компании, показывать стратегию продаж в различные временные периоды.

Этот раздел бизнес-плана должен показывать:

- ценообразование на продукцию (услуги);
- сервисное и гарантийное обслуживание;
- схемы реализации продукции;
- размеры скидок;

- рекламную стратегию (средства рекламы, рекламный бюджет);
- рекламный бюджет;
- средства стимулирования продаж;
- связи с общественностью, стратегию PR.

Этот раздел бизнес-плана следует рассмотреть особо тщательно и внимательно. Маркетинговый анализ должен быть, по возможности, сконцентрирован на правдоподобных и сопоставимых сведениях. Этот раздел должен продемонстрировать возможности фирмы на целевых рынках. Успех в способности продукта войти в рынок не менее важен, чем развитие самого продукта. При представлении маркетинговой стратегии следует обсудить следующие вопросы:

- Размер и рост целевого рынка.
- Тенденции развития целевого рынка.
- Конкуренты: название, размер, доля рынка, конкурентные преимущества и недостатки, тенденции бизнеса.
- Анализ продаж и прибыли по сегментам рынка и покупателям.
- Текущая и прогнозируемая доля рынка компании.
- Политика в области послепродажного и гарантийного обслуживания.
- Ценовая и кредитная политика.
- Стратегия рекламы и продвижения.
- Затраты на маркетинг продукта или услуг.

Размещение — выбор размещения связан с целевым рынком, что также следовало бы включить в данный раздел бизнес-плана.

Ценообразование — ценообразование осуществляется на основе результатов исследования рынка и определения собственных издержек на производство и реализацию продуктов или услуг. Время проникновения на рынок — должен быть представлен период проникновения на рынок.

Методы распространения — способы, которые смогут позволить продуктам и услугам достичь покупателя. Это следовало бы сопровождать статистическими отчетами, оценками прессы и т. д.

Стратегия планирования каналов сбыта и продаж (т. е. комиссионные, возможности распределения) для различных регионов, рынков. Покупатели — как много их и где они расположены.

Обслуживание покупателей — какие рынки могут быть охвачены прямыми продажами, какие посредством дистрибьюторов, представителей или перекупщиков.

Особенности подходов к извлечению выгоды в каждом канале и как они соотносятся с практикой работы в отрасли. План рекламы и продвижения — как реклама могла бы формировать целевой рынок.

План маркетинга является важной частью бизнес-плана, так как он описывает, как могут осуществляться распределение, устанавливаться цена и продвигаться продукты, услуги. Потенциальные инвесторы рассматривают план маркетинга как критическую точку успеха нового предприятия. Таким образом, следует уделить достаточно времени для того, чтобы гарантировать эффективное внедрение намеченной стратегии. Маркетинговое планирование является регулярной потребностью (с тщательным наблюдением и фиксированием изменений, происходящих в течение недели или месяца) для компании и может рассматриваться как путеводитель при принятии оперативных решений. Одним из первоначальных и важнейших информационных элементов, необходимых при подготовке логичного бизнес-плана — это потенциал рынка и рыночные тенденции. Информация о текущих продажах и состоянии рынка может быть использована для оценки доли рынка, покупательских предпочтений, политики ценообразования и обслуживания покупателей.

8 Финансовый план

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания

долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях). Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. При этом требуется четкая разбивка расходов по проекту.

.....
 Должны быть описаны условия всех остальных относящихся к проекту кредитов. Необходимо описать условия, оценки и предположения, базируясь на которых, рассчитывались финансовые результаты проекта.

.....
 Как правило, в финансовую часть бизнес-плана входят следующие основные подразделы:

- прогноз объемов продаж;
- план денежных расходов и поступлений;
- план получения прибыли;
- анализ чувствительности (безубыточности) проекта.

