**УДК 330.322.01**

***КРЕМЛЕВ Тихон Сергеевич***
Байкальский государственный университет, ул. Ленина, 11. Иркутск, 664003, Россия.
**ORCID** https://orcid.org/0000-0003-2148-9098
Кремлев Тихон Сергеевич, аспирант 3го курса, кафедра экономики и управления инвестиций и недвижимости, Иркутск, Россия.
E-mail: t-kremlev@yandex.ru

# МЕТОДИКА СТРУКТУРНОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

**Аннотация**

**Предмет/тема.** Предметом статьи является способ отбора и придания заявке бизнес-плана в описательной его части ценности и задач. Экспертиза нвестиционных проектов в виде бизнес-плана представляет собой форму принятия решений о создаваемой структуре в рамках предприятия. Но ввиду разнообразий структур методик написания бизнес-плана, этот анализ усложняется дополнительной обработкой описательной части проекта. Вместо изучения всех программных продуктов и методик написания бизнес-планов, эксперт может ограничиться использованием специальных инструментов.

**Цели/задачи.** Целью данной статьи автор считает создание простой методики предварительной обработки содержимого бизнес-плана, которая будет помогать в обработке ценностного наполнения проекта.

**Методология.** Для создания простой методики работы с заявкой бизнес-плана, были проанализированы несколько методик написания бизнес-плана, вынести их основные положения и объяснить многообразие существующих методик. Для упрощения работы с материалом в статье дается определение терминов.

**Вывод**. В статье приведена структура итогового заключения о бизнес-плане после первичной обработки экспертом, где присутствует предлагаемая схема, разнообразие методик объяснено разнообразием понимания иерархии ценностей в бизнес-процессах организаций-авторов методик по написанию бизнес-планов.

**Ключевые слова:** *проект и процесс, инвестиционные проекты, стейкхолдеры, бизнес-план, методика отбора бизнес-планов, концепция социальной ответственности, методика UNIDO, методика KPMG, методика EY.*

***JEL classification:*** **E22**



**Tikhon S. Kremlev**
3rd year post-graduate student of the Department of Economics and management of investments and real estate, Irkutsk Baikal state University, Irkutsk.
E-mail: t-kremlev@yandex.ru

**THE METHODS OF STRUCTURAL EXAMINATION OF INVESTMENT PROJECTS**

**Abstract**

**Subject/Topic** The subject of the article is the method of business plan selection and ensuring its value and objectives in the descriptive part. Examination of investment projects in the format of business plan is a form of decision-making about the structure created within the enterprise. But due to the diversity of the structures of the business plan writing methods, this analysis is complicated by additional processing of the descriptive part of the project. Instead of studying all software products and methods of business plan writing, the expert can use the short simple method.

**Goals/Objectives** The purpose of this article is to create a simple method of business plan content preprocessing, which will help in the examination of value content of the project.

**Methodology** For the purpose of creation of simple method of working with business plan application, the author has analyzed several methods of business plan writing, pointed out their main provisions and explained the variety of existing methodologies. To simplify the work with the article, there were given definitions of basic terms.

**Conclusions and Relevance** The article presents the structure of the final conclusion about the business plan after the first expert processing, applying the proposed methodology. The variety of techniques was explained by a variety of understanding of the hierarchy of values in the business processes of organizations-authors of business plan writing techniques.

**Key words:** *project and process approaches, investment project, stakeholders, business plan, methodic of business plan selection, concept of social responsibility, the UNIDO methodology, the KPMG methodology, the Ernst&Young methodology.*

**Введение**

Проблемами исследований эффективности инвестиционных проектов занимались различные ученые. Из внесших наибольший вклад можно назвать средневекового ученого Леонардо Пизанского (Фибоначчи) [1], описавшего самую раннюю форму расчета чистой приведенной стоимости и американского экономистов И.Фишера[2] и Кейнса, которых считают учеными, оформившим критерии выбора самого перспективного расчета из нескольких имеющихся. Из отечественных ученых в исследованиях инвестиционных проектов следует выделить Попова В. М. [3], Старик Д. Э [4] и Лившица В.Н[5].

