

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники

Н. В. Шимко

## БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие  
по выполнению курсовой работы

Томск  
Издательство ТУСУРа  
2024

УДК 338:005.511(075.8)

ББК 65.291

Ш614

**Рецензенты:**

**Шарф И. П.**, д-р экон. наук

**Полякова О. П.**, канд. экон. наук

**Шимко, Наталья Валерьевна**

Ш614 Бизнес-планирование: учеб.-метод. пособие по выполнению курсовой работы / Н. В. Шимко. – Томск : Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2024. – 86 с.

ISBN 978-5-6050218-9-6

Представлены задания для разработки разделов бизнес-плана, а также методики выполнения и формулы расчетов его экономических и социально-экономических показателей на примере курсовой работы.

Для студентов высших учебных заведений всех направлений и специальностей подготовки, изучающих дисциплину «Бизнес-планирование», а также для выполнения курсовой и выпускной квалификационной работы в формате «Стартап как ВКР» и тех, кому необходимо понимание основных принципов разработки бизнес-планов предпринимательских проектов.

УДК 338:005.511(075.8)

ББК 65.291

ISBN 978-5-6050218-9-6

© Шимко Н. В., 2024

© Томск. гос. ун-т систем упр.  
и радиоэлектроники, 2024

## Оглавление

Список обозначений и условных сокращений.....	4
Введение.....	5
1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	7
2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНОЙ ЧАСТИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ .....	10
2.1 Резюме бизнес-плана.....	10
2.2 Описание предприятия .....	11
2.3 Описание товара/услуги .....	15
2.4 Анализ отрасли .....	16
2.5 Анализ рынка.....	19
2.6 План маркетинга.....	29
2.7 Организационный план.....	43
2.8 Производственный план .....	49
2.9 Финансовый план и основные показатели эффективности проекта .....	65
2.10 Анализ чувствительности проекта.....	76
3 ПОРЯДОК ПРОЦЕДУРЫ ЗАЩИТЫ И ОЦЕНИВАНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ .....	79
Литература .....	82
Приложение А (обязательное). Форма таблицы прогноза объемов продаж.....	85

## Список обозначений и условных сокращений

ДП – денежный поток

ИП – индивидуальный предприниматель

МПЗ – материально-производственные запасы

НК – налоговый кодекс

НМА – нематериальные активы

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

ОПФ – основные производственные фонды

ОС – образовательный стандарт

DRP – дисконтированный срок окупаемости

IRR – внутренняя норма доходности

NPV – чистый дисконтированный доход

PI – индекс доходности

PP – срок окупаемости

## Введение

В рыночной экономике планирование бизнеса является необходимым условием его успешного становления и развития. Разрабатывая проект будущего бизнеса, предприниматель планирует деятельность, анализирует внешнее и внутреннее окружение, определяет потребность в стартовых инвестициях и оценивает целесообразность вложения средств. Дисциплина «Бизнес-планирование» помогает студентам не только получить представление о предпринимательской деятельности, но и получить практические навыки при выполнении самостоятельных работ.

Курсовая работа по дисциплине представляет одну из форм самостоятельной аналитической работы бакалавров, носит практический характер с использованием комплексных знаний теории, навыков и умений, полученных в процессе всего обучения, и является показателем сформированности профессиональных компетенций экономического образования студентов.

Цель выполнения курсовой работы: систематизация теоретических знаний в области бизнес-планирования и применение их на практике с использованием собранных и проанализированных исходных данных для составления разделов бизнес-плана и расчетов его экономических и социально-экономических показателей.

Задачами курсовой работы являются:

- овладение умениями и навыками планирования конкретного бизнеса в условиях рыночной экономики;
- выработка навыков научного исследования, самостоятельного подбора исходных данных, статистической информации, литературы и их систематизация для разработки разделов бизнес-плана;
- развитие практических навыков по самостоятельной разработке разделов бизнес-плана создания предприятия с учетом действующих ограничений экономических ресурсов и неопределенностей;
- освоение методики расчета финансово-экономических показателей бизнес-плана и оценки его эффективности.

В результате освоения дисциплины студент должен **знать**:

– современные технологии и инструментарии разработки бизнес-плана;

– основополагающие принципы разработки разделов бизнес-плана и экономической оценки его эффективности с использованием систематизированных исходных данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

**уметь**:

– творчески использовать полученные теоретические знания по бизнес-планированию и самостоятельно применять их в практической деятельности при разработке бизнес-планов;

– выявлять тенденции и обосновать с позиции маркетинговых исследований, а также организационного и финансовых планов целесообразность (реализуемость) конкретного бизнес-проекта;

– выявлять важнейшие отличительные черты конкретного бизнеса и особенности его ведения с учетом внутренней и внешней среды;

– выбирать варианты технологических приемов в зависимости от конкретной ситуации;

– оценивать эффективность предполагаемого бизнес-проекта, обосновывать и представлять результаты работы;

**владеть**:

– основными методами и технологиями бизнес-планирования с применением их на практике;

– навыками самостоятельной разработки бизнес-плана по созданию предприятия.

При выполнении курсового проекта студент должен продемонстрировать свои способности в практической интеграции знаний, навыков и умений, полученных ранее, при изучении таких дисциплин, как «Макроэкономика», «Микроэкономика», «Маркетинг», «Налоги и налогообложение», «Экономика предприятия».

# 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Студент самостоятельно формулирует тему курсовой работы на основе собственной идеи в соответствии со своими интересами и/или научно-исследовательскими направлениями деятельности, или по выбору из примерного перечня курсовых работ, представленного в рабочей программе дисциплины.

При этом самостоятельно сформулированная тема курсовой работы должна соответствовать программе учебной дисциплины и согласовываться с преподавателем – руководителем курсовой работы.

Курсовая работа должна представлять собой законченный бизнес-план создания нового предприятия (проект, бизнес-проект, предприятие) по производству продукта (товара/услуги).

Курсовая работа должна быть изложена в логической последовательности, соответствовать нормам научной речи с отсутствием грамматических и синтаксических ошибок. Работа должна оформляться в соответствии с требованиями текущего образовательного стандарта (ОС), утвержденного приказом ректора вуза и размещенного на сайте.

Курсовую работу следует выполнять самостоятельно, в полном соответствии с условиями задания и настоящим учебно-методическим пособием. Оригинальность текста должна быть не менее 70 % и в обязательном порядке пройти проверку на плагиат.

Объем курсовой работы должен составлять в среднем 30–40 страниц. Она должна включать:

- 1) титульный лист;
- 2) задание на курсовую работу;
- 3) содержание;
- 4) введение;
- 5) основную часть;
- 6) заключение;
- 7) список использованных источников;
- 8) приложения, иллюстрации.

Титульный лист и задание на курсовую работу оформляется в соответствии с образовательным стандартом вуза. Содержание

работы (глубина проработки разделов) зависит от форм обучения и определяется ее руководителем.

Во введении кратко обосновывается необходимость планирования на предприятии в современных рыночных условиях, формулируются цель и задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели, описываются объект и предмет исследования. Введение подготавливается студентом самостоятельно без использования ссылок на литературу, кроме настоящего учебно-методического пособия.

Основная часть представляет собой разработанный бизнес-план проекта по теме, выбранной студентом. Содержание и состав разделов, методика сбора информации, проведение расчетов бизнес-плана разрабатываются с учетом конкретных особенностей проекта и условий его реализации, а также объема и наличия необходимой информации. Разделы бизнес-плана должны охватывать все аспекты деятельности проекта будущего бизнеса. При этом необходимо учитывать, что в процессе подготовки последующих разделов бизнес-плана нередко возникает потребность вводить корректировку предыдущих разделов для сопоставимости информации, уточнять данные для расчетов. При разработке бизнес-плана используются методы аналитического характера – мини-исследование, цель которого показать, что в отрасли и на рынке есть возможность для реализации предполагаемого бизнеса (оригинальной бизнес-идеи), а также группы методов расчетного характера – плановые расчеты, доведенные до конкретных показателей, подтверждающих экономическую целесообразность или ее отсутствие для запуска проекта. Основная часть должна быть написана в соответствии требованиями данного учебно-методического пособия.

В заключении курсовой работы студентом подводятся итоги, формулируются выводы и приводятся полученные конкретные результаты, характеризующие степень достижения цели и решения задач, которые ставились перед ней. Здесь отображаются основные показатели эффективности бизнес-плана проекта и делается заключение о целесообразности его реализации. Затем описываются практическая значимость курсовой работы, компетенции, приоб-

ретённые в результате разработки бизнес-плана, перспективы применения полученных навыков.

В списке использованных источников студент представляет все информационные ресурсы, которые использовались в процессе подготовки курсовой работы: нормативно-правовые акты, базы данных статистики, актуальные маркетинговые отчеты и аналитические обзоры рынка, данные информационно-справочных систем и интернет-ресурсов и т. д. Библиографический список содержит, как правило, не менее 15–20 источников.

Иллюстрации и таблицы не рекомендуется размещать сразу после заголовка и они не должны завершать текст. После рисунков и таблиц (до следующего заголовка) должен быть текст, завершающий раздел.

В приложения могут быть вынесены большие таблицы и схемы, например прогнозный план продаж предприятия.

К сдаче принимаются только курсовые работы, содержащие все указанные в пособии разделы. Глубина проработки разделов зависит от форм обучения и определяется руководителем курсовой работы. Для заочной формы обучения допускается отсутствие раздела оценки чувствительности проекта.

## **2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНОЙ ЧАСТИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

С целью разработки бизнес-плана используются стандартизованный и свободный подходы. Для учебных целей предлагается структура бизнес-плана, содержащая следующие разделы:

- 1) резюме;
- 2) описание предприятия, продукта (товара/услуги);
- 3) анализ отрасли;
- 4) анализ рынка;
- 4) план маркетинга;
- 5) организационный план;
- 6) производственный план;
- 7) финансовый план и основные показатели эффективности проекта;
- 8) оценка чувствительности проекта.

### **2.1 Резюме бизнес-плана**

Резюме представляет собой изложение в сжатой форме (не более 1–2 страниц) существенной информации всего бизнес-плана, в котором раскрывается основная концепция проекта создания предприятия, особенности и преимущества будущего товара/услуги, а также основные показатели, подтверждающие целесообразность его реализации. Резюме может быть написано только после того, как составлен весь бизнес-план, но при этом обычно помещается в его начале. Текст должен быть самодостаточным, чтобы его можно было использовать независимо от текста всего бизнес-плана. Цель резюме – привлечь внимание к проекту, заинтересовать читающего (потенциального инвестора, партнера, эксперта и др.). Резюме – это характеристика проекта, раскрывающая его цели и доказательства выгоды. Основные тезисы излагаются в максимально сокращенном виде.

Резюме должно включать в себя следующую информацию:

- 1) наименование проекта бизнес-плана (название предприятия);

- 2) краткое описание проекта, особенности предлагаемых товаров/услуг;
- 3) цель проекта (или миссия предприятия);
- 4) организационно-правовая форма предприятия;
- 5) система налогообложения;
- 6) месторасположение предприятия;
- 7) объем необходимых инвестиций;
- 8) плановый расчётный период проекта;
- 9) ставка дисконтирования;
- 10) показатели эффективности проекта:
  - чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.;
  - внутренняя норма доходности (IRR), %;
  - индекс доходности (PI);
  - срок окупаемости (PP), годы, месяцы;
  - дисконтированный срок окупаемости (DPP), годы, месяцы;
  - краткий вывод.

## 2.2 Описание предприятия

Опишем основные характеристики будущего предприятия:

- 1) основные сведения о предприятии:
  - название;
  - организационно-правовая форма;
  - структура собственности, размер уставного капитала при наличии;
  - персональные данные учредителей (форма и доля собственности, степень участия в управлении);
  - основные виды деятельности;
  - система налогообложения (УСН, патентная система налогообложения и т. д.) с обоснованием выбора;
  - месторасположение предприятия, почтовый адрес;
  - лицензии, сертификаты, разрешения и другие документы на право ведения деятельности;
- 2) характеристика предприятия:
  - описание миссии;
  - цели и задачи на ближайший период и на перспективу;

- наличие нематериальных активов (лицензии, патенты), ноу-хау и т. д.;
- уровень используемых технологий;
- возможные проблемы предприятия;
- отличительные особенности от других предприятий, присутствующих на рынке.

Перечисленные пункты разрабатываются в соответствии с особенностями деятельности проекта бизнеса и могут быть дополнены другой информацией.

### **Краткие теоретические и практические пояснения к разделу**

Предпринимательская деятельность осуществляется в двух формах:

- индивидуальной, осуществляемой гражданином, зарегистрированным в качестве индивидуального предпринимателя (ИП);
- юридического лица, зарегистрированного в качестве коммерческой организации. Большинство коммерческих организаций малого бизнеса регистрируются в форме общества с ограниченной ответственностью (ООО).

При выборе организационно-правовой формы необходимо учитывать требования к планируемой деятельности.

При регистрации ИП или ООО указывается основной вид деятельности с учетом планируемой сферы предпринимательской деятельности (производство, оказание услуг) в соответствии со стандартным классификатором групп отраслей Росстата ОКВЭД2 [1]. Согласно этому классификатору определяется отрасль будущей деятельности для ее анализа в соответствующем разделе бизнес-плана.

ИП имеет статус физического лица и право заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента регистрации, самостоятельно (единолично) отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом (ст. 23, 24 Гражданского кодекса РФ) [2]. ИП является полноправным собственником финансовых средств, может свободно выводить деньги для личных нужд или инвестировать их в дело. Бизнес

полностью принадлежит предпринимателю, его нельзя разбить на доли. Ответственность ИП – максимально расширенная.

ООО может организовать один или несколько человек (численность лимитирована до 50 человек). Поскольку Общество рассматривается в качестве юридического лица, его учредители не несут индивидуальной ответственности. ООО изначально имеет уставной капитал (минимальный 10 тыс. руб.), который становится собственностью предприятия после оплаты. Все товарно-материальные ценности, получаемые в процессе деятельности, относятся к имуществу ООО. Его учредители собственниками активов предприятия не являются, выручка им не принадлежит, по долгам Общества не отвечают, кроме отдельных случаев. Учредители ООО могут получать доход в виде дивидендов при наличии чистой прибыли. ООО несет повышенную ответственность перед налоговой инспекцией. Любое движение средств должно быть официально обосновано во избежание штрафных санкций.

На размер налоговых отчислений организационно-правовая форма практически не влияет. Для выбора подходящего режима налогообложения определенной сферы деятельности бизнеса можно использовать официальный сайт ФНС России [3], где подробно разъяснены особенности и размер налога, соответствующего разным режимам (рисунок 2.1).

Существенным фактором, определяющим успех предприятия, может быть его месторасположение, которое влияет на уровень затрат на производство продукции/услуги, продажи/сбыт, а следовательно, и на размер прибыли. Здесь должны учитываться транспортная и логистическая инфраструктура, преимущества для привлечения покупателей, поставщиков, возможности расширения бизнеса и т. д. При выборе месторасположения необходимо принимать во внимание преимущества управления материальными потоками, которые связывают производителей, поставщиков, покупателей.

В процессе разработки бизнес-плана следует иметь в виду отечественный рынок реализации некоторых товаров и услуг, который ограничивается и регулируется со стороны государства средствами сертификации и лицензирования.