Баланс денежных расходов и поступлений (баланс денежных потоков). Данный баланс позволяет определить количество финансовых ресурсов, необходимых до начала реализации продукции (услуг) и далее, в процессе дальнейшей деятельности. Основное назначение этого подраздела — понять, насколько синхронно будут расходоваться и поступать денежные средства, т. е. определить будущую ликвидность бизнеса или способность своевременно погашать кредиторскую задолженность за счет поступления средств на расчетный счет компании. **План денежных расходов и поступлений** должен показать финансовое состояние компании на конец рассчитываемого периода времени. Он характеризует формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств компании в динамике. Денежные потоки должны быть четко отслеживаемы на каждой стадии развития бизнеса. Очевидно, что если что-то идет не так, следует присмотреться к делу с финансовой стороны.

№ п/п	Показатель	20__ год	20__ год	20__ год
1	2	3	4	5
1.	Доходы, всего: в том числе			
1.1.	объем выручки от реализации товаров, работ, услуг (всего табл. 1)			
1.2.	полученные субсидии (перечислить)			
1.3.	прочие доходы (перечислить)			
	-			
2.	Расходы на реализацию проекта, всего: в том числе			
2.1.	Переменные затраты, в том числе			
	- сырье и материалы для производства продукции (работ, услуг), всего:			
	в том числе (перечислить по видам):			

	- затраты на оплату труда производственного персонала (в том числе страховые взносы во внебюджетные фонды)			
	- расходы на электроэнергию			
	- прочие переменные расходы, всего:			
	в том числе (перечислить по видам):			
2.2.	Постоянные затраты, всего: в том числе			
	- арендная плата			
	- затраты на оплату труда административно-управленческого персонала (в том числе страховые отчисления)			
	- прочие постоянные затраты, всего: в том числе (перечислить)			
2.3.	Затраты на обслуживание кредита (лизинга), в том числе			
	- погашение основного долга			
	- погашение процентов по кредиту (договору лизинга)			
3.	Объем налоговых отчислений в бюджеты всех уровней, всего			
4.	Чистая прибыль по бизнес-проекту (п. 1 - п. 2 - п. 3)			
5.	Рентабельность проекта, % (п. 4 / (п. 2 + п. 3)) x 100			

Знание и понимание сути постоянных и переменных затрат очень важно для грамотного управления бизнесом, его прибыльностью. Из-за того, что **постоянные расходы** не зависят от объёмов производства и реализации товаров они являются определённым бременем для предпринимателя. Ведь чем больше **постоянные затраты**, тем выше значение точки безубыточности, а это в свою очередь увеличивает риски предпринимателя, так как чтобы покрыть сумму больших постоянных расходов, предприниматель должен иметь большой объём реализации продукции, товаров или услуг. Однако в условиях жёсткой конкуренции, гарантировать постоянство занятого сегмента рынка очень трудно. Это достигается за счёт увеличения расходов на рекламу и продвижение, которые также относятся к постоянным расходам. Получается замкнутый круг. Увеличивая расходы на рекламу и продвижение, мы тем самым увеличиваем постоянные затраты, в то же время мы стимулируем объем продаж. Здесь главное, чтобы старания предпринимателя в области рекламы были эффективны, в противном случае, предприниматель получит убыток.

Правильно понимать суть постоянных расходов очень важно для каждого предпринимателя. Ведь от размера постоянных расходов зависит устойчивость, выживаемость бизнеса. Чтобы это уяснить, достаточно посмотреть на следующий пример. Закономерен и обратный эффект – при уменьшении выручки, прибыль уменьшается большими темпами, чем выручка. И чем выше уровень постоянных расходов, тем сильнее проявляется такой эффект. Чем выше уровень постоянных расходов, тем выше точка безубыточности, а это значит – чтобы бизнес смог существовать, он должен делать столько продаж, чтобы валовой доход от этих продаж смог покрыть сумму постоянных расходов предпринимателя.

