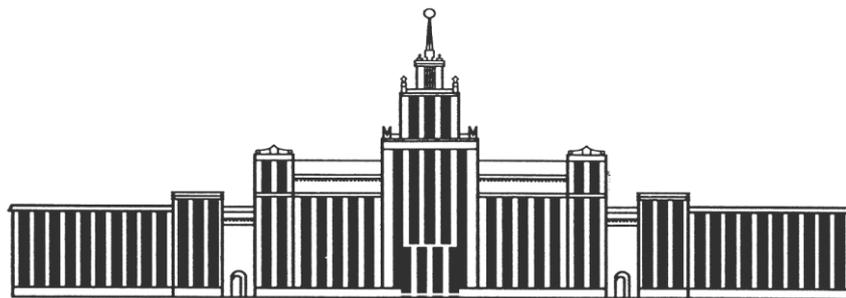

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

У9(2)23.я7
Б158

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические указания
для выполнения курсового проекта (работы)

Челябинск
2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

У9(23).я7
Б158

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические указания
По выполнению курсового проекта (работы)

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2018

УДК 005.511(075.8)
ББК У9(2)232.я7
Б158

*Одобрено
учебно-методической комиссией
высшей школы экономики и управления*

*Рецензент:
Лапо А.С.*

Б158 Бизнес-планирование: методические указания для выполнения
курсового проекта (работы) / Сост.: Л.А. Баев, М.Г. Литке; –
Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018. – 66 с.

Методические указания предназначены для выполнения курсового проекта (работы) по дисциплине «Бизнес-планирование» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»; направления подготовки 38.03.01 «Экономика»; профиля «Управление проектами»; профиля «Финансовый менеджмент»; профиля «Экономика предприятий и организаций».

Предусмотрено описание объекта исследования, стратегический анализ среды с целью обоснования выбора направления развития и разработка бизнес-плана проекта.

Материал в методических указаниях изложен в соответствии с учебным пособием по бизнес-планированию, изданным в 2017 г. [1] и проиллюстрирован для наглядности рисунками и таблицами.

УДК 005.511(075.8)
ББК У9(2)232.я7

© Издательский центр ЮУрГУ, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1 Содержание курсового проекта.....	5
2 Методические указания по формированию краткой характеристики объекта исследования.....	5
3 Методические указания по выполнению стратегического анализа ...	6
3.1 Анализ внешней среды.....	6
3.2 Анализ внутренней среды.....	9
3.3 SWOT-анализ.....	11
4 Методические указания по разработке бизнес-плана проекта.....	13
4.1 Резюме проекта.....	14
4.2 Организационный план.....	14
4.3 План маркетинга.....	19
4.4 План производства.....	22
4.5 Финансовый план.....	26
4.6 Анализ рисков проекта.....	31
Заключение.....	34
Библиографический список.....	35
Приложения.....	36

ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-план является инструментом осмысления и обоснования тех хозяйственных мероприятий, которые направлены на развитие предприятия и требуют вложения значимых инвестиционных ресурсов. Бизнес-план – концептуальный документ, который используется для внутрифирменного планирования и обоснования целесообразности финансирования проекта, а также с целью привлечения внешних инвестиций. Изучение дисциплины «Бизнес-планирование» позволяет систематизировать знания, полученные студентами по ранее изученным дисциплинам.

Выполнение курсового проекта (работы) дает пояснения для обоснования стратегической позиции объекта исследования, а также для разработки бизнес-плана инвестиционного проекта по курсу «Бизнес-планирование». В процессе разработки бизнес-плана проекта студент приобретает практические навыки в оценке и обосновании актуальности идеи и решения, конкурентоспособности, коммерциализуемости, экономической эффективности и уровня риска проекта. Это позволит студентам получить практические навыки разработки и принятия управленческих решений по развитию предприятия как объекта проектного управления.

В данных методических указаниях приведен пример разработки бизнес-плана для Start-up проекта. В свою очередь в учебном пособии [1] можно ознакомиться с примером разработки бизнес-плана развития действующего предприятия.

1 СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

В процессе выполнения курсового проекта (работы), ознакомившись с учебным пособием [1], в котором представлен комплекс вопросов, относящихся к теоретическим основам разработки бизнес-плана, а также с данными методическими указаниями, студенту необходимо решить следующие задачи:

Глава 1. Дать краткую характеристику объекта исследования;

Глава 2. Провести стратегический анализ внешней и внутренней сред объекта исследования с целью обоснования актуальности выбранного проекта:

2.1 Анализ внешней среды.

2.2 Анализ внутренней среды.

2.3 SWOT-анализ.

Глава 3. Разработать бизнес-план проекта:

3.1 Резюме проекта.

3.2 Организационный план.

3.3 План маркетинга.

3.4 План производства.

3.5 Финансовый план.

3.6 Анализ рисков проекта.

Каждая из задач выполняется как отдельная самостоятельная часть. При этом каждый раздел бизнес-плана должен сопровождаться комментариями и лаконичными выводами. Резюме проекта оформляется после разработки бизнес-плана в целом.

Также требуется сформировать введение и заключение к проекту (работе)

Допускается два возможных варианта выполнения курсового проекта (работы): разработка бизнес-плана создания нового предприятия или развитие существующего предприятия путем внедрения каких-либо нововведений, повышающих эффективность его работы.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КРАТКОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

В случае если объектом исследования является действующее предприятие, в самом начале работы необходимо дать его описательный разрез в рамках следующего плана:

- наименование и организационно-правовая форма объекта исследования;
- место нахождения;
- краткая история развития объекта исследования;

- виды деятельности, осуществляемые объектом исследования, согласно учредительным документам;
- организационно-управленческая структура;
- имеющиеся ресурсы.

Основными источниками информации для этого раздела являются Устав предприятия; информация, размещенная на официальных сайтах объекта исследований и в СМИ; а также результаты общения с руководством предприятия.

С примером краткой характеристики действующего предприятия вы можете ознакомиться в приложении А.

В случае если разрабатывается проект создания нового предприятия, то в данном разделе необходимо описать суть идеи проекта:

- краткая суть идеи;
- актуальность идеи;
- видение идеи;
- необходимые ресурсы для реализации идеи.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Для определения целесообразности и актуальности предпринимательской идеи ставится задача провести стратегический анализ взаимодействия предприятия и среды. Поскольку именно во взаимодействии со средой можно оценить сильные и слабые стороны бизнеса, оценить роль и место проекта в его развитии, конкретизировать существо проекта, оценить его жизнеспособность и наиболее значимые шаги реализации. Детальная структура стратегического анализа представлена в учебном пособии [1]. Стоит отметить, что стратегический анализ должен проводиться подробно, дабы не возникало вопросов к объективности его результата.

Структура проведения стратегического анализа следующая:

- анализ внешней среды;
- анализ внутренней среды;
- SWOT-анализ.

3.1 Анализ внешней среды

Структура анализа внешней среды следующая:

- анализ макроэкономической среды объекта исследования;
- анализ микроэкономической среды объекта исследования;
- оценка факторов внешней среды (качественная и количественная).

Анализ макроэкономической среды объекта исследования

Студенту может самостоятельно выбрать наиболее подходящий для его объекта и ситуации метод [1]. В рамках выполняемого курсового проекта (работы) представляется целесообразным ограничиться PEST (STEEP) — группировкой факторов.

В результате подробного анализа макроэкономического окружения формируется PEST (STEEP)-матрица, в которой указываются основные факторы макросреды, оказывающие воздействие на предприятие, идею, проект (таблица 1).

Таблица 1 – PEST (STEEP)-матрица

Политические факторы (Political) — ... — ...	Экономические факторы (Economic) — ... — ...
Социальные факторы (Social) — ... — ...	Технологические факторы (Technological) — ... — ...
Экологические факторы (Ecology) — ... — ...	

Пример полученной в результате анализа макроэкономической среды методом PEST-анализа матрицы представлен в приложении Б (таблица Б.1).

Анализ микроэкономической среды объекта исследования

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил по Портеру, подробное описание которого представлено в учебном пособии [1].

В результате подробного анализа пяти конкурентных сил формируется матрица факторов микросреды, оказывающих ключевое воздействие на предприятие (идею, проект) (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица факторов микросреды

Рыночная власть потребителей — ... — ...	Рыночная власть поставщиков — ... — ...
--	---

Окончание таблицы 2

Угроза появления новых игроков — ... — ...	Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов) — ... — ...
Уровень конкурентной борьбы	
— ... — ...	

Пример полученной в результате анализа микроэкономической среды матрицы представлен в приложении Б (таблица Б.2).

Оценка факторов внешней среды

Следующим этапом оценки является определение доминирующих факторов внешней среды, оказывающих наиболее сильное воздействие на предприятие (идею, проект).

Всю совокупность факторов, представленных в таблицах 1 и 2, вносим в таблицу качественной оценки (таблица 3), определяем вектор воздействия фактора («-» – отрицательное воздействие, УГРОЗА; «+» – положительное воздействие, ВОЗМОЖНОСТЬ), даем пояснения своего решения.

Таблица 3 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Пояснения
1.		
2.		
...		
N		

Пример качественной оценки факторов внешней среды представлен в приложении В.

Следующим шагом является выделение наиболее значимых факторов для дальнейшего анализа. Это делается с помощью составления матриц возможностей и угроз, представленных на рисунках (1 и 2).

С примером заполнения представленных выше матриц можно ознакомиться в приложении Г.

По результатам представленного анализа определяются факторы внешней среды, на которые необходимо обратить особое внимание, те факторы, с которыми работаем при наличии ресурсов.

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая			
Средняя			
Низкая			

Работаем	
Наблюдаем	
Отбрасываем	

Рисунок 1 – Матрица возможностей

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая				
Средняя				
Низкая				

Работаем	
Работаем при наличии ресурсов	
Наблюдаем	
Отбрасываем	

Рисунок 2 – Матрица угроз

Наиболее значимые факторы в дальнейшем отображаются в SWOT-матрице (таблица 6).

3.2 Анализ внутренней среды

Структура анализа внутренней среды объекта исследования следующая:

- определение факторов внутренней среды;
- оценка факторов внутренней среды (качественная, количественная).

Определение факторов внутренней среды

Существует множество методов оценки внутренней среды, разнообразие которых представлено в учебном пособии [1].

Для анализа действующей организации наиболее эффективным является метод 7S МакКинси. В случае разработки бизнес-плана проекта открытия нового предприятия рекомендуются методы, основанные на теории «Marketing mix» [2, 3], наиболее распространенной формой которой

является Теория 4P. В различных ситуациях и отраслях допускаются расширения этого метода (5P-10P) [1]

В зависимости от используемого метода формируем матрицу с перечнем ключевых факторов внутренней среды, аналогичную матрицам (таблицы 1 и 2). Пример заполненной в результате оценки внутренней среды методом 5P, представлен в приложении Д.

Оценка факторов внутренней среды

Следующим этапом оценки внутренней среды является определение доминирующих факторов, значимых для предприятия (идеи, проекта).

Одним из методов качественной оценки факторов внутренней среды является SNW-анализ: Strengh (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), Weakness (слабая сторона) (таблица 4).

Таблица 4 – Качественная оценка факторов внутренней среды (SNV-анализ)

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
1.			
2.			
...			
N			

Пример заполнения таблицы 4 представлен в приложении Е.