**КАТЕГОРИЯ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКА**

- Индивидуальный предприниматель
- Юридическое лицо
- Физическое лицо, не являющееся индивидуальным предпринимателем

**ОСОБЕННОСТИ**

- Производство подакцизных товаров
- Нет необходимости ведения налогового учета
- Нет обязанности представлять декларации

**РАЗМЕР ГОДОВОГО ДОХОДА**

0 — 500 т.д. млн — 5 млн — 40 млн — 150 млн — без ограничений

2,4 млн

**КОЛИЧЕСТВО НАЕМНЫХ СОТРУДНИКОВ**

0 — без ограничений

**УСН (ДОХОДЫ) ДЛЯ ИП**

Упрощенная система налогообложения

Кратко ✓ Как перейти

**УСН (ДОХОДЫ) ДЛЯ ЮЛ**

Упрощенная система налогообложения

Кратко ✓ Как перейти

**УСН (ДОХОДЫ) ДЛЯ ИП РАСХОДЫ**

Упрощенная система налогообложения

Кратко ✓ Как перейти

**УСН (ДОХОДЫ МИНУС РАСХОДЫ) ДЛЯ ЮЛ**

Упрощенная система налогообложения

Кратко ✓ Как перейти

**ПСН**

Патентная система налогообложения

Кратко ✓ Как перейти

**НПД**

Налог на профессиональный доход — специальный налоговый режим для самозанятых граждан

Кратко ✓ Как перейти

Рисунок 2.1 – Рекомендации по подбору налогового режима на сайте ФНС России

Под понятием «сертификация» подразумевается система действий, цель которых состоит в подтверждении качества товара и его соответствия нормам государственного стандарта и иных нормативных актов. Сертификат соответствия, выданный для определенного товара в согласии с законодательством, является подтверждением его качества.

Обязательная сертификация введена в Российской Федерации в 1993 г. с принятием ФЗ «О сертификации продукции и услуг» и «О защите прав потребителей». Её цель состоит в регуляции внутреннего рынка товаров и услуг, насыщении его качественными и безопасными для здоровья и жизни человека и окружающей среды продуктами и товарами. Нормативно-правовая база в данном направлении периодически изменяется, что необходимо учитывать при разработке бизнес-плана.

Лицензирование связано с получением специального разрешения осуществлять определенные виды деятельности. В качестве разрешения выступает лицензия. Порядок и сроки лицензирования регулируются ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» [4].

Лицензируемые виды деятельности включают те сферы работы, которые могут повлечь за собой нанесение вреда правам и интересам граждан, ущерб их здоровью, урон государству или наследию страны. К таким видам деятельности относится, например, фармацевтическая и образовательная.

При планировании предпринимательской деятельности должны учитываться затраты на получение разрешительных документов.

### **2.3 Описание товара/услуги**

В данном разделе бизнес-плана необходимо дать описание будущего товара/услуги, его назначение, функциональность, потребительские свойства, преимущества в сравнении с аналогами, а также уникальные особенности и отличительные качества для потенциальных покупателей.

Уникальность продукта (товара/услуг) может быть выражена в различной форме: новая технология, уровень качества, набор свойств, специфические характеристики или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее потребности покупателей, а также возможности совершенствования в будущем.

При характеристике продукта (товара, услуги) следует отразить (прогнозное):

- наличие защиты авторским правом, товарными знаками, патентами;
- соответствие продукта принятым стандартам;
- требования к контролю качества;
- требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию.

Также следует отметить и описать полезный эффект для потребителя от приобретения продукта (товара/услуги):

- его назначение и возможные сферы применения;
- особую ценность (выгода) для покупателей;
- почему именно данный товар/услуга будет пользоваться спросом на рынке;
- почему покупатели будут предпочитать данный товар/услугу в отличие от предложений конкурентов;
- требования к подготовке покупателей;
- особенности дизайна или упаковки;
- наличие сервисного сопровождения (если это техническое изделие).

В разделе бизнес-плана также определяется оптимальный ассортимент (перечень) товаров/услуг, который должен учитывать требования определенных групп потребителей, с одной стороны, а с другой – обеспечить наличие и эффективное использование различных ресурсов, чтобы его производить.

## **2.4 Анализ отрасли**

В зависимости от выбранного вида деятельности в этом разделе бизнес-плана необходимо определить отрасль экономики,

в которой будет осуществляться деятельность предприятия, и дать ее краткий обзор, отразив:

- текущее состояние целевой отрасли, динамику и тенденции развития в будущем;
- факторы, влияющие на рост отрасли;
- влияние на предприятие тенденций и изменений в интересующей отрасли, адаптацию к этим тенденциям;
- государственное регулирование отрасли (существующие или установленные квоты, тарифы, налоговые ставки).

### **Краткие теоретические и практические пояснения к разделу**

Источниками информации о состоянии и тенденциях развития, трендах, сегментах, государственном регулировании могут быть публикации в периодических научных и деловых изданиях, в базе данных в свободном доступе Росстата, отраслевых обзорах, аналитических исследованиях, подготовленных специализированными фирмами.

### **Анализ макроэкономической среды**

Для определения возможностей и целесообразности реализации проекта бизнеса необходимо провести анализ макросреды (существующих процессов в экономике в целом, на уровне государства, мира) и оценить степень влияния внешних факторов на отрасль в целом, которые способны воздействовать на деятельность будущего предприятия. Существуют различные методики анализа, например PEST-анализ, ЕТОМ-анализ, метод составления профиля среды и др.

Для аналитических исследований макросреды предлагается использовать методику PEST-анализа (STEP, ПЭСТ) или другие его вариации. PEST-анализ предназначен для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических (Technology) факторов, которые могут повлиять на деятельность бизнеса. Если существуют и другие значимые аспекты внешней среды, тогда можно использовать, например, PESTEL-анализ (PEST плюс природные/экологические (Environmental/ Ecological), плюс правовые (Legal) факторы).

К политическим факторам можно отнести законодательство, налоговое регулирование, условия получения лицензий и т. п.; к экономическим факторам – экономическую ситуацию в стране, доступные льготы, инфляцию; к социально-культурным факторам – традиции, потребности населения, демографическую ситуацию, уровень образования и культуры; технологические факторы – развитие новых технологий в отрасли, зависимость от импорта технологического оборудования и т. д.

Для проведения PEST-анализа необходимо определить те факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на условия деятельности (возможности реализации) бизнес-проекта. Затем следует оценить их значимость и степень влияния. Факторы, которые совсем не повлияют на деятельность предприятия, не включаются в итоговую сводную таблицу.

PEST-анализ может быть выполнен в виде матрицы четырех квадратов или в табличной форме.

По каждому фактору можно определить его степень влияния на предприятие (высшая – 3, средняя – 2, низкая – 1), затем самостоятельно или с привлечением экспертов оценить возможные изменения каждого фактора с итоговой средней арифметической прогнозной оценкой (от 1 до 5 по степени стабильности, где 5 – постоянно меняющиеся или непредсказуемые процессы).

Для определения оценки влияния (веса) используют формулу

$$\text{Оценка влияния} = \left( V_{\text{ф1}} / V_{\text{итог}} \right) \cdot V_{\text{изм}}, \quad (1)$$

где  $V_{\text{ф1}}$  – влияние одного фактора;  $V_{\text{итог}}$  – итоговое влияние;  $V_{\text{изм}}$  – среднее арифметическое возможных изменений.

Далее распределяют факторы по убыванию числовых значений: чем больше число, тем важнее фактор. При этом нужно учитывать, что факторы могут как положительно, так и отрицательно влиять на проект. В зависимости от этого предприятие выбирает стратегию развития, которая поможет снизить негативные последствия возможных угроз.

В таблице 2.1 приведен пример PEST-анализа.

Таблица 2.1 – PEST-анализ влияния факторов на деятельность предприятия по оказанию бухгалтерских консалтинговых услуг (фрагмент)

Факторы			
<i>Политические</i>	Вес	<i>Экономические</i>	Вес
Законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	0,47	Количество компаний-конкурентов	0,51
Налоговая политика (тарифы и льготы), регулирующая отрасль и отношения бизнеса и государства	0,3	Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	0,3
Тенденции к введению льгот для субъектов бизнеса, упрощению порядка регистрации, проверок, отчетности	0,24		
<i>Социально-культурные</i>	Вес	<i>Технологические</i>	Вес
Требования к качеству услуг и уровню сервиса	0,51	Цифровизация услуг	0,53
Уровень ответственности клиентов в отношении ведения отчетности	0,12	Степень использования, доступность технологий ведения бухгалтерского и налогового учета	0,51

Чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать его воздействие на предприятие; запланировать мероприятия, которые следует провести, чтобы снизить негативное влияние фактора, если какое-то событие произойдет; использовать положительное влияние фактора на прогнозируемую деятельность предприятия.

Результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа предприятия.

## 2.5 Анализ рынка

В зависимости от выбранного вида деятельности предприятия уровни, на которых проводится анализ рынка, могут отличаться – местный, региональный, национальный, глобальный.

Все рынки разные и универсальных рецептов анализа не существует. Каждый рынок будет иметь свои особенности в описании целевых групп, для каждого рынка потребуется найти свои критерии, по которым лучше всего составлять портрет потребителя.

В данном разделе бизнес-плана необходимо:

1) определить свой сегмент рынка, изучить потенциальных потребителей продукта/услуги;

2) выделить основных конкурентов на рынке и провести краткий конкурентный анализ (предложения, цены, способы взаимодействия с покупателями, места продаж, качество продукта, преимущества и т. п.);

3) оценить конкурентоспособность и возможности увеличения продаж продукта/услуги бизнеса в сегменте.

### **Краткие теоретические и практические пояснения к разделу**

**Характеристика потребителей продукции (товара/услуг).**  
**Сегментация рынка** – это деление рынка на группы потребителей со сходными запросами (на основе нужд, характеристик, поведения и пр.). При проведении сегментации необходимо выбрать свои критерии, учитывающие различия в описании целевых групп рынков индивидуального потребления товаров/услуг (сектор B2C), товаров/услуг для рынка юридических лиц (B2B) и государства (сектор B2G).

Нужно определить, сколько и какие сегменты планирует охватить предприятие и описать портрет целевого покупателя товаров/услуг по следующим критериям:

1) социально-демографические характеристики сегмента – пол, возраст, доход, род занятий, семейное положение и т. п.;

2) географические характеристики – регион проживания, размер и тип населенного пункта;

3) поведенческие характеристики – частота покупки и пользования товаром/услугой, место покупки, требования к качеству товара/услуге, отношение к неизвестным товарам/предприятиям по оказанию услуг;

4) психографические характеристики – ценности и жизненная позиция, образ жизни, мотивация покупки и т. п.

Критерии, которые не подходят для разделения потребителей рынка на однородные группы, можно не включать в анализ.

При сегментации рынка для определения целевой аудитории можно использовать метод Марка Шеррингтона 5W, основанный на пяти вопросах [5]:

What? (Что?) – определяет тип товар/услуги, необходимый потребителю;

Who? (Кто?) – описывает портрет целевого потребителя по социально-демографическим характеристикам: пол, возраст и т. д.;

Why? (Почему?) – описывает мотивы/причины покупки товара/услуги или выгоды;

When? (Когда?) – время совершения покупки, возникновение ситуации/события для покупки товара/услуги;

Where? (Где?) – место совершения/получения покупки товара/услуги, каналы дистрибуции, взаимодействия с покупателями или их привлечения.

Методика 5W позволяет при разработке маркетинговых мероприятий по сбыту товара или получения услуги разрабатывать предложения, направленные на определенные сегменты (однородные группы) с одинаковыми реакциями, на стимулы для совершения покупки, тем самым повышая их эффективность.

При сегментации рынка в первую очередь нужно ориентироваться на выгоды и потребности покупателей/клиентов, остальные критерии используются для составления более полного профиля сегмента и являются вспомогательными.

На основе исследований определить наиболее привлекательные и перспективные сегменты для создаваемого предприятия с точки зрения возможностей высокого уровня сбыта, высокой нормы доходности.

**Ёмкость рынка.** Ёмкость рынка рассчитывается для того, чтобы оценить перспективы развития бизнеса: сколько можно заработать и стоит ли вкладываться в бизнес.

**Ёмкость рынка** – величина, которая показывает, какое количество продукта (товара/услуги) может быть продано на определенном рынке за определенный период времени.

Ёмкость рынка определяется в единицах продукта и деньгах. Существуют разные подходы к определению ёмкости рынка – обычно различают 3 вида: потенциальную, фактическую и доступную ёмкость.

**Потенциальная ёмкость рынка** – теоретически максимальное количество продукта (товара/услуги), которое может быть продано на рынке. Предполагается, что у рынка есть потенциал роста, но который может и не подтвердиться.

**Фактическая ёмкость рынка** – количество продукта (товара/услуги), проданного на рынке за определенный промежуток времени.

**Доступная ёмкость рынка** – количество продукта (товара/услуги), которое может продать на рынке конкретное предприятие.

Существуют различные методы оценки ёмкости рынка.

Для расчета ёмкости целевого рынка существуют три базовых метода: метод расчета ёмкости «снизу-вверх», метод расчета ёмкости «сверху-вниз» и расчет ёмкости рынка на основе реальных продаж. Рекомендуется использовать распространенный способ расчета объема рынка «снизу-вверх» на основе данных о покупателях (спросе, потреблении). Для этого необходимо определить исходные данные, такие как размер аудитории, частота потребления, средняя стоимость покупки товара/услуги и т. п. Ёмкость рынка может рассчитываться в натуральном или денежном выражении (ед./год, руб./год).

Формулы для расчета потенциальной ( $P_{емк}$ ), фактической ( $F_{емк}$ ), доступной ( $D_{емк}$ ) ёмкости рынка (руб./год):

$$P_{емк} = PA \cdot ЧП \cdot СЦ, \quad (2)$$

где  $PA$  – потенциальная аудитория (страны, региона, города и т. п.), чел.;  $ЧП$  – частота покупки, год;  $СЦ$  – средняя цена покупки, руб.;

$$\Phi_{\text{емк}} = \Phi\text{А} \cdot \text{ЧП} \cdot \text{СЦ}, \quad (3)$$

где  $\Phi\text{А}$  – фактическая аудитория, чел.;

$$D_{\text{емк}} = \text{ЦА} \cdot \text{ЧП} \cdot \text{СЦ}, \quad (4)$$

где  $\text{ЦА}$  – целевая аудитория, чел.

Определение емкости рынка позволяет предсказать дальнейшее его развитие, прогнозировать объемы продаж. В зависимости от количества сегментов, которые планирует охватить предприятие, необходимо рассчитать емкость каждого сегмента и затем их сложить, получив емкость всего рынка.

**Анализ конкурентов.** Анализ конкурентов – это комплекс мероприятий, направленный на изучение предприятий отрасли или смежных отраслей, предлагающих аналогичные товары/услуги, для оценки их преимуществ и недостатков, чтобы использовать данные исследования в качестве возможностей развития своего бизнеса и разработки своих предложений на порядок лучше.

Конкуренты делятся на следующие группы:

1) прямые – это предприятия аналогичного масштаба, предлагающие идентичную продукцию (товар/услугу) выбранного сегмента;

2) косвенные (непрямые) – предприятия с похожим продуктом (товаром/услугой) (субститутами), ориентированные на другой сегмент целевой аудитории, или с разными продуктами для той же целевой аудитории;

3) неявные – это предприятия с другими продуктами и для других целевых групп, но которые могут стать альтернативным вариантом покупки при ограниченном размере денег у потенциальных покупателей;

4) потенциальные – это предприятия, которые могут выйти на ваш рынок с аналогичным продуктом, но в настоящее время не представляют особой угрозы.

На основе проведенного анализа предприятие собирает информацию, оценивает альтернативные сценарии развития и разрабатывает стратегию, позволяющую конкурировать на рынке.

Анализ конкуренции должен включать конкуренцию по товару/услуге и конкуренцию по сегменту рынка.

Для анализа конкурентов следует определить:

- 1) перечень предприятий на рынке, производящих аналогичный товар/услуги;
- 2) функциональные и потребительские свойства конкурирующих товаров/услуг;
- 3) ценообразование товаров/услуг конкурентов;
- 4) сильные и слабые стороны конкурентов;
- 5) способы стимулирования сбыта, используемые конкурентами и др.

