

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

О. О. Некрасова

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов
бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент,
профиль программы «Маркетинговая аналитика»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2025

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический
университет» С. В. Саванович

Некрасова, О. О.

Бизнес-планирование: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент, профиль «Маркетинговая аналитика» / О. О. Некрасова. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2025. – 56 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с утвержденной рабочей программой профессионального модуля (в части дисциплины «Бизнес-планирование») по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль программы «Маркетинговая аналитика».

Табл. 8, список лит. – 15 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 23.04.2025 г., протокол № 09

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в качестве локального электронного методического материала в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 30.05.2025 г., протокол № 05

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ	7
Тема 1. Современная концепция бизнес-планирования.....	7
Тема 2. Организация процесса бизнес-планирования в компании	13
Тема 3. Разработка бизнес-плана.....	16
Тема 4. Реализация бизнес-плана	19
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	24
Тема 1. Современная концепция бизнес-планирования.....	24
Тема 2. Организация процесса бизнес-планирования в компании	28
Тема 3. Разработка бизнес-плана.....	30
Тема 4. Реализация бизнес-плана	32
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА.....	33
4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	39
4.1 Тематика докладов и рефератов	41
4.2 Практические задания для самостоятельной работы	43
4.3 Тестовые задания по результатам освоения учебного материала.....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	50
ГЛОССАРИЙ	52

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины «Бизнес-планирование» студентами бакалавриата, обучающимися по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль «Маркетинговая аналитика».

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями рабочей программы дисциплины «Бизнес-планирование», осваиваемой студентами в рамках профессионального модуля учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Маркетинговая аналитика».

Целью освоения дисциплины «Бизнес-планирование» является формирование у студентов целостного теоретического представления об общих принципах бизнес-планирования, а также практических навыков разработки бизнес-плана.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Бизнес-планирование» заключаются в том, что студент должен:

знать:

- методы системного анализа;
- основы управления инновационными проектами;
- порядок разработки бизнес-планов организации в соответствии с отраслевой направленностью;
- методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с использованием вычислительной техники;
- методики расчета показателей прибыли, эффективности, рентабельности и издержек производства;

уметь:

- предварительно анализировать проблемы и прогнозировать возможности оптимального решения стандартных и нестандартных задач в условиях неопределенности;
- работать со специализированными программами для сбора информации и инструментами прогнозирования;
- предлагать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности деятельности организации;
- давать рекомендации по разработке новых продуктов, решающих проблемы клиентов;

– собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации;

владеть:

– навыками выявления проблем и формулирования целей исследования (бизнес-идеи);

– навыками подготовки отчетов и рекомендаций в виде бизнес-плана по результатам маркетинговых исследований;

– навыком планирования и организации сбора первичной и вторичной информации для целей бизнес-планирования;

– навыком проведения расчетов экономических и финансово-экономических показателей на основе типовых методик с учетом нормативных правовых актов.

Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы: дисциплина «Бизнес-планирование» (Б1.В.1.3) относится к блоку 1 части, формируемой участниками образовательных отношений профессионального модуля.

Изучение дисциплины «Бизнес-планирование» базируется на знаниях и навыках, полученных при освоении дисциплин обязательной части программы бакалавриата: «Основы самоорганизации, командообразования и лидерства», «Основы проектной деятельности», «Начни свой бизнес. Стартап», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Статистика», «Экономика предприятий и организаций», «Менеджмент», «Маркетинг», «Визуализация бизнес-информации», «Финансовый и управленческий учёт».

Результаты освоения дисциплины используются при изучении дисциплин обязательной части: «Стратегический менеджмент», «Принятие управленческих решений» и части, формируемой участниками образовательных отношений: «Маркетинг инноваций», «Маркетинговый анализ», «Управление результативностью», «Бизнес-аналитика как инструмент управления», проектного практикума (трека) «Диплом как СтартАп», а также при прохождении производственной практики и в дальнейшей профессиональной деятельности бакалавра менеджмента.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачётных единиц (зет), т. е. 180 академических часов (135 астр. часов) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Промежуточная аттестация проходит в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, имеющие положительные результаты прохождения текущего контроля.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает четыре раздела. В первом разделе приводится тематический план,

соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания и методические материалы для её самостоятельного изучения. Во втором разделе представлены методические указания для самостоятельной подготовки к практическим занятиям. В третьем разделе даны методические указания по подготовке и сдаче экзамена по дисциплине. В четвертом разделе – методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине. В конце учебно-методического пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины и глоссарий.

1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

Тематические планы изучения дисциплины для очной и очно-заочной формы обучения представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 – Тематический план изучения дисциплины для очной формы обучения

Номер и наименование темы	Объём аудиторной работы, ч		СРС, ч
	ЛК	ПЗ	
1. Современная концепция бизнес-планирования	10	10	22
2. Организация процесса бизнес-планирования в компании	6	6	14
3. Разработка бизнес-плана	10	10	26
4. Реализация бизнес-плана	6	6	12
Всего:	32	32	74

Таблица 2 – Тематический план изучения дисциплины для очно-заочной формы обучения

Номер и наименование темы	Объём аудиторной работы, ч		СРС, ч
	ЛК	ПЗ	
1. Современная концепция бизнес-планирования	4	2	28
2. Организация процесса бизнес-планирования в компании	3	2	16
3. Разработка бизнес-плана	3	4	34
4. Реализация бизнес-плана	2	4	18
Всего:	12	12	96

Тема 1. Современная концепция бизнес-планирования

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

1. Роль бизнес-планирования в системе управления предприятием
2. Подходы к бизнес-планированию
3. Типы планирования и виды бизнес-планов
4. Бизнес-план как инновационный замысел
5. Бизнес-модель как концептуальная основа бизнес-плана

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – формирование системного видения бизнес-планирования как области научного знания и инструмента управления бизнесом компании.

При изучении вопроса 1 необходимо уяснить понятие бизнес-плана, его назначение и функции; внутренние и внешние цели бизнес-планирования;

значение бизнес-плана как инструмента стратегического и тактического планирования; значение бизнес-планирования для эффективного управления бизнесом.

При изучении вопроса 2 необходимо рассмотреть многообразие подходов к бизнес-планированию; уяснить, что при всём многообразии, на практике применяют конкретный подход в зависимости от целей и задач разработки бизнес-плана.

При изучении вопроса 3 следует обратить внимание не только на общую классификацию планов по типам, уровням управления, в зависимости от назначения и т. д., но и проанализировать, как различные виды бизнес-планов связаны с этапами жизненного цикла предприятия.

При изучении вопроса 4 уяснить понятие бизнес-идеи и её ключевые характеристики и обратить внимание на способы поиска и оценки бизнес-идей, включая инновационные подходы; рассмотреть примеры успешных реализаций бизнес-идей.

При изучении вопроса 5 необходимо уяснить понятие бизнес-модели и её ключевые элементы; рассмотреть подходы к разработке бизнес-моделей (например, Canvas, Lean и др.) и примеры успешных бизнес-моделей известных компаний. Обязательно обратить внимание на связь бизнес-идеи, бизнес-модели и бизнес-плана как инструментов стратегического управления.

Методические материалы по теме 1

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; материалы, размещённые в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ

Вопрос 1. Роль бизнес-планирования в системе управления предприятием

Бизнес-планирование (планирование бизнеса, деловое планирование) – первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента. Планирование бизнеса – это процесс разработки и реализации программы действий по осуществлению бизнес-операций, направленный на чёткое определение финансовых и экономических целей предприятия, поиск путей, средств и методов их достижения с привязкой к конкретным обстоятельствам предпринимательской деятельности.

Суть бизнес-планирования заключается в определении целей, задач, перспектив развития, анализе способов реализации новых проектов, оценке потенциальной прибыли, рисков в деятельности предприятия, а также реализации этих проектов на рынке.

Технология бизнес-планирования используется как для создания нового бизнеса, так и для развития уже существующего. Важность планирования выражена в известном афоризме: «Планировать или быть планируемым». Его

смысл заключается в том, что предприятие, которое не умеет или не считает нужным осуществлять планирование своей деятельности, оказывается средством для достижения чужих целей.