После выявления сильных и слабых сторон предприятия целесообразно провести количественную оценку факторов внутренней среды для определения степени их значимости (таблица 5).

Таблица 5 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
1	2	3	4=2x3
Слабая сторона			
1.			
2.			
...			
N			
Итого слабые стороны	1	-	СУММ(1-n)
Сильная сторона			

Окончание таблицы 5

1	2	3	4=2x3
1.			
2.			
...			
M			
Итого сильные стороны	1	-	СУММ(1-m)

По результатам анализа факторов внутренней среды (таблица 5) определяем степень значимости слабых и сильных сторон предприятия (идеи, проекта), а также выделяем доминирующие слабые и сильные стороны, оказывающие воздействие на объект исследования (приложение Ж).

Доминирующие факторы в дальнейшем отображаются в SWOT-матрице (таблица 6).

3.3 SWOT-анализ

Результирующим этапом стратегического анализа является SWOT-анализ [4]. В результате проведенного анализа внешней и внутренней сред формируем SWOT-матрицу, в которую вносим соответствующие доминирующие факторы (таблица 6). Пример заполнения SWOT-матрицы представлен в приложении И (таблица И.1)

Таблица 6 – SWOT- матрица

Сильные стороны (Strenghts)	Слабые стороны (Weaknesses)
– S1	– W1
– S2	– W2
– ...	– ...
– Sn	– Wn
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
– O1	– T1
– O2	– T2
– ...	– ...
– On	– Tn

Далее проводится количественная оценка взаимовлияния факторов внутренней и внешней сред (таблица 7). В курсовом проекте (работе) рекомендуется использовать следующую бальную шкалу:

- 1 балл – факторы не влияют друг на друга;
- 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное;

5 баллов – взаимовлияние факторов высокое;
2 и 4 балла – компромиссные значения.

Таблица 7 – Количественная оценка взаимовлияния факторов внешней и внутренней сред

		Возможности (Opportunities)				Угрозы (Threats)				Итого
		O1	O2	...	On	T1	T2	...	Tn	
Сильные стороны (Strengths)	S1									
	S2									
	...									
	Sn									
Слабые стороны (Weaknesses)	W1									
	W2									
	...									
	Wn									
Итого										

Итоговые столбцы и строки позволяют оценить степень значимости факторов. При этом итоговая строка позволяет выделить наиболее значимые возможности и угрозы, на которые при формировании стратегии развития следует обратить первоочередное внимание, а итоговый столбец – наиболее значимые сильные и слабые стороны предприятия (проекта), с которыми в первую очередь необходимо работать. Пример заполнения таблицы 8 в приложении И (таблицы И.2 и И.3)

Далее на основании таблицы 8 формируются проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и формулируются решения (мероприятия) (таблица 8).

Наглядно формирование проблемных полей представлено в приложении И (таблица И.4)

Далее, суммируя оценки полей, на пересечении которых были сформированы решения, получаем рейтинг решений, связанных с задачей развития объекта исследования.

При анализе предприятия, таким образом, наиболее значимые решения (мероприятия) формируют проект, принимаемый к реализации.

Таблица 8 – Формирования проблемных полей

		Возможности (Opportunities)				Угрозы (Threats)			
		O1	O2	O1	O2	O1	O2	O1	O2
Сильные стороны (Strengths)	S1	СИВ				СИУ			
	S2								
	...								
	Sn								
Слабые стороны (Weakness)	W1	СЛВ				СЛУ			
	W2								
	...								
	Wn								

Если же анализируется уже выбранный проект (например, открытие нового предприятия), то построение проблемных полей решений позволяет выделить наиболее важные мероприятия (комплексы работ) проекта, требующие повышенного внимания (таблица 9).

Таблица 9 – Рейтинг решений

Ранг	Решение	Сумма баллов
1		
...		
N		

В качестве примера рейтинг решений для действующего предприятия, полученных в результате проведенного стратегического анализа, представлен в приложении И (таблица И.5).

После определения стратегических решений приступаем к формированию бизнес-плана проекта.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА

Следующим шагом, после обоснования актуальности идеи и выбора проекта, является непосредственно формирование его бизнес-плана.

4.1 Резюме проекта

Визитная карточка проекта. Цель этого раздела — заинтересовать читающего (инвестора, эксперта, члена жюри и т.п.), привлечь внимание к проекту и раскрыть его суть.

Резюме – важнейшая часть бизнес-плана, т.к. в нем отражен весь проект в концентрированном виде. Если вам не удастся этим разделом заинтересовать потенциального инвестора, то дальнейшее содержание работы он читать не будет.

Резюме проекта оформляется после разработки бизнес-плана в целом, а размещается в самом начале бизнес-плана.

Резюме представляет собой краткий обзор бизнес-плана и может включать следующую информацию:

- наименование предприятия;
- краткая характеристика предприятия:
 - количество разработчиков/ количество сотрудников;
 - уставной фонд;
 - оборот за последний год (для действующих компаний);
 - контактные данные, реквизиты;
- краткое изложение сути проекта (особо выделяя, идет ли речь о start-up проекте или о расширении действующего бизнеса (фрагментарная форма));
- предполагаемые результаты проекта;
- горизонт расчета проекта;
- источники и условия финансирования проекта;
- наличие интеллектуальной собственности (лицензии, патенты, Ноу-Хау, авторские права и т.п.)
- интегральные показатели экономической эффективности проекта (NPV, IRR, PI, PP, DPP);
- риски проекта:
 - основные риски проекта;
 - вероятность наступления рисков событий;
 - меры предотвращения;
- перспективы проекта.

Пример резюме представлен в приложении К.

4.2 Организационный план

Цель данного раздела бизнес-плана — познакомить с организацией, представляющей проект, а также представить подробную характеристику проекта:

- краткая характеристика объекта исследования;
- подробное описание сути проекта;
- планирование проекта;
- расчет потребности в финансировании проекта;
- определение источника и условий финансирования проекта.

Краткая характеристика объекта исследования

В данном разделе необходимо описать объект, на котором планируется реализовать предлагаемый проект:

- а) для действующего предприятия необходимо описать следующее:
 - краткая история развития компании;
 - основные виды деятельности;
 - конкурентные преимущества;
 - основные достижения компании (награды, патенты, лицензии, ноу-хау);
- б) для start-up проекта необходимо описать следующее:
 - профессиональный опыт членов команды в избранной отрасли;
 - профильные профессиональные достижения членов команды.

Подробное описание сути проекта (идея, решение, модель)

В рамках данного пункта необходимо подробно описать предполагаемое к реализации решение:

- суть проекта (идеи, решения, модели) (из каких элементов будет состоять проект и как они будут взаимодействовать);
- описание продукции (товаров, работ, услуг) проекта:
 - качественные характеристики;
 - на какой стадии разработки в настоящее время находится;
 - функциональное назначение;
 - новизна товара;
 - соответствие принятым стандартам и ГОСТам;
 - сравнение с аналогичными товарами, присутствующими на рынке;
- организационная структура управления проектом.

Планирование проекта

На данном этапе необходимо составить подробный план реализации проекта с поэтапным распределением временных и финансовых затрат (календарное планирование).

Теоретические основы календарного планирования подробно представлены в учебном пособии [1].

Календарное планирование включает в себя:

- определение состава и последовательности работ;
- планирование сроков, длительностей и логических связей работ;
- определение потребностей в ресурсах и составление ресурсного плана проекта;
- расчет финансовых и временных затрат по проекту.

Календарное планирование проекта предполагает планирование трех фаз жизненного цикла проекта:

- 1) прединвестиционная фаза — включающая все виды работ, связанные с технико-экономическим обоснованием проекта, вплоть до проведения переговоров и заключения контрактов на технологическое проектирование и поставку оборудования;
- 2) инвестиционная фаза — включающая в себя работы, связанные с собственно реализацией проекта, вплоть до запуска его в эксплуатацию;
- 3) эксплуатационная фаза — фаза использования результатов проекта, то есть производства и реализации продукции и услуг, для которого и создавался проект [9].

Оценивая затраты проекта, важно правильно разделять их на инвестиционные (единовременные) и эксплуатационные (текущие или операционные) [7]. К инвестиционным затратам относятся все расходы, связанные с прединвестиционной и инвестиционной фазами проекта, включая затраты на запуск проекта. Сюда же относятся и затраты, связанные с приращениями оборотного капитала на всех фазах жизненного цикла проекта (включая эксплуатационную фазу). К эксплуатационным (операционным) затратам относятся все затраты, связанные с производством и реализацией продукции.

В упрощенном варианте в целях календарного планирования работ и определения потребностей в финансировании можно выделить и рассмотреть этапы разработки и реализации проекта.

Для начала составляется табличная форма календарного графика (таблица 10), в которой указываются сроки начала и окончания этапов (работ) проекта, а также их длительности. Таким образом, мы получаем информацию о длительности подготовительного этапа и планируемой дате запуска проекта в реализацию.

Пример сформированного календарного графика представлен в приложении Л (таблица Л.1).

Таблица 10 – Календарный график проекта

№ этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
Преинвестиционная и инвестиционная фаза				
1				
2				
...				
N				
Эксплуатационный этап				
	Запуск проекта в эксплуатацию		–	–
Итого длительность преинвестиционной и инвестиционной фаз				

Следующим этапом планирования является определение потребности в финансировании проекта на каждом из этапов проекта, расчет которой составляется с учетом потребности в первоначальных (единовременных) затрат проекта и затрат на приращение оборотного капитала) (таблица 11).

Таблица 11 – Расчет потребности в финансировании с учетом календарного графика

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость	Поставщик
Единовременные затраты проекта			
1.	...		
2.			
...			
N			
Итого единовременные затраты проекта			
Затраты на приращение оборотного капитала			
1.	...		
2.			
...			
M			
Итого затрат на приращение оборотного капитала			
Итого потребность в финансировании			

Графически календарный график проекта с учетом потребности в финансировании на каждом этапе проекта можно представить в виде диаграммы Гантта (приложение Л, рисунок Л.1). Итоговая таблица с

расчетом полной потребности в финансировании представлена в приложении Л (таблица Л.2).

Определение источника и условий финансирования проекта

После того, как определились с потребностью в финансировании проекта, возникает вопрос: из каких источников покрываем данную потребность? В качестве источников финансирования можно выделить следующие:

- собственные средства – это средства собственников бизнеса, вкладываемые в его развитие, либо средства самого предприятия, имеющиеся у него на балансе. Следует обратить внимание на структуру баланса объекта исследования (форма № 1), а именно на Актив (статья «денежные средства») и Пассив (статья «нераспределенная прибыль»);
- заемные средства – банковский кредит или займ на условиях договора займа у частного кредитора;
- средства регионального или государственного бюджета;
- средства частного, регионального или государственного фонда поддержки проектов (например, Венчурного фонда или др. фондов, финансирующих высокотехнологичные инновационные проекты).

После фиксации источника финансирования необходимо определить следующие моменты:

- условия получения средств;
- условия возврата средств;
- структуру финансирования (если используется смешанная форма финансирования) (таблица 12).