Собрав нужную информацию, необходимо сформулировать определяющие факторы конкурентоспособности (в порядке убывающей значимости) и дать конкурентам качественную оценку (показатели, которые не поддаются количественной оценке, например, особенности коммуникаций) и/или условно количественную оценку (показатели, которые можно оценить количественно, например, по 10-балльной шкале, для получения рейтинга и понимания, по каким показателям предприятие отстает от конкурентов).

Рассмотрим пример проведения качественного анализа конкурентов (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Качественный анализ конкурентов консалтингового агентства по оказанию бухгалтерских услуг (фрагмент)

Критерии	Проект	Центр бухгалтерского сопровождения «ВелБух»	Центр бухгалтерского обслуживания «Эксперт-инфо»	Консалтинговое объединение «Превентива»
1. Цена	Выше средней	Средняя	Выше средней	Выше средней
2. Перечень услуг	5 видов	7 видов	5 видов	5 видов
3. Рекламная активность	Средняя	Низкая	Средняя	Высокая
4. Уникальность предложения	Выше среднего	Средняя	Средняя	Низкая

## Окончание таблицы 2.2

Критерии	Проект	Центр бухгалтерского сопровождения «ВелБух»	Центр бухгалтерского обслуживания «Эксперт-инфо»	Консалтинговое объединение «Превентива»
5. Удобство навигации сайта	Среднее	Высокое	Среднее	Высокое
6. Знание бренда	Низкое	Высокое	Высокое	Высокое
7. Лояльность к бренду	Низкая	Средняя	Высокая	Высокая
8. Уровень цифровизации	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий
9. Расположение предприятия	Удобное	Удобное	Сложно найти	Удобное
10. Обслуживание	Качественный индивидуальный подход	Качественный индивидуальный подход	Более развит общий подход	Более развит общий подход

**Условно количественный конкурентный анализ.** Рассмотрим пример условно количественного конкурентного анализа, проведенного методом «конкурентного листа».

Для изучения конкурентов были отобраны предприятия с той же специализацией, что и бизнес-проект, которые располагаются в городе N-ске. Проведен экспертный анализ по пятибалльной системе различных характеристик предприятий и их услуг. Далее рассчитаны баллы по каждому конкуренту и определены их рейтинги (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ конкурентов по методу «конкурентного листа»

Факторы конкурентоспособности	Проект бизнес-плана	Конкуренты		
		1	2	3
1. Услуга				
– ассортимент	4	3	4	4
– качество	5	4	4	5
– уникальность	4	3	3	4
– уровень послепродажного обслуживания	2	2	1	3
2. Цена				
– цена продажи	3	3	5	4
– скидки	1	3	3	1
– условия платежей	2	3	2	2
3. Каналы сбыта				
– система транспортировки	3	3	2	3
– товарные запасы	2	2	3	2
4. Степень охвата рынка				
– доля рынка	2	2	4	4
5. Продвижение услуг				
– использование рекламы	4	3	1	3
– телевизионный маркетинг	2	3	3	2
ИТОГО	34	34	35	37
Рейтинг	3–4	3–4	2	1

Рассмотрим пример условно количественного конкурентного анализа с помощью построения многоугольника конкурентоспособности. Он позволяет провести анализ конкурентоспособности продукта (товара, услуги) в сравнении с ключевыми конкурентами по выбранным критериям для разработки мероприятий с целью повышения уровня конкурентоспособности продукции [6].

Для построения такого многоугольника необходимо:

1) определить ключевые критерии товара/услуги собственного проекта и конкурентов;

2) оценить конкурентоспособность товара/услуги проекта и товара/услуги конкурентов по 10-балльной шкале, где 1 – минимальный балл, а 10 – максимальный;

3) визуализировать полученные данные рисунком.

На рисунке 2.2 приведен пример построения многоугольника конкурентоспособности.



Рисунок 2.2 – Многоугольник конкурентоспособности консалтингового агентства по оказанию бухгалтерских услуг (фрагмент)

Также для оценки микроэкономического окружения можно использовать модель пяти сил М. Портера, которые определяют уровень конкуренции и привлекательность конкретной отрасли для предприятия, таких как интенсивность конкурентной борьбы между участниками рынка; рыночная власть поставщиков; рыночная власть покупателей; угроза появления товаров-заменителей, угроза появления новых конкурентов.

Применяя модель пяти сил М. Портера, нужно установить, какие из пяти сил являются ключевыми для внутриотраслевой деятельности, и сосредоточить стратегию бизнеса на них.

**Оценка сильных и слабых сторон проекта.** В заключении раздела следует сделать вывод о конкурентоспособности бизнеса, выявить все его сильные стороны, на которых может быть основана эффективная стратегия, а также слабые стороны, которые нужно устранить для достижения устойчивого положения на рынке. Для подготовки и обоснованности выводов можно использовать SWOT-анализ, который характеризует сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). В таблице 2.4 приведен пример SWOT-анализа для оценки прогнозного положения предприятия на рынке.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ консалтингового агентства по оказанию бухгалтерских услуг (фрагмент)

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Внутренняя среда</b>	1 Высококвалифицированные специалисты. 2 Оперативная обратная связь, разъяснения. 3 Удобное расположение офиса. 4 Услуги по разработке налоговых и управленческих рекомендаций. 5 Бонусные программы, специальные акции и предложения. 6 Индивидуальный подход к клиентам. 7 Гарантии	1.Новое, неизвестное предприятие. 2 Сильная зависимость от потока клиентов. 3 Отсутствие устойчивой клиентской базы. 4 Отсутствие возможности повысить цены, пока предприятие закрепляет свое присутствие на рынке и набирает обороты
	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Внешняя среда</b>	1 Нарботка устойчивой клиентской базы и повышение уровня лояльности клиентов. 2 Развитие конкурентных преимуществ. 3 Расширение перечня услуг	1 Низкий уровень доверия со стороны клиентов вследствие неизвестности предприятия. 2 Недостаточно финансовых ресурсов на начальном этапе (низкая выручка). 3 Наличие большого количества конкурентов

#### Окончание таблицы 2.4

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	4 Рост предприятия (увеличение числа сотрудников, выход на рынки других регионов страны). 5 Лидирующие позиции (топ-5) в отрасли	4 Рост преимуществ со стороны конкурентов. 5 Потенциальные изменения законодательства, ужесточающие требования к деятельности предприятий по оказанию консалтинговых услуг

В целом SWOT-анализ является обобщением проведенного ранее исследования, позволяет комплексно оценить само предприятие (внутренний анализ, сильные и слабые стороны) и внешнее окружение (возможности и угрозы), разработать маркетинговые стратегии.

## 2.6 План маркетинга

План маркетинга описывает стратегию предприятия на рынке в отношении продвижения, цен, рекламы, обслуживания товара/услуги и других направлений для достижения планируемых объемов продаж и действий по овладению соответствующим сегментом рынка.

Основными элементами раздела плана маркетинга является описание:

- стратегии маркетинга;
- ценообразования товара/услуги;
- системы распространения товара/услуги, каналов дистрибуции;
- методов стимулирования продаж товара/услуги;
- рекламных мероприятий по продвижению товара/услуги;
- организации послепродажного обслуживания;
- формирования общественного мнения о предприятии и предлагаемом товаре/услуге;
- бюджета маркетинга.

## **Краткие теоретические и практические пояснения**

В зависимости от характеристик товара/услуг могут быть выбраны разные стратегии маркетинга, что влияет на структуру данного раздела. Используя результаты SWOT-анализа, эксперты советуют сосредоточиться на возможностях, т. е. той потребительской проблеме, которую можно решить с помощью товара/услуги предприятия. Основной целью маркетингового плана является обоснование решений для обеспечения желаемых доходов (выручки) от реализации товаров/услуг с учетом внешних и внутренних факторов. Цель должна быть сформулирована по методу SMART, т. е. быть: S – конкретной (что делать?), M – измеримой (включать критерии количественной оценки), A – достижимой (исходя из доступных ресурсов), R – значимой (иметь смысл, релевантной для текущей ситуации и потребностей рынка) и T – ограниченной во времени (конкретные сроки завершения, временные рамки).

Например, целью маркетингового плана может быть увеличение прибыли предприятия на 20 % за следующий финансовый год путем оптимизации производственных процессов и увеличения объема продаж. На этой основе разрабатывается маркетинговая стратегия, формулируются ее цели и задачи, отражающие миссию предприятия. Затем цели разбиваются на задачи, которые требуется выполнить, определяются необходимые ресурсы и сроки достижения.

Если цель описана в подразделе 2.2 «Описание предприятия» бизнес-плана, можно сделать на него ссылку.

Рассмотрим некоторые элементы плана маркетинга.

**Стратегии маркетинга.** Для достижения стратегии маркетинга используется набор тактических маркетинговых инструментов – комплекс маркетинга [7] (маркетинг-микс, «Marketing Mix», 4P).

**Вариант 1**

В классическом варианте базовый комплекс маркетинга состоит из «4P»: продукт (товар), цена, распределение, продвижение [7].

1. **Продукт (Product)** – товар или услуга, или их совокупность, которые предприятие будет предлагать своим покупателям/клиентам. Это основа концепции 4P маркетинг-микса, с которой начинают разработку маркетинговой стратегии. В зависимости от выбранной целевой аудитории определяется, какими характеристиками, функциями, качествами, дизайном и т. п. должен будет обладать продукт/услуга.

2. **Цена (Price)** – это денежная сумма, запрашиваемая за товар или услугу, формируется совокупностью параметров, определяющих конечное значение стоимости для покупателя, за которую он согласится его приобрести. Ее значение зависит от ценового сегмента, в котором будет продаваться продукт. Установлению цены также влияет на стратегию входа на рынок. Для различных каналов сбыта могут устанавливаться разные цены (особые скидки на объем, определенный набор (пакет) предложений и т. д.).

3. **Место (Place)** – предполагаемое расположение, где покупатель может приобрести товар/получить услугу. У предприятия есть два варианта предоставления товара конечному потребителю – прямые продажи и дистрибуция. **Дистрибуция** – продвижение товара/услуги, включающее организацию поставок и поиск оптимальных маршрутов, создание сбытовой сети, обеспечение потока заказов, популяризацию. При этом необходимо учитывать затраты на дистрибуции, которые могут повлиять на цену продукта. Здесь можно определить географию продаж, выход на другие рынки и территории.

4. **Продвижение (Promotion)** – это всевозможные технологии маркетинговых коммуникаций, которые нацелены на информирование покупателей о товаре/услуге, создание образа и появление потребности в приобретении, передающие комплексную информацию, включающие все 4P.

Разработка 4P состоит из этапов:

- 1) выбор элементов маркетинг-микса;
- 2) оценка текущих параметров;
- 3) постановка целей для каждого из выбранных элементов, которые необходимо достичь;
- 4) разработка корректирующих мер для достижения поставленных целей;

5) планирование необходимых ресурсов для достижения целей;

6) оценка результатов по достижению целей и, при необходимости, их корректировка.

Используя комплексно эти взаимосвязанные элементы, предприятие разрабатывает план по продвижению продукта на рынок, который способен вызвать желательную ответную реакцию со стороны покупателей.

Пример использования комплекса маркетинга 4P приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Маркетинг-микс консалтингового агентства по оказанию бухгалтерских услуг (фрагмент)

Показатель	Цель	Факт	Корректирующие меры	Порядок реализации
Продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокий уровень качества оказываемых услуг с индивидуальным подходом и учетом особенностей деятельности предприятий-клиентов;</li> <li>– широкий перечень услуг;</li> <li>– оптимальные сроки оказания услуг;</li> <li>– вхождение в топ-5 предприятий по перечню и качеству услуг Томской области</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствуют стабильная клиентская база и отзывы от клиентов;</li> <li>– перечень услуг ограничен;</li> <li>– нет четкого понимания наиболее востребованных клиентами услуг;</li> <li>– профессионализм консультантов гарантирует высокое качество оказываемых услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ отрасли, быстрая адаптация к постоянно меняющимся условиям рынка, поддержка актуальности услуг в соответствии с изменениями законодательства в сфере бухгалтерского и налогового учета;</li> <li>– введение новых услуг с ориентацией на потребности клиентов;</li> <li>– повышение квалификации сотрудников;</li> <li>– установление норм времени на оказание услуг</li> </ul>	2

Окончание таблицы 2.5

Показатель	Цель	Факт	Корректирующие меры	Порядок реализации
Место	– Аренда помещения с расположением, обеспечивающим максимальную доступность для клиентов; – сайт предприятия будет занимать одну из первых строк при поиске в интернете, удобен в использовании	– Арендовано помещение с близким расположением транспортных сетей; – сайт предприятия наполнен необходимой информацией об оказываемых услугах, но не доработан раздел с отзывами	– Поиск помещения для аренды в центральной части города на выгодных условиях; – доработка сайта, функции связи, активных кнопок для отправления заявок. Аналитика отзывов	3
Цена	Цена услуг выше среднего уровня цен на рынке	Цена услуг соответствует среднему уровню на рынке	Разработка пакета услуг с расширенным перечнем и более высокой стоимостью	4
Продвижение	Высокая узнаваемость бренда среди целевой аудитории, лояльность к бренду; активные сообщества ВКонтакте, telegram-канале, страница на Авито	Низкая узнаваемость бренда среди целевой аудитории, отсутствие лояльности к бренду; сообщество ВКонтакте только начинает функционировать	Применение современных методов продвижения, соответствующих потребностям и нуждам целевой аудитории – таргетированной и контекстной рекламы, развитие сообщества ВКонтакте и других социальных сетях, контактная работа с компаниями	1

## Вариант 2

В классической модели 4P разрабатывается стратегия с точки зрения перспектив предприятия и его продукта (что предлагает предприятие к продаже).

Существует альтернативный вариант – современная концепция 4C, которая предполагает оценить предложение (товар/услугу) предприятия с точки зрения покупателя/клиента (то, что хочет покупатель).

Основа теории 4C:

1) **ценность для потребителя (Consumer Value)** – создание и предложение таких продуктов, которые удовлетворяют нужды и желания покупателя/клиента;

2) **стоимость для клиента (Cost to the customer)** – оптимизация не только цены за продукт, но и всех затрат, связанных с его приобретением. Получение должной ценности, за которую покупатель готов заплатить;

3) **удобство (Convenience)** – создание удобных и доступных путей для покупки товаров и услуг;

4) **коммуникация (Communication)** – установление контактов и активное взаимодействие с покупателем/клиентом, понимание их потребностей и предоставление полезной информации.

Подобная переориентация способствует снижению транзакционных издержек потребителя и повышает эффективность взаимодействия с ним.

Различные стратегии комплекса маркетинга представлены на рисунке 2.3 [8].

В соответствии с комплексом цель маркетинга разбивается на части по направлениям разработки продуктового предложения, ценнообразования, управления каналами продаж (план продаж) и продвижения.