В нашем случае, мы не будем рассматривать математические модели, а перейдем к специфике выбранного вопроса. В агентствах инвестиционного развития регионов в Российской Федерации, существуют инвестиционные отделы, оценивающие проекты на их первой стадии до сопровождения заявки до встречи с конкретным инвестором. Задача эксперта в таком случае – определить полноту структуры и правильности поданной заявки, но при этом не просто оценить заявку на предмет «принята/отклонена», но и попутно дать рекомендации если заявка имеет серьезные недостатки.

Для понимания дальнейшего считаю необходимым пояснить

особенность проектной деятельности. Для предприятия существует две формы текущей экономической деятельности как в (табл.1):

**Таблица 1 – сравнение понятий «процесс» и «проект» согласно** стандартам в РФ

| Процесс | Проект |
|---|---|
| Процесс - совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы [6, с. 3] | Проект - уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включая ограничения сроков, стоимости и ресурсов [7] |
| | Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. Продукт проекта - измеримый результат, который должен быть получен в ходе реализации проекта [8] |

В продолжение сказанного поясним, что под проектом может считаться любое новое образование в процессе деятельности предприятия (в том числе и создание самого предприятия, если его не существовало прежде). То есть проект генерирует новую уникальную ценность [9, с. 334], что должно быть отражено в бизнес-плане.

Именно различный подход к иерархии ценностей, сформированный в ходе практики в проекте порождает многообразие методик написания инвестиционного проекта в виде бизнес-плана. Исходя из этого и того, что проект, принесенный эксперту, уже не имеет проблем с точки зрения математической модели, задача оценки несколько усложняется уже описанным многообразием методик.

Для иллюстрации приведем следующую таблицу, где соотнесен порядок написания по трем зарубежным методикам, включающую в себя методики как международных организаций (UNIDO - специализированное учреждение Организации Объединенных Наций по промышленному развитию) так и отдельных корпораций (EY вместе с KPMG входят в «большую четверку» крупнейших аудиторских и консультационных компаний) (таблица 2).

**Таблица 2 – Структура бизнес-плана по различным методикам [10, с.4], [11. с.2], [12 с.21]**

| Методика UNIDO | Методика KPMG | Методика EY |
|---|---|---|
| Резюме - объем инвестиций, сроки кредитования, гарантии возврата, объем собственных средств и прочее. | Резюме: краткое резюме бизнес-плана; фундаментальные задачи; | Резюме проекта должно быть сфокусировано на суммировании важнейших положений заявки. |
| Предпосылки проекта и его основная идея | О текущей ситуации. | Предпосылки: история бизнеса и разработка бизнес-идеи, статус или положение компании на |

| Методика UNIDO | Методика KPMG | Методика EY |
|---|---|---|
| | | сегодняшний день, предыдущее финансирование и т. д |
| Описание рынка сбыта | История: информация о менеджменте и возникновении бизнеса; история продукта или услуги; краткое описание успехов бизнеса и опыта. | Продукт и услуга: характеристика продукта или услуги, его использование и отличительные признаки; |
| Описание продукции (услуг) | Выделение необходимого рынка: целевой рынок; прогнозирование проникновения на рынок; анализ конкурентоспособности; | Исследование рынка и продажи: маркетинг и промоушн; |
| План маркетинга | Характеристика товаров или услуг: характеристика того, что должно быть разработано или продано; отчеты о исследованиях и разработках; патентное обеспечение, трейдмарки, авторское право; | Команда управленцев: важнейшие члены команды управления; навыки и опыт предыдущего руководства; нынешняя и в организационная структура будущего проекта; сторонние консультанты; |
| План производства | Управленческая структура: лица, реализующие план; структура организации; кадровая политика; | Требования по финансированию: тип и структура финансирования и его источники; возможный план выхода инвесторов; |
| Организационный план | Задачи и подзадачи: прогнозный доход; планы по маркетингу; планы производства; планы по сопровождению качества; финансовые планы; | Прогнозы по финансам: отчет с прогнозами о финансовых результатах (1-3 года); базис в прогнозах; прогнозный денежный поток; |
| Общие затраты и расходы на производство Общие затраты и расходы на производство | Данные о финансах: прогнозный отчет о результатах в финансах; анализ по прогнозам о денежном потоке | План осуществления и его этапы на ближайшие 12-24 месяца; |
| Менеджмент и управление предприятием | Оценка и распределение рисков; | Нужно ли проекту участвовать в стратегических анализах? |
| График воплощения проекта | | |
| Анализ и оценка по финансам проекта | | |
| Источники для | | |

| Методика UNIDO | Методика KPMG | Методика EY |
|---|---|---|
| проекта по финансированию | | |
| Критерии коммерческой эффективности. | | |
| Анализ рисков и гарантии окупаемости | | |