Таблица 12 – Структура финансирования проекта

Источник	Сумма, в руб.	Доля, в %	Условия
Итого		100	

В случае, если предполагается финансирование проекта из заемных источников, необходимо представить календарный график погашения кредита по следующей форме (таблица 13). Пример заполнения данной таблицы представлен в приложении М.

Таблица 13 – График погашения кредита

Дата	Остаток по кредиту	Погашение долга	Проценты	Ежемесячный платеж
Итого				

4.3 План маркетинга

Цель маркетингового раздела бизнес–плана разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается взаимодействовать с рынком и реагировать на обстановку, складывающуюся на нём, чтобы обеспечить сбыт товаров и услуг. При составлении данного плана необходимо отобразить следующую информацию:

- описание методов продвижения продукции (товара, работы, услуги) на рынке: упаковка, каталоги, участие в выставках, реклама в СМИ и т.п.;
- анализ конкурентов;
- обоснование цены продукции (товаров, работ, услуг) проекта;
- анализ покупателей (обоснование коммерциализуемости результатов проекта).

Описание методов продвижения продукции (товаров, работ услуг) проекта на рынке

Данный пункт составляется, если сутью проекта является производство и продажа новой продукции.

Методы продвижения товаров на рынке представляют собой определенные мероприятия, которые ориентируются на повышение эффективности продаж при помощи коммуникативного воздействия на партнеров, потребителей и персонал. Продвижение имеет двоякую цель: поддержание положительного отношения к организации и активизацию потребительского спроса. При этом продвижение имеет ряд важных функций:

- формирование образа престижности, инновации и низких цен;
- информирование клиента о товаре;
- изменение стандартов восприятия товара;
- поддержание популярности товаров и услуг;
- стимулирование системы сбыта и ее участников;
- благоприятная информация о компании.

В маркетинге существуют следующие методы продвижения товара:

- прямые (личные) продажи – данный метод основывается на устной беседе с покупателем, с целью помочь потребителю принять решение в сторону покупки;
- реклама – это информирование потребителя о деятельности объекта исследования и потребительских свойствах продукции (товара, работы, услуг) проекта;
- стимулирование продаж – совокупность разных мероприятий, которые призваны содействовать продвижению товара;

— пропаганда – стимулирование спроса при помощи распространения имиджевой и коммерческой информации как через посредников, так и самостоятельно.

Следует учитывать, что некоторые методы продвижения требуют дополнительных финансовых затрат, которые необходимо учесть при расчете потребности в финансировании проекта.

Анализ конкурентов

Необходимо определить потенциальных конкурентов (прямых, косвенных), описать и провести их сравнение по ряду признаков (критериев) (таблица 14). Основная задача – выявить наиболее важные признаки сравнения (индивидуальные для каждого объекта и продукции (товара, работы, услуги)) и оценить свои конкурентные преимущества.

Таблица 14 – Анализ конкурентов

Конкурент	А	Б	(мы)	...	п
Критерии					
Качество					
Цена					
Репутация					
Организация продаж					
Срок поставки					
Выполнение договорных обязательств					
Техническое сопровождение продукции					
Инновационность продукции					
Географический охват					
Объем производства					
И т.п.					
Итого					

По результатам анализа конкурентов нужно сделать конструктивный вывод о своей конкурентной позиции и о возможностях ее улучшения с позиции разрабатываемого проекта.

Обоснование рыночной цены продукции (товара, работы, услуги) проекта

Один из рыночных методов определения цены товара проекта – с ориентацией на конкурентов. Цены на продукцию (товары, работы и услуги) устанавливаются через анализ и сравнение силы дифференциации

товаров объекта исследования с фирмами-конкурентами на конкретном рынке. При этом во внимание принимается сложившийся уровень цен. Таким образом, данный метод состоит в определении цены с учетом конкурентной ситуации [1].

В рамках разработки бизнес-плана проекта мы предлагаем использовать метод ориентации на текущие цены, который состоит в том, что каждый продавец устанавливает цену, исходя из уровня рыночных цен [8]. Пример использования данного метода представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Определение среднерыночной цены продукции (товара, работы, услуги) проекта с ориентацией на конкурента

Наименование продукции проекта	Рыночная цена продукции			
	Конкурент А	Конкурент Б	...	Средняя рыночная цена
Продукция (1)				
Продукция (2)				

Пример определения среднерыночной цены представлен в приложении Н (таблица Н.1)

Анализ покупателей (обоснование коммерциализуемости результатов проекта)

Основная цель данного этапа — спрогнозировать выручку от реализации продукции (товаров, услуг) проекта. Методы, используемые для оценки спроса на продукцию (товары, работы и услуги) проекта, подробно представлены в учебном пособии [1].

После определения потенциального спроса необходимо спрогнозировать потенциальный объем реализации продукции (товара, услуг) проекта (таблица 16).

Таблица 16 – План продаж, с учетом среднерыночной цены

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по месяцам)								Итого за год
		1	2	3	4	5	11	12	
1. Продукт (услуга) А:										
объем продаж	ед.									
2. Продукт (услуга) В:										
.....										

Пример сформированного плана продаж представлен в приложении Н.

4.4 План производства

Цель этого раздела – представить технологический процесс. Подробно описать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю.

Описание технологии производства продуктов (работ, услуг)

Данный раздел бизнес-плана предполагает наполнение следующей информацией:

- схема технологического процесса (приложение П);
- последовательность выполнения операций;
- режим обработки изделий;
- тип производства;
- метод организации производства;
- структура производственного цикла;
- график производственного процесса от сырья до конечной продукции.

Обоснование потребности в основных средствах

В случае, если проект предполагает приобретение основных средств, необходимо представить их перечень (таблица 17). Пример составления таблицы представлен в приложении П, таблица П.1.

Таблица 17 – Потребность в основных средствах

Наименование	Цена	Количество	Сумма	Поставщик	Срок амортизации	Итого амортизация (в год)
...						
...						
Итого			Σ	-	-	Σ

Обоснование потребности в оборотных средствах

Форма расчета удельной потребности в оборотных средствах представлена в таблице 18 (пример см. в приложении Р).

Таблица 18 – Удельная потребность в оборотных средствах (на ед. продукции)

Наименование продукции	Сырье, материалы, комплектующие, товар	Цена	Удельная потребность (в натур. величинах)	Стоимость	Поставщик
1	2	3	4	5=3*4	6
Продукт А					
	<i>Итого потребность</i>			Σ	-
Продукт Б					
	<i>Итого потребность</i>			Σ	-
....					
	<i>Итого потребность</i>			Σ	-

Расчет операционных затрат

В данном разделе необходимо рассчитать все затраты, возникающие на этапе реализации проекта (эксплуатационная фаза).

Существуют различные классификации текущих затрат, связанных с операционной деятельностью предприятия. В данном разделе примем за основу классификацию операционных затрат в зависимости от степени влияния на них объема производства, выделим условно-постоянные и условно-переменные затраты.

Условно-переменные затраты проекта напрямую зависят от объема выпуска и реализации продукции (услуг, работ). К ним относятся:

- затраты на сырье, материалы и комплектующие (таблица 18), либо цена товара, предлагаемого к перепродаже;
- топливо и электроэнергия (в случае наличия возможности рассчитать удельно);
- сдельная часть заработной платы рабочих, работающих по сдельной форме;
- затраты на упаковку и транспортировку;
- и прочее.

Удельные переменные затраты рассчитываются на каждую отдельную единицу продукции индивидуально.

К условно-постоянным затратам проекта относятся все статьи затрат, которые не зависят от объема выпуска и реализации продукции (услуг, работ):

- коммунальные платежи;
- арендная плата;

- заработная плата (в том случае, если на предприятии принята окладная система оплаты труда, относим к постоянным затратам; если сдельная – к переменным затратам) (таблица 19);
- амортизация (таблица 17);
- затраты на рекламу;
- и прочее.

В таблице 19 представлен план по персоналу, занятому в процессе реализации проекта, расчет годового фонда оплаты труда.

Таблица 19 – План по персоналу

Должность	Количество, чел	Оплата труда в месяц с учетом территориального коэффициента, руб.	Годовой фонд оплаты труда с учетом территориального коэффициента (ФОТ), руб.	Годовой ФОТ с учетом страховых взносов, руб.
1.				
2.				
3.				
...				
Итого				

Общая сумма постоянных затрат по проекту, которая учитывается при расчете себестоимости, рассчитывается в таблице 20 и в приложении Р.

Таблица 20 – Общие постоянные затраты проекта

Статья затрат	Сумма в месяц, руб.	Сумма в год, руб.
1.		
2.		
3.		
...		
Итого		

Общая сумма постоянных затрат учитывается при расчете себестоимости продукции (услуг, работ).

Обоснование цены продукта (товара, работы, услуги) проекта

Рациональная цена продукции лежит в диапазоне между среднерыночной ценой подобных товаров и услуг (таблица 15) и себестоимостью ее производства (таблица 22).

Для расчета себестоимости используем величину доли товара в общем объеме производства (продажи). Расчет данной переменной представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Расчет доли постоянных затрат продукции проекта в общем объеме продаж с учетом среднерыночных цен

Товар А		Товар Б	
1. Валовая выручка предприятия с учетом выручки проекта, рассчитанной по среднерыночным ценам (строка 4А + строка 4Б) (в руб.) <i>(соответствует 100 %)</i>			
2. Среднерыночная цена товара (А)	<i>(таблица 16)</i>	Среднерыночная цена товара (Б)	<i>(таблица 16)</i>
3. Объем продаж товара (А) (в нат. ед.)	<i>(таблица 17)</i>	Объем продаж товара (Б) (в нат. ед.)	<i>(таблица 17)</i>
4. Выручка по товару (А) (в ден. ед.)	$(4)=(2) \times (3)$	Выручка по товару (Б) (в ден. ед.)	$(4)=(2) \times (3)$
5. Доля товара (А) в общем объеме продаж (в %)	$(5)=\frac{(4) \times 100}{(1)}$	Доля товара (Б) в общем объеме продаж (в %)	$(5)=\frac{(4) \times 100}{(1)}$

Таблица 22 – Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат)

Наименование	Стоимость, руб.	Наименование	Стоимость, руб.
Товар А		Товар Б	
1. Удельные переменные затраты (VC)	<i>(таблица 18)</i>	Удельные переменные затраты (VC)	<i>(таблица 18)</i>
2. Общие постоянные затраты (TFC) (в ден. ед.) (Таблица 20) (общепроизводственные, управленческие, коммерческие) <i>(Общая сумма постоянных затрат соответствует 100%)</i>			
3. Количество товара А (в натур. ед.)	А	Количество товара Б (в натур. ед.)	Б
4. Доля товара А в общем объеме производства (продаж)	X% <i>(таблица 21)</i>	Доля товара Б в общем объеме производства (продаж)	Y% <i>(таблица 21)</i>
5. Общие постоянные затраты (по товару А)	$4 = (2) \times X\%$ (В ден. ед.)	Общие постоянные затраты (по товару Б)	$4 = (2) \times Y\%$ (В ден. ед.)
6. Удельные постоянные затраты (FC)	$6=5/3$ (в натур ед.) (В руб. на 1 руб. продукции)	Удельные постоянные затраты (FC)	$6=5/3$ (в натур ед.) (В руб. на 1 руб. продукции)
Итого себестоимость товара А	= 1 + 6 (в руб.)	Итого себестоимость товара Б	= 1 + 6 (в руб.)