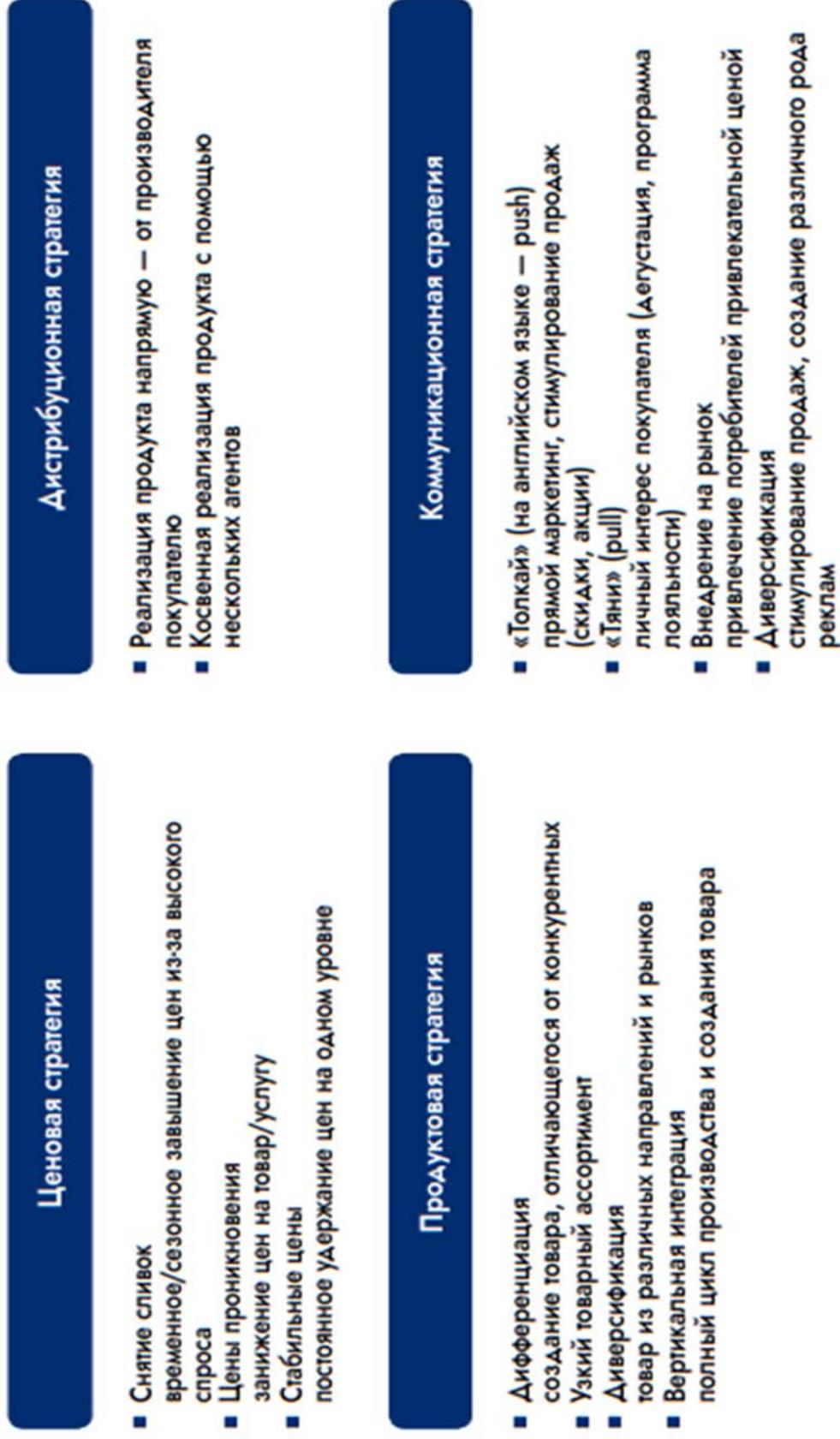


Рисунок 2.3 – Различные стратегии в рамках комплекса маркетинга

**Ценообразование.** Для вывода товара/услуги на рынок нужно разработать собственную ценовую политику, определить свою ценовую стратегию и факторы, влияющие на выбор способа формирования цены на товар/услугу. Цена определяет конкурентоспособность продукции (товара/услуги) на рынках сбыта, влияет на объем продаж и выручку от реализации.

Все методы ценообразования могут быть разделены на три основные группы:

- 1) затратные;
- 2) рыночные;
- 3) параметрические.

При использовании *затратных методов ценообразования* цена устанавливается путем наценки к себестоимости продукта (товара, услуги). Преимуществом данного метода является ориентация предприятия на собственные внутренние ресурсы (методы полных издержек, методы прямых затрат, метод надбавки к цене и т. д.) с учетом преимущественно интересов производителя. Недостаток методов – отсутствие учета спроса на продукт и конкуренции на рынке.

*Рыночные методы ценообразования* делятся на методы с ориентацией на потребителя и методы с ориентацией на конкурентов.

В свою очередь методы с ориентацией на потребителей включают:

- методы, основой которых является ценностное восприятие потребителем продукта (товара, услуги) предприятия;
- методы, направленные на сложившийся уровень спроса.

*Параметрические методы ценообразования* на товар учитывают количественную зависимость между затратами и основными потребительскими свойствами (ценностью) продукта, основаны на экономико-математических способах определения уровня цены и на параметрической оценке сравниваемых аналогичных товаров [9]. Такие методы ценообразования являются самыми сложными и в основном используются крупными предприятиями.

При выходе на рынок с новой продукцией (товаром/услугой) предприятие может использовать следующие подходы к формированию цены:

- 1) себестоимость продукции плюс целевая прибыль;
- 2) на основе потребительской ценности.

Рассмотрим пример последовательности формирования цены.

Чтобы установить свою цену на товар/услугу, предприятию необходимо проанализировать уровень цен конкурентов, возможности покупателей и спрос, рассчитать свою себестоимость. Нижний порог цены определяется себестоимостью продукта (товара/услуги), а максимальная цена – потребительским восприятием ценности продукта. Для занятия определенной доли рынка и получения прибыли предприятие с целью установления оптимальной цены на товары/услуги между крайними значениями должно учитывать другие внешние и внутренние факторы, в том числе ситуацию на рынке, стратегии и цены конкурентов.

Для определения средней рыночной цены необходимо проанализировать диапазон цен на идентичный (с похожими параметрами и имеющий одну сферу использования) или однородный товар или услугу конкурентов (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ конкурентных цен

Наименование товара/услуги	Цена конкурентов, руб.			Средняя рыночная цена
	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	
Товар/услуга 1				
Товар/услуга 2				
и т. д.				

Окончательная цена на товар/услугу устанавливается после расчета полной себестоимости, проводимого в разделе «Производственный план», с учетом выбранной ценовой политики предприятия и средней рыночной цены.

**Прогноз объемов продаж товара/оказания услуг.** План продаж обеспечивает согласованность желаемых результатов (целей проекта) с прогнозируемым спросом на основе маркетинговых исследований и должен обеспечиваться производственными мощностями, кадровыми и финансовыми ресурсами.

Прогноз объема продаж является значимой частью всего бизнес-плана, поскольку является основой для расчета необходимых

производственных мощностей (производственный план) и составления финансового плана.

В данном подразделе необходимо рассчитать общий прогнозируемый объем продаж товаров/услуг в натуральных величинах и в денежном выражении ежемесячно для первого года и поквартально на 2-й год, 3-й и далее по годам реализации бизнес-плана в зависимости от особенностей проекта и определенного горизонта планирования, исходя из установленной цены на товар/услугу.

В большинстве случаев прогноз объема продаж осуществляется двумя группами методов:

- экспертных оценок;
- экономико-статистическими.

В основе метода экспертных оценок лежит изучение мнений специалистов предприятий-изготовителей, потребителей продукции, маркетологов о возможных объемах продукции предприятия в планируемом периоде.

Наиболее популярными из экономико-статистических методов являются методы экстраполяции, скользящей средней величины продаж, доли рынка предприятия, метод прямого счета.

Прогноз объема продаж предлагается рассчитать одним из перечисленных ниже методов.

**Метод прямого счета объема продаж** основан на реализации продукции (товаров/услуг) с гарантированным потребительским спросом. Выручка от реализации ( $B$ ) по каждому товару/услуге рассчитывается по формуле

$$B = V \cdot C, \quad (5)$$

где  $V$  – объем реализации соответствующего товара/услуги;  $C$  – установленная цена единицы товара/услуги.

Затем результаты объемов продаж по всему перечню ассортимента товара или услуг складываются.

**Метод доли рынка объема продаж** основан на данных среднегодовых темпов роста емкости целевого рынка за прошедший период и планируемой доли рынка предприятия в общем объеме продаж. Объем продаж ( $V_{\text{продаж}}$ ) рассчитывается по формуле

$$V_{\text{продаж}} = \frac{D_{\text{емк}} \cdot I_{\text{ср}} \cdot D_{\text{пл}}}{100 \%}, \quad (6)$$

где  $D_{\text{емк}}$  – емкость целевого рынка, ед.;  $I_{\text{ср}}$  – среднегодовой индекс роста емкости целевого рынка;  $D_{\text{пл}}$  – планируемая доля предприятия на целевом рынке в прогнозируемый период, %.

План прогноза продаж можно расписывать детально по каждому виду товара/услуги или для всего объема, если продукция/услуга однородна. Расчет прогноза продаж должен соответствовать планируемым мощностям производственного плана. Результаты расчетов изложить в табличной форме (приложение А).

Цена за единицу товара/услуги устанавливается после расчета себестоимости и с учетом политики ценообразования бизнес-проекта.

**Каналы распределения (сбыта) товара/услуги.** С учетом выбранной стратегии маркетинг-микса 4Р/4С в данном подразделе более подробно описывается, какие каналы распределения будет использовать предприятие для продажи товаров/услуг.

**Канал распределения** – совокупность организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, которые используют этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров и услуг [7].

Каналы распределения характеризуются по числу составляющих их уровней.

Уровень канала распределения – совокупность посредников, которые выполняют работу по перемещению товара и передачи права собственности на него очередному посреднику в направлении конечного потребителя.

**Канал прямого маркетинга** – канал распределения, в котором нет промежуточных уровней. Производитель напрямую реализует продукцию покупателям через собственные магазины, доставку, продажу через Интернет (электронная торговля).

Канал прямого маркетинга через собственные торговые точки может проигрывать каналу непрямого маркетинга за счет зна-

чительных затрат на их содержание и не лучшими возможностями представить свой товар в рознице.

**Канал непрямого маркетинга** – канал распределения, содержащий один или несколько промежуточных уровней (торговых посредников).

В зависимости от числа посредников (длины) каналы непрямого маркетинга подразделяются:

- на одноуровневый (с единственным посредником);
- двухуровневый (с двумя посредниками: оптовый продавец и розничный продавец);
- трех- и более уровневый (канал дистрибуции с тремя и большим числом посредников: оптовый продавец, мелкооптовый продавец, розничный продавец).

Пользуясь услугами посредников, предприятие может увеличить продажи, используя их связи и опыт доставки товаров целевому рынку.

При выборе каналов распределения необходимо учитывать, где потребители ищут товар предприятия, в каких торговых точках, через какие торговые площадки и т. д., и определить те каналы, с помощью которых товар будет доставлен до покупателя с минимальными затратами.

При выборе каналов распределения нужно оценить и выбрать те, которые будут эффективными и в большей степени соответствовать долгосрочным целям предприятия (таблица 2.7) [10].

Таблица 2.7 – Комплексная оценка каналов сбыта товаров

Наименование канала	Критерии оценки канала				
	Степень соответствия каналов требованиям покупателей	Управляемость каналов	Уровень конкуренции за возможность работы с каналом	Перспективность каналов	Итоговый балл
Канал 1					
Канал 2					
И т. д.					

Для оценки критериев можно использовать 10-балльную шкалу: 1 балл – критерий минимален, 10 баллов – критерий максимально выражен. Итоговый суммарный балл каждого канала позволит определить его приоритетность развития.

Критерии оценки каналов могут включать:

- прибыльность канала (валовая прибыль по каналу за минусом затрат, связанных с хранением, поставкой, рекламой, продвижением продаж в канале и т. д.);

- степень их соответствия требованиям покупателей (предпочтения потребителей в отношении мест и условий покупки, максимальные объемы товара, уровень сервиса и т. п.);

- уровень управляемости (возможность получать информацию о рынке и потребителях, установка контроля за ценами при перепродаже, взаимный обмен информацией между поставщиками и предприятием и т. п.);

- конкуренцию за работу с каналами (наличие заинтересованности оптовиков по работе с товаром предприятия, отсутствие/наличие у оптовиков аналогичного товара и т. п.);

- перспективность каналов (долгосрочные тенденции развития каналов с учетом изменения их структуры, специализации, специальных условий сотрудничества).

В соответствии со спецификой бизнеса могут выбираться дополнительные критерии оценки более узкой направленности.

Распространенными дополнительными критериями являются объемы и темпы роста продаж, средний уровень товарных запасов и т. д.

Можно охарактеризовать каналы товародвижения товара/услуги с оценкой оборота в каждом (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Каналы товародвижения товара/услуги (прогноз)

Каналы сбыта товара/услуги	1-й год, тыс. руб.	Удельный вес в общем объеме, %	2-й год, тыс. руб.	Удельный вес в общем объеме, %	3-й год, тыс. руб.	Удельный вес в общем объеме, %
1 Собственные магазины						

### Окончание таблицы 2.8

Каналы сбыта товара/ услуги	1-й год, тыс. руб.	Удельный вес в об- щем объеме, %	2-й год, тыс. руб.	Удельный вес в об- щем объ- еме, %	3-й год, тыс. руб.	Удельный вес в об- щем объ- еме, %
2 Дилеры						
3 Оптовые продажи						
4 Другое						
Итого						

В зависимости от выбранного канала сбыта нужно учесть, как будет меняться схема реализации, в частности ценовая политика, структура расходов, затраты на продвижение и прочее.

**Бюджет маркетинга.** План маркетинга рассматривается как система маркетинговых мероприятий, направленных на достижение целей бизнеса, и как прогноз по производству и реализации продукции.

**Бюджет маркетинга** – оценка прогнозируемых затрат в денежном выражении на маркетинг товаров или услуг.

В настоящее время не существует единого метода составления бюджета маркетинга. Предприятия различаются своими возможностями, сферой деятельности и особенностями ведения бизнеса и влияния различных факторов. Предприятие само определяет статьи расходов на маркетинг.

При открытии нового предприятия можно использовать следующие методы определения бюджета маркетинга:

- на основе целей и задач (стоимость задач для достижения целей);
- финансирования от возможностей (выделение денежных средств, которые предприятие может себе позволить);
- фиксированного процента (выделение денежных средств на основе доли от продаж).

Учитывая разработанные маркетинговые мероприятия, необходимо оценить издержки на маркетинг: определить единовременные затраты на него (таблица 2.9); составить ежемесячную смету затрат (таблица 2.10).

Таблица 2.9 – Единовременные затраты на маркетинг

Статья расходов	Количество, ед.	Стоимость, руб./ед.	Сумма, руб.
Создание веб-сайта			
Изготовление вывески			
Итого			

Таблица 2.10 – Смета затрат на маркетинг в месяц

Статья расходов	Количество, ед.	Стоимость, руб./ед.	Сумма, руб./мес.
1 Поддержка веб-сайта			
2 Хостинг			
3 Полиграфия (фирменная упаковка и пр.)			
4 Наружная реклама (электронное табло, рекламные щиты и пр.)			
5 Реклама в интернете, в т.ч.:			
таргетированная, Вконтакте			
контекстная, Яндекс			
6 Командировки в целях маркетинга (установка связей с партнерами, выставки и т.п.)			
Другое			
...			
Итого			

## 2.7 Организационный план

Организационный план предназначен для описания того, как будет организовано предприятие и его кадровая политика.

В данном разделе бизнес-плана разрабатываются:

1) организационная структура предприятия (состав и соотношение основных производственных единиц, подразделений, сотрудников, их взаимосвязей);

2) потребность в численности работающих, квалификационные требования, распределение должностных обязанностей;

3) формы привлечения к труду (постоянная работа, совместительство и т. д.);

- 4) расчет затрат на оплату труда;
- 5) система подбора и обучения сотрудников, стимулирование и мотивация труда.