Инициаторами разработки и реализации бизнес-плана являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются в подобном плане.

В самом общем виде выделяют две основные *цели* разработки бизнес-плана.

1. Внешняя цель: инструмент для коммуникации и привлечения инвестора (кредитора) с целью получения денежных средств из внешних источников.

2. Внутренняя цель: создать реальную плановую основу для управления функционированием и развитием бизнеса компании путем разработки и непрерывного обновления бизнес-плана.

Функции бизнес-планирования: предсказательная (описание возможностей и желательных перспектив) и предрасчетная (разработка решений по различным проблемам планирования).

Как правило, процесс бизнес-планирования находит своё отражение в специальном документе – бизнес-плане. Бизнес-план – это формализованная программа действий, которая предусматривает решение как стратегических, так и тактических задач, независимо от его функциональной ориентации, в том числе организационно-управленческую и финансово-экономическую оценку состояния предприятия; выявление потенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых его сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый период. Главная особенность бизнес-плана – сводный, системный характер этого документа, что отличает его от других видов планов, разрабатываемых на предприятии.

Вопрос 2. Подходы к бизнес-планированию

Таблица 3 – Подходы к бизнес-планированию

Название подхода	Сущность подхода
1	2
Системный	Фундаментальный подход, изучающий объект как единое целое
Процессный	Функционирование системы и управление ею рассматривается как непрерывные процессы
Параметрический	Исследование и классификация конкретных параметров и элементов
Моделирование	Построение и исследование модели, в которой отражаются все подсистемы, элемент, взаимосвязи
Ситуационный	Подход срочного принятия решений при быстротечном изменении окружающей среды
Функциональный	Подход к бизнес-плану как совокупности функций, которые он выполняет
Рефлексивный	Систематическая и объективная информация о внутренней среде компании на основе самоанализа

1	2
Динамический	Система рассматривается в развитии, учитываются причинно-следственные связи
Эмпирический	Подход, при котором объект исследуется на основе уже имеющегося опыта
Антикризисный	Управление системой должно быть направлено на снижение негативных последствий кризисов, на их предотвращение
Стратегический	Подход предполагает прогнозирование будущего состояния системы управления
Антидевиантный	Необходимо рассматривать не только позитивные, но и негативные аспекты системы
Превентивный	Система должна быть ориентирована на предвидение будущих изменений окружающей среды
Интеграционный	Подсистемы рассматриваются во взаимосвязи по горизонтали и вертикали

Вопрос 3. Типы планирования и виды бизнес-планов

В экономической литературе встречаются разные классификации типов планирования и видов планов, а используемая в ней терминология не отличается единообразием. Приведенная ниже система классификации не единственная и не претендует на завершенность.

Выделены следующие основания классификации бизнес-планов:

- тип плана – по основным сферам деятельности, в которых осуществляется план;
- класс плана – по составу и структуре плана и его предметной области;
- масштабы – по размерам плана, численности его участников и степени влияния на окружающий мир;
- длительность – по продолжительности периода осуществления плана;
- по объектам бизнеса.

По масштабу (размеру) различают:

- малые проекты, которые невелики по объёму. Это, например, создание опытно-промышленных установок, строительство небольших зданий, сооружений, предприятий небольшой мощности;
- мегапроекты – это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединённых общей целью, выделенными для реализации ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Они могут быть международными, государственными, национальными, региональными, межотраслевыми, отраслевыми.

По срокам реализации выделяют (в условиях России):

- краткосрочные проекты (на срок до 1 года);
- среднесрочные проекты (на срок от 1 года до 3 лет);
- долгосрочные проекты (на срок свыше 3 лет).

По степени ограниченности используемых ресурсов выделяют:

– проекты, для которых заранее не устанавливаются ограничения по ресурсам (например, проекты стратегического характера);

– проекты с ограничением по некоторым видам ресурсов (по времени исполнения проекта;

– проекты с ограничением по многим видам ресурсов (по времени, стоимости проекта его трудоёмкости и т.д.). По объёму, полноте изложения фактов, документальному подтверждению и качеству научно обоснованных аргументов выделяют следующие виды бизнес-планов:

1) *Полный бизнес-план инвестиционного проекта* – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

2) *Концепт-бизнес-план коммерческой идеи* или инвестиционного проекта – основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

3) *Бизнес-план компании* – изложение перспектив развития компании (группы) на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

4) *Бизнес-план структурного подразделения* – изложение перед руководством компании плана хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

5) *Бизнес-план как заявка на кредит* для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

6) *Бизнес-план как заявка на грант* для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества от выделения средств или ресурсов под данный проект.

7) *Бизнес-план развития региона* – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ.

Вопрос 4. Бизнес-план как инновационный замысел

Ключевым моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи. В любом виде деятельности существует множество потенциальных вариантов, позволяющих создать новый бизнес или расширить существующий. Это может быть внедрение

инновационных методов обработки сырья, выход на рынок с уникальными товарами, открытие новых каналов сбыта продукции, предоставление клиентам дополнительных услуг и проч.

Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Это концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю. Источниками новых идей могут быть: отзыв потребителей; продукция, выпускаемая конкурентами; мнение работников отдела маркетинга; публикации федерального правительства о патентах; проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Главным источником и основой формирования конструктивной бизнес-идеи является грамотное рыночное исследование.

При разработке новых продуктов (услуг) акцент должен быть сделан на увеличение выгоды потребителя. Инновации в бизнес-системе должны, прежде всего, сопровождаться сокращением затрат. Тогда эта выгода может быть частично передана потребителю в виде снижения цен. Иногда появляется возможность комбинировать инновации одновременно по двум характеристикам (продукту и бизнес-системе), что приводит к появлению новой отрасли.

На этапе формирования бизнес-идеи продумывают наиболее вероятный алгоритм создания бизнеса, гарантии и возможные риски, выполняют оценку рынка и своей конкурентоспособности, определяют, кто выступит партнером и где найти инвесторов.

Критерии оценки бизнес-идеи:

- реалистичность (возможность реального исполнения в предлагаемых условиях);
- креативность (творческий, оригинальный проект, не имеющий аналогов в предлагаемых условиях);
- рискованность (предусмотрены все трудности на пути развития предприятия);
- перспективность (насколько долгосрочен данный проект);
- четкость изложения (логичность изложения, точная выразительная речь, краткость);
- понимание сути идеи (обоснование экономическими терминами последствий реализации данной бизнес – идеи).

Вопрос 5. Бизнес-модель как концептуальная основа бизнес-плана

Бизнес-модель занимает промежуточную ступень между бизнес-идеей и бизнес-планом. Она гораздо шире и полнее, чем бизнес-идея, характеризует суть бизнеса и позволяет решать следующие задачи.

1. Представить логичную и внутренне непротиворечивую концепцию бизнеса, принципы организации деятельности компании, которые можно довести до сведения сотрудников.

2. Сформировать структуру важнейших компонентов бизнес-модели, которые могут быть разработаны и использованы в уникальных сочетаниях. Тем самым уже на этапе проектирования новой или модифицированной бизнес-модели закладывается основа для применения инновационных идей и новаторских подходов.

3. Выявить ключевые компетенции, которые необходимы для достижения целей компании, и определить требуемое развитие этих компетенций.

4. Показать экономическую привлекательность бизнеса, чтобы заинтересовать инвесторов (кредиторов), а также задействовать другие источники для получения необходимых ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и других).

5. Создать реальную основу для управления деятельностью компании, определения критериев оценки тех или иных стратегических и тактических решений, рассматриваемых менеджерами компании.

6. Выявить необходимость своевременного внесения изменений и преобразований в деятельности компании с учетом происходящих изменений во внешней среде бизнеса.

В литературе до настоящего времени не сложилось единого мнения относительно основных составляющих бизнес-модели и критериев ее оценки. Разные авторы называют от трёх до восьми возможных составляющих бизнес-модели. Чаще всего упоминаются следующие компоненты бизнес-моделей: бизнес-идея; клиенты; внутрифирменные процедуры и квалификация сотрудников; процессы, обеспечивающие получение прибыли; конкурентная стратегия; цели предпринимателя. Выбор той или иной бизнес-модели зависит от целей предпринимательской деятельности.

Рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 38-40; 3, с. 10-24; 4, с. 7-37; 5, с. 25-40; 6, с. 7-40; 7, с. 3-10; 8, с. 16-23].

Тема 2. Организация процесса бизнес-планирования в компании

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

1. Технология процесса бизнес-планирования
2. Принципы и методы бизнес-планирования
3. Информационное обеспечение процесса планирования

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – получение системного представления о современных принципах и методах бизнес-планирования; технологии процесса бизнес-планирования и его информационном обеспечении.

При изучении вопроса 1 уяснить сущность понятия «технология планирования»; знать основные этапы процесса планирования; основные

законодательные и нормативные документы, регламентирующие процесс бизнес-планирования, особенно в части инвестиционной деятельности.

При изучении вопроса 2 необходимо уяснить основные принципы планирования и получить представление об основных группах методов бизнес-планирования.

При изучении вопроса 3 уяснить важность информационного обеспечения для обеспечения процесса планирования; получить представление об источниках, поставщиках информации и современных информационных технологиях в бизнес-планировании.

Методические материалы по теме 2

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; материалы, размещённые в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ

Вопрос 1. Технология процесса бизнес-планирования

Технология планирования представляет собой цепочку, алгоритм последовательно выполненных действий по формированию оптимальных плановых решений, направленных на достижение поставленных целей развития предприятия (организации) с минимальными затратами ресурсов.

Технология планирования включает:

- организацию планирования как совокупность мер и действий всех участников процесса планирования;
- координацию плановых работ между подразделениями и структурами предприятия (организации), а также во времени с целью обеспечения оптимальных сроков разработки системы планов и каждого плана в отдельности;
- последовательность и этапы проведения плановых расчетов с учетом их методического обеспечения, преемственности и взаимоувязки отдельных видов планов и их скоординированности, оптимальности использования ресурсной базы.

Основные этапы процесса планирования:

- 1) анализ исходного состояния объекта планирования;
- 2) определение и формализация реальной цели развития, исходя из ресурсных возможностей предприятия и внешних условий его деятельности;
- 3) обоснование концепции развития предприятий на основе цели и миссии предприятия;
- 4) обоснование стратегии развития с учетом миссии и концепции развития предприятия (организации);
- 5) выработка тактического решения об оптимальном распределении ресурсов предприятия (организации) для достижения стратегических целей;
- 6) разработка оперативных планов (краткосрочных на срок от 10 дней до 1 года).

Вопрос 2. Принципы и методы бизнес-планирования

При разработке планов необходимо соблюдать основополагающие *принципы планирования*, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде: целенаправленности, актуальности, единства, непрерывности, гибкости, точности, эффективности и др.

Основные группы методов бизнес-планирования:

1. *Методы стратегического анализа*: STEEP-анализ, SWOT-анализ, отраслевой анализ, анализ стратегических групп, анализ стоимостных цепочек, конкурентный анализ, анализ потребителей.

2. *Методы прогнозирования*. Данные методы используются, например, для построения прогнозов развития рыночного спроса на товарном рынке. Различают субъективные (качественные, основанные на интуиции, воображении) и объективные (количественные) методы, а также эвристические (основаны на эмпирических данных и экстраполяции тенденций) и аналитические (причинно-следственные, прогнозирующие спрос в зависимости от выявленных факторов) методы.

3. *Метод построения сценариев* – обеспечивает интеграцию интуитивных и количественных методов, основанных на имеющихся фактах. Как правило, наряду с наиболее вероятным сценарием разрабатывают и альтернативные сценарии. На отдельных этапах при разработке сценария могут применяться и другие методы исследования: построение дерева проблем, мозговой штурм, морфологический анализ, имитационные игры, статистический анализ, метод Дельфи и ситуационное моделирование.

4. *Методы планирования*. В бизнес-планировании используются как традиционные методы (балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, календарного планирования), так и усовершенствованные методы, использующие компьютерные технологии (экономико-математическое моделирование, динамическое имитационное моделирование).

5. *Методики бизнес-планирования* – стандарты бизнес-плана Юнидо, Федерального Фонда поддержки предпринимательства и т.п.

Вопрос 3. Информационное обеспечение процесса планирования

Цель информационного обеспечения в сфере бизнес-планирования – обеспечение руководства предприятия информацией для обоснования управленческих решений. Информационное обеспечение включает в себя базы первичных данных о работе предприятия и его контрагентов, а также прогнозы развития внешней среды.

Информационное обеспечение процесса планирования состоит из сбора, обработки и передачи данных о внешней и внутренней среде предприятия; выбора и использования методов и приемов обобщения и анализа информации,

в том числе с использованием программных средств; технического обеспечения передачи и обработки информационных потоков.

В банк данных предприятий как объекта планирования обычно включаются:

- сведения о предприятии (объем реализации товаров и услуг, цены и ценовая политика, доходы и прибыль, затраты и себестоимость, источники формирования доходов и др.);

- сведения о внешней среде: система государственного регулирования деятельности предприятий; конъюнктура рынка, на котором работает предприятие, конкуренты и методы конкурентной борьбы; покупатели, их покупательная способность и предпочтения, емкость рынка и др.;

- сведения о новых направлениях в организации и технологии производства и реализации продукции и услуг, новые виды товаров и услуг, их перспективность и др.

Поставщиками информации могут быть:

- структурные подразделения данного предприятия в соответствии с их функциями и направлениями деятельности;

- поставщики товаров, сырья, услуг;

- официальные органы статистики и предприятия, занимающиеся сбором и обработкой информации, готовящие конъюнктурные обзоры и прогнозы социально-экономического развития страны, регионов, отраслей, видов экономической деятельности;

- государственные органы власти (местного самоуправления), обеспечивающие пропорциональность и оптимальность развития отдельных отраслей, видов экономической деятельности регионов и устанавливающие налоговые и другие платежи, а также систему льгот и государственного протекционизма;

- покупатели в соответствии с их опросами, интервью, другими разовыми или постоянными исследованиями их предпочтений;

- средства массовой информации, ярмарки, выставки, торговые дома, биржи и другие мероприятия.

Рекомендуемые источники по теме 2: [1, с. 31-37; 4, с. 7-108; 6, с. 26-30, 69-120; 7, с. 40-45]

Тема 3. Разработка бизнес-плана

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

1. Описание основных разделов бизнес-плана
2. Оценка эффективности и рисков проекта
3. Экспертиза бизнес-планов

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – формирование понимания порядка разработки бизнес-планов организации в соответствии с отраслевой направленностью; знакомство с основными экономическими показателями, используемыми в бизнес-планировании, процедурами их расчета; методами анализа и оценки экономической эффективности проектов.

При изучении вопроса 1 необходимо получить представление о структурах различных видов бизнес-планов; факторах, определяющих объём, состав и структуру бизнес-плана; назначение и структуру основных разделов бизнес-плана; последовательность разработки и взаимосвязь разделов бизнес-плана.

При изучении вопроса 2 необходимо уяснить суть понятия «эффективность», основные принципы и общую схему оценки эффективности проекта, ключевые параметры оценки эффективности. Также необходимо получить представление о видах рисков предприятия, оценке вероятности их возникновения, оценке их значимости, способах минимизации.

При изучении вопроса 3 необходимо получить представление о сущности, целях и этапах экспертизы бизнес-планов, а также типичных ошибках при составлении в бизнес-планов.

Методические материалы по теме 3

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; материалы, размещённые в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ

Вопрос 1. Описание основных разделов бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой достаточно сложный документ. Его разделы должны охватывать все аспекты деятельности предприятия. Внешне бизнес-планы отличаются друг от друга, хотя состав их разделов по существу остается практически неизменным. Универсальной структуры нет, разделы могут быть представлены частично или изменены в зависимости от специфики проекта, конкретных целей и задач (таблица 4).