Сопоставляя расчетную величину себестоимости (таблица 22) и среднерыночную цену (таблица 15), предприниматель самостоятельно определяет конечную цену продажи. В рамках бизнес-планирования предлагается принять цену продаж на уровне среднерыночной, но не ниже удельной себестоимости продукции.

Пример расчета себестоимости и определения цены продукции проекта представлен в приложении С.

После определения цены реализации продукции определяется валовая выручка проекта (таблица 23). Расчет валовой выручки представлен в приложении Т (таблица Т.1)

Таблица 23 – План продаж с учетом среднерыночной цены

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по месяцам)								Итого за год
		1	2	3	4	5	11	12	
1. Продукт (услуга) А:										
объем продаж	ед.									
Среднерыночная цена за ед.	тыс. руб.									
выручка от продаж	тыс. руб.									
2. Продукт (услуга) В:										
.....										
Всего: выручка от продаж	тыс. руб.									

4.5 Финансовый план

Ключевой раздел бизнес-плана. Цель – дать ясное представление полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта.

Данный раздел бизнес-плана включает в себя следующее:

- формирование отчета о финансовых результатах проекта;
- формирование отчета о движении денежных средств;
- обоснование экономической эффективности проекта.

Отчет о финансовых результатах проекта

Используя расчетные данные, полученные в плане маркетинга и плане производства (п.п 4.3 и 4.4), сформируем форму № 2 (отчет о финансовых результатах по проекту) (таблица 24).

Таблица 24 – Отчет о финансовых результатах по проекту (год/месяц)

Статья	1- период	2- период	...	n-период
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов)				
Производственная себестоимость проданных продукции, товаров, работ, услуг				
Валовая прибыль				
Коммерческие расходы				
Управленческие расходы				
Прибыль (убыток) от продаж				
Прочие доходы и расходы				
Прибыль (убыток) до налогообложения				
Текущий налог на прибыль				
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода				

Пример формирования отчета о финансовых результатах по проекту представлен в приложении У (таблица У.1).

Формирование отчета о движении денежных средств

Денежные потоки, из которых состоит проект, а также источники получения информации для заполнения представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Виды потоков денежных средств [6, 7]

Поток	Элементы	Значения
Операционный	Приток	Выручка от реализации (по проекту) (таблица 23)
	Отток	Себестоимость (без амортизации) (таблицы 18, 19, 20, 21, 22)
Инвестиционный	Приток	Поступления денежных средств от реализации основных средств (если в рамках проекта имеет место) (таблица 12)
	Отток	Инвестиционные (единовременные) затраты проекта и прирост чистого оборотного капитала (таблица 11)
Финансовый	Приток	Поступления денежных средств, обеспечивающих потребность в финансировании (таблица 13)
	Отток	Выплаты по кредиту (выплаты дивидендов) и пр. (таблица 13)

Самостоятельно составляем отчет о движении денежных средств по проекту (таблица 26).

Таблица 26 – Отчет о движении денежных средств (Cash-flow)

Статья	Подготовительный Период	Этап реализации (месяц, квартал, год)			
	0	1	2	...	n
Сальдо на начало периода					
Операционный поток					
Выручка по проекту					
Себестоимость без амортизации					
Налоговые выплаты					
Итого условный операционный денежный поток					
Инвестиционный поток					
Оттоки в прирост чистого оборотного капитала					
Поступления от реализации активов					
Затраты на приобретение активов					
Другие затраты подготовительного периода					
Итого инвестиционный денежный поток					
Итого сальдо денежных потоков проекта					
Финансовый поток					
Поступление денежных средств на проект					
Выплаты процентов					
Выплаты основного долга					
Итого денежный поток от финансовой деятельности					
Сальдо денежных потоков на конец периода					

Величина сальдо денежных потоков на конец периода показывает наличие/ отсутствие кассового разрыва.

Если сальдо на конец периода отрицательное в какой-либо из периодов, значит, имеет место кассовый разрыв, следовательно, планирование денежных потоков было проведено неверно (в этот период не хватило денежной наличности для покрытия текущих затрат).

В случае правильного планирования движения денежных средств сальдо на конец периода является положительным в каждом расчетном периоде проекта.

Отсутствие кассовых разрывов на всем периоде проекта является необходимым условием его реализации. Пример отчета о движении денежных средств представлен в приложении У (таблица У.2).

Обоснование экономической эффективности проекта

Для обоснования целесообразности внедрения проекта в реализацию ставится задача расчета интегральных показателей экономической эффективности.

Так как финансовые результаты проекта будут получены через некоторое время после его планирования и запуска, целесообразным будет проведение процедуры дисконтирования денежных потоков проекта, а именно – приведение стоимости будущих (ожидаемых) денежных потоков к текущему моменту времени.

Метод расчета ставки дисконтирования (r) выбирается в зависимости от источника финансирования (таблица 27)

Таблица 27 – Расчет ставки дисконтирования

Источник финансирования	Метод расчета	Формула расчета
Собственные средства	САРМ (Capital Asset Pricing Model) – метод расчета стоимости капитальных активов	$r = R_f + \beta_i(R_m - R_f) [5],$ <p>Где R_f – безрисковая ставка доходности R_m – доходность эффективного рыночного портфеля β_i – коэффициент чувствительности доходности актива (бизнеса проекта) к изменениям рыночной доходности R_m – мера рыночного риска.</p>
Заемные средства	Ставка по кредиту с корректировкой на налог на прибыль (в случае учета выплаты процентов до налогообложения)	$r = K_d \times (1 - T)$ <p>Где T – ставка налога на прибыль</p>
Собственные средства + заемные средства	WACC (weighted average cost of capital) – метод оценки средневзвешенной стоимости капитальных активов	$r = K_s \times W_s + K_d \times W_d \times (1 - T) = \sum W_i \times K_i$ <p>Где K_i – стоимость i-го источника K_s – стоимость собственного капитала (%) W_i – доля i-го источника в общей сумме инвестиций W_s – доля собственного капитала в общей сумме инвестиций W_d – доля заемного капитала в общей сумме Инвестиций</p>

Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта

Формулы для расчета интегральных показателей экономической эффективности проекта, характеризующих целесообразность реализации проекта, представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Формулы для расчета интегральных показателей экономической эффективности

Наименование показателя	Формула расчета	Критерий
Чистый приведенный доход	$NPV = \sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t - \sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t =$ $= \sum_{t=0}^n C_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t$ <p>где t – расчетный период (0...n) I_t – сальдо денежных потоков по инвестиционной деятельности S_t – сальдо денежных потоков по операционной деятельности $\frac{1}{1+r}$ – коэффициент дисконтирования C_t – сальдо потока денежных средств проекта (без финансовых потоков) в период t.</p>	> 0
Индекс доходности	$PI = \frac{\sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}{\sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}$	> 1
Внутренняя норма рентабельности	$NPV = \sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+IRR}\right)^t - \sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+IRR}\right)^t = 0$	> r
Срок окупаемости (простой - бухгалтерский)	$PBP = \frac{I_0}{\overline{NP}}$ <p>где \overline{NP} – чистая прибыль</p>	–
Срок окупаемости (дисконтированный)	$DPP: t \Rightarrow \sum S_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t = \sum I_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t$	–

Чистый приведенный доход (NPV) – показывает экономический эффект проекта с учетом упущенной выгоды и рисков и равен разнице продисконтированных притоков и оттоков денежных средств проекта.

Индекс доходности (PI) – показывает эффективность проекта, отражая величину сальдо (остатка) денежных потоков от операционной деятельности, приходящегося на единицу продисконтированных инвестиций.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) рассчитывается как решение уравнения $NPV(IRR) = 0$ и демонстрирует максимально допустимую для безубыточности проекта средневзвешенную стоимость капитала.

Срок окупаемости (простой (PBP) и дисконтированный (DPP)) – это показатели ликвидности проекта. Они отражают период времени, который необходим, чтобы покрыть чистыми поступлениями требуемые инвестиции. PBP – период, за который чистая прибыль от проекта покрывает первоначальные инвестиции. DPP – период, за который дисконтированные притоки от проекта покроют дисконтированные инвестиции.

Соответствие показателей критериальным соотношениям говорят о целесообразности вложения средств (при заданных условиях финансирования) в проект и запуска проекта в реализацию. При этом следует понимать, что доказательно нормируются лишь показатели эффекта и эффективности, а сроки окупаемости экономически доказанных нормативов не имеют.

Итоговая таблица данных по рассчитанным интегральным показателям имеет следующий вид (таблица 29)

Таблица 29 – Интегральные показатели экономической эффективности

Наименование показателя	Значение показателя	Норматив
Чистый приведенный доход		> 0
Индекс доходности		> 1
Внутренняя норма рентабельности		$> r$
Простой срок окупаемости		-
Дисконтированный срок окупаемости		-

Пример расчета интегральных показателей экономической эффективности, а также выводов по результатам расчета представлен в приложении Ф.

4.6 Анализ рисков проекта

Так как проект основывается на предположениях о будущем и связан с неопределенностью, следует оценить его риски. Основной задачей анализа риска является определение вероятности наступления и возможного ущерба от наступления рисков события.

Для определения степени риска проекта в курсовом проекте рекомендуется выполнить следующее:

- оценить безубыточность проекта;
- оценить чувствительность проекта;
- выполнить описательный анализ рисков проекта.

Оценка безубыточности проекта

Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом. Также в данном разделе рассчитывается запас финансовой прочности, который показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния. Подробные формулы для расчета безубыточности и запаса финансовой прочности представлены в учебном пособии [1].

Результат анализа безубыточности проекта можно представить в виде таблицы 30, которая также требует комментариев и подробного вывода.

Таблица 30 – Расчет безубыточности проекта

Показатель	Расчет по строкам	Значение
1. Объем продаж (в натур. величинах), шт	(Таблица 23)	
2. Цена (P), руб.	(Таблица 23)	
3. Валовая выручка (Vp), руб.	$3=1 \times 2$	
4. Удельные переменные затраты (VC), руб./ед.	(Таблица 18)	
5. Совокупные переменные затраты (TVC), руб.	$5=1 \times 4$	
6. Совокупные постоянные затраты (TFC), руб.	(Таблица 20)	
7. Удельная маржинальная прибыль, руб.	$7=2-4$	
8. Точка безубыточности (BEP), в шт.	$8=6/7$	
9. Точка безубыточности (BEP), в руб.	$9=8 \times 2$	
10. Запас финансовой прочности (ЗФП), в %	$10=\frac{(3-9)}{3} \times 100\%$	

Пример оценки безубыточности представлен в приложении X (таблица X.1)

Оценка чувствительности проекта

Цель анализа чувствительности — определить степень влияния отдельных изменяющихся факторов на финансовые показатели проекта. Обычно рассматривают следующие факторы:

- объем продаж;
- цена реализации;
- темп инфляции;
- объем капитальных вложений;
- переменные издержки;
- постоянные издержки;
- ставка процента по кредиту;
- потребность в оборотном капитале и т.д.

Пример результата анализа чувствительности NPV к изменяющимся параметрам (объема сбыта, цены сбыта и прямых издержек) представлен в приложении X (рисунок X.1)

Проводя анализ чувствительности, следует оценить, к каким из факторов проект наиболее чувствителен и насколько высока вероятность наступления заданного события, соответствующая изменению заданного фактора.