**Методика**

Несложно заметить, что представленные структуры очень разные и, соответственно, бизнес-планы, написанные по таким методикам, будут разными даже без учета отраслевых особенностей, для целей которых написан бизнес-план.

В таком случае, для первого этапа оценки можно взять в критерий «достаточность необходимого», а именно – выделить из всех методик одинаковые смысловые части, необходимые для каждого бизнес-плана. Отсюда и далее мы будем называть их блоками, так как в тексте они могут занимать размеры от нескольких абзацев до главы или даже раздела. Решением может быть чек-лист, проходя через который эксперт отмечает все необходимые детали, как в (табл.3):

**Таблица 3 -Примерный вид чек-листа для оценки первичной структуры проекта**

| Имя блока | Содержание блока | Пункт чек-листа |
|---|---|---|
| Блок резюме [13. с. 91] | Информация, вынесенная в кратком виде для удобства чтения проекта инвестором | 1. Присутствуют ли наиболее распространенные показатели экономической эффективности – ЧДД, ВНД, ИД.<br>2. Этапы реализации и сроки.<br>3. Географическое положение проекта<br>4.Все иные пункты резюме не вызывают вопросов. |
| Блок структуры | Структура проекта, отслеживаемая через содержание; | 5. Структура бизнес-плана логична и не вызывает вопросов у эксперта; |
| Ценностной блок; | Описание задач проекта; | 6. Соответствует ли решение заданной ценности проекта (буквально - считает ли эксперт меры решения проблемы, призванную которую собирается проект соответствующими?) |
| Блок сценариев[14. с.16]; | Расчет результатов с изменением некоторых ключевых показателей; | 7. Есть ли в проекте анализ чувствительности для проекта? |
| Организационный блок; | Характеристика инициатора (заказчика) проекта; Кадровое обеспечение реализации проекта | 8. Есть ли организационная структура предприятия в проекте?<br>9. Соответствует ли она минимальным запросам проекта(достаточна ли она)?<br>10. Описана ли кадровая политика? |

| | | |
|---|---|---|
| Юридический блок | Соответствие законодательству | 11. Проект не расположен в природохранной зоне?<br>12. Организация труда не имеет проблем с местным законодательством? Есть ли надбавки за труд на вредном производстве, северном климате (если такие предусмотрены в данном регионе)?<br>13. Учтены ли преференции за расположение в особой экономической зоне? |
| Технологический блок | Характеристика процесса производства | 14. Описана ли технология производства?<br>15. Список необходимого оборудования?<br>16. Организация поставок сырья? |
| Маркетинговый блок | Характеристика рынка и конкуренции; | 17. Оценена ли структура рынка?<br>18. Достаточна ли оценка структуры рынка?<br>19. Проведены ли оценки конкурентов?<br>20. Достаточна ли оценка конкурентов? |
| Блок рисков [15. с. 219] | Подробное описание рисков, возникающих при реализации проектов | 21. Есть ли описание вероятных рисков проекта?<br>22. Указаны ли меры минимизации рисков? |
| Блок описания продукта, технологии его создания | Подробная характеристика продукции, товаров или услуг;<br>Описание процесса создания продукта или услуги и участвующих в этом процессе контрагентов; | 23. Есть ли характеристика товара?<br>24. Есть ли описание технологии производства товара? |
| Финансово-экономический блок (ТЭО) | Блок описания стратегии финансирования;<br>Оценка эффективности инвестиционного проекта; | 25. Присутствует ли план финансирования?<br>26. Описан ли вероятный круг источников средств?<br>27. Оправдано ли использование текущих показателей эффективности? |
| Блок оценки экологической эффективности [16,с. 65] | Оценка влияния на экологию проекта; | 28. Есть ли экологическая оценка влияния проекта? |
| Приложения | Иллюстрирующие, дополнительные материалы | 29. Вызывают ли вопросы иллюстрирующие материалы к проекту? |
| Блок оценки социальной эффективности [17, с. 140] (опционально) | Оценка эффективности социального проекта; | 27.Описана ли общественная ценность продукта? |

В данном случае, отмечая наличие или отсутствие того или иного

пункта в чек-листе, эксперт может составить заключение о проекте, выписав все проблемные части бизнес-плана.