Задача

Постоянные затраты	Переменные затраты
<p>Амортизационные отчисления.</p> <p>Арендная плата.</p> <p>Основная и дополнительная зарплата административно-управленческого аппарата (с отчислениями) и др.</p>	<p>Основные и дополнительные материалы.</p> <p>Комплектующие.</p> <p>Основная и дополнительная зарплата рабочих (с отчислениями) и др.</p> <p>Полуфабрикаты.</p> <p>Топливо и энергия на технологические нужды.</p>
<p>Постоянные затраты не зависят от объема производства и продаж, со временем они практически не меняются.</p> <p>Факторы, которые способны повлиять на изменение постоянных затрат:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рост/падение производительности (мощности) предприятия. • Открытие/закрытие цеха. • Увеличение/снижение платы за аренду. • Инфляция (обесценивание денег) и др. 	<p>Переменные затраты зависят от объема производства, они меняются вместе с изменением объема: сумма переменных затрат будет расти пропорционально увеличению объема производства и продаж.</p> <p>*Важно! Переменные затраты на единицу продукции не изменяются с изменением объема производства.</p> <p>Переменные затраты на единицу продукции относятся к условно-постоянным.</p>

.....

Разделить

Постоянные и переменные затраты разделить:

Станки, оборудование, оплата аренды склада, оплата труда управленческого персонала (инженер, технолог), здание, сдельная заработная плата рабочих, оплата электроэнергии, расходы на закупку сырья, транспортные расходы

.....

1. Выручка - это сумма всех доходов от продаж товаров, услуг и активов до вычета каких-либо издержек.

$$B = V_p \cdot C_p,$$

где: B — выручка.

V_p — количество реализованной продукции.

Цр — цена реализуемой продукции.

2. Чистая прибыль — Это часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет.

!!!Чистая прибыль используется для увеличения оборотных средств предприятия, формирования фондов и резервов, и вложений инвестиций в производство.

Чистая прибыль = Выручка-Постоянные затраты-Переменные затраты-Налоги

Задача

.....
1. Сумма постоянных расходов предпринимателя ИП Иванова составляет 5 000 рублей. Выручка от продажи товаров – 100 000 рублей. Себестоимость реализованного товара составляет 90 000 рублей.

2. Предположим, выручка предпринимателя увеличилась всего на 10%. На сколько увеличится прибыль? Выручка составит – 110 000 рублей. Себестоимость – 99 000 рублей. Постоянные расходы – 5 000 рублей, остались теми же.

Рассчитать чистую прибыль

Рассчитать чистую прибыль с учетом увеличения 10% выручки

.....
Оценка потенциальной эффективности
бизнес-проекта

Главным признаком финансовой состоятельности компании при составлении бизнес-плана является не отрицательность итогового денежного потока в форме «План движения денежных средств» в конце каждого периода планирования. Без выполнения этого обязательного условия расчет всех других показателей проекта теряет смысл, так как работать с «отрицательным расчетным счетом» невозможно.

Для оценки эффективности инвестиционных затрат проекта традиционно используют следующие показатели

• **Срок окупаемости проекта** — это время, необходимое компании для возмещения ее первоначальных затрат (инвестиций). $PBP = \frac{\text{Первоначальные инвестиции}}{\text{Средние за период поступления}}$

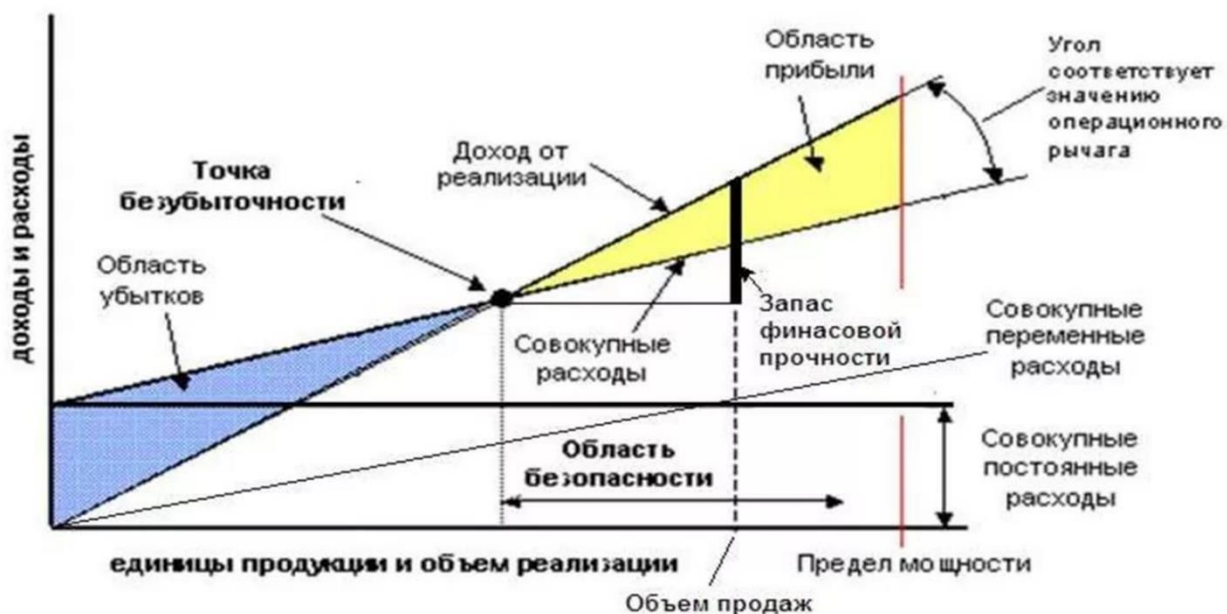
Иначе говоря, срок окупаемости — это период (в месяцах, кварталах, годах), начиная с которого вложения и затраты, связанные с бизнес-проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления.