Описательный метод оценки рисков

Еще один метод оценки рисков – описательный. Для этого составляется и заполняется таблица 31.

Таблица 31 – Описательный анализ рисков

Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Экономические		
Технические		
Коммерческие		
Социальные		
Экологические		

По результатам анализа рисков необходимо сделать конструктивные выводы и предложить мероприятия по компенсации наиболее вероятных рисков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хотелось бы отметить, что написание курсовой работы (проекта) по дисциплине «Бизнес-планирование» представляет собой систематизацию знаний студентов по ранее пройденным дисциплинам. Структуризация их в единый документ, позволяющий обосновать выводы о целесообразности принятия проекта к реализации в заданной коммерческой модели, с указанием наиболее значимых факторов риска и путей их компенсации.

Как уже отмечалось ранее, процесс написания бизнес-плана – это итеративный процесс, в полной мере соответствующий принципу цикличности проектного управления. То есть, довольно часто результаты, полученные в процессе написания последующих разделов, приводят к необходимости ввести коррективы в разделы предшествующие. Поэтому по окончании написания бизнес-плана его следует внимательно перечитать, внести целесообразные изменения и только после этого приступать к написанию резюме.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бизнес-планирование: учебное пособие / Л.А. Баев, М.Г. Литке; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – 70 с.
2. Kerin, Hartley and Rudelius Marketing, The Core 4th Edition, McGraw Hill Publishing, — 2001.
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. Бугаев М. и др. 2 изд-е. - СПб: Питер, 2002.
4. Мазур, И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Экономика, 2001. – 456 с.
5. Высшая Школа Финансов и Менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ. <http://shfm.rane.ru/students/beta>
6. Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: Учебное пособие/ Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2007. – 272 с.
7. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция)/ М-во эконом. РФ; М-во финан. РФ; ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. колл.: В.В. Колосов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров - М: ОАО "НПО "Изд-во "Экономика", 2000. - 421 с.
8. Мазур, О.Э.. Рыночное ценообразование. – М: НГУ, 2005 – 610 с.
9. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д., Ольдерогге, Н.Г. Управление проектами: учебное пособие для вузов/И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общей редакцией И.И. Мазура, М.: ЗАО «Издательство» Экономика», 2001. – 574 с.
10. Стандарты организации. Курсовое и дипломное проектирование. Общие требования к содержанию и оформлению: СТО ЮУрГУ 04-2008: взамен СТП ЮУрГУ 04-2001: введ. В действие с 01.09.08 [Текст] / Н. В. Сырейщикова и др.; Юж.-Урал. гос. ун-т; ЮУрГУ, Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2008

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А
Краткая характеристика объекта исследования
(Разработка инвестиционного проекта по коммерциализации
флэтбола (ИП Первухин А.П))

В середине текущего десятилетия в сфере физической культуры и спорта страны возник комплекс проблем, главной из которых является ухудшение здоровья, физического развития и физической подготовленности населения. В целом в России не менее 60 процентов обучающихся имеют нарушения здоровья. По данным Минздравсоцразвития России за 2015 год только 14 процентов обучающихся старших классов считаются практически здоровыми. Свыше 40 процентов допризывной молодежи не соответствует требованиям, предъявляемым армейской службой, в том числе в части выполнения минимальных нормативов физической подготовки.

Большинство граждан не имеют возможности систематически заниматься физической культурой и спортом. Так, в настоящее время 85% граждан, в том числе 65% детей, подростков и молодежи, не занимаются систематически физической культурой и спортом. В соответствии с этим, распоряжением Правительства Российской Федерации была утверждена «Стратегия развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2020 года», которая, в частности, подразумевает разработку и реализацию комплекса мер по пропаганде физической культуры и спорта как важнейшей составляющей здорового образа жизни и развитие инфраструктуры сферы физической культуры и спорта.

В 2009 году стало известно, что чемпионат мира по одному из самых распространенных в России и мире видов спорта – футболу, состоится в нашей стране в 2018 году. Это мероприятие должно не только стимулировать экономику нашей страны, развитие инфраструктуры, но и приобщать большое количество граждан к спорту.

Однако если мы посмотрим на нынешнее состояние наших спортивных площадок, то поймем, что текущего финансирования недостаточно для того, чтобы они отвечали минимальным требованиям безопасности: зачастую такие площадки возникают стихийно на окраинах города, где функцию ворот несут укрепленные в земле деревянные палки либо дети играют в футбол на непригодных для этого вида спорта асфальтированных площадках, где легко получить серьезную травму.

Есть также ряд других проблем, мешающих стремительному развитию футбола как вида спорта. Так, даже для игры в мини-футбол необходимо хотя бы 8 человек, а по общим правилам – 10. Часто возникают такие случаи, когда у подростков есть большое желание погонять мяч, но нет

Продолжение приложения А

возможности собрать команду, в таком случае ничего другого не остается, как пойти домой и поиграть в компьютерный симулятор футбола, не требующий много людей, однако никакой пользы для здоровья не приносящий.

Не стоит забывать также и о том, что футбол – контактный вид спорта, поэтому риск получить серьезную травму достаточно высок в любой момент времени. В среде футболистов одна или две перенесенные операции к 14 годам — обыкновенное явление. Однако динамичность самой игры и интерес к ней всё равно побеждают, и не остается ничего, как надеяться на счастливый случай.

Именно поэтому у авторов проекта возникла идея, как соединить все плюсы такого захватывающего вида спорта, как футбол, при этом лишив его досадных ограничений в виде большого количества участников игры, долгого пути к специально подготовленной площадке и негативного влияния на здоровье вследствие неизбежных контактов.

Флэтбол – это похожий на футбол вид спорта, в матче которого могут принимать участие 2 человека, играющие друг против друга.

В игре используется мягкий мяч диаметром не более 7 сантиметров.

При этом не осуществляется прямой контакт между противниками за счет того, что каждый игрок не должен ступать на половину противника – мячом владеет тот человек, на чьей половине поля находится мяч. Атаковать и забивать голы можно в том числе через борт.

Игровая площадка (Рисунок А.1) имитирует размеры средней комнаты 6 на 3 метра и не требует больших вложений на её создание и разработку, что позволяет сделать большое количество экземпляров за небольшие деньги.

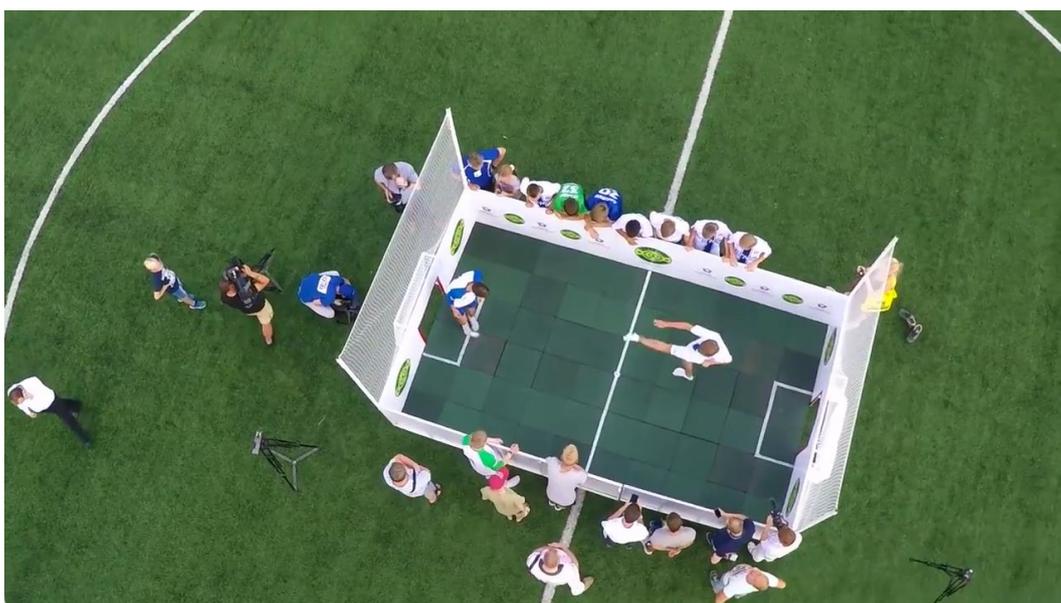


Рисунок А.1 – Площадка для игры во флэтбол

Окончание приложения А

Флэтбол не уступает футболу в динамичности игры и азарте, дополнительный плюс его состоит в том, что флэтбол не требует наличия специальных навыков для игры и знания большого количества правил. Он более зрелищный и отлично тренирует координацию и реакцию.

Инициатором появления этого вида спорта является Антон Первухин, житель Челябинска. Именно он весной 2016 года за счет собственных средств установил открытые бесплатные площадки на стадионе «Локомотив», ЛА «Трактор», а так же на территории самых крупных университетов Челябинска – ЮУрГУ и ЧелГУ. В настоящее время на данных площадках можно наблюдать большое количество желающих принять участие в игре.

На форуме уральской молодежи «Утро-2016» в Нефтеюганске флэтбол стал настоящим открытием для форумчан: почти всё свободное от лекций время они проводили за игрой в мяч. Нашей команде даже пришлось провести первый межрегиональный турнир по флэтболу, чтобы определить победителей из делегаций разных регионов УФО.

Статистика развития флэтбола с июня 2016 года на данный момент такова: около 840 человек сыграли минимум по одному матчу во время спортивных мероприятий, где стояла коробка для игры во флэтбол, в группах про флэтбол в социальных сетях состоят 1567 человек [4].

Кроме этого, полностью функционирует и периодически наполняется новостями официальный сайт проекта, на котором представлены основные правила игры, адреса открытых коробок и контактные данные организаторов. Средняя ежемесячная посещаемость сайта составляет 4200 человек.

Таким образом, подобная динамика позволяет надеяться на большой спрос среди наших потенциальных клиентов.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Результат анализа внешней среды
ИП Первухин А.П.

Таблица Б.1 – STEEP-матрица

Политические факторы:	Экономические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> — государственная поддержка спортивных учреждений и проектов спортивной направленности; — проведение ЧМ по футболу 2018 в России; — финансирование детско-юношеского и массового футбола. 	<ul style="list-style-type: none"> — падение реальных денежных доходов населения; — тенденция роста уровня расходов населения на потребление услуг; — понятная и простая процедура регистрации ИП; — возможность применения «налоговых каникул» для ИП.
Социальные факторы:	Технологические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> — футбол – самый популярный вид спорта в России; — рост увлечения молодежью любительским спортом; — рост численности молодежи в общей демографической картине населения. 	<ul style="list-style-type: none"> — развитие интернет-рекламы; — внедрение технологий CRM-систем в бизнес; — массовое применение средств удаленного принятия решений.
Экологические факторы	
<ul style="list-style-type: none"> — ужесточение экологического законодательства. 	