### **Краткие теоретические и практические пояснения**

**Организационная структура** представляет собой управленческую иерархию и наименование организационных единиц предприятия (подразделений и/или должностей сотрудников) и должна быть представлена в виде графической схемы (органиграммы) для наглядного представления внутренней структуры предприятия. Для обозначения должностей на схеме применяются прямоугольные блоки или другие фигуры. Правильная организационная структура – это структура, наилучшим образом соответствующая бизнес-процессам предприятия. Пример такой структуры представлен на рисунке 2.4.

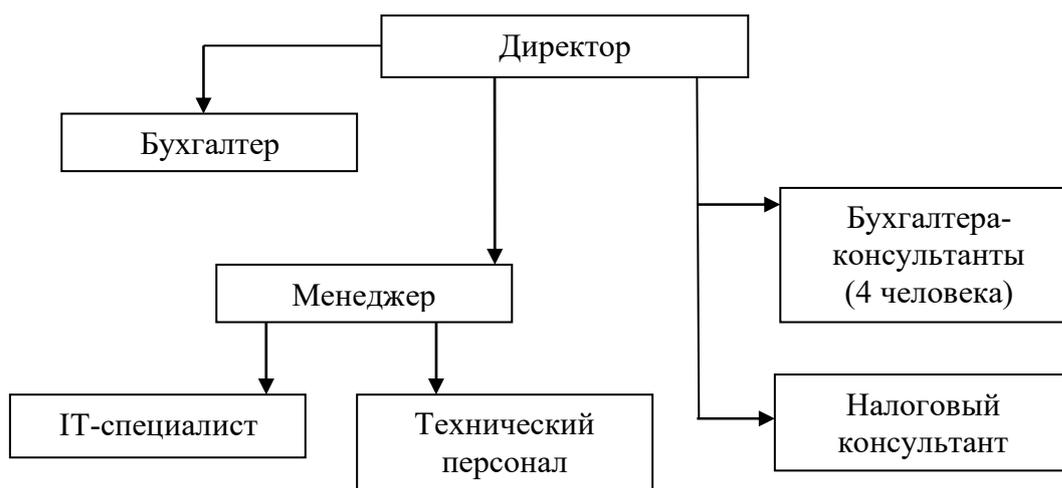


Рисунок 2.4 – Организационная структура предприятия консалтингового агентства по оказанию бухгалтерских услуг

**Планирование трудовых ресурсов** осуществляется на основе информации, полученной при оценке объемов производства и реализации продукции (товара/услуг).

**Производительность труда** – это общая результативность труда конкретного человека, характеризующая эффективность производственной деятельности сотрудников предприятия.

Для расчета потребности в персонале предприятия сначала необходимо составить баланс рабочего времени, т. е. определить эффективный фонд рабочего времени одного работающего на

плановый период. Расчет можно произвести по трудозатратам на выполнение работ, по типовым нормативам, по рабочим местам на основе норм и зон обслуживания, графика работы, а также с учетом мощности применяемого оборудования, объемов производства и т. д. Численность административно-управленческого персонала определяется по функциям управления. При этом нужно избегать возможных диспропорций между количеством административно-управленческого персонала и основных сотрудников. По нормам управляемости численность сотрудников подчинения верхнего уровня может составлять  $(5\pm 2)$  человека, среднего уровня –  $(7\pm 2)$  человека [11].

Баланс рабочего времени составляется для каждой группы персонала с учетом режима работы предприятия и планируемых потерь рабочего времени (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Баланс рабочего времени среднесписочного специалиста в среднем за месяц

Показатели	Значение
1. Календарный фонд времени, дни	Источник: производственный календарь на соответствующий год, справочно-информационные системы
2. Число выходных и праздничных дней	Источник: там же
3. Номинальный фонд рабочего времени, дни	п. 1 – п. 2
4. Планируемые невыходы, всего в том числе: по болезни, очередной отпуск и т.д.	Прогнозные значения
5. Эффективный фонд рабочего времени, дни	п. 3 – п. 4
6. Средняя продолжительность рабочего дня, ч	Ст. 91,92, 93 Трудового кодекса РФ [12]
7. Эффективный фонд рабочего времени, ч	п. 5 · п. 6

Расчет потребности в персонале может рассчитываться одним из следующих методов.

Вариант 1. Расчет базовой потребности предприятия в трудовых ресурсах ( $T_p$ ) определяется по формуле

$$T_p = O\Pi / B_n, \quad (7)$$

где ОП – объем производства; Вн – выработка на одного работающего.

В а р и а н т 2. Расчет базовой потребности предприятия в численности сотрудников (Чс) по трудозатратам на выполнение работ.

Для определения трудозатрат необходимо определить количество выполняемых сотрудником однотипных работ и умножить их на усредненное количество времени для выполнения одной работы – норму времени. Трудозатраты учитываются для всех работ, которые будет выполнять сотрудник.

Формула расчета трудозатрат:

$$T_z = \sum_{t=1}^n Bp_t \cdot T_t, \quad (8)$$

где  $Bp_t$  – количество однотипных видов работ;  $T_t$  – норма времени на вид работы.

Численность штатных сотрудников (Чс) рассчитывается по формуле

$$ЧС = T_z / \Phi_{pв}, \quad (9)$$

где  $T_z$  – трудозатраты на определенный объем работ;  $\Phi_{pв}$  – фонд рабочего времени за период, в течение которого работа должна быть выполнена.

Рассмотрим пример расчета численности штатных сотрудников по варианту 2.

По прогнозам проекта планируется оказать 150 услуг А и 120 услуг Б в месяц. Норма времени на оказание услуг А составляет 2 ч, услуг Б – 1 ч. Трудозатраты на оказание услуг А и Б можно рассчитать по формуле (8):

$$T_z = 150 \cdot 2 + 120 \cdot 1 = 420 \text{ (ч)}.$$

При графике работы пять дней рабочих, два выходных и восьмичасовом рабочем дне в среднем в месяц получается 22 рабочих дня, или 176 ч на одного сотрудника. Если прогнозный план услуг предполагается выполнить за месяц, то можно рассчитать количество сотрудников для его выполнения.

Рассчитаем количество штатных единиц по формуле (9):

$$Чс = 420 / 176 = 2,39.$$

Таким образом, для выполнения прогнозного объема услуг в месяц потребуется 2,39 штатных единицы.

Вариант 3. Определение численности персонала по типовым нормативам.

«Нормативная численность – это идеальное количество сотрудников, работающих без отпусков, больничных и т. п.

Формула для расчёта оптимальной численности персонала [11]:

$$H = V / (\Phi_{рв} \cdot V_{пл} \cdot K_{вн}), \quad (10)$$

где  $V$  – плановый объём продаж;  $\Phi_{рв}$  – фонд рабочего времени на планируемый период;  $V_{пл}$  – плановая выработка на одного сотрудника;  $K_{вн}$  – плановый коэффициент выполнения норм.

Для расчета штатной численности сотрудников с учетом замены используется формула

$$Шч = H \cdot K_{н}, \quad (11)$$

где  $H$  – нормативная численность сотрудников;  $K_{н}$  – плановый коэффициент невыхода сотрудников на работу.

Плановый коэффициент невыхода сотрудников на работу рассчитывается как

$$K_{н} = 1 + D_{н}, \quad (12)$$

где  $D_{н}$  – доля невыхода сотрудника на работу в общем фонде рабочего времени по производственному календарю».

После определения необходимого состава и численности персонала коротко формулируются квалификационные требования и обязанности к каждой должности, которые можно представить в табличной форме (таблица 2.12).

Определив потребность в трудовых ресурсах, следует осуществить расчёт фонда заработной платы и страховых взносов на заработную плату по категориям персонала, затем составить таблицу (таблица 2.13).

Таблица 2.12 – Состав, квалификационные требования и должностные обязанности персонала (фрагмент)

Должность	Квалификационные требования	Должностные обязанности
Специалист-налоговик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высшее или среднее специальное образование;</li> <li>– наличие повышения квалификации в соответствующей профессиональной сфере (приветствуется);</li> <li>– уверенная работа с ПК и пакетом Microsoft Office;</li> <li>– навыки работы с программами 1С;</li> <li>– наличие качественных знаний законодательства в профессиональной сфере;</li> <li>– умение анализировать и систематизировать информацию;</li> <li>– ответственность и внимательность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Консультирование в области налогового законодательства;</li> <li>– разработка индивидуальных предложений по оптимизации налогообложения для предприятий-клиентов;</li> <li>– ведение и анализ налоговой документации предприятий-клиентов, составление отчетности;</li> <li>– предоставление отчетности клиентов в налоговые органы;</li> <li>– представление клиентов в налоговых и других органах;</li> <li>– поддержание постоянного контакта с клиентами</li> </ul>

Таблица 2.13 – Расчет затрат на заработную плату и страховых взносов

Должность	Количество, ед.	Средняя заработная плата, руб.	Районный коэффициент, руб.	Заработная плата, руб.	Страховые взносы, руб.
1 Административно-управленческий персонал					
2 Основной персонал					
3 Вспомогательный персонал					
Итого					

Обязательные страховые взносы должно начислять и оплачивать предприятие независимо от организационно-правовой формы (ст. 419 Налогового Кодекса (НК) РФ) [13]. Общая величина страховых взносов (СФР, ФОМС) от заработной платы составляет

30 %, для производственных предприятий 30,2 % с учетом страховых взносов на травматизм. Ставка страховых взносов на травматизм рассчитывается в диапазоне от 0,2 до 8,5 % и зависит от класса профессионального риска по конкретному виду деятельности. Районный коэффициент должен соответствовать установленному размеру в регионе согласно планируемому месторасположению предприятия.

Уровень заработной платы может быть определен исходя из средних значений заработной платы выбранной сферы деятельности на территории местонахождения бизнеса по данным сайтов HH.RU, rabota.ru и т. п.

## **2.8 Производственный план**

Данный раздел бизнес-плана описывает технологию и организацию производства продукции (товара/услуги) для достижения целей, определенных стратегией предприятия, его возможностей относительно принятого в плане маркетинга прогнозного объема продаж. Главная задача раздела – подтвердить расчетами, что бизнес-проект в состоянии реально производить необходимый ассортимент/перечень товаров/услуг по определенной цене в нужные сроки и с требуемым качеством.

Производственный план связан с финансовым разделом бизнес-плана, поэтому очень важно составить достоверный прогноз цен на сырье, материалы, оборудование, трудовые ресурсы, возможные изменения в технологических процессах и прочее затраты для расчета средств, которые потребуются для осуществления бизнеса и обеспечат прибыльность его текущей деятельности.

При планировании производственной деятельности в плане необходимо рассчитать:

- 1) потребность в основных производственных фондах (оборудование, измерительные приборы, оргтехника, необходимая мебель, транспортные средства и т. п.);
- 2) потребность в ресурсах (сырье, материалы, комплектующие изделия, топливо, энергия и т. п.);
- 3) прочие затраты, связанные с организацией деятельности предприятия;

- 4) полную себестоимость продукции (товара/услуг);
- 5) себестоимость единицы продукции (товара/услуг) и цену продажи.

### **Краткие теоретические и практические пояснения**

**Формирование производственной базы.** Первым этапом разработки производственного плана является формирование производственной базы и планирование производственной деятельности.

Производственный процесс и его обеспечение включают:

- 1) описание последовательности производства продукции/услуги;
- 2) обоснование выбора технологии и оборудования;
- 3) определение масштабов производства.

Описание технологического процесса должно отразить:

- 1) используемые производственные технологии (доступность, защищенность патентами, надежность, производительность и другие характеристики);
- 2) бизнес-процессы;
- 3) требования к подготовке и организации производства (оформление разрешительных документов (сертификация, лицензирование и пр.));
- 4) требования к контролю качества на всех этапах производства продукции/услуги.

Также можно описать уровень сервиса поддержки, который будет обеспечен клиенту после приобретения товара/услуги. Сервис может рассматриваться как один из главных источников доходов бизнес-проекта в послепродажный период, поэтому условия предоставления сервиса являются достаточно важными.

При планировании производства необходимо учитывать производственные мощности создаваемого предприятия, которые могут быть определены на основе трудоемкости, производительности оборудования, по производственной способности площадей.

**«Производственные мощности»** – возможность предприятия при определенных условиях производить максимальное количество продукта (оказания услуг) за определенный период времени

при полном использовании всех доступных ресурсов (потенциал предприятия)» [14].

Производственная мощность предприятия определяется:

- 1) составом основных фондов, в первую очередь оборудованием;
- 2) режимом работы оборудования;
- 3) перечнем номенклатуры производимой продукции и ее трудоемкостью;
- 4) нормами производительности оборудования.

Факторы, определяющие выбор оборудования:

- 1) цена, качество, срок службы, габариты (влияют на размер производственных площадей, которые необходимо учитывать при выборе помещения);
- 2) способ получения (аренда, лизинг, покупка);
- 3) затраты на транспортировку, установку (монтаж), запуск;
- 4) гарантийное обслуживание;
- 5) консультации и обучение персонала.

Для всех стадий производственного процесса нужно учесть различные виды оборудования. Организация технологического процесса разбивается на производственные циклы и строится на максимальной загрузке оборудования.

Один производственный цикл – время, в течение которого будет завершено производство одной партии продукции (сменность, число работающих, циклов в день, месяц).

Следует различать оборудование для промышленного производства и оборудование для бытового применения.

Для технологического процесса создания продукта необходимо подбирать оборудование с одинаковой мощностью, так как процессы производства взаимосвязаны. Использование оборудования с меньшей производительностью может привести к тому, что оно не справится с объемом работ, а с большей производительностью – вызовет простои. Обычно предусматривают резерв производственной мощности не менее 10 %.

Расчет потребности в наличной мощности ( $M_H$ ) бизнес-проекта включает:

- перечень оборудования;

– оценку потенциальной мощности оборудования.

Наличную мощность оборудования можно рассчитать по формуле

$$M_H = B \cdot T_d, \quad (13)$$

где  $B$  – производительность оборудования, ед/ч;  $T_d$  – действительный фонд времени работы оборудования.

Требуемая мощность ( $M_T$ ) определяется по формуле

$$M_T = N \cdot T_H, \quad (14)$$

где  $N$  – производственная программа на год, ед./год;  $T_H$  – норма времени на изготовление единицы продукции.

Коэффициент загрузки оборудования ( $K_3$ ) – фактическая работа оборудования к наличной мощности в определенный период времени (день, смена и т. д.), определяется по формуле

$$K_3 = M_T / M_H, \quad (15)$$

где  $M_T$  – требуемая мощность оборудования;  $M_H$  – наличная мощность оборудования.

Планирование загрузки производственных мощностей базируется на прогнозах будущего спроса, которые трансформируются в требования к объемам производства продукта (товара/оказания услуги).

Если проект предполагает приобретение оборудования, для реализации проекта необходимо представить его перечень (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Смета затрат «Оборудование»

Наименование оборудования	Кол-во, шт.	Цена за единицу, тыс. руб.	Итого стоимость, тыс. руб.
Оборудование 1			
Оборудование 2			
и т.д.			
Итого:			

Стоимость оборудования должно включать в себя стоимость приобретения, затраты на доставку и его монтаж.

На основные производственные фонды (ОПФ) производится расчет амортизации. Расчет амортизационных отчислений ОПФ выполняется согласно амортизационным группам, определенным законодательно в ст. 258 НК РФ [13], и нематериальным активам (НМА) по сроку полезного использования. Обычно предприятия применяют линейный способ начисления амортизации, которую рассчитывают за месяц и включают в себестоимость продукции (товара/услуги) (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Амортизационные отчисления ОПФ

Элемент ОПФ	Цена за единицу ОПФ, руб.	Количество, шт.	Стоимость ОПФ, руб.	Срок полезного использования, лет	Сумма амортизации, руб./мес.
Оборудование 1					
Оборудование N					
Итого:					

При нелинейном методе начисления применяются нормы амортизации, указанные в ст. 259\_2 НК РФ [13]. Таким образом, предприятие через определенный промежуток времени возвращает себе первоначальную стоимость ОПФ.