Вполне вероятно, что постановка вопроса о чтении бизнес-проектов может вызвать вопрос – что является первичным в бизнес-плане – математическая модель или его текстовое обрамление. Так как проект сначала рождается как результат видения лидера команды или ее консенсус по поводу изменения тех или иных ценностей (или их создание), то именно смысловое наполнение проекта следует анализировать в первую очередь на предмет полноты охвата будущего видения проекта, корректности его составных частей.

**Основная часть**

Разумеется, что приведенный чек-лист не является универсальной и наиболее полной методикой для оценки бизнес-планов. Очевидно, что экспертом, обычно, особенно проверяются следующие составляющие бизнес-планов:

1. Юридическое обоснование проекта – проект не может выполняться вне рамок закона без соблюдения режима труда и местного природоохранного законодательства;
2. Организационная составляющая – инвестор вкладывает деньги в команду проекта и как спонсор заинтересован в том, чтобы команда имела соответствующую структуру и квалификацию;
3. Блок ТЭО – несмотря на многообразие программных продуктов, которые просчитывают модель поведения компании, эксперт может проверить вычисления на предмет корректно выбранной ставки дисконта, соответствия выбора тех или иных показателей для целей проекта;
4. Экологический блок – эффективное использование природных ресурсов и бережное отношение к окружающей среде становится все более важным в некоторых случаях - приоритетным. В случае проекта, расчитывающего на «зеленое финансирование» - это очень важный блок [18, с. 321].

В случае приведенного чек-листа присутствуют и эти блоки, а процесс чтения сводится к поиску пропущенных важных структурных элементов в проекте, что уже облегчает первичную обработку заявки. Отдельным пунктом может выделить общественную ценность проекта, которую можно оценить по мере ориентации на «контекст проекта».

Организация создает проект не только для инвестора, но и для всего «контекста». Под «контекстом проекта» мы имели ввиду разнообразные интересы социальных групп внешней и внутренней среды предприятия, которые можно описать и конкретизировать следующим образом (Табл.3).

Эксперт подразумевает, что проект существует в общественном измерении и должен нести пользу всему окружению проекта.

Данный подход очень близок к подходу к «стейкхолдера» (англ. «держатель доли»), под которыми понимаются лица, группа или организация, которые могут повлиять на проект или *на* которых может повлиять проект. Стейкхолдером может выступать как отдельное лицо[19.

с. 30] , так и организация [20. с.252].

**Таблица 4 - Контекст проекта, его спрос и предложение (требования и ценности)**

| Наименование группы | Представители группы | Спрос группы (ценность) | Предложение группам проекта |
|---|---|---|---|
| **Заинтересованные группы** | | | |
| Акционеры | Существующие акционеры;<br>Потенциальные акционеры;<br>Инвестиционные аналитики;<br>Банки;<br>Венчурный капитал;<br>Инвестиционные аналитики;<br>Банки;<br>Венчурный капитал; | Доход;<br>Вознаграждение (адекватное риску);<br>Потенциал роста;<br>Прозрачность бизнеса;<br>Возможность контроля (влияния на решения);<br>Долгосрочное существование бизнеса; | Рост организации;<br>Слияние и приобретения;<br>Снижение издержек или иной способ понимания роста;<br>Финансовая надежность;<br>Капиталовложения;<br>Оптимальная стоимость капитала; |
| Персонал (сотрудники) | Наемные работники | Моральное удовлетворение;<br>Уверенность;<br>Обучение;<br>Компенсации и вознаграждение; | Укрепление культуры;<br>Сохранение (удержание) ключевых сотрудников;<br>Политика найма подходящего персонала;<br>Повышение квалификации сотрудников;<br>Увеличение гибкости рабочей силы; |
| Партнеры и поставщики | Поставщики товаров и услуг;<br>Партнеры;<br>Альянсы; | Маржа (разница между затратами и продажной ценой);<br>Рост;<br>Доверие (доступ к информации в рамках цепочки поставок и совместной деятельности);<br>Обратная связь в отношении вопросов улучшения качеств;<br>Стабильность (снижения неопределенности); | Организация альянсов и совместных предприятий;<br>Оптимизация затрат на приобретение;<br>Повышение эффективности работы поставщиков (качество, доставка, обслуживание);<br>Получение желаемых преимуществ; |
| Клиенты | Существующие клиенты;<br>Потенциальные клиенты;<br>Бывшие клиенты;<br>Посредники | Скорость предоставления товаров/услуг;<br>Соответствие (качество);<br>Справедливая цена;<br>Простота/легкость | Расширение/обновление ассортимента;<br>Рост целевых сегментов рынка;<br>Гарантийное обслуживание;<br>Работа с качеством; |