Таблица 4 – Структура бизнес-планов

Разделы бизнес-плана	Структура бизнес-планов				
	Инвестиционные	Стратегические	Планирование деятельности		Финансового оздоровления
			фирмы	цеха	
1	2	3	4	5	6
Резюме	+	+			+
Описание предприятия и его окружения	+	+			+
Описание продукта	+	+			+
Анализ рынка, маркетинг, продажи	+	+	+		+

Окончание таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Организационный план	+	+	+	+	+
План производства	+	+	+	+	+
Финансовый план	+	+	+	+	+
Экономическая и финансовая оценка эффективности	+	+	+	+	+
Анализ рисков, их минимизация	+	+	+		+
Календарный план реализации инвестиционного проекта	+				
Приложения	+	+			+

Вопрос 2. Оценка эффективности и рисков проекта

Для *оценки эффективности* инвестиционного проекта используются две группы методов.

1. Статические методы, не учитывающие разную ценность денег во времени, в числе которых простой срок окупаемости и бухгалтерская норма доходности.

2. Динамические методы, основанные на дисконтировании денежного потока, что позволяет учесть разную ценность денег во времени. К ним относятся:

- дисконтированный срок окупаемости;
- чистая приведенная стоимость;
- внутренняя норма доходности;
- индекс прибыльности.

Первым этапом при оценке рисков является определение критических факторов, т. е. факторов, способных теоретически оказать негативное влияние на проект. К внешним факторам относятся: простой по вине поставщиков сырья или материалов, изменение структуры спроса, ущерб в результате аварий или стихийных бедствий, резкие изменения экономической ситуации, влекущие резкий рост цен, и т. д. К внутренним факторам относятся: нарушение договорных обязательств со стороны субподрядчиков, болезнь ключевых участников, скрытый дефект технологии, дефицит денежных средств и т. д.

Вопрос 3. Экспертиза бизнес-планов

Экспертиза бизнес-плана представляет собой процедуру комплексной проверки и контроля основных параметров проекта. Целью экспертизы с привлечением внешних консультантов является обнаружение ошибок и слабых мест в проекте.

Экспертиза бизнес-плана проводится для определения:

- полноты представленной в бизнес-плане информации о проекте;
- достоверности информации, соответствия ее действительности;

- актуальности информации показателей конкурентной среды и макроэкономической среды (цен сбыта и закупок, себестоимости производства, объемов производства и сбыта, дополнительного времени на доставку, реализацию и хранение, стоимости заемных средств),
- курсов валют инфляции, налогов и т.д. на настоящий момент и их прогноз на перспективу;
- правильности математических расчетов экономических показателей проекта.

Этапы экспертизы обычно включают:

1. Изучение бизнес-плана: анализ документации, интервьюирование ключевых сотрудников.
2. Формулирование основных вопросов, определение «узких мест».
3. Поиск источников информации, выбор методов.
4. Опрос экспертов и изучение соответствующей литературы.
5. Анализ полученной информации.
6. Исследование расчетной части на полноту и правильность данных, алгоритмов расчета и выводов.
7. Формирование отчета.
8. Представление и комментирование отчета заказчику.

Наиболее распространены два основных метода экспертизы бизнес-планов:

- описательный (рассматривается потенциальное воздействие результатов осуществляемых проектов на ситуацию на определенном рынке товаров и услуг);
- сопоставительный (сравнение нескольких проектов (вариантов проектов) по различным критериям: техническим, технологическим, экологическим); обращается внимание на сравнимость потенциальных результатов осуществляемого проекта, что составляет одно из требований проверки экономической обоснованности конкретных решений по финансированию краткосрочных и быстро окупаемых проектов).

Рекомендуемые источники по теме 3: [1, с. 54-100; 2, с. 16-63; 3, с. 25-124; 7, с. 10-30; 9, с. 87-241]

Тема 4. Реализация бизнес-плана

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

1. Требования к оформлению бизнес-плана, презентации и инвестиционного предложения
2. Основные направления, содержание и этапы выполнения работ по реализации бизнес-плана
3. Управление реализацией бизнес-плана

Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – получение знаний в области правил и стандартов документального оформления решений в форме бизнес-планов и оформления содержательной части бизнес-плана в форме общепринятых документов с целью мотивации инвесторов, менеджеров и других заинтересованных лиц, и организаций, а также формирование представления о процессе реализации бизнес-плана и управления им.

При изучении вопроса 1 необходимо получить представление о правилах и стандартах документального оформления решений в форме бизнес-планов и оформления содержательной части бизнес-плана в форме общепринятых документов.

При изучении вопроса 2 необходимо получить представление об основных направлениях, содержании и этапах работ по реализации бизнес-плана.

При изучении вопроса 3 необходимо получить представление о распределении ресурсов (финансовых, человеческих, материальных), построении эффективной команды для успешного выполнения плана; анализу реализации бизнес-плана; конфликтам, возникающим в процессе реализации бизнес-планов.

Методические материалы по теме 4

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; материалы, размещённые в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ

Вопрос 1. Требования к оформлению бизнес-плана, презентации и инвестиционного предложения

Профессионально подготовленный бизнес-план отвечает следующим требованиям:

- *эффективный*: содержит всё то, необходимо знать потенциальному читателю (инвестору, кредитору или топ-менеджеру) для принятия соответствующих решений – ни больше, ни меньше;
- *системный*: содержит единую, целостную концепцию бизнеса, цели и стратегию их достижения, которые раскрываются в системе связанных между собою разделов;
- *обоснованный*: содержит отдельные части и элементы, которые имеют смысл, подкреплены аргументами и фактами, описанием необходимых ресурсов, непротиворечивы, согласованы и совместимы между собой, а также указывают одно направление. Опирается на использование общепризнанных методик (например, UNIDO) и соответствует определенным требованиям (например, требованиям конкретных финансовых институтов, у которых запрашивается финансирование);

– *релевантный*: содержит существенную, значимую для принятия решений информацию, адекватную целям и задачам бизнес-плана;

– *структурированный и логичный*: имеет четкую и логичную структуру основных разделов бизнес-плана;

– *реалистичный*: опирается на реальную, достоверную информацию, соответствующую существующим условиям и характеристикам внешней среды бизнеса;

– *доступный для понимания*: написан ясно, четко, просто и по существу, без орфографических ошибок; используется понятный, несложный язык, что обеспечивает правильное понимание содержания и облегчает возможность быстрого чтения; используются точные формулировки, а при необходимости содержится расшифровка используемых специальных терминов;

– *привлекательный*: представляет содержательную информацию по деловому, реалистично и оптимистично, но без чрезмерного приукрашивания (к примеру, указывает не только возможные риски, но и пути их преодоления; информация подается интересно и увлекательно; содержит для наглядности рисунки и таблицы, которые понятны, легки для восприятия и убедительны; форма так же важна, как и содержание;

– *краткий*: имеет общий объем в среднем около 30 страниц (от 20 до 40 страниц, не включая приложения);

– *легкий в использовании*: содержит читабельный и хорошо структурированный текст, размер шрифта – не менее 12 пунктов, через 1,5 интервала, поля – по 2,5 см.

Презентация бизнес-плана означает специальную форму (процесс) публичного его представления заинтересованным физическим или юридическим лицам с определенной целью. Процесс презентации бизнес-плана охватывает несколько ключевых моментов:

- 1) фирма (предприятие, организация) и ее продукция, услуги;
- 2) рынок, клиенты и конкуренты;
- 3) маркетинговая стратегия;
- 4) необходимые объемы начальных инвестиций;
- 5) команда, которая будет воплощать бизнес-план в жизнь;
- 6) необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены;
- 7) условия и сроки возвращения кредиторам и инвесторам вложенных средств.

Характеризуя продукцию, надо подчеркивать те преимущества, которые эта продукция даст потенциальным потребителям, и меньше - технические детали.