Таблица Б.2 – матрица пяти конкурентных сил по М.Портеру

Фактор	Содержание фактора
Угроза появления новых игроков	Низкие входные барьеры в отрасль.
Рыночная власть потребителей	Наличие спроса на установку флэтбола.
Рыночная власть поставщиков	Надежные поставщики. Большое количество альтернативных поставщиков.
Уровень конкурентной борьбы	Нет прямых конкурентов.
Угроза появления субститутов	Наличие подвижных аттракционов в спортивных и развлекательных комплексах. Товары-субституты уступают флэтболу по ряду важных для клиента параметров.

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Качественная оценка факторов внешней среды

Таблица В.1 – Качественная оценка факторов внешней среды ИП
Первухин А.П.

Фактор	Вектор воздействия	Пояснения
Государственная поддержка спортивных учреждений и проектов спортивной направленности.	+	Повышение внимания наших B2B-клиентов к развитию спортивной и развлекательной базы своих учреждений, так как это учитывается при государственных проверках.
Проведение ЧМ по футболу 2018 в России.	+	Повышение интереса к футболу и подобным видам спорта.
Финансирование детско-юношеского и массового футбола.	+	Направление в спортивные учреждения государственных средств для обновления материально-технической базы.
Падение реальных денежных доходов населения.	-	Снижение общей покупательной способности населения, ведущее к падению спроса
Тенденция роста уровня расходов населения на потребление услуг.	+	Население стремится получать качественные услуги и более разнообразно проводить свой досуг
Понятная и простая процедура регистрации ИП.	+	Предельная ясность всех этапов регистрации и организации бизнеса
Возможность применения «налоговых каникул».	+	Снижение затрат в первые два налоговых периода
Футбол – самый популярный вид спорта в России.	+	Большая узнаваемость и положительное отношение
Рост увлечения молодежью любительским спортом.	+	Рост интереса молодежи к здоровому образу жизни и активному отдыху
Рост численности молодежи в общей демографической картине населения.	+	Рост потенциального спроса на игру во флэтбол у наших B2B-клиентов в ближайшие годы
Развитие интернет-рекламы.	+	Низкие издержки на создание узнаваемости среди целевой аудитории
Внедрение технологий CRM-систем в бизнес.	+	Простая и понятная организация бизнес-процессов
Массовое применение средств удаленного принятия решений.	+	Возможность связываться с лицами, принимающими решение, удаленно, тем самым охватывая большую территорию распространения
Ужесточение экологического законодательства	+	Продукт проекта способствует сохранению экологии, не требует специальных условий для размещения

Окончание приложения В

Фактор	Вектор воздействия	Пояснения
Надежные поставщики.	+	Уверенность в обеспечении необходимыми комплектующими и помещениями
Большое количество альтернативных поставщиков.	+	Независимость от ценовой политики поставщиков необходимых для нас комплектующих и помещений
Наличие спроса на установку флэтбола.	+	Успешная коммерциализация проекта
Наличие подвижных аттракционов в спортивных и развлекательных комплексах.	+	Наличие у клиента положительного опыта размещения подобных аттракционов
Товары-субституты уступают флэтболу по ряду важных для клиента параметров.	+	Субституты решают заявленные проблемы лишь частично.
Низкие входные барьеры в производство	-	Риск возникновения конкурента со схожим продуктом
Нет прямых конкурентов.	-	Для спортивно-развлекательных комплексов флэтбол — это незнакомый аттракцион и вид спорта

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Определение доминирующих факторов внешней среды

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> — наличие спроса на установку флэтбола; — товары-субституты уступают флэтболу по ряду важных для клиента параметров 	<ul style="list-style-type: none"> — большое количество альтернативных поставщиков 	<ul style="list-style-type: none"> — внедрение технологии CRM-системы в бизнес.
Средняя		<ul style="list-style-type: none"> — проведение Чемпионата мира по футболу в 2018 г. в России — понятная и простая процедура регистрации ИП; — рост увлечения молодежью любительским спортом; — надежные поставщики — массовое применение средств удаленного принятия решений. 	<ul style="list-style-type: none"> — товары субституты уступают флэтболу по ряду важных для клиента параметров
Низкая	<ul style="list-style-type: none"> — государственная поддержка спортивных учреждений и проектов спортивной направленности; — финансирование детско-юношеского и массового футбола — возможность применения «налоговых каникул» 	<ul style="list-style-type: none"> — футбол – самый популярный вид спорта в России; — рост численности молодежи в общей демографической картине населения; — развитие интернет-рекламы 	<ul style="list-style-type: none"> — тенденция роста уровня расходов населения на потребление услуг; — ужесточение экологического законодательства; — наличие подвижных аттракционов в спортивных и развлекательных комплексах

Рисунок Г.1 – Матрица возможностей

Окончание приложения Г

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	— низкие входные барьеры в производство			— нет прямых конкурентов
Средняя	— падение реальных располагаемых денежных доходов населения.			
Низкая				

Рисунок Г.2 – Матрица угроз

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Определение факторов потенциальной внутренней среды

Таблица Д.1 – Матрица факторов потенциальной внутренней среды ИП
Первухин А.П.

Продукт	Цена
Продукт не травмоопасен при использовании. Игра достаточно динамична и, как следствие, зрелищна. Продукт не требует особых навыков для игры. Продукт отлично тренирует координацию и реакцию, навык работы с мячом. Игра позволяет проводить соревнования. Игра является новым видом спорта. Продукт ограничен в применении при плохих погодных условиях. Продукт позволяет одновременно играть только двум людям. Продукт требует большого количества расходного материала.	Низкая себестоимость. Цена ниже, чем средняя цена товаров-субститутов.
Продвижение	Место продажи
Продукт приспособлен для продвижения через интернет. Продукт может стать инфоповодом для многих СМИ. Продукт можно разместить на общедоступных площадках для игры.	Сайт и группа в социальных сетях готовы для привлечения клиентов.
Персонал	
Необходимость найма недостающего персонала.	

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Качественная оценка факторов потенциальной внутренней среды

Таблица Е.1 – SNV-анализ ИП Первухин А.П.

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Продукт не травмоопасен при использовании.	+		
Игра достаточно динамична и, как следствие, зрелищна.	+		
Продукт не требует специальных навыков для игры.	+		
Продукт отлично тренирует координацию и реакцию, навык работы с мячом.	+		
Игра позволяет проводить соревнования.	+		
Игра является новым видом спорта.			-
Продукт ограничен в применении при плохих погодных условиях.			-
Продукт позволяет одновременно играть только двум людям.			-
Продукт требует большого количества расходного материала.			-
Низкая себестоимость.	+		
Цена ниже, чем средняя цена товаров-субститутов.	+		
Продукт приспособлен для продвижения через интернет.	+		
Продукт может стать инфоповодом для многих СМИ.	+		
Продукт можно разместить на общедоступных площадках для игры.	+		
Сайт и группа в социальных сетях готовы для привлечения клиентов.	+		
Необходимость найма недостающего персонала.			-

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Количественная оценка факторов потенциальной внутренней среды

Таблица Ж.1 – Количественная оценка факторов потенциальной внутренней среды

В баллах

Фактор	Вес	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Продукт не травмоопасен при использовании.	0,11	4	0,44
Низкая себестоимость.	0,12	5	0,60
Продукт не требует специальных навыков для игры.	0,05	4	0,20
Игра достаточно динамична и, как следствие, зрелищна.	0,19	5	0,95
Продукт отлично тренирует координацию и реакцию, навык работы с мячом.	0,05	5	0,25
Игра позволяет проводить соревнования.	0,02	5	0,10
Сайт и группа в социальных сетях готовы для привлечения клиентов.	0,10	4	0,40
Цена ниже, чем средняя цена товаров-субститутов.	0,15	5	0,75
Продукт может стать инфоповодом для многих СМИ.	0,07	3	0,21
Продукт можно разместить на общедоступных площадках для игры.	0,07	3	0,21
Продукт приспособлен для продвижения через интернет.	0,07	3	0,21
Итого	1,00		4,32
Слабые стороны			
Игра является новым видом спорта.	0,30	4	1,20
Продукт ограничен в применении при плохих погодных условиях	0,15	2	0,30
Продукт позволяет одновременно играть только двум людям.	0,30	3	0,90
Необходимость найма недостающего персонала.	0,10	2	0,20
Продукт требует большого количества расходного материала.	0,15	3	0,45
Итого	1,00		3,05

ПРИЛОЖЕНИЕ И
SWOT-анализ ИП Первухин А.П.

Таблица И.1 – Результирующая SWOT-матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
Игра пользуется популярностью зрителей.	Игра является новым видом спорта.
Цена ниже, чем средняя цена товаров-субститутов.	Продукт позволяет одновременно играть только двум людям.
Продукт не травмоопасен при использовании.	Продукт требует большого количества мячей.
Низкая себестоимость.	Продукт ограничен в применении при плохих погодных условиях
Возможности	Угрозы
Наличие спроса на установку флэтбола.	Низкие входные барьеры в отрасль.
Товары-субституты уступают флэтболу по ряду важных для клиента параметров.	Падение реальных располагаемых денежных доходов населения.
Большое количество альтернативных поставщиков.	

Продолжение приложения И

Таблица И.2 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов
В баллах

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны				Слабые стороны				Итого
		Популярность флэтбола у зрителей	Цена ниже, чем у товаров-субститутов	Продукт не травмоопасен	Низкая себестоимость	Игра является новым видом спорта	Ограничение игры по погодным условиям	Максимум два игрока одновременно	Требуется большое количество мячей	
Возможности	Наличие спроса на установку флэтбола.	2	4	2	4	2	4	3	3	24
	Товары-субституты уступают флэтболу по ряду важных для клиента параметров	4	5	4	4	1	2	2	1	23
	Большое количество альтернативных поставщиков.	1	4	1	5	1	1	1	4	18
Угрозы	Низкие входные барьеры в производство	5	2	3	5	3	1	1	1	21
	Падение реальных располагаемых денежных доходов населения	4	5	1	4	2	1	1	1	19
Итого		16	20	11	22	9	9	8	10	

Продолжение приложения И

Таблица И.3 – Формирование проблемных полей

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны				Слабые стороны			
		Популярность флэтбола у зрителей	Цена ниже, чем у товаров-субститутов	Продукт не травмоопасен	Низкая себестоимость	Игра является новым видом спорта	Ограничение игры по погодным условиям	Максимум два игрока одновременно	Требует большого количества мячей
Возможности	Наличие спроса на установку флэтбола.	Создание компании (40)					Разработка противоударной коробки (8)	Разработка системы скидок при заказе нескольких коробок (7)	Сборка версии коробки на продажу с большим количеством расходных материалов (9)
	Преимущество флэтбола перед товарами-субститутами.								
	Большое количество альтернативных поставщиков.								
Угрозы	Низкие входные барьеры в производство	Заключение договора на долгосрочное сотрудничество (15)							
	Падение реальных располагаемых денежных доходов населения	Активное продвижение направления флэтбол (26)							

Окончание приложения И

Таблица И.5 – Рейтинг решений

В баллах

Ранг	Наименование мероприятия	Сумма
1	Создание компании.	40
2	Активное продвижение направления флэтбол.	26
3	Заключение договора на долгосрочное сотрудничество.	15
4	Сборка версии коробки на продажу с большим количеством расходных материалов.	9
5	Разработка противодождевой коробки.	8
6	Разработка системы скидок при заказе нескольких коробок.	7

ПРИЛОЖЕНИЕ К Резюме проекта

Наименование предприятия: ИП Первухин А.П.