| Наименование группы | Представители группы | Спрос группы (ценность) | Предложение группам проекта |
|---|---|---|---|
| | (оптовики, брокеры, агенты, дилеры, дистрибьюторы | транзакций; | |
| **Контролирующие группы** | | | |
| Регуляторы | Представители власти разных уровней (федеральный, субъектный, муниципальный) ; | Законность (легальность деятельности); Соблюдение антимонопольных и антикартельных законов; Безопасность (сотрудников, клиентов, местного сообщества); Достоверность; | Соблюдение требований; ответственное отношение; Учет местной (региональной) специфики; Обеспечение безопасности охраны и труда; Установление отношений с представителями органов/групп; Инвестирование в технологии и инфраструктуру. |
| Пресса и блогосфера («инфлюенсеры») | Печатные СМИ; Электронные СМИ; | Доступ к информации; Честность; Открытость; | Кампания по взаимоотношениям с общественностью (PR); Создание позитивных информационных поводов; Работа с лидерами мнений (инфлюенсерами); |
| Общественность и сообщества | Местные сообщества; Влиятельные сообщества; | Рабочие места; Лояльность; Социальная ответственность; Рост благосостояния; Честность (открытость); | Соблюдение требований; Ответственное отношение; Учет местной (региональной) специфики; Установление отношений с представителями органов/групп; Инвестирование в технологии и инфраструктуру. |

Здесь можно заметить, что автор статьи не идеализирует интересы крупного менеджмента и собственника, которые могут быть постоянными и не соответствовать общественным, но спрос общества с компаний, идущий вместе с научно-техническим прогрессом, рано или поздно повлияет на компании. Результатом такого влияния стала в свое время КСО [21. с. 19] (концепция социальной ответственности) в развитых странах,

которая подчиняет компанию «Глобальному договору» (запрещающему нарушать компанией международное право, например в области эксплуатации десткого труда, противодействовать расовой дискриминации и т.д.) и разрабатывать отчеты по специальным стандартам [22, с 42]. Так же, о существовании таких компаний говорит такие понятия из хозяйственной практики, как «бренд» [23, с 544], который представляет собой результат восприятия определенными группами организации или символа, связанной с человеком или организацией, требующей добросовестного поведения не только в отношении прямых контрагентов.

Теперь вернемся к чек-листу. Мы можем использовать для него из таблицы 3 предложенные меры («предложение проекта») как рекомендации для «заинтересованных групп» так и требования для «контролирующих групп».

**Заключение и выводы**

Выше нами объяснена разница между проектным и процессным подходом в текущей деятельности. Ввиду ценностной надстройки проектов как явления и различного понимания выстраивания текущей деятельности у предприятий, объясняется разница структур методик бизнес-планов упомянутых выше. Представленная же методика для предварительной оценки структуры бизнес-плана служит для составления заключения о структуре бизнес-плана, полноты его общественной направленности, предложена схема работы с различными общественными группами.