Вопрос 2. Основные направления, содержание и этапы выполнения работ по реализации бизнес-плана

Реализация бизнес-плана подразумевает его практическое воплощение. Основные этапы:

1. Назначение команды реализации проекта.
2. Создание и регистрация компании.
3. Финансовое планирование. Как только состоялось принятие решения о капиталовложениях и стал известен объём инвестиционных расходов, а также их расписание, следует начинать детальное финансовое планирование бизнес-проекта.
4. Организация и управление (разработка планов и графиков выполнения проекта).
5. Организационное построение (кадровое наполнение нового производства).
6. Приобретение технологии и её передача.
7. Детализированный инжиниринг (разработка полной документации по новому производству: использование площадей, оборудования, ресурсов и др.).
8. Заключение контрактов (определяются подрядчики, консультанты и поставщики, подготавливаются, представляются и оцениваются предложения, проводятся переговоры и заключаются контракты).
9. Предпроизводственный маркетинг. (исследование рынка до начала производства, чтобы иметь уверенность в успешной реализации продукции).

Вопрос 3. Управление реализацией бизнес-плана

Процесс анализа и оценки реализации бизнес-плана может включать:

- определение реально достигнутых показателей в контрольных точках, которые были намечены в процессе бизнес-планирования;
- анализ причин отклонения достигнутых показателей от плановых;
- корректировка плана (при необходимости);
- анализ допущенных в ходе планирования и реализации ошибок.

При реализации бизнес-проекта на базе существующей организации возможны следующие конфликты:

- конфликт из-за неприятия новой идеи или концепции бизнеса;
- конфликт из-за непонимания сотрудниками целей и сути предлагаемых изменений;
- конфликт между старым и новым персоналом организации;
- конфликты в случае нежелания сотрудников пройти переобучение.

В этом случае часто возникает феномен, который принято называть «сопротивление нововведениям». Сопротивление нововведениям — явление, которое вызывает нестабильность осуществления нововведений в силу того, что уже существующая структура стремится сохранить свою целостность, а люди —

сохранить устраивающее их положение вещей. Сопротивление нововведениям может проявляться в различных формах:

- попытки отсрочить начало изменений;
- внутренний саботаж (когда работники отказываются выполнять порученную им работу или выполняют ее формально);
- трудности, которые замедляют процесс изменения и приводят к увеличению расходов.

Преодоление конфликтной ситуации возможно с помощью различных методов. Наиболее распространенными являются структурные и межличностные методы.

К структурным методам разрешения конфликтов относятся:

1. Разъяснение требований к работе.
2. Координационные и интеграционные механизмы.
3. Общеорганизационные комплексные цели.
4. Использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе является одним из лучших методов, предотвращающих деструктивные конфликты. Данный метод основан на тщательном и детальном ознакомлении каждого сотрудника с требованиями к результатам его работы, с должностными обязанностями, системой информации, корпоративной культурой и т. д. Преимуществом метода является то, что он позволяет предотвратить даже часть внутриличностных конфликтов. Координационные и интеграционные механизмы предполагают выстраивание в организации четкой иерархии полномочий, что позволяет упорядочить взаимодействие людей и процедуру принятия решений и соответственно существенно уменьшить количество конфликтов между людьми. Общеорганизационные цели позволяют уменьшить количество конфликтов за счет того, что осуществление целей требует совместных усилий всех сотрудников. Важно участие сотрудников в постановке целей, что повышает их мотивацию в достижении целей.

Использование системы вознаграждений позволяет мотивировать сотрудников при достижении целей и направить их усилия на благо организации и проекта.

Рекомендуемые источники по теме 4: [2, с. 75-76; 7, с. 31-39]

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Целью проведения практических занятий является закрепление теоретических знаний, полученных на лекциях и при самостоятельном изучении дисциплины «Бизнес-планирование», для выработки профессиональных умений и навыков, сформированных в рабочей программе модуля.

Задания для практических занятий предусматривают сочетание индивидуальных и групповых форм работы, в малых группах (по 3-4 чел.), с целью формирования навыков применения теоретических моделей на практике для решения практических ситуаций. Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия.

Приступая к выполнению практического задания, необходимо внимательно прочитать его цели, ознакомиться с требованиями к уровню подготовки в соответствии с методическими материалами по теме практического задания. При подготовке к занятиям необходимо изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия); ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии; заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

Тема 1. Современная концепция бизнес-планирования

Форма проведения занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Цель проведения практического занятия – формирование практических знаний о роли бизнес-планирования в современных условиях и специфике бизнес-планирования в России; основных подходах к бизнес-планированию; типах планирования и видах бизнес-планов.

Студенту необходимо уметь давать рекомендации по разработке новых продуктов, решающих проблемы клиентов. В ходе практического занятия студент должен овладеть навыками выявления проблем и формулирования целей исследования (бизнес-идеи).

Задание 1.1. Проанализируйте особенности и тенденции развития бизнес-планирования в России.

Методические рекомендации по выполнению задания.

При подготовке к практическому занятию студент должен заранее подготовить тезисы по вопросам, подлежащим рассмотрению.

Практическое занятие проходит в три этапа:

1. Выделение отличительных черт российской системы бизнес-планирования.
2. Выделение основных тенденций бизнес-планирования в России.
3. Выделение актуальных задач бизнес-планирования на современном этапе развития бизнеса.

На первом этапе озвучиваются краткие доклады студентов о сущности американского, японского и европейского подходов к бизнес-планированию; этапы развития бизнес-планирования в России. Далее в малых группах необходимо выделить отличительные черты российской системы бизнес-планирования и представить аргументированный ответ от группы.

На втором этапе необходимо выделить плюсы и минусы современной системы бизнес-планирования; основные барьеры, препятствующие широкому распространению технологии бизнес-планирования в малом бизнесе. Анализ проводится с учетом целей, которые перед собой ставят предприниматели, размером предприятия и видом деятельности, этапом жизненного цикла предприятия или отрасли. Работа также проходит в малых группах.

На третьем этапе необходимо выделить актуальные задачи бизнес-планирования на основе данных, полученных на этапах 1 и 2. Работа проходит в малых группах с помощью мозгового штурма. Готовое решение группа обосновывает и публично защищает.

Задание 1.2. Сформулируйте бизнес-идею Вашего проекта

Методические рекомендации по выполнению задания.

Задание выполняется в малых группах, которые являются командой проекта. Алгоритм выполнения задания:

- 1) определиться с идеей проекта и выбрать траекторию проекта;
- 2) придумать название проекта;
- 3) описать идею проекта;
- 4) выделить цель проекта;
- 5) определиться с конечным продуктом (товар/услуга), которые появятся в результате проекта.

Критерии оценки бизнес-идеи:

– реалистичность (возможность реального исполнения в предлагаемых условиях);

- креативность (творческий, оригинальный проект, не имеющий аналогов в предлагаемых условиях);
- рискованность (предусмотрены все трудности на пути развития предприятия);
- перспективность (насколько долгосрочен данный проект);
- четкость изложения (логичность изложения, точная выразительная речь, краткость);
- понимание сути идеи (обоснование экономическими терминами последствий реализации данной бизнес-идеи);
- заинтересованность слушателей (умение вербально и невербально привлечь и удержать внимание слушателей, заинтересовать их).

Задание 1.3. Составьте бизнес-модель Вашего проекта.

Методические рекомендации по выполнению задания.

Выбор бизнес-модели зависит от целей предпринимательской деятельности, поэтому данное задание (как все последующие) является логическим продолжением задания 1.2 и выполняется с уже сформированной командой проекта.

Основные компоненты бизнес-модели:

1) Бизнес-идея. При построении бизнеса, прежде всего, необходимо ответить на вопрос, каким образом компания собирается создавать ценность для потребителя. Здесь определяются характеристики, конкретные виды продукции/услуг, предлагаемые потребителю. Также следует указать характер деятельности компании: производство собственных товаров/услуг; реализация товаров/услуг потребителю (как собственных, так и в комплексе с товарами/услугами других компаний). И наконец, необходимо отметить, будет ли компания реализовывать свои товары/услуги потребителю напрямую либо через посредников.