• **Рентабельность производства РП** = (прибыль / (расходы на реализацию проекта + объём налоговых отчислений)) × 100 %.

.....
Анализ безубыточности проекта. По-другому этот анализ называется: «расчет точки безубыточности», «анализ порога рентабельности», «анализ критического

объема производства».

Графический метод анализа безубыточности



Анализ безубыточности позволяет вычислить такую сумму или количество продаж, при которых приход равен расходу. В этом случае бизнес не несет убытков, но не имеет и прибыли. Продажи ниже точки безубыточности влекут за собой убытки; продажи выше точки безубыточности приносят прибыль.

Точка безубыточности

- Точка безубыточности определяет, каким должен быть объем продаж для того, чтобы предприятие могло покрыть все свои расходы, не получая прибыли.

Формула расчета точки безубыточности в денежном выражении:

$$Тбд = В * З_{пост} / (В - З_{пер})$$

Формула расчета точки безубыточности в натуральном выражении (в штуках продукции или товара):

$$Тбн = З_{пост} / (Ц - З_{Спер})$$

В — выручка от продаж.
Рн — объем реализации в натуральном выражении.
Зпер — переменные затраты.
Зпост — постоянные затраты.
Ц — цена за шт.
ЗСпер — средние переменные затраты (на единицу продукции).
Тбд — точка безубыточности в денежном выражении.
Тбн — точка безубыточности в натуральном выражении.

Задача

В следующем примере приведем расчет точки безубыточности для магазина. Допустим, что магазин является продуктовым, и имеет следующие затраты (в рублях):

аренда площади – 80 000;

оплата труда менеджеров – 60 000;

страховые взносы – 18 000;

коммунальные платежи – 10 000.

оплата энергии – 5 000;

расходы на сырье – 10 000.

Продано 100 шт товара, цена 1 шт – 8 000р

Налогообложение УСН 6% (с дохода)

Разделить переменные и постоянные затраты

Найти выручку

Найти чистую прибыль

Найти рентабельность проекта

Найти точку безубыточности

.....

Анализ рисков

В этом разделе должны быть рассмотрены критические риски и потенциальные проблемы, которые могут препятствовать реализации целей компании.

.....

Главный риск для бизнеса может появиться со стороны потребителей (снижение спроса), а также как следствие действий конкурента, слабостей персонала, занимающегося маркетингом, производством или менеджментом.

.....

Под понятием «Риск» также понимают:

- некоторую совокупность опасностей;
- предрасположенность к отклонению фактических результатов деятельности от планируемых;
- деятельность субъектов хозяйственной жизни, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого результата.

.....

В общем случае под риском понимается возможность того, что произойдет некое нежелательное событие, в результате наступления которого не будут достигнуты запланированные цели. При этом полагают, что вместо ожидаемого состояния среды возникнет худшая ситуация, в результате которой, например, прибыль уменьшится на определенную величину.