Эксперт может вписать в приведенный выше чек-лист данное «предложение проекта» или спрос социальных групп (как блок общественной ценности). Он так же может приводить рекомендации для всех вовлеченных групп. Задачей приведенных форм для работы эксперта – быть простыми в использовании и служить опорой для оценки качества полноты проектной заявки. Итоговая таблица, репрезентующая примерную структуру заключения экспертом проекта представляет собой следующее (табл.5):

**Таблица 5 - Структура заключения о проекте**

| Название раздела | Анализируемое | Критерии оценки |
|---|---|---|
| 1. Структура бизнес-плана (1.1 Общественная эффективность бизнес-плана) | Все приведенные блоки кроме блока ТЭО, блока сценариев | Обязательно:<br>Соблюдение необходимого и достаточного (через чек-лист), отсутствие хотя бы трех пунктов является основанием для переработки;<br><br>Блок социальной ответственности:<br>ответ на спрос проекта или структурированное предложение обществу проекта:<br>1.Акционеры (доходность, прозрачность бизнеса и т.д.)<br>2.Персонал – и далее по списку<br>Оценка производится по включенности хотя бы 2 мер в проект, в противном случае, указывается в заключении необходимость доработать интересы групп. |
| 2. Комерческая (блок ТЭО и анализ сценариев) | Проверка следующих расчета показателей:<br>1.Чистый дисконтированный доход (NPV) 2.Внутренняя норма доходности (IRR) 3.Индекс доходности (PI) 4.Срок окупаемости проекта(PP)<br>Либо их модификации – DPP, MIRR и т.д.<br>[24,с 19]<br>Можно использовать «зеленые» вариации данных показателей [25, с 444] | Критерии эффективности:<br>NPV>0<br>IRR>E (норма дисконта)<br>PI>1<br>PP - чем меньше срок, тем лучше |
| Решение об согласии / отказе в сопровождении | Количество допущенных структурных и вычислительных ошибок в рамках представленной заявки, | Если в чек-листе не хватает отметки более 3 пунктов по требованию к структуре, не соблюдены требования 2 контролирующих групп и/или 3 заинтересованных групп, отказ в сопровождении заявки. При меньших показателях разрешено доработать проект для повторной оценки проекта |

**Список источников:**

1. Sigler L.E. Fibonacci's Liber Abaci: A Translation into Modern English of Leonardo Pisano's Book of Calculation. — New York: Springer, 2002. — 638 p.

2. Fisher I. The Theory of Interest. — New York: Macmillan, 1930. — 566 p.

3. Попов В. М. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт, современная практика и документация. -М:Финансы и статистика. 2003. - 432 с.

4. Старик Д.Э. Как рассчитать эффективность инвестиций. - М.:Финстатинформ-бюро. 2001. - 131 с.

5. Виленский П., Лившиц В., Смоляк С., Шахназаров А. О методологии оценки эффективности реальных инвестиционных проектов // Российский экономический журнал. 2006. № 9-10. С. 63-73.

6. Межгосударственный стандарт ГОСТ 180 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/1200093424 (дата обращения: 29.03.2018).

7. ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dokipedia.ru/document/5153868 (дата обращения: 29.03.2018).

8. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869-2011"Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом"(утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. N 1582-ст) Режим доступа: http://dokipedia.ru /document/5144667дата обращения: 29.03.2018).

9. Володин В.М., Суровицкая Г.В., Сафонова О.Н. Процессное и проектное планирование на современном этапе // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2013. №4 (28). С. 331-339.

10. Чараева М.В., Палеев А.В. Обзор методик формирования инвестиционного бизнес-плана // Финансы и кредит. 2014. №18 (594). С. 2-9.

11. Integrated Business Planning. Unlocking business value in uncertain times, 2015. Ernst & Young LLP,Canada, pp: 15

12. Be Profitable in Business. Part 5. Business Planning, KPMG, 2006. pp:75.

13. Brian R. Ford, Jay M. Bornstein, Patrick T. Pruitt, 2007 Ernst & Young LLP The Ernst & Young Business Plan Guide, 3rd Edition, pp: 257.

14. Коростелева Е. М. Использование сценарного планирования как инструмента для формирования стратегии // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2009. №2-1. С.12-19.

15. Щепакин К. М., Фейгельман Н. В. Система стратегий управления рисками инновационного проекта // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. №3-1. С.219-226.