Суть проекта: создание экономически эффективной модели организации по сборке и продаже коробок для игры во флэтбол.

Продуктами проекта являются:

- коробка для игры во флэтбол стандартной комплектации;
- коробка для игры во флэтбол противодождевой комплектации.

Цель проекта (предполагаемые результаты): коммерциализовать направление «Флэтбол» на Южном Урале

Горизонт расчета: 1 год и 9 месяцев.

Потребность в финансировании: 300 000 руб.

Источник финансирования: грант форума уральской молодежи «УТРО-2016»

Организационная структура управления ИП Первухин А.П. (рисунок К.1). Пунктиром выделены должности, требующие дополнительного найма специалистов.

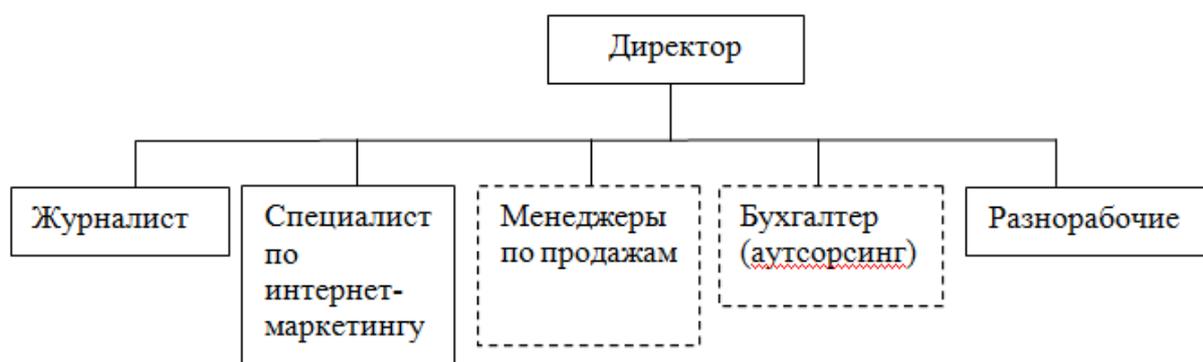


Рисунок К.1 – Организационная структура управления ИП Первухин А.П.

Интегральные показатели эффективности проекта (таблица К.1).

Таблица К.1 – Интегральные показатели экономической эффективности проекта при $r = 21,3\%$

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый приведенный доход (NPV), в тыс. руб.	186 552	>0
Индекс доходности (PI)	1,76	>1
Внутренняя норма рентабельности (IRR), в %	195,9	$>r$
Срок окупаемости (PP), в месяцах	13	–
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), в месяцах	14	–

Окончание приложения К

Вывод:

- NPV положительный и указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными оттоками на 186,6 тыс. руб;
- PI больше единицы характеризует получение 76 коп. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
- IRR значительно превышает ставку дисконтирования и указывает высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;
- срок окупаемости, как простой, так и дисконтированный, чуть больше 1 календарного года.

Риски проекта:

- оценка безубыточности проекта показала достаточно высокий запас финансовой прочности. При снижении валовой выручки более чем на 13% по стандартной коробке и 17% по противодождевой коробке проект становится неэффективным, при этом использовался пессимистический сценарий при прогнозе финансовых результатов проекта;
- анализ чувствительности показал высокую чувствительность чистого приведенного дохода к изменению объема и цены сбыта, снижение которых менее чем на 10% делает проект неэффективным. Вероятность наступления такого события низкая, так как выручка была спрогнозирована по результатам телефонного опроса потребителей и сформирована по наиболее пессимистическому сценарию. В свою очередь цена сбыта установлена с учетом высокого запаса по отношению к среднерыночной цене.

Таким образом, предлагаемый проект является высокоэффективным, экономически выгодным, имеющиеся риски невелики.

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Календарное планирование проекта

Таблица Л.1 – Календарный график проекта

№ этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
Подготовительный этап				
1. Планирование				
1.1	Проведение стратегического анализа	01.04.2017	05.05.2017	35
1.2	Разработка системы управления проектом	05.05.2017	23.05.2017	19
1.3	Разработка бизнес-плана проекта	23.05.2017	25.06.2017	34
2. Создание компании				
2.1	Регистрация ИП	25.06.2017	29.06.2017	4
2.2	Поиск офисного и производственного помещений	25.06.2017	05.07.2017	10
2.3	Переговоры с арендодателем	05.07.2017	09.07.2017	4
2.4	Заключение договоров об аренде	09.07.2017	12.07.2017	3
2.5	Покупка ноутбуков и телефонов	12.07.2017	19.07.2017	7
2.6	Подключение Интернета и телефонии	12.07.2017	15.07.2017	3
2.7	Настройка CRM-системы и видеосвязи	12.07.2017	15.07.2017	3
2.8	Найм персонала	15.07.2017	29.07.2017	14
2.9	Обучение персонала	29.07.2017	04.08.2017	5
3. Продвижение				
3.1	Наполнение сайта	04.08.2017	11.08.2017	7
3.2	Создание контент-плана для групп в соц.сетях	11.08.2017	16.08.2017	5
3.3	Настройка Яндекс.Директ, Google Adwords	16.08.2017	23.08.2017	7
3.4	Настройка таргетинга ВКонтакте	16.08.2017	20.08.2017	4
3.5	Оптимизация сайта в поисковиках	20.08.2017	27.08.2017	7
3.6	Размещение материалов у лидеров мнений	20.08.2017	01.09.2017	12
4. Разработка окончательных комплектаций коробок				
4.1	Покупка инструментов	04.08.2017	07.08.2017	3
4.2	Поиск подходящего подрядчика	07.08.2017	11.08.2017	4

Продолжение приложения Л

№ этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
4.3	Переговоры по закупке комплектующих	11.08.2017	14.08.2017	3
4.4	Заключение договора на закупку	14.08.2017	17.08.2017	3
4.5	Сборка версии коробки на продажу с большим количеством расходных материалов	17.08.2017	22.08.2017	5
4.6	Разработка противоударной коробки	22.08.2017	01.09.2017	10
5. Программы лояльность клиентов				
5.1	Разработка системы скидок при заказе нескольких коробок	09.08.2017	19.08.2017	10
5.2	Составление проекта договора на долгосрочное сотрудничество	19.08.2017	01.09.2017	13
6. Запуск (Эксплуатационный этап)				
6.1	Запуск продаж коробок с большим количеством расходных материалов (мячей)	01.09.2017		
6.2	Запуск продаж противоударных коробок			

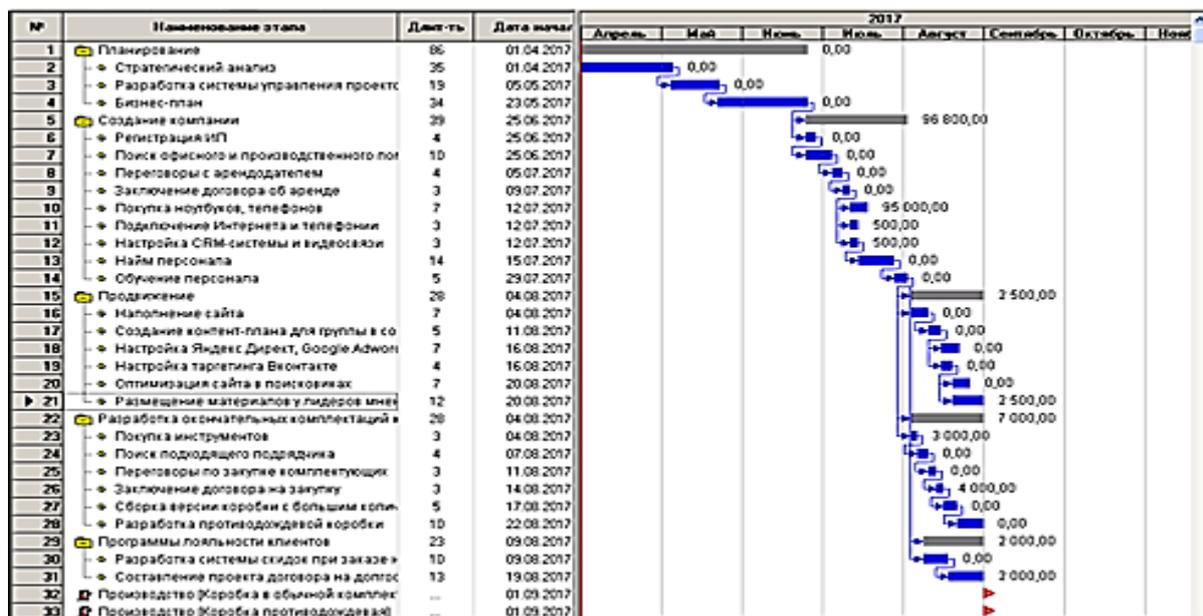


Рисунок Л.1 – Диаграмма Гантта (календарный график) проекта

Продолжение приложения Л

Таблица Л.2 – Единовременные затраты подготовительного периода

Наименование этапа	Статья затрат	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Сумма, руб.	Поставщики
Единовременные затраты подготовительного периода					
Регистрация ИП	Государственная пошлина	1		0	ФНС России
Покупка ноутбуков, телефонов	Ноутбуки	4	20 000	80 000	ООО «Ситилинк»
	Телефоны	3	5 000	15 000	
Подключение интернета и телефонии	Подключение интернета и телефонии	1	500	500	ПАО «Ростелеком»
Настройка CRM-системы и видеосвязи	Настройка CRM-системы	1	300	300	«Mango Office»
	Настройка видеосвязи	1	200	200	«Cisco Systems»
Размещение материалов у лидеров мнений	Размещение материалов в блоге	5	500	2500	Sports.ru
Покупка инструментов	Ключ гаечный	10	40	400	«Castorama»
	Шуруповерт	1	1 700	1700	
	Молоток	1	200	200	
	Ножовка по металлу	1	400	400	
	Резак	3	100	300	
Закупка комплектующих для разработки окончательных версий коробок	Труба профильная	14	50	700	«Стройдвор»
	Пластиковая панель	8	75	600	
Закупка комплектующих для разработки окончательных версий коробок	Веревочная сетка	2	120	240	
	Крепеж	2	40	80	
	Резиновое покрытие	2	540	1080	
	Брендированная пленка	4	325	1300	
Составление проекта договора на долгосрочное сотрудничество	Консультация юриста	1	2 000	2 000	ИП Боякова М.А.
Итого единовременные затраты, в руб.				107 500	

Окончание приложения Л

Таблица Л.3 – Затраты на приращение оборотного капитала

Статья затрат	Единица измерения	Кол-во	Время, мес.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Аренда офиса	м ²	40	2	325	26 000
Аренда производственного помещения	м ²	40	2	250	20 000
Интернет, телефонная связь	-	-	2	3 500	7 000
Продвижение в интернете	-	-	1	5 000	5 000
Заработная плата персонала (с учетом страховых выплат)	-	-	1	-	123 500
Итого					181 500

Таблица Л.4 – Потребность в финансировании проекта

Статья затрат	Сумма, в руб.
Единовременные затраты подготовительного периода	107 500
Затраты на приращение оборотного капитала	181 500
Итого	289 000

ПРИЛОЖЕНИЕ М
Структура финансирования проекта

Таблица М.1 – Структура финансирования проекта

Источник финансирования	Сумма, руб.	Доля, в %
Грант форума уральской молодёжи «Утро-2016» в Нефтеюганске	300 000	100
Итого	300 000	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Определение среднерыночной цены

Так как прямых конкурентов на территории Южного Урала нет, расчет среднерыночной цены проводился путем анализа цен на товары-субституты (игровые комплекты с установкой)

Таблица Н.1 – Определение среднерыночной цены с учетом цен на товары-субституты

Субституты	Цена игровой зоны с установкой, в руб.
Снукбол	44 900
Сквош	81 000
Аэрохоккей	75 000
Среднерыночная цена	67 000

План продаж сформирован путем телефонного опроса потенциальных потребителей. В рамках данного проекта было опрошено 384 компании.