Амортизация учитывается в общепроизводственных, коммерческих или общехозяйственных расходах в зависимости от того, как этот актив используется.

**Производственные площади и помещения.** Для осуществления предпринимательской деятельности определяется потребность в производственных и офисных помещениях, земельных участках и т. п. Здесь необходимо рассчитать затраты на покупку/аренду производственных, складских, офисных, подсобных и других помещений. Можно продумать вопросы экономии офисных площадей посредством организации работы части сотрудников удаленно через интернет, с привлечением самозанятых, а также переноса офиса в коворкинг-центр, бизнес-инкубатор.

Также необходимо предусмотреть соответствие помещений по эксплуатационным, техническим параметрам и нормативным

требованиям при определенных видах деятельности бизнеса (Роспотребнадзор, санитарно-эпидемиологическая станция, пожарная инспекция и т. п.), требуется ли ремонт или реконструкция (при необходимости ремонта нужна примерная смета), установка специального оборудования и т. д.

В таблице 2.16 представлен пример ежемесячных затрат за аренду необходимых помещений для осуществления деятельности.

Таблица 2.16 – Смета затрат «Аренда»

Вид помещения	Площадь, м <sup>2</sup>	Стоимость за месяц, руб./м <sup>2</sup>	Общая стоимость, руб./мес.
1 Офисное			
2 Производственное			
3 Склад			
4 Другое			
Итого:			

Сдавая помещение в аренду под производство, офис или склад, арендодатель обычно предоставляет арендатору и коммунальные услуги, необходимые для обеспечения нормальных условий эксплуатации. Как правило, к таким услугам относятся отопление, электроснабжение, водоснабжение и водоотведение, вывоз твердых коммунальных отходов.

Оплата по договору аренды состоит из постоянной части (самой арендной платы) и переменной части (оплаты коммунальных услуг).

Оплату коммунальных услуг можно определить исходя из средней мощности их потребления [15].

Для расчёта потребления электроэнергии по площади используется формула

$$S \cdot 120 \text{ кВт/ч в месяц} = \text{количество кВт/месяц.} \quad (16)$$

Расчет расхода воды:

$$S \cdot 1,1 \text{ м}^3/\text{месяц} = \text{количество м}^3 \text{ воды в месяц,} \quad (17)$$

где 1,1 м<sup>3</sup> – норма потребления воды на 1 м<sup>2</sup> в месяц.

Расчет тепловой энергии на отопление:

$$(S \cdot 0,23 \text{ Гкал/год}) / 7 \text{ мес.} = \text{количество Гкал/месяц}, \quad (18)$$

где 7 месяцев – длительность отопительного периода в году; 0,23 Гкал – норма расхода тепловой энергии за 1 м<sup>2</sup>.

Расчет затрат за услуги водоотведения равно водопотреблению (расход воды).

Тарифы (цена) за коммунальные услуги регламентируются местными и федеральными законодательными актами. При расчете затрат на коммунальные услуги допустимо использовать средний размер в соответствии с установленными тарифами по планируемому месту расположения предприятия.

Если предприятие планирует использовать арендованное имущество в непроизводственных целях, то коммунальные затраты нужно отображать в прочих расходах или услугах сторонних организаций.

**Планирование затрат на текущую производственную (операционную) деятельность.** Для обеспечения производственного процесса проекта рассчитывают потребность в сырье, материалах, комплектующих и т. д., которые непосредственно необходимы на изготовление товара/создания услуги.

Обобщенная формула затрат на сырье и материалы ( $Z_M$ ):

$$Z_M = C_M \cdot H_{\text{нр}} - C_O \cdot H_O, \quad (19)$$

где  $C_M$  – цена единицы данного вида материальных ресурсов;  $H_{\text{нр}}$  – норма расхода сырья, материала;  $C_O$  – цена отходов;  $H_O$  – норма отходов.

Если при изготовлении товара нет отходов, то норма отходов будет определяться как

$$Z_M = C_M \cdot H_{\text{нр}}. \quad (20)$$

Форма расчета потребности в сырье, материалах представлена в таблице 2.17.

При наличии в производственном процессе комплектующих изделий и полуфабрикатов расчет оформляется в соответствии с таблицей 2.18.

Таблица 2.17 – Статья затрат «Сырье, материалы»

Наименование сырья, материалов	Ед. изм.	Количество в месяц, в натуральных величинах	Цена за единицу, тыс. руб.	Итого стоимость, тыс. руб./мес.
Сырье 1				
и т.д.				
... Материал 1				
и т.д.				
Итого:				

Таблица 2.18 – Статья затрат «Комплекующие изделия и полуфабрикаты»

Наименование изделий и полуфабрикатов	Ед. изм.	Количество в месяц, в натуральных величинах	Цена за единицу, тыс. руб.	Итого стоимость, тыс. руб./мес.
Комплекующие 1				
Комплекующие 2				
и т.д.				
Итого:				

С учетом особенности проекта для удобства расчетов можно объединить затраты таблиц 2.17, 2.18 и другие переменные затраты в одну таблицу по наименованиям товара или услуги (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Сводная таблица затрат «Сырье, материалы, комплекующие изделия и т. д.»

Наименование	Сырье, материалы, комплекующие и т. д.	Количество в месяц, в натуральных величинах	Цена за единицу, тыс. руб.	Итого стоимость, тыс. руб./мес.
Товар/услуга 1				
	Итого:			
Товар/услуга 2				
	Итого:			
....				
	Итого:			
Всего:				

Для некоторых видов деятельности предприятия необходимо учесть покупку нематериальных активов (лицензионные соглашения), например программного обеспечения. В этом случае расчеты также оформляются в виде таблицы (таблица 2.20).

Таблица 2.20 – Статья затрат «Нематериальные активы»

Наименование	Цена, руб./ед.	Стоимость, руб.
1С: Предприятие 8 (лицензия)		
и т.д.		
Итого:		

Для обеспечения деятельности предприятия могут потребоваться и другие ресурсы, которые рассчитываются аналогичным образом, например затраты на приобретение мебели и хозяйственного инвентаря, хозяйственного инвентаря и т. д.

**Производственный инвентарь** – это различные предметы, которые участвуют в производственном процессе, но не являются ни оборудованием, ни сооружениями.

**Хозяйственный инвентарь** – это предметы хозяйственного назначения, не используемые в производственном процессе, но без которых невозможно выполнять работу.

К инвентарю и производственным принадлежностям относятся офисная мебель, инвентарь для уборки помещений, средства связи, кулеры, кофе-машины, материалы для хозяйственных нужд, туалетные принадлежности и т. п.

Расходы на закупку малоценных активов (имущество стоимостью меньше 40 тыс. руб. со сроком полезного использования более 12 месяцев) относятся к материально-производственным запасам (МПЗ), которые при запуске проекта можно учесть в инвестиционных затратах.

Расходы на общехозяйственные нужды определяются индивидуально согласно особенностям проекта, примерный перечень этих наименований приведен в таблице 2.21. Например, при необходимости расчет расходов на ремонт ОПФ может определяться в размере 3 % от остаточной стоимости основных средств и включаться в общехозяйственные расходы.

Таблица 2.21 – Статья затрат «Общехозяйственные расходы»

Наименование	Сумма, тыс. руб./мес.
1 Административно-управленческие расходы в целом по предприятию	
2 Аренда	
3 Коммунальные платежи	
4 Услуги связи (интернет)	
5 Банковское обслуживание	
5 Вневедомственная охрана	
6 Клининговые услуги	
Итого:	

Все расходы предприятия, связанные с реализацией, транспортировкой, доставкой, продажей, рекламой, представительскими расходами и прочими маркетинговыми мероприятиями составляют статью «Коммерческие расходы» и могут полностью совпадать с данными таблицы 2.10 «Смета затрат на маркетинг» плана маркетинга. В этом случае можно сделать ссылку на соответствующую таблицу и учесть в расчете полной себестоимости.

Пример формы расчета затрат по коммерческим расходам представлен в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Статья затрат «Коммерческие расходы»

Наименование	Сумма, тыс. руб./мес.
1 Транспортировка	
2 Тара (упаковка)	
3 Представительские расходы	
4 Реклама	
5 Командировочные расходы	
6 Другое	
Итого:	

В зависимости от специфики проекта допускается корректировка данных таблиц и дополнение раздела иными показателями. Например, тара может относиться к переменным затратам при расчете себестоимости, поскольку затраты на ее приобретение зависят от объема продаж.

**Инвестиционные затраты на запуск проекта.** Для запуска бизнес-проекта следует определить первоначальные (единовременные) инвестиционные затраты. Здесь необходимо учесть инвестиции в основные средства, затраты, связанные с регистрацией и получением разрешительных документов для бизнеса, подбором персонала, вложением в оборотный капитал на начальном этапе и т. д. (таблица 2.23).

Таблица 2.23 – Инвестиционные затраты на проект

Наименование затрат	Стоимость, тыс. руб.
1 Покупка оборудования	
2 Монтаж оборудования	
3 Единовременные затраты на маркетинг	
4 Получение/покупка лицензий	
5 Единовременные затраты при запуске проекта на покупку мебели, МПЗ и т. п.	
...	
Итого:	

**Себестоимость продукции (товаров/услуг).** Себестоимость продукции/услуг – это первоначальная стоимость единицы товара/услуги, содержащая все затраты, понесенные на ее производство.

Себестоимость классифицируется по видам затрат:

1) **цеховая** – прямые производственные затраты, связанные непосредственно с технологическими процессами;

2) **производственная** – цеховая себестоимость, материалы, оплата труда производственного персонала, другие расходы на производство;

3) **полная** – стоимостная оценка использованных в производстве абсолютно всех ресурсов (сырье, материалы, трудовые ресурсы и т. д.), которые понесет предприятие на оказание услуги или производство продукта, включая его приобретение, производство и все сопутствующие затраты, в том числе на реализацию.

Полная себестоимость – один из главных показателей предприятия, от размера которой зависит прибыль и эффективность использования ресурсов.

Исходя из ранее произведённых расчётов, необходимо определить затраты на производство и реализацию единицы продукции (товара/услуги), а также установить ее себестоимость для установления цены продаж.

Расчет полной себестоимости товара/услуги можно произвести одним из методов: по экономическим элементам затрат; по системе простого директ-костинга, т. е. в разрезе постоянных и переменных затрат (таблицы 2.24, 2.25). Применение того или иного метода зависит от отраслевых особенностей планируемого предприятия и выбирается разработчиком бизнес-плана самостоятельно. Все затраты по проекту, расчет которых проведен ранее, необходимо занести в сводную таблицу.

Порядок оформления расчета полной себестоимости товара/услуги по экономическим элементам представлен в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Смета затрат на производство продукции (оказания услуг) по экономическим элементам

Элементы затрат	Сумма, тыс. руб./мес.
1 Материальные затраты:	
1.1 Сырье, материалы, комплектующие изделия и т. д.	
1.2 Топливо, энергия	
1.3 Покупные комплектующие изделия и полу-	
1.4 Общепроизводственные затраты	
2 Заработная плата	
3 Начисления на заработную плату	
4 Амортизация ОПФ (НМА)	
5 Прочие (неучтенные выше затраты)	
Итого: полная себестоимость	

Порядок оформления расчета полной себестоимости товара/услуги по системе простого директ-костинга представлен в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – Смета затрат на производство продукции (оказание услуг)

Элементы затрат	Сумма, тыс. руб./мес.
1 Условно-переменные затраты:	
1.1 Сырье и материалы, запчасти, комплектующие изделия и пр.	
1.2 Сдельная заработная плата производственного персонала (с начислениями)	
1.3 Начисления на заработную плату (страховые взносы)	
1.4 Топливо, электроэнергия для производственных целей	
1.5 Транспортные расходы	
...	
2 Условно-постоянные затраты:	
2.1 Амортизация	
2.2 Обслуживание, ремонт оборудования	
2.3 Расходы на рекламу, продвижение товаров/услуг	
2.4. Административные расходы	
Элементы затрат	
и т.д.	
Итого: полная себестоимость	

Себестоимость товара/услуги зависит от особенностей деятельности предприятия и его масштабов. Себестоимость связана со всеми разделами бизнес-плана, основывается на этих данных и может разрабатываться одновременно с ними.

Важным этапом расчета затрат по проекту является их детализация по соответствующим классификациям затрат, например:

1) *по экономическому содержанию* – совокупность затрат по экономическим однородным элементам независимо от их возникновения (материальные затраты, затраты на оплату труда, страховые взносы, амортизация, прочие затраты);

2) *по отношению к объему производства* – переменные и постоянные.

**Переменные затраты** – это затраты на производство конкретного товара/услуги, величина которых зависит от объемов производства продуктов или услуг (сырье, материалы, заработная плата и страховые взносы основных производственных рабочих/сотрудников, топливо и т. д.), увеличиваются или уменьшаются пропорционально объему производства товаров/услуг.

**Постоянные затраты** – затраты, относящиеся к ко всему производству в целом, их величина не зависит от объемов выпуска продукции/оказания услуг (административно-управленческие расходы, аренда, амортизация, общехозяйственные расходы и т. д.);

3) **по способу включения в себестоимость** – прямые и косвенные.

**Прямые** – это непосредственные затраты, связанные с производством конкретного вида товара или создания услуги.

**Косвенные** – затраты, связанные с выпуском нескольких видов товаров или услуг, возникающие при организации, обслуживании производственного процесса, управлении и реализации товара или услуги. Включаются в себестоимость всех товаров или услуг по правилам их распределения, определенным/установленным учетной политикой предприятия.

С использованием классификации затрат рассчитывают себестоимость единицы продукции (товара/услуги). При этом необходимо учитывать рассчитанный ранее план продаж по производственным мощностям, времени на изготовление продукции или оказания услуг, трудоемкости и т. д.

**Калькуляция** – расчет затрат на производство единицы продукта или выполнение определенных услуг.

Планирование себестоимости необходимо для понимания целесообразности выпуска товаров или услуг проекта. Если себестоимость будет высокая, то вероятность установить конкурентоспособную цену будет небольшой или предприятию придется работать в убыток.

Существует достаточное большое количество методов расчета себестоимости единицы продукта (товара/услуг) (позаказный, попроцессный, нормативный и т. д.). Предприятия сами выбирают метод расчета себестоимости в зависимости от особенностей и сферы своей деятельности.

Рассмотрим расчет себестоимости единицы по полной себестоимости.

Если предприятие планирует выпускать один вид товара или услуг, расчет производится по формуле

$$\text{Себестоимость (единицы товара/услуги)} = \frac{\text{Полная себестоимость}}{\text{Общее количество единиц}} \quad (21)$$

Если планируется производить несколько видов товаров или услуг, то расчет себестоимости может производиться для каждого из них по следующему алгоритму:

- 1) рассчитываются переменные затраты, относящиеся непосредственно к каждому виду товара или услуги;
- 2) остальные затраты распределяются выбранным методом на единицу товара/услуги. Расчет распределения затрат можно делать по трудозатратам, трудоемкости, по выручке, расходам на сырье, сдельной оплате и т. д.

Рассмотрим пример расчета себестоимости единицы товара методом полных затрат. Для расчета себестоимости единицы товара используется величина доли товара в общем объеме производства (объеме продаж) (таблица 2.26) [16].