16. Аннамария Инцельт, Ласло Ксонка Ответственный подход к исследованиям и инновациям в предпринимательском секторе // Форсайт. 2017. №4. С. 63-73.

17. Синдяшкина Е.Н. Вопросы оценки видов социального эффекта при реализации инвестиционных проектов// Проблемы прогнозирования. 2010. №1. С. 140-147.

18. Архипова В.В. "Зеленые финансы" как средство для решения глобальных проблем// Экономический журнал высшей школы экономики, 2017. №2. С. 312-332.

19. Калайчи Э. Взаимоотношения стейкхолдеров и технологических предпринимателей в наукоемких стартапах: опыт Турции // Форсайт. 2017. №3. С. 61-69.

20. Тажитдинов И.А. Применение стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении развитием территорий // Экономика региона. 2013. №2 (34). С. 17-25.

21. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности стратегическое управление Российский журнал менеджмента № 3, 2004. С. 17–34.

22. Орлова Н.С. Нефинансовая отчетность как важный элемент корпоративной социальной ответственности// Економічний часопис-XXI. 2013. № 5-6. С. 41-43

23. Розанова Н.Н. Приоритетные ценностные характеристики персонального бренда губернатора (на примере Смоленской области) // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2017. №4. С 542-552.

24. Баюра Д.О. Модель комплексного управління інвестиційними проектами промислових підприємств / Д. О. Баюра, Т. В. Білоног // Економічний часопис-XXI. - 2013. - № 3-4(1). - С. 54-57.

25. Потравный И.М., Новоселов А.Л., Генгут И.Б. Формализация общей модели зеленой экономики на региональном уровне // Экономика региона. 2016. №2. С 438 – 447.

**References**

*Sigler L.E.* Fibonacci's Liber Abaci: a Translation into Modern English of Leonardo Pisano's Book of Calculation. - New York: Springer, 2002. 638p.

*Fisher I.* the Theory of Interest. - New York: Macmillan, 1930. 566 p.

*Popov V. M.* Business plan of the investment project: domestic and foreign experience, modern practice and documentation [Biznes-plan investicionnogo proekta: otechestvennyj i zarubezhnyj opyt, sovremennaja praktika i dokumentacija], M.: Finance and statistics [Finansy i statistika]. [in Russian]

*Starik D. Je*. How to calculate the efficiency of investment [Kak rasschitat' jeffektivnost' investicij], M.: Finstatinform Bureau [Finstatinform-bjuro] 2001. 131 p. [in Russian]

*Livshic V.N.* Evaluation pf investment project: past, present, future [Ocenka investicionnyh proektov], Russian Economic Journal [Rossijskij jekonomicheskij zhurnal] 2006 # 9-10. p 63-73.

Interstate standard [Mezhgosudarstvennyj standart GOST] 180 9000-2011 «System of quality’s management. Basic postulates and dictionary»[Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozhenija i slovar'] URL: http://docs.cntd.ru/document/1200093424 [in Russian]

Interstate standard [Mezhgosudarstvennyj standart GOST R] ISO 10006-2005 of the quality management «System. Quality management guide for design» [Sistemy menedzhmenta kachestva. Rukovodstvo po menedzhmentu kachestva pri proektirovanii] URL: http://dokipedia.ru/document/5153868 [in Russian]

Interstate standard [GOST R] 54869-2011 Requirements for project management [Proektnyj menedzhment. Trebovanija k upravleniju proektom] URL: http://dokipedia.ru /document/5144667 [in Russian]

*Volodin V. M., Surovickaja G. V., Safonova O. N.* Process and project planning at the present stage. [Processnoe i proektnoe planirovanie na

sovremennom jetape], Universtites digest or Povolzhskij region. Social sciences [Izvestija VUZov Povolzhskij region. Obshhestvennye nauki] 2013 #4 (28). p. 331-339 [in Russian]

*Charaeva M.V.*, Paleev A.V. Review of methods of formation of the investment business plan [Obzor metodik formirovanija investicionnogo biznes-plana], Finance and credit [Finansy i kredit] 2014. #18 (594). p. 2-9 [in Russian]

Integrated Business Planning. Unlocking business value in uncertain times, 2015. Ernst & Young LLP,Canada. 15 p.