На этапе идентификации для каждого выявленного риска должны быть определены:

- рисковое событие, т. е. его описание и возможное время возникновения;
- вероятность того, что событие произойдет;
- возможные последствия данного события, степень серьезности и влияние на другие процессы и мероприятия в рамках проекта.

При анализе рисков необходимо должным образом провести их классификацию, Риски можно классифицировать по степени влияния на проект, по степени ущерба или по источникам возникновения. В первом случае классификация может быть, например, следующая:

- риск срыва графика проекта: невыполнение работ в запланированные сроки;
- риск несоответствия затрат бюджету проекта;
- риск невыполнения работ по техническим причинам;
- риск снижения качества работ в проекте.

По степени ущерба риски классифицируются следующим образом:

- **частичные** — запланированные показатели, действия, результаты достигнуты частично, но проект обошелся без потерь;
- **допустимые** — запланированные показатели, действия, результаты не выполнены, но потерь в проекте нет;
- **критические** — запланированные показатели, действия, результаты не достигнуты, есть определенные потери, но сохранена целостность проекта;
- **катастрофические** — невыполнение запланированного результата, которое влечет за собой разрушение объекта (отрасли, предприятия, направления деятельности и пр.) и невозможность продолжать проект или деятельность предприятия.

Источники возникновения рисков можно классифицировать таким образом:

- 1) **Внешние непредсказуемые:** вмешательство государственных органов, неожиданные внешние воздействия (экологические, социальные, экономические, технические), неопределенные обстоятельства (политические факторы, банкротство контрагентов).
- 2) **Внешние предсказуемые, но не до конца определенные:** изменения цен на сырье, рыночной конъюнктуры, валютных курсов, налоговых ставок.
- 3) **Внутренние риски нетехнического характера:** срыв графика выполнения работ, прерывание финансирования, превышение запланированных в бюджете затрат.
- 4) **Внутренние технические:** изменение технологий, технических норм и условий.
- 5) **Юридические и правовые:** конфликты собственников, возникновение необходимости в лицензировании проводимых работ, приобретение исключительных прав, ошибки в подписанных контрактах, форс-мажор.

В любом бизнес-плане важно разработать систему мероприятий по снижению негативного влияния по каждому обнаруженному риску. В некоторых случаях, для общераспространенных рисков, оптимальным является страхование.

Данный частный способ борьбы с рисками, конечно, никак не влияет на вероятность возникновения рисков, однако позволяет внести определенную ясность в финансовый план проекта.

.....
Существует четыре типовые стратегии реагирования на появление негативных рисков: уклонение, передача, принятие и снижение.

.....
Уклонение от риска. Эта стратегия состоит в полном исключении воздействия риска на проект за счет изменений характера проекта или плана управления проектом. Некоторых рисков, возникающих на ранних стадиях проекта, например из-за отсутствия четкого определения требований Заказчика, можно избежать, затратив дополнительное время и увеличив трудозатраты на их выявление. Однако стратегия уклонения не может полностью исключить риск.

Передача риска. Стратегия передачи также исключает угрозу риска путем передачи негативных последствий с ответственностью за реагирование на третью сторону. Передача риска обычно сопровождается выплатой премии за риск стороне, принимающей на себя риск и ответственность управление им. Сам риск при этом не устраняется. Условия передачи ответственности за определенные риски третьей стороне могут определяться в контракте. Для IT-проектов третьей стороной может выступать консалтинговая компания, на которую возлагается ответственность по управлению рисками.

Принятие риска. Стратегия означает решение команды не уклоняться от риска. При пассивном принятии команда ничего не предпринимает в отношении риска и в случае его возникновения разрабатывает способ его обхода или исправления последствий. При активном принятии план действий разрабатывается до того, как риск может произойти, и называется планом действий в непредвиденных обстоятельствах.

Снижение риска. Стратегия предполагает усилие, направленное на понижение вероятности и/или последствий риска до приемлемых пределов. В стратегии снижения используется включение в план проекта дополнительной работы, которая будет выполняться независимо от возникновения риска, как, например, проведение дополнительного тестирования функциональности информационной системы, разработка прототипа системы, дополнительное подключение к работе опытных сотрудников.