2) Клиенты. Для описания этого компонента бизнес-модели следует ответить на вопрос, кому компания будет делать коммерческое предложение. Для этого необходимо проанализировать информацию о характере, объеме и границах целевого рынка, на котором будет действовать компания. Кроме того, необходимо определить характер границ целевого рынка (международный, национальный, региональный, местный), а также решить, будет ли компания реализовывать свою продукцию непосредственно конечному потребителю или привлекать посредника.

3) Факторы внутренних возможностей. Здесь необходимо ответить на вопрос, в чем заключены внутренние источники преимуществ перед конкурентами и ключевые компетенции компании.

4) Ключевые компетенции. Они характеризуют внутренние возможности и организационные способности предприятия, опыт и квалификацию его

сотрудников. Источники преимуществ могут быть следующие:

- уникальные компетенции в области производственной и операционной деятельности;
- разработка новых технологий и внедрение новшеств, проведение научно-исследовательских работ;
- уникальный опыт в реализации продукции;
- эффективное использование информационных технологий;
- уникальные компетенции в управлении цепочкой поставок;
- сложившиеся тесные связи с партнерами и эффективное использование ресурсов.

5) Процессы, обеспечивающие получение прибыли. Для оценки экономических факторов требуется ответить на вопрос, каким образом компания планирует получить прибыль. Экономическая модель, связанная с получением дохода и прибыли, относится к числу важнейших компонентов бизнес-модели. Ее характеризуют такие показатели, как доля постоянных издержек в общих издержках компании, планируемый объем производства и реализации продукции/услуг (крупный/средний/малый), рентабельность (высокая/средняя/низкая), источники доходов (постоянные/переменные/смешанные).

6) Конкурентоспособная стратегия. Здесь требуется ответить на вопрос, каким образом компания будет выделяться на фоне конкурентов. Для того, чтобы компания отличалась от конкурентов и занимала устойчивую стратегическую позицию, сохраняя ее в течение длительного периода времени, необходимо найти и использовать реальные отличительные преимущества. Например, если для ведения бизнеса требуется специфическое программное обеспечение, которое есть у всех конкурентов, то его наличие у анализируемой компании не является конкурентным преимуществом. Это лишь необходимость для ведения бизнеса в данной сфере. Устойчивые стратегические позиции, как правило, формируются на основе следующих преимуществ:

- высокое качество работы и/или обслуживания;
- высокое качество продукции;
- надежность поставок;
- новые методы управления;
- низкий уровень затрат;
- тесные связи с клиентами и т. д.

7) Цели предпринимателя. Бизнес-модель должна отражать цели и намерения предпринимателя относительно длительности существования фирмы, охвата рынка и планируемых масштабов деятельности. Здесь можно выделить четыре основных типа бизнес-моделей:

- обеспечивающая выживание бизнеса;

- гарантирующая стабильный необходимый уровень дохода владельцам бизнеса;
- обеспечивающая существенный рост и развитие;
- бизнес-модель спекулятивной деятельности, которая используется для того, чтобы показать большие возможности фирмы и последующей ее продажи.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность бизнес-плана. Какие цели и задачи он позволяет решать?
2. Назовите цели и задачи бизнес-планирования.
3. Каково место бизнес-плана в общей системе управления предприятием?
4. Как взаимосвязаны стратегия развития предприятия и бизнес-план?
5. В какой стране зародилась технология бизнес-планирования и с чем это было связано?
6. Что такое бизнес-идея? Какие источники бизнес-идей существуют?
7. С помощью каких методов можно сгенерировать бизнес-идеи?
8. На какие основные вопросы должен ответить документ, описывающий бизнес-идею?
9. Опишите сущность и значение бизнес-модели.
10. Охарактеризуйте основные виды бизнес-моделей.

Рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 38-40; 3, с. 10-24; 4, с. 7-37; 5, с. 25-40; 6, с. 7-40; 7, с. 3-10; 8, с. 16-23]

Тема 2. Организация процесса бизнес-планирования в компании

Форма проведения занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Цель проведения практического занятия – формирование практических знаний о современных принципах и методах бизнес-планирования; технологии процесса бизнес-планирования и его информационном обеспечении.

Студенту необходимо уметь собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации; работать со специализированными программами для сбора информации и инструментами прогнозирования. В ходе практического занятия студент должен овладеть навыком планирования и организации сбора первичной и вторичной информации для целей бизнес-планирования.

Задание 2.1. Проведите анализ соотношения функций планирования и контроля, выполняемых менеджерами на каждом уровне управления.

Методические рекомендации по выполнению задания.

Планирование и контроль – это ключевые функции управления, которые обеспечивают достижение целей организации. Однако их соотношение и содержание варьируются в зависимости от уровня управления (стратегического, тактического и оперативного).

Перед началом анализа, сформулируйте критерии анализа, порядок (этапы) проведения анализа и обоснуйте Ваш выбор. Далее проведите анализ и представьте его результаты в табличной форме.

Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы происходящие изменения в зависимости от рассматриваемого уровня иерархии в управлении?
2. На каких уровнях управления планированию уделяют больше внимания и почему?
3. Должна ли быть пропорциональность распределения функций между уровнями управления? В чем это выражается?
4. Насколько функции планирования и контроля взаимосвязаны?

Задание 2.2. Сравнение методик бизнес-планирования

Методические рекомендации по выполнению задания.

1. Дается краткая характеристика зарубежных и отечественных методик бизнес-планирования.
2. Выявляются достоинства и недостатки каждой методики, их особенности.
3. Оцениваются возможности применения методик.
4. В малых группах результаты обсуждений нужно оформить наглядно (в виде таблицы, схемы и т.п.) и презентовать перед группой.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что понимают под технологией планирования и каково ее влияние на практику планирования и его конечный результат?
2. Что понимают под методологией планирования и каково ее влияние на практику планирования и его конечный результат?
3. Назовите общие принципы планирования и их особенности.
4. Как и зачем регламентирующие процесс бизнес-планирования, особенно в части инвестиционной деятельности?
5. Кто является поставщиком информации для бизнес-планирования и как этот процесс организуется?

6. Дайте характеристику наиболее востребованным, с Вашей точки зрения, современным информационным технологиям в бизнес-планировании. Аргументируйте свой ответ.

Рекомендуемые источники по теме 2: [1, с. 31-37; 4, с. 7-108; 6, с. 26-30, 69-120; 7, с. 40-45].

Тема 3. Разработка бизнес-плана

Форма проведения занятия – практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Цель проведения практического занятия – формирование практических знаний о порядке разработки бизнес-планов организации в соответствии с отраслевой направленностью.

Студенту необходимо уметь предварительно анализировать проблемы и прогнозировать возможности оптимального решения стандартных и нестандартных задач в условиях неопределенности; предлагать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности деятельности организации. В ходе практического занятия студент должен овладеть навыком проведения расчетов экономических и финансово-экономических показателей на основе типовых методик с учетом нормативных правовых актов.

Задание 3.1. Разработать структуру бизнес-плана для дальнейшей работы над проектом.

Методические рекомендации по выполнению задания.

Данное задание продолжает серию сквозных заданий, выполняемых в малых группах (командах). По результатам задания 2.2 сформируйте структуру своего бизнес-плана для дальнейшей работы над проектом. За основу может быть взята типовая структура, в которую по мере наработки материалов могут вноситься собственные дополнения и изменения. Структура должна соотноситься с выбранной бизнес-моделью (задание 1.3). Аргументируйте выбор структуры бизнес-плана.

Задание 3.2. Разработать маркетинговые разделы в рамках выбранной бизнес-идеи.

Методические рекомендации по выполнению задания.

Данное задание продолжает серию сквозных заданий, выполняемых в малых группах (командах). Для выполнения задания необходимо:

- определить основные тенденции развития отрасли;
- выполнить анализ конкурентоспособности;

- определить свои целевые сегменты;
- сформулировать маркетинговую стратегию;
- разработать маркетинговый план компании.

Задание 3.3. Разработайте организационный план в рамках выбранной бизнес-идеи.

Методические рекомендации по выполнению задания.

Данное задание продолжает серию сквозных заданий, выполняемых в малых группах (командах). Для выполнения задания необходимо:

- обосновать выбор организационно-правовой формы предприятия;
- охарактеризовать требования к менеджменту;
- определиться с нормативно-правовыми документами для реализации бизнес-плана.