Be Profitable in Business. Part 5. Business Planning, KPMG, 2006. 75 p.

*Brian R. Ford, Jay M. Bornstein, Patrick T. Pruitt*, 2007 Ernst & Young LLP The Ernst & Young Business Plan Guide, 3rd Edition. 257 p.

*Korosteleva E. M.* Implementation of scenario planning as a tool for strategy formation [Ispol'zovanie scenarnogo planirovanija kak instrumenta dlja formirovanija strategii], Digest of Tulsky State University [Izvestija TulGU]. Economics and law [Jekonomicheskie i juridicheskie nauki] 2009 #2-1. p. 12-19[in Russian]

*Shhepakin K.M., Fejgel'man N. V.* System risk management strategies of the innovative project [Sistema strategij upravlenija riskami innovacionnogo proekta], Digest of Tulsky State University [Izvestija TulGU]. Economics and law [Jekonomicheskie i juridicheskie nauki] 2013 #3-1. p. 219-226 [in Russian]

*Annamaria Inzelt, Laszlo Csonka* Responsible approach to research and innovation in the business sector [Otvetstvennyj podhod k issledovanijam i innovacijam v predprinimatel'skom sektore], Foresight [Forsajt] 2017 #4. p. 63-73[in Russian]

*Sindjashkina E.N.* Issues of social impact assessment in the implementation of investment projects [Voprosy ocenki vidov social'nogo jeffekta pri realizacii investicionnyh proektov], Forecast problems [Problemy prognozirovanija] 2010 #1. p. 140-147 [in Russian]

*Arhipova V.V.* "Green Finance" as a tools to solve global problem ["Zelenye finansy" kak sredstvo dlja reshenija global'nyh problem], Economic Journal of High School of Economics [Jekonomicheskij zhurnal vysshej shkoly jekonomiki] 2017 #2. p. 312-332 [in Russian]

*Kalaychi E.* Relationships of the stakeholders and technological entrepreneurs in high-tech startups: the case of Turkey [Vzaimootnoshenija stejkholderov i tehnologicheskih predprinimatelej v naukoemkih startapah: opyt Turcii], Foresight [Forsajt] 2017 # 3. p. 61-69[in Russian]

*Tazhitdinov I.A.* Implementation of stakeholder approach in strategic management of territorial development [Primenenie stejkholderskogo podhoda v strategicheskom upravlenii razvitiem territorij], Region’s Economic [Jekonomika regiona] 2013 #2 (34). p.17-25 [in Russian]

*Blagov Ju.E.* The concept of corporate social responsibility strategic management Russian management journal [Koncepcija korporativnoj social'noj otvetstvennosti strategicheskoe upravlenie], Russian journal of management [Rossijskij zhurnal menedzhmenta] 2004 # 3. p.17-34 [in Russian]

*N. S. Orlova* Non-Financial reporting as an important element of corporate social responsibility [Nefinansovaja otchetnost' kak vazhnyj jelement korporativnoj social'noj otvetstvennosti], Economical Journal [Ekonomichnij chasopis-XXI] 2013 #5-6 p. 41-43 [in Russian]

*Rozanova N.N.* Priority value characteristics of the Governor's personal brand (by the example of Smolensk region) [Prioritetnye cennostnye harakteristiki personal'nogo brenda gubernatora (na primere Smolenskoj

oblasti)], Digest of Peoples' Friendship University of Russia [Vestnik RUDN].Series:Sociology [Serija: Sociologija] 2017 #4. p.542-552 [in Russian]

*Bajura D. O.* The model of integrated management investitsiyami projects of [Model' kompleksnogo upravlinnja investicijnimi proektami promislovih pidpriimstv], Ekonomichnij chasopis-XXI [Economic journal-XXI] 2013 # № 3-4(1). p. 54-57 [in Ukrainian]

*Potravnyj I.M., Novoselov A. L., Gengut I.B.* Formalization of General model of a green economy at the regional level [Formalizacija obshhej modeli zelenoj jekonomiki na regional'nom urovne], Regional Economy [Jekonomika regiona] 2016 #2. p. 438 – 447 [in Russian]