Таблица 2.26 – Расчет доли товара в общем объеме продаж с учетом среднерыночных цен

Товар А		Товар Б	
1 Валовая выручка проекта, рассчитанная по среднерыночным ценам (п.4 А+п.4 Б), руб. (соответствует 100 %)			
2 Среднерыночная цена товара А	Таблица 2.6	2 Среднерыночная цена товара Б	Таблица 2.6
3 Объем продаж товара А, натур. ед.	Таблица А1	3 Объем продаж товара Б, натур. ед.	Таблица А1
4 Выручка по товару А, денеж. ед.	п.2×п.3	4 Выручка по товару Б, денеж. ед.	п.2×п.3
5 Доля товара А в общем объеме продаж, %	$X = (п.4 \times 100) / п.1$	5. Доля товара А в общем объеме продаж, %	$Y = (п.4 \times 100) / п.1$

Последовательность расчета себестоимости единицы товара представлена в таблице 2.27.

Таблица 2.27 – Расчет себестоимости единицы товара методом полных затрат [17]

Наименование	Стоимость, руб.	Наименование	Стоимость, руб.
Товар А		Товар Б	
1 Переменные затраты на единицу по товару А	Таблица 2.19	1 Переменные затраты на единицу по товару Б	Таблица 2.19
2 Общие постоянные затраты, руб. (общие постоянные затраты соответствуют 100 %)			
3 Количество товара А, натур. ед.		3 Количество товара Б, натур. ед.	
4 Доля товара А в общем производстве (продаж), %	Х (Таблица 2.26 п.5)	4 Доля товара Б в общем производстве (продаж)	У (Таблица 2.26 п.5)
5 Общие постоянные затраты по товару А	п.2×п.4	5 Общие постоянные затраты по товару Б	п.2×п.4
6 Постоянные затраты на единицу, руб. на ед. товара А	п.5 / п.3	6 Постоянные затраты на единицу, руб. на ед. товара Б	п.5 / п.3
Итого себестоимость единицы товара А	п.1+п.6	Итого себестоимость единицы товара Б	п.1+п.6

Сопоставляя расчетную величину себестоимости единицы товара и среднерыночные цены согласно примеру устанавливается окончательная цена продажи товара/услуги.

Для определения оптимальной стоимости товара/услуги можно рассчитать три варианта идеальной (реальной) цены: оптимальную цену по отношению к конкурентам, оптимальную цену по мнению потребителей, оптимальную стоимость товара/услуги с точки зрения проекта предприятия.

Пример способа ценообразования по методу рыночной цены представлен в таблице 2.28.

Таблица 2.28 – Определение цены единицы товара/услуги по среднерыночным ценам, руб.

Наименование	Себестоимость продукции/услуг	Среднерыночная цена	Цена реализации
Товар 1/услуга 1			
Товар 2/услуга 2			
и т.д.			

Пример способа ценообразования по методу «издержки +» представлен в таблице 2.29.

Таблица 2.29 – Определение цены единицы товара/услуги, руб.

Наименование	Вид продукции			
	Товар 1/услуга 1	Товар 2/услуга 2	Товар 3/услуга 3	И т. д.
Себестоимость единицы, руб.				
Плановая рентабельность, %				
Цена продажи, руб.				

Итоговая цена реализации товара/услуги должна быть конкурентоспособной, обеспечивать желаемый уровень прибыли и быть доступной для покупателей.

## **2.9 Финансовый план и основные показатели эффективности проекта**

Финансовый план – один из важнейших разделов бизнес-плана, так как является главным критерием принятия проекта к реализации (создание бизнеса, привлечение инвестиций, кредитование и т. п.).

Данный раздел необходим для контроля финансовой обеспеченности бизнес-плана на всех этапах его реализации, отражает достижения финансовых целей проекта и увязывает предстоящие затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты, а также результаты расчетов, которые проводятся при его

разработке в определенной последовательности. Этот раздел является ключевым, так как по нему определяется эффективность бизнес-плана проекта.

Все расчеты финансового плана выполняются на период 3 года (для производственного предприятия и для некоторых отраслей период может быть более 3 лет) с момента запуска бизнес-проекта: для первого года поквартально, для последующих лет суммарно на весь год.

В финансовом плане необходимо отразить:

- 1) прогноз отчета о финансовых результатах;
- 2) прогноз движения денежных средств;
- 3) расчет экономических показателей эффективности проекта;
- 4) оценку чувствительности проекта.

### **Краткие теоретические и практические пояснения**

**Прогноз отчета о финансовых результатах.** Исходными данными для расчета прогноза финансовых результатов являются таблица прогноза объема продаж товара/оказания услуги (приложение А) и расчет всех затрат по созданию товара/услуги (полная себестоимость продукции/услуги).

При расчете прогноза отчета о финансовых результатах выручка от реализации продукции (товара/услуги) определяется как произведение объема производства и цены реализации продукции без учета налога на добавленную стоимость.

Размер налогов и периодичность выплат в прогнозном отчете о финансовых результатах определяются в соответствии с выбранной системой налогообложения бизнес-проекта (данные подраздела 2.2 «Описание предприятия»).

Форма прогноза отчета о финансовых результатах представлена в таблице 2.30.

Таблица 2.30 – Прогноз отчета о финансовых результатах проекта, тыс. руб.

Показатель	Итого за 1-й год	Итого за 2-й год	Итого за 3-й год
1 Выручка			

Окончание таблицы 2.30

Показатель	Итого за 1-й год	Итого за 2-й год	Итого за 3-й год
2 Затраты на производство (полная себестоимость)			
3 Прибыль до налогообложения			
4 Налог (по выбранной системе налогообложения)			
5 Чистая прибыль			

**Прогноз движения денежных потоков.** Чтобы оценить денежные потоки (ДП) проекта – первоначальное вложение (оттоки) денежных средств и ожидаемые поступления (притоки) денежных средств в будущем, необходимо составить прогноз отчета о движении денежных средств (поток наличности, cash flow).

Денежный поток («сальдо реальных денег») классифицируется по видам деятельности и обычно состоит из потоков от операционной (производственной, текущей), инвестиционной и финансовой деятельности (таблица 2.31) [17, 18].

Таблица 2.31 – Виды потоков денежных средств

Поток	Характеристика	Значения денежного потока
Производственный/Операционный	Приток	Выручка
Производственный/Операционный	Отток	Затраты на производство (полная себестоимость без амортизации); налог на прибыль (в зависимости от выбранной системы налогообложения)
Инвестиционный	Приток	Поступления денежных средств от реализации активов, финансовых вложений
	Отток	Инвестиционные (единовременные) затраты проекта
Финансовый	Приток	Поступления денежных средств от краткосрочных и долгосрочных кредитов и займов
	Отток	Возврат долгосрочных кредитов и займов, выплаты дивидендов, по кредиту и т.д.

В курсовой работе при расчете денежных потоков для упрощения вычислений делаются следующие допущения:

- в расчете ДП по операционной деятельности принимается, что оплата поставщикам ресурсов и подрядчикам будет производиться в планируемый срок, соответственно кредиторская задолженность будет отсутствовать. По аналогии предполагается считать, что все текущие затраты предприятия оплачиваются в том же периоде, что и начисляются, объемы производства совпадут с объемами продаж, дебиторская задолженность будет отсутствовать;

- денежный поток по финансовой деятельности будет отсутствовать, поскольку при разработке бизнес-плана не рассматриваются источники финансирования проекта и задолженность предприятия. Как правило, финансовые потоки учитываются при планировании запуска проекта с учетом схемы финансирования (например, с привлечением кредитных средств).

Расчет прогноза денежных потоков в проекте по операционной (производственной, текущей) деятельности рассчитывается прямым методом [19], когда каждый показатель прогноза отчета о финансовых результатах проекта трансформируется в фактические поступления денежных средств (притоки) и фактические расходы (оттоки). То есть ДП по производственной деятельности при применении прямого метода формируются из выручки от продаж за минусом себестоимости продаж (без амортизации) и за минусом налога по выбранной системе налогообложения.

Прогноз отчета о движении денежных потоков проекта составляем в форме таблицы (таблица 2.32).

Таблица 2.32 – Прогноз отчета о движении денежных потоков (cash flow)

Период по проекту	0	1-й год	2-й год	3-й год
<b>Поток наличности</b>				
<b>Операционная деятельность</b>				
<b>Поступления (приток)</b>				
1 Выручка, руб.				
2 Итого поступлений				
<b>Выплаты (отток)</b>				
3 Затраты на производство/полная себестоимость (без амортизации), руб.				

Окончание таблицы 2.32

Период по проекту	0	1-й год	2-й год	3-й год
4 Налоги				
5 Итого выплат				
<b>6 Результат операционной деятельности (п. 2 – п. 5)</b>				
<b>Инвестиционная деятельность</b>				
<b>Поступления (приток)</b>				
7 Поступления денежных средств от реализации активов, финансовых вложений				
8 Итого поступлений				
<b>Выплаты (отток)</b>				
9 Единовременные инвестиционные затраты, в том числе:				
...				
10 Итого выплат				
<b>11 Результат инвестиционной деятельности (п. 8 – п. 10)</b>				
<b>16 Чистый денежный поток проекта (сальдо) (п. 6 + п. 11)</b>				

**Показатели эффективности проекта.** Согласно Методическим рекомендациям «... эффективность инвестиций характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников» [17].

Расчет показателей эффективности проекта рассматривается с точки зрения эффективности вложения инвестиций инициатором проекта (инвестором).

Показатели эффективности делятся на абсолютные (рассчитанные в денежных/стоимостных единицах как разница между результатами и затратами проекта), относительные (отношение результатов проекта к затратам на его реализацию) и временные (период окупаемости проекта).

Для оценки эффективности бизнес-проектов используются различные методы. На практике чаще применяется метод сопоставления разновременных денежных затрат и результатов:

– статический, в котором денежные потоки, возникающие в разные моменты времени, оцениваются как равноценные;

– динамический, в котором финансовые показатели методом дисконтирования приводятся к единому моменту времени, обеспечивая их сопоставимость.

Расчет показателей эффективности проекта статическим методом обычно используется для быстрой оценки или для оценки краткосрочных проектов. Динамические методы учитывают временную стоимость денег, рассчитанную с учетом влияния различных факторов.

К основным показателям оценки эффективности проекта относятся:

- 1) чистый дисконтированный доход (ЧДД, Net Present Value (NPV), чистая текущая стоимость);
- 2) внутренняя норма доходности (ВНД, Internal Rate of Return (IRR), внутренняя норма рентабельности, внутренняя норма дисконта);
- 3) индекс доходности (PI, индекс прибыльности);
- 4) срок окупаемости проекта (PP);
- 5) дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP).

**Дисконтирование денежных потоков.** При расчете показателей эффективности проекта учитывается изменение стоимости денег с течением времени. Иначе говоря, одна и та же сумма денег в разные промежутки времени (горизонт планирования) будет иметь разную стоимость, покупательную способность.

**Дисконтирование** – это приведение будущей денежной суммы (или будущего денежного потока), относящейся к разным шагам расчета (обычно год), к сегодняшней/текущей стоимости.

Для определения того, сколько будет стоить сегодня сумма денег, которую планируется получить в будущем, необходимо продисконтировать эту будущую сумму по заданной ставке процента. Такая ставка называется ставкой дисконтирования (норма дисконта).

Ставка дисконтирования играет роль фактора, обобщенно характеризующего влияние макроэкономической среды и конъюнктуры финансового рынка.

Коэффициент  $Kd^t$ , на который умножается будущая стоимость, называется коэффициентом дисконтирования, или фактором (от англ. factor – множитель) и рассчитывается по формуле

$$Kd^t = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (22)$$

где  $r$  – ставка дисконтирования (дисконта), цена капитала, выраженная в долях единицы;  $t$  – порядковый номер года расчета реализации проекта.

Метод расчета ставки дисконтирования зависит от источника финансирования.

Одним из методов определения ставки дисконтирования высокорискованных проектов является кумулятивный метод (модель премии за риск). Как правило, данный метод применяется для различных инвестиционных проектов, где сложно статистически оценить величину возможного риска или дохода, тогда как при вложении денег собственник или инвестор рассчитывает получить определенную норму доходности при наличии потенциальных рисков.

В данном методе ставка дисконтирования рассчитывается как сумма безрисковой процентной ставки, премии за риск, скорректированных на темп инфляции.

Формула расчета ставки дисконтирования кумулятивным методом:

$$r = rf + rp + In, \quad (23)$$

где  $r$  – ставка дисконтирования;  $rf$  – безрисковая процентная ставка;  $rp$  – премия за риск;  $In$  – процент инфляции.

Для расчета безрисковой процентной ставки может использоваться ставка рефинансирования Центрального банка России, актуальное значение которой размещается на официальном сайте [18].

К практически безрисковым финансовым инструментам относятся государственные облигации (государственные краткосрочные бескупонные облигации, облигации федерального займа), выпускаемые Министерством финансов РФ. Они имеют максимальный уровень надежности относительно других финансовых

инструментов, поэтому могут быть использованы для расчета безрискового процента ставки. Доходность по таким облигациям размещается на официальном сайте Банка России [20] и зависит от срока погашения. Необходимо выбрать доходность облигаций с соответствующим сроком до погашения, равным прогнозному периоду расчета (горизонта планирования).

Следующей переменной в формуле выступает премия за риск. Методика оценки поправок на риск от компании «Альт-Инвест» представлена в таблице 2.33.

Таблица 2.33 – Оценки поправок на риск

Специфические риски	Поправка на риск, %
Расширение производства продукции	3
Расширение рынка сбыта продукции, увеличение продаж	6
Разработка, производство, продвижение нового продукта на рынок	9
Новые отрасли	12

Найти информацию по значению процента инфляции можно на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики, где публикуются индексы потребительских цен, которые характеризуют уровень инфляции [21], или в других официальных источниках.

**Расчет показателей эффективности проекта бизнес-плана.** Такой расчет характеризует целесообразность реализации проекта.

**Чистый дисконтированный доход NPV** показывает стоимость сегодняшних денег в будущем с учетом фактора времени за весь расчетный период, приведенный к начальному шагу расчета, которую инициатор проекта может получить от проекта после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты.

Формула расчета чистого дисконтированного дохода:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n CF_t / (1 + r)^t, \quad (24)$$

или

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n CF_t \cdot Kd^t, \quad (25)$$

где  $n, t$  – количество временных периодов;  $I_0$  – первоначальные инвестиционные затраты на проект;  $CF$  – денежный поток периода  $t$ ;  $Kd^t$  – коэффициент дисконтирования.

**Внутренняя норма доходности IRR** – это ставка процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков проекта (т. е. NPV) равна нулю.

Внутренняя норма доходности позволяет оценить «запас прочности» проекта и является относительным показателем, который указывает, при какой стоимости инвестиций получается нижний гарантированный уровень прибыльности проекта. Если внутренняя норма доходности превышает среднюю стоимость капитала в данной отрасли с учетом инвестиционного риска данного проекта или превышает требуемую доходность инвестиций, то проект можно считать привлекательным.

Формула для расчета внутренней нормы доходности:

$$NPV = \frac{CF_0}{(1+IRR)^0} + \frac{CF_1}{(1+IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+IRR)^n}, \quad (26)$$

или

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0, \quad (27)$$

где  $t$  – порядковый номер года для расчета реализации проекта;  $CF_t$  – денежный поток выбранного года расчета;  $CF_0 = -I_0$  – первоначальные инвестиции.

Вычислить такое уравнение  $n$ -й степени можно с помощью финансового калькулятора или воспользовавшись встроенной функцией в программе Microsoft Excel, функция называется внутренней ставкой доходности (ВСД) и находится в разделе Формулы → Финансовые.

**Индекс доходности PI** показывает уровень отдачи на вложенный рубль инвестиций в проект.

Формула расчета индекса доходности:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t \cdot Kd^t}{I_0}. \quad (28)$$

**Срок окупаемости проекта PP** – период (количество лет), за который окупятся (возместятся) первоначальные инвестиции (затраты) в проект за счет приносимого дохода.