Задание 3.4. Разработайте производственный план в рамках выбранной бизнес-идеи.

Методические рекомендации по выполнению задания.

Данное задание продолжает серию сквозных заданий, выполняемых в малых группах (командах). Цель раздела «план производства» – подробно описать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю.

Для выполнения задания необходимо:

- обосновать потребность в ресурсах (помещение, оборудование, персонал);
- рассчитать производственную себестоимость продукции;
- нарисовать схему технологического процесса;
- изобразить схему планировки помещения;
- составить календарный план проведения работ.

Задание 3.5. Рассчитайте возможные затраты и оцените эффективность результатов бизнес-планирования в рамках выбранной бизнес-идеи.

Методические рекомендации по выполнению задания.

Для выполнения задания рекомендуется использовать программный продукт «Альт – Инвест».

Задание 3.6. Разработайте план по оценке рисков и их минимизации в рамках выбранной бизнес-идеи.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте взаимосвязь маркетингового плана с другими разделами бизнес-плана? Какие разделы маркетинговой направленности может включать бизнес-план?

2. Что собой представляет бюджет маркетинга?

3. Какие группы вопросов содержит организационный план?

4. Какие аспекты комплектования предприятия кадрами обязательно должен учитывать организационный план?

5. Должен ли организационный план предусматривать систему мотивации персонала и мероприятия по переподготовке и повышению квалификации?

6. Охарактеризуйте взаимосвязь производственного плана с другими разделами бизнес-плана?

7. Охарактеризуйте взаимосвязь финансового плана с другими разделами бизнес-плана?

8. Какими показателями характеризуется экономическая эффективность? Как она планируется?

9. Какие показатели характеризуют эффективность инвестиций в проект?

10. В чем состоит экономическая сущность срока окупаемости? Как он находится?

11. В чем сущность экспертной оценки рисков?

12. С какой целью проводится экспертиза бизнес-планов?

Рекомендуемые источники по теме 3: [1, с. 54-100; 2, с. 16-63; 3, с. 25-124; 7, с. 10-30; 9, с. 87-241]

Тема 4. Реализация бизнес-плана

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Цель проведения практического занятия – формирование практических знаний в области правил и стандартов документального оформления решений в форме бизнес-планов; управления ресурсами и командой для успешного выполнения плана.

Студенту необходимо уметь предварительно анализировать проблемы и прогнозировать возможности оптимального решения стандартных и нестандартных задач в условиях неопределенности. В ходе практического занятия студент должен овладеть навыками подготовки отчетов и рекомендаций в виде бизнес-плана по результатам маркетинговых исследований;

Задание 4.1. Составьте резюме бизнес-плана в рамках выбранной бизнес-идеи.

Задание 4.2. Подготовьте презентацию Вашего проекта в рамках выбранной бизнес-идеи.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные требования к оформлению и презентации бизнес-плана.

2. Назовите основные требования к построению эффективной команды для успешного выполнения плана.

3. Назовите основные причины возникновения конфликтов в процессе реализации бизнес-планов и способы их минимизации.

4. Назовите основные этапы процесса анализа и оценки реализации бизнес-плана.

Рекомендуемые источники по теме 4: [2, с. 75-76; 7, с. 31-39]

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЭКЗАМЕНА

Завершающим этапом изучения дисциплины является промежуточная аттестация в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, полностью выполнившие все практические задания по данной дисциплине.

Экзамен проходит в виде тестирования, но может также быть проведен в традиционной форме.

Экзаменационный билет содержит два экзаменационных вопроса из разных разделов дисциплины. Для продумывания ответа и, возможно, подготовки письменных набросков ответа студенту дается 30 минут.

При оценивании ответа учитывается правильность и полнота ответа на экзаменационные вопросы. Если замечаний нет, студент получает отличную оценку. Если ответ неполный, либо содержит неточности или небольшие ошибки, дальнейшая работа со студентом по промежуточной аттестации ведется с учетом его активности в течение семестра, а также с учетом его посещаемости аудиторных занятий. При слабой активности и / или низкой посещаемости выставляется результирующая оценка – 3 или 4 в зависимости от качества ответа. Если студент работал в течение семестра хорошо, проводится его дополнительный устный опрос, позволяющий, возможно, повысить ему оценку. При низком качестве ответа на экзаменационный билет знания студента оцениваются неудовлетворительно, и ему предлагается прийти на пересдачу экзамена.

Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») выставляется в соответствии с критериями, указанными в таблице 5.

Таблица 5 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из них может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2. Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

Примерные вопросы к экзамену по дисциплине в традиционной форме

1. Бизнес-план и его роль в системе управления предприятием.
2. Системный подход к планированию деятельности предприятия.
3. Бизнес-идея как инновационная основа бизнес-планирования.
4. Цели бизнес-планирования, задачи, исполнители.
5. Принципы и функции бизнес-планов.
6. Виды бизнес-планов. Их отличие от других плановых документов.
7. Участники процесса бизнес-планирования.
8. Определение интервала бизнес-планирования.
9. Алгоритм действий по разработке бизнес-планов.
10. Классификация бизнес-планов.
11. Основные отличия бизнес-плана развития предприятия от бизнес-плана инвестиционного проекта.
12. Техничко-экономическое обоснование и бизнес-план: общие и отличительные черты.
13. Основные методики бизнес-планирования.
14. Характеристика основных разделов бизнес-плана.
15. Планирование базовой стратегии развития предприятия
16. Требования к разработке раздела "Резюме" бизнес-плана
17. _ Методика разработки раздела "Общая характеристика предприятия, продукции" в бизнес-плане.
18. Методика разработки раздела "Анализ факторов внешней среды"
19. Методика разработки раздела "Анализ рынка и конкурентов" в бизнес-плане.
20. Основные экономические характеристики отрасли.
21. Конкурентное преимущество как основа успеха бизнес-планирования.
22. Методика разработки раздела "Маркетинговый план" в бизнес-плане.
23. Роль стратегического маркетинга в бизнес-планировании.
24. Инструменты оперативного маркетинга в бизнес-планировании.
25. Сущность, основные характеристики планируемого товара.
26. Определение цены продукции, порядок ее определения в планировании бизнеса.
27. Планирование каналов сбыта продукции.
28. Бюджет маркетинга.
29. Методика разработки раздела "Производственный план" в бизнес-плане.
30. Формирование производственной себестоимости в бизнес-плане.

Вопросы к экзамену по дисциплине в форме теста

1. _____ Вид бизнес-плана, который содержит все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту без подробных расчетов по альтернативным вариантам _____.
2. Состоятельный человек, который вкладывает венчурный капитал в создаваемый (start-up) – это _____.
3. Факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов называются _____.
4. Комплексная итоговая оценка внутренних сильных и слабых сторон компании, внешних угроз и возможностей производится с использованием метода _____.
5. Метод, с помощью которого данная компания проводит сравнение своей деятельности с практикой других компаний в целях осуществления конкретных изменений, позволяющих улучшить деятельность компании и повысить ее конкурентоспособность, называется _____.
6. Бизнес-план может корректироваться и пересматриваться по мере необходимости, но не реже, чем _____.
7. Смета есть простейшая форма _____ плана.
8. Прежде всего, бизнес-план может помочь решить проблему _____.
9. Главная цель контроля процесса планирования – это повышение эффективности _____ процесса.
10. Раздел бизнес-плана, предусматривающий описание выбираемого для проекта месторасположения, требуемых площадей и помещений:
11. Самой популярной причиной (45%) провала бизнеса исследователи считают: _____.
12. Выражение «без наличия конкретной идеи предпринимательская деятельность невозможна», является характеристикой _____ предпринимателя.
13. Вид бизнес-плана, который должен храниться у руководителя фирмы и предъявляться ограниченному числу заинтересованных лиц
14. Объектом бизнес-планирования считают _____ деятельность предприятия.
15. Характеристики используемых технологий и оборудования, влияющие на бизнес-планирование, следует относить к _____ факторам.
16. С целью представления предпринимателя, руководителей предприятия и их деятельности бизнес-план может рассматриваться также как _____ документ.
17. Раздел бизнес-плана, предусматривающий выбор ценовой стратегии – это _____.
18. Метод составления сметы, основанный на расчете объемов затрат и потребности в ресурсах путем умножения норм расхода ресурсов на планируемый объем экономического показателя, называется: _____.