Таблица Н.2 – План сбыта продукции проекта

Наименование	4-12.2017 г.	2018 г.
Коробка флэтбол в стандартной комплектации	20	60
Коробка флэтбол в противодождевой комплектации	4	12

В шт.

ПРИЛОЖЕНИЕ П

План производства

Производство продукции: коробки для игры во флэтбол стандартной комплектации не предполагает приобретение основных средств, так как все производственные операции являются сборочными. Коробка для игры во флэтбол стандартной комплектации 6х3 м. (рисунок П.1).



Рисунок П.1 – Коробка для игры во флэтбол стандартной комплектации

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Операционный план

Таблица Р.1 – Удельная потребность в оборотных средствах (пример расчёта коробки стандартной комплектации)

В руб./ кв. м.

Наименование	Комплектующие	Ед. изм.	Цена, руб.	Потребность	Стоимость, руб.
Коробка для игры во флэтбол	Труба профильная	Комплект	350	1 комплект (12 шт)	350
	Пластиковая панель	Комплект	225	1 комплект (4 шт.)	225
	Веревочная сетка	м ²	24	5 кв.м.	120
	Крепеж	Комплект	40	1 комплект	40
	Резиновое покрытие	м ²	30	18 кв.м.	540
	Брендированная пленка	м ²	90	3 кв.м.	270
	Итого потребность				

Таблица Р.2 – Условно-постоянные затраты проекта (в месяц)

В руб.

Статья затрат	Подробно	Количество	Сумма с учетом количества
Заработная плата персоналу проекта (в том числе уральский коэффициент 15%)	Интернет-маркетолог	1	15 000
	Менеджеры по продажам	2	40 000
	Рабочие-сборщики	2	30 000
	Журналист	1	5 000
	Бухгалтер	1	5 000
Страховые выплаты по з/п	В сумме 30% от з/п персонала	-	34 500
Аренда офиса	-	-	13 000
Аренда производственного помещения	Производственное помещение для предварительной сборки	-	10 000
Интернет, телефонная связь	Оплата услуг	-	3 500
Продвижение в интернете	Бюджет рекламных компаний	-	5 000
Итого постоянных затрат			161 000

ПРИЛОЖЕНИЕ С
Определение цены продукции проекта

Таблица С.1 – Расчет себестоимости единицы продукции (в месяц)

Наименование	Стоимость, руб.	Наименование	Стоимость, руб.
Коробка стандартной комплектации		Коробка противодождевой комплектации	
1. Удельные переменные затраты (VC)	1 545,0	Удельные переменные затраты (VC)	1 745,0
2. Общие постоянные затраты (в руб.) 161 000,0			
3. Количество товара (в натур. ед.)	5 шт.	Количество товара (в натур. ед.)	1 шт.
4. Доля товара в общем объеме производства (продаж)	83%	Доля товара в общем объеме производства (продаж)	17%
5. Общие постоянные затраты	133 630,0	Общие постоянные затраты	27 370,0
6. Удельные постоянные затраты (FC)	26 726,0	Удельные постоянные затраты (FC)	27 370,0
Итого себестоимость товара	28 271,0	Итого себестоимость товара	29 115,0

Таблица С.2 – Определение цен на продукцию проекта

В руб.

Наименование	Себестоимость продукции	Среднерыночная цена	Цена реализации
Коробка флэтбол стандартной комплектации с установкой	28 271	67 000	33 000
Коробка флэтбол противодождевой комплектации	29 115		34 500

Цена реализации определена путем сравнения среднерыночной цены на товары-субституты и себестоимости продукции. Также учтены пожелания потенциальных покупателей по объему реализации и цене продажи.

ПРИЛОЖЕНИЕ Т
План продаж по проекту

Таблица Т.1 – План продаж за период проекта

В руб.

Наименование	Цена реализации	4-12.2017 г.	2018 г.
Коробка флэтбол в обычной комплектации	33 000	660 000	1 980 000
Коробка флэтбол в противодождевой комплектации	34 500	138 000	414 000
Итого	-	798 000	2 394 000

ПРИЛОЖЕНИЕ У
Формирование финансовой отчетности

Таблица У.1 – Отчет о финансовых результатах по проекту

В тыс. руб.

Статья	4-12.2017 г.	2018 г.
Выручка от <i>продажи товаров, продукции, работ, услуг</i> (за минусом НДС, акцизов)	798 000	2 394 000
Производственная себестоимость проданных продукции, товаров, работ, услуг	37 880	113 640
Валовая прибыль	760 120	2 280 360
Коммерческие расходы	436 000	1 038 000
Управленческие расходы	110 500	234 000
Производственные расходы	255 000	588 000
Прибыль (убыток) от продаж	- 41 380	420 360
Прочие доходы и расходы	- 107 500	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	-148 880	420 360
Текущий налог на прибыль (20%)	0	84 072
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	- 148 880	336 288

Окончание приложения У

Таблица У.2 – Отчет о движении денежных средств (Cash-flow)

В руб.

	4-12. 2017 г.	2018 г.
Сальдо на начало периода	300 000	179 620
Операционный поток		
Выручка по проекту	798 000	2 394 000
Себестоимость без амортизации	(696 880)	(1 631 640)
Налоговые выплаты	(114 000)	(377 467,5)
<i>Итого условный операционный денежный поток</i>	(12 880)	384 892,5
Инвестиционный поток		
Поступления от реализации активов	0	0
Денежный поток от операционной деятельности с учетом изменения чистого оборотного капитала		
Затраты на приобретение активов	0	0
Другие затраты подготовительного периода	107 500	0
<i>Итого инвестиционный денежный поток</i>	(107 500)	0
<i>Итого сальдо денежных потоков проекта</i>	(120 380)	384 892,5
Финансовый поток		
Поступление денежных средств на проект		
Выплаты процентов		
Выплаты основного долга		
<i>Итого денежный поток от финансовой деятельности</i>	0	0
Сальдо денежных потоков на конец периода	179 620	564 512,5

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Оценка экономической эффективности проекта

Так как финансирование проекта планируется из собственных средств (ГРАНТ) (Приложение Л), ставка дисконтирования, согласно таблице 23, рассчитана методом САРМ.

Таблица Ф.1 – Интегральные показатели экономической эффективности проекта при $r = 21,3\%$

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый приведенный доход (NPV) в тыс. руб.	186 552	>0
Индекс доходности (PI)	1,76	>1
Внутренняя норма рентабельности (IRR) в %	195,9	$>r$
Срок окупаемости (PP), в месяцах	13	–
Дисконтированный срок окупаемости (DPP) в месяцах	14	–

Вывод:

- NPV положительный и указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными оттоками на 186,6 тыс. руб;
- PI больше единицы характеризует получение 76 коп. дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
- IRR значительно превышает ставку дисконтирования и указывает высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;
- срок окупаемости, как простой, так и дисконтированный, чуть больше 1 календарного года.

ПРИЛОЖЕНИЕ X

Анализ рисков проекта

Таблица X.1 – Расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки, за 2018 г.

В тыс. руб.

Параметр	Коробка флэтбол стандартной комплектации	Коробка флэтбол противодождевой комплектации
1. Объем продаж (в натур. величинах), шт	60	12
2. Цена (P), руб.	33 000	34 500
3. Валовая выручка (Bp), руб.	1 980 000	414 000
4. Удельные переменные затраты (VC), руб./ед.	1 545	1 745
5. Совокупные переменные затраты (TVC), руб.	92 700	20 940
6. Совокупные постоянные затраты (TFC), руб.	1 630 560	328 440
7. Маржинальная прибыль, руб.	31 455	32 755
8. Точка безубыточности (ВЕР) в шт.	52	10
9. Точка безубыточности (ВЕР) в руб.	1 716 000	325 000
10. Запас финансовой прочности (ЗФП) в %	13%	17%

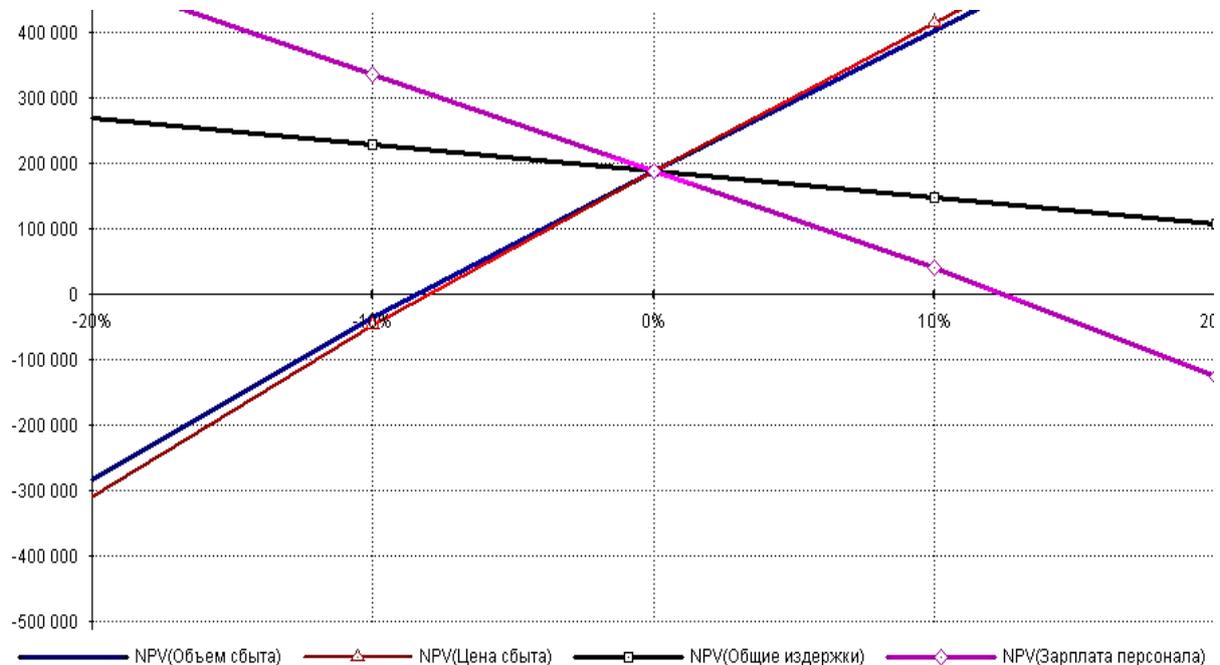


Рисунок X.1 – Анализ чувствительности NPV проекта