При расчете срока окупаемости должно выполняться условие

$$PP = \min, \text{ при котором } \sum_{i=1}^n CF_t > I_0, \quad (29)$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиционные затраты на проект;  
 $CF_t$  – денежный поток проекта в  $t$ -й период времени.

Формула расчета срока окупаемости:

$$PP = T - \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{CF_{t+1}}, \quad (30)$$

где  $T$  – продолжительность реализации проекта до начала шага расчетного периода (год), на котором накопленное сальдо денежных

потоков меняет знак с отрицательного на положительный;  $\sum_{t=1}^n CF_t$

– накопленное сальдо денежных потоков в периоде, предшествующем периоду окупаемости;  $CF_{t+1}$  – денежный поток периода расчета, в течение которого наступает период окупаемости.

**Дисконтированный срок окупаемости DPP** – период возврата денежных средств с учетом ставки дисконтирования. Главное отличие от простой формулы расчета срока окупаемости – это дисконтирование денежных потоков и приведение будущих денежных поступлений к начальному моменту времени:

$$DPP = \min, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n DCF_t > I_0, \quad (31)$$

где

$$\sum_{t=1}^n DCF_t = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{1+r} = \sum_{t=1}^n (CF_t \cdot Kd^t). \quad (32)$$

Формула расчета дисконтированного срока окупаемости:

$$DPP = T - \frac{\sum_{t=1}^n DCF_t}{DCF_{t+1}}, \quad (33)$$

где  $\sum_{t=1}^n DCF_t$  – накопленное сальдо дисконтированных денежных потоков в периоде, предшествующем периоду окупаемости;  $DCF_{t+1}$  – дисконтированный ДП периода расчета, в течение которого наступает период окупаемости.

В таблице 2.34 приведен пример расчета срока окупаемости и дисконтированного срока окупаемости проекта.

Таблица 2.34 – Расчет срока окупаемости и дисконтированного срока окупаемости проекта (фрагмент)

Период, год	0	1	2	3	4	5
Денежный поток	-2000	700	900	<u>1100</u>	1300	1500
То же с нарастающим итогом	-2000	-1300	<u>-400</u>	700	2000	3500
Дисконтированный денежный поток	-2000	538	533	501	<u>455</u>	404
То же с нарастающим итогом	-2000	-1462	-929	<u>-428</u>	27	431
$PP = 2 - (-400) / 1100 = 2,36$ $DPP = 3 - (-428) / 455 = 3,94$ года						

Расчеты показателей эффективности проекта представляются в форме таблицы (таблица 2.35).

Таблица 2.35 – Показатели эффективности проекта

Период, год	0	1	2	3
Исходные данные для расчета				
1 Чистый денежный поток проекта, тыс. руб.				

Окончание таблицы 2.35

Период, год	0	1	2	3
2 Чистый денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.				
3 Ставка дисконтирования, % годовых				
4 Коэффициент дисконтирования, ед.				
5 Дисконтированный денежный поток проекта (п. 1 · п. 4), тыс. руб.				
6 Дисконтированный денежный поток проекта с нарастающим итогом, тыс. руб.				
<b>Показатели эффективности проекта</b>				
NPV, тыс. руб.				
IRR, %				
PI, руб./руб				
PP, лет				
DPP, лет				

Проект считается инвестиционно привлекательным и эффективным, если одновременно выполняются следующие условия:

- 1) чистый дисконтированный доход  $NPV > 0$ ;
- 2) индекс доходности  $PI > 1$ ;
- 3) внутренняя норма доходности IRR больше нормы эффективности альтернативных вложений или размера дисконта;
- 4) период окупаемости проекта DPP меньше длительности проекта (горизонта планирования), экономически доказанных нормативов не имеет.

При  $NPV = 0$  и  $PI = 1$  принимается решение инициатора проекта или инвестора о реализации или отклонении проекта.

## 2.10 Анализ чувствительности проекта

В данном разделе необходимо провести оценку эффективности проекта при неблагоприятном изменении в базовом варианте бизнес-плана (расчетные данные) следующих данных:

- 1) изменение объема продаж продукции/услуг в диапазоне  $\pm 10\%$ ;

2) изменение затрат на производство продукции/услуг на  $\pm 10\%$ .

### **Краткие теоретические и практические пояснения**

При расчете эффективности бизнес-плана необходимо учитывать неопределенность, т. е. неполноту и неточность информации, и риск, а именно возникновение таких условий (влияния различных факторов), которые приведут к негативным последствиям реализации проекта. Основная неопределенность исходной информации содержится в результатах исследований отрасли и рынка, в маркетинговом плане. При расчете базового варианта бизнес-плана все исходные данные прогнозируются. Насколько точно определены эти значения, зависит результат оценки эффективности проекта. В этой связи до начала реализации проекта необходимо рассмотреть сценарии изменения базовых параметров и оценить, что произойдет с проектом.

Чувствительность оценивает степень изменчивости выходного параметра при изменении одного из входных параметров в определенном диапазоне (изменение объема продаж, увеличение затрат, увеличение цены и т. п.) и условия, что остальные входные параметры остаются неизменными. Анализ чувствительности проекта обычно оценивается воздействием на ключевой показатель эффективности проекта, например на его чистый дисконтированный доход (NPV).

Формула расчета чувствительности:

$$\begin{aligned} & \text{Чувствительность} = \\ & = \text{Процентное изменение выходного параметра} : \\ & \quad : \text{Процентное изменение входного параметра.} \end{aligned}$$

Рассчитаем чувствительность проекта воздействием на его чистый дисконтированный доход NPV, используя формулу

$$NPV_{\text{ч}} = \frac{NPV_1 - NPV_{\text{Б}}}{NPV_{\text{Б}}} \cdot 100\%, \quad (34)$$

где  $NPV_{\text{Б}}$  – значение базового (расчетного по бизнес-плану) показателя;  $NPV_1$  – значение показателя при изменении параметра;  $NPV_{\text{ч}}$  – чувствительность показателя.

Далее полученный результат чувствительности следует разделить на процент изменения параметра и получим результат изменения на единицу процента. Таким образом можно прогнозировать критический уровень изменения показателей проекта и определять, по какому из них проект наиболее чувствителен. Чем чувствительней проект к изменению параметра, тем более значим параметр и выше риск. Во избежание негативных последствий необходимо планировать мероприятия по снижению их влияния.

Представить визуальное отображение в виде графика или таблицы зависимости базового показателя от изменения одного из параметров и сделать выводы. Аналогичные расчеты провести и для других показателей эффективности проекта.

Рассмотрим пример расчета чувствительности NPV проекта при увеличении затрат на производство услуг проекта (таблица 2.36).

Таблица 2.36 – Анализ чувствительности проекта (фрагмент)

Изменение параметра, %	Затраты на производство услуг, руб.		NPV, руб.		Процент изменения NPV <sub>ч</sub>
	Базовый	После изменений	Базовый	После изменений	
+10	1024000	1126400	437508	203706	-53,4

Таким образом, при увеличении затрат на производство услуг на 10 % и условии неизменности остальных параметров проекта чистый дисконтированный доход (NPV<sub>1</sub>) снизится на 53,4 %. Для расчета чувствительности показателя на 1 % определим чувствительность по формуле (34):

$$NPV = -53,4 \% / 10 \% = -5,34.$$

Это означает, что при увеличении затрат в проекте на 1 % NPV уменьшится в 5,34 раза, что показывает достаточно высокую чувствительность.

Рассчитывая чувствительность, можно определить критические факторы, влияющие на эффективность проекта, и предложить мероприятия по снижению их негативного воздействия.

### 3 ПОРЯДОК ПРОЦЕДУРЫ ЗАЩИТЫ И ОЦЕНИВАНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Защита курсовой работы является обязательной и проводится за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины.

Готовые курсовые работы представляются студентами руководителю для рецензирования за две недели до последнего занятия. Руководитель оценивает правильность и полноту курсовой работы. В случае положительного решения студент допускается к защите, а в случае отрицательного – не допускается. Курсовые работы, не допущенные к защите, возвращаются для доработки и повторного представления.

Руководитель курсовой работы осуществляет постоянный контроль за подготовкой курсовой работы. Он имеет право не допускать до защиты курсовые работы, содержание которых не соответствует требованиям данного пособия по дисциплине «Бизнес-планирование» либо их оформление не соответствует установленным правилам.

Защиту курсовой работы принимает руководитель. Ее оценивание производится на основе утвержденных на выпускающей кафедре критериев сформированности профессиональных компетенций, т. е. готовности студента к успешному ведению профессиональной деятельности в определенных условиях и нормативных материалов по текущему контролю успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся в вузе.

При оценке курсовой работы (таблица 3.1) учитывается уровень сформированности компетенций, объем выполнения курсовой работы, правильность оформления отчета.

Таблица 3.1 – Критерии оценки курсовой работы

Критерии оценивания	Оценка
Достигнуты все основные цели и задачи, поставленные в ходе выполнения курсовой работы; – студент показал умение работать с различными видами источников, грамотно систематизировать, классифицировать, обобщать материал, формулируя выводы;	«Отлично»

Продолжение таблицы 3.1

Критерии оценивания	Оценка
<ul style="list-style-type: none"> <li>– текст основной части курсовой работы по разработке бизнес-плана соответствует требованиям учебно-методического пособия, логически выстроен;</li> <li>– студент продемонстрировал знания предметной области, полностью разработал бизнес-план проекта, не имеет замечаний по его выполнению;</li> <li>– отсутствуют аналитические и расчетные ошибки;</li> <li>- при разработке бизнес-плана использованы актуальные источники информации;</li> <li>– оформление курсовой работы соответствует требованиям ОС вуза;</li> <li>– курсовая работа сдана в сроки, утвержденные учебным планом;</li> <li>– при защите курсовой работы студент полностью и аргументированно ответил на поставленные вопросы</li> </ul>	
<p>Достигнуты все основные цели и задачи, поставленные в ходе выполнения курсовой работы;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– студент показал умение работать с различными видами источников, систематизировать, классифицировать, обобщать материал, формулировать выводы;</li> <li>– основная часть курсовой работы по разработке бизнес-плана соответствует требованиям учебно-методического пособия, текст логически выстроен, но имеются небольшие недоработки и замечания по ее выполнению;</li> <li>– имеются незначительные аналитические и расчетные ошибки;</li> <li>– по оформлению курсовой работы имеются незначительные замечания на соответствие требованиям ОС вуза;</li> <li>– курсовая работа сдана в сроки, утвержденные учебным планом;</li> <li>– при защите курсовой работы студент не в полной мере дает ответы на некоторые поставленные вопросы</li> </ul>	«Хорошо»
<p>Основные цели и задачи, поставленные в ходе выполнения курсовой работы, достигнуты частично;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– студент показал умение работать с различными видами источников, систематизировать, обобщать материал, формулировать выводы;</li> </ul>	«Удовлетворительно»

### Окончание таблицы 3.1

Критерии оценивания	Оценка
<ul style="list-style-type: none"> <li>– в основной части курсовой работы по разработке бизнес-плана соблюдены общие требования учебно-методического пособия, в тексте имеются стилистические и орфографические ошибки;</li> <li>– имеются аналитические и расчетные ошибки;</li> <li>– по оформлению курсовой работы имеются замечания на соответствие требованиям ОС вуза;</li> <li>– курсовая работа сдана в сроки, утвержденные учебным планом;</li> <li>– при защите курсовой работы студент посредственно владеет материалом, поверхностно отвечает на вопросы</li> </ul>	
<p>Основные цели и задачи выполнения курсовой работы не достигнуты;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основная часть курсовой работы по разработке бизнес-плана не соответствует требованиям данного учебно-методического пособия (менее 50 %);</li> <li>– имеются принципиальные замечания к аналитическим и расчетным параметрам;</li> <li>– оригинальность текста не соответствует установленным требованиям;</li> <li>– оформление курсовой работы не соответствует требованиям ОС вуза</li> </ul>	«Неудовлетворительно»

## Литература

1. Общероссийские и ведомственные классификаторы. Раздел «Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (КДЕС Ред.2) (с изм. от 1/2015 по 69/2024)» : сайт / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru/classification> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

2. Гражданский Кодекс Российской Федерации : сайт / Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9027690?marker=7D20K3> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

3. Выбор подходящего режима налогообложения : сайт / Федеральная налоговая служба. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/service/mp/> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

4. О лицензировании отдельных видов деятельности : федер. закон (с изм. на 25 декабря 2023 года), (редакция, действующая с 24 февраля 2024 года) : сайт / Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902276657> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

5. Надеин А. Added Value: алхимия роста с помощью брэнда : сайт / Рекламные Идеи : журнал. № 2/2004. URL: <http://www.advi.ru/archive/?mag=&rub=> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

6. Многоугольник конкурентоспособности : сайт / PowerBranding. URL: <http://powerbranding.ru/competition/mnogougolnik-konkurentosposobnosti/> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

7. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]. 5-е европ. изд. М. ; С-Пб. : Диалектика, 2020. 752 с.

8. Методические указания для подготовки курсового проекта «Бизнес-план» / Д.Л. Волков [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». 2-е изд. М. : Высшая школа бизнеса ВШЭ, 2022. 96 с.

9. Параметрические методы расчета цен : сайт / ЛесПромИнформ – Цены и ценообразование в ЛПК. Ч. 2: Журнал профессионалов ЛПК ЛесПромИнформ. 2015. № 8(114). URL: <https://lesprominform.ru/jarticles.html?id=4232> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

10. Сорокина Т. Оценка эффективности каналов сбыта : сайт / Юнит Консалтинг. URL: <https://www.unitcon.ru/stati-i-dokumenty/interesnye-stati/83-marketing-i-sbyt/989-otsenka-effektivnosti-kanalov-sbyta.html> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

11. Как рассчитать оптимальную численность персонала: пошаговая инструкция : сайт / Журнал «Директор по персоналу». URL: <https://www.hr-director.ru/article/11590-red-skolko-sotrudnikov-doljno-byt-v-kompanii> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

12. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) : сайт / Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/901807664> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

13. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) (с изм. на 22 июня 2024 года) (редакция, действующая с 1 июля 2024 года) : сайт / Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/901765862> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

14. Производственная мощность предприятия : сайт / Деловой портал «Управление производством». URL: <https://up-pro.ru/encyclopedia/proizvodstvennaya-moschnost/> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

15. Способы расчета потребления коммунальных услуг в арендном бизнесе : сайт / Системы промышленной вентиляции зданий. URL: <https://вентиляция-проффи.рф/расчеты-оплаты-коммунальных-услуг-в-а/> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

16. Баев Л.А., Литке М.Г. Бизнес-планирование: учеб. пособие / под ред. Л.А. Баева. Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2017. 70 с.

17. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во экономики РФ; М-во финансов РФ; ГК по строительству, архитектуре и жилищной политике ; рук. авт. коллектива В.В. Колосов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. М.: Изд-во «Экономика», 2000. 421 с.

18. Джакубова Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам. М. : Финансы и статистика, 2017. 104 с.

19. Ключевая ставка Банка России : сайт / Банк России. URL: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate/) (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

20. Кривая бескупонной доходности государственной облигации : сайт / Банк России. URL: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/zcyc\\_params/zcyc/](https://www.cbr.ru/hd_base/zcyc_params/zcyc/) (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.

21. Цены, инфляция : сайт / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 20.06.2024). Режим доступа: свободный.



Учебное издание  
**Шимко** Наталья Валерьевна  
**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**  
Учебно-методическое пособие  
по выполнению курсовой работы

Подписано в печать 17.10.24. Формат 60x84/16.  
Усл. печ. л. 5,12. Тираж 100 экз. Заказ № 170.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники».  
634050, г. Томск, пр. Ленина, 40. Тел. (3822) 533018.