19. Адекватное изменение планов в соответствии с быстроменяющимися экономическими факторами при взаимной увязке текущих и перспективных планов реализуется через принцип _____.

20. Изучение жизненного цикла продукта, в процессе подготовки бизнес-плана следует относить к ____ факторам.

21. Разработка прогнозных вариантов в развитии организации – это метод _____.

22. Раздел бизнес-плана, предусматривающий анализ слабых сторон предприятия и возможный ущерб: _____

23. Главным критерием достижимости планов является наличие _____ границ, которые облегчают процесс контроля реализации плана.

24. Обязанностью руководителей среднего и низшего звена, а также специалистов подразделений, при организации плановой деятельности на предприятии является разработка _____ планов.

25. Установите правильную последовательность основных задач бизнес-плана как основы стратегического планирования организации:

- а) изложить в сжатом виде основной замысел проекта, провести предварительную оценку конкурентоспособности, ёмкости рынка.
- б) оценить затраты на реализацию проекта и его эффективность.
- в) прогнозировать риск на всех этапах выполнения проекта и попытаться определить пути выхода из возникших проблемных ситуаций.
- г) убедить инвестора в целесообразности финансовых вложений в предлагаемый проект.

26. Установите правильную последовательность расположения разделов бизнес-плана:

- а) план маркетинга
- б) организационный план
- в) производственный план
- г) финансовый план.

27. К основным элементам системы контроля функциональной стадии реализации бизнес-плана относят:

- а) контроль запасов
- б) производственный контроль
- в) контроль качества продукции
- г) контроль доли рынка
- д) стратегический контроль.

28. Выделяют три основных варианта финансирования:

- а) финансирование из собственных средств
- б) финансирование из заемных средств
- в) частное финансирование
- г) государственное финансирование

д) смешанное финансирование.

29. В финансовом плане необходимо отразить следующие разделы:

- а) прибыль
- б) цены на продукцию
- в) объем продаж
- г) управленческие доходы
- д) денежный поток.

30. При определении цены на продукт или услугу в бизнес-плане ключевыми внутренними факторами являются:

- а) конкурентная ценовая политика
- б) ценовая чувствительность потребителей
- в) маркетинговая стратегия
- г) ценность изделия или услуги
- д) особенности налоговой политики.

31. Разработка бизнес-плана должна осуществляться:

- а) с привлечением экспертов и консультантов, но с обязательным личным участием акционеров предприятия
- б) только руководителями предприятия
- в) с привлечением экспертов и консультантов без участия руководителей предприятия
- г) с привлечением всех работников предприятия.

32. Установите соответствие между типом плановых решений и уровнем иерархии:

- | | |
|--------------------------------|--------------------|
| 1) стратегическое планирование | а) высший уровень |
| 2) тактическое | б) средний уровень |
| 3) оперативное | в) низовой уровень |
| 4) директивное | |

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Цель самостоятельной работы – формирование у студентов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;

- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины «Бизнес-планирование». Ее особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путем подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Для успешной организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность студентов к самостоятельной работе по данной дисциплине и высокая мотивация к получению знаний;
- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- регулярный контроль качества выполненной самостоятельной работы преподавателем и консультационная помощь преподавателя.

Контроль выполненных студентом самостоятельных заданий осуществляется путем проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решенных студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с

докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

4.1. Тематика докладов и рефератов

1. Требования современной экономики к планированию бизнеса.
2. «Планировать», «не планировать» - две технологии управления.
3. Роль бизнес-планирования в поиске новой, эффективной модели управления.
4. Анализ специфики бизнес-планирования в России
5. Бизнес-план как процесс
6. Методы бизнес-планирования
7. Особенности и проблемы бизнес-планирования малого бизнеса.
8. Бизнес-план как ключевой документ при создании и развитии предприятия.
9. Система бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений.
10. Задачи бизнес-плана в современном бизнесе.
11. Методы выработки и адаптации бизнес-идей.
12. Источники инновационных бизнес-идей.
13. Стандарты бизнес-планирования и их практическая значимость.
14. Форматы инвестиционных бизнес-планов, соответствующие им стандарты и требования.
15. Технология бизнес-планирования на основе стандартов.
16. Технология бизнес-планирования на концепции бережливого стартапа.
17. Сравнительная характеристика бизнес-планирования и бизнес-моделирования.
18. Основные источники и проблемы информационного обеспечения бизнес-планирования.
19. Программное обеспечение бизнес-планирования.
20. Практическое значение принципов бизнес-планирования.
21. Методы, реализующие аналитические исследования в бизнес-планировании.
22. Методы и подходы, реализующие задачи расчетного блока в бизнес-планировании.
23. Методы оперативного контроля запланированных мероприятий.
24. Мониторинг реализации бизнес-плана
25. Методы идентификации и отслеживания рисков в бизнес-планировании.
26. Расчет точки безубыточности.

4.2. Практические задания для самостоятельной работы

Задание 1. Требуется проанализировать проект со следующими характеристиками: первоначальные инвестиции составили 200 тыс. руб., инвестиции по окончании первого года проекта – 100 тыс. руб., денежные потоки за четыре года составили соответственно 40, 100, 100, 30 тыс. руб. Размер процентной ставки – 15 %. Является ли проект приемлемым для реализации?

Задание 2. Используя методы сценариев, рассчитать NPV по трем сценариям:

Оптимальный. Цена реализации товара в первый, второй и третий год составляет 120 руб. Объем продаж за первый, второй и третий годы соответственно равен 300, 900 и 1300 штук. Инвестиции в проект были осуществлены до начала проекта и составили 90 тыс. руб. Переменные затраты в каждом периоде равны 50 % от объема продаж в стоимостном выражении. Постоянные затраты в каждый период составляют 10 тыс. руб. Ставка дисконта – 11 %.

Наихудший. Цена реализации 119 руб., объем продаж (по трем годам) – 290 шт., 890 шт., 1290 шт. Первоначальные инвестиции – 95 тыс. руб. Ставка дисконта – 11,2 %. Переменные затраты – 50 % от входящих денежных потоков. Постоянные затраты (в каждом периоде) – 10,5 тыс. руб.

Наилучший. Цена реализации 121 руб., объем продаж (по трем годам) – 310 шт., 990 шт., 1310 шт. Первоначальные инвестиции – 85 тыс. руб. Ставка дисконта – 10,8 %. Переменные затраты – 50 % от входящих денежных потоков. Постоянные затраты (в каждом периоде) – 9,5 тыс. руб.

Учитывая, что вероятности реализации сценариев составляют 80, 5 и 15 % соответственно, определить среднее значение NPV, математическое ожидание, дисперсию, стандартное отклонение и коэффициент вариации (относительная мера риска). Сделать выводы о степени риска данного проекта.

Задание 3. Определить возможный уровень цены на электролампы, относительный размер экономии от повышения их надежности (длительности горения) и общую экономию предприятия от реализации продукции.

Есть информация об изменении основных показателей параметров качества продукции:

- длительность горения увеличилась с 500 до 580 ч;
- существующая цена за одну электролампу составила 6 ден. ед.;
- абсолютный размер потерь от брака при новой технологии может сократиться с 24,2 до 16,7 тыс. ден. ед.

Рентабельность выпуска электроламп составляла 25 %, выпуск более надежных электроламп – 30 %. Количество единиц реализованной продукции осталось неизменным – 600 тыс. шт.

Задание 4. Рассчитайте месячный заработок рабочего по сдельной оплате труда на основе приведенных данных. Объем произведенной продукции: изделие А – 200 шт., Б – 1000 шт. Нормы времени на обработку изделия А – 55,48 мин. по IV разряду и Б – 5,22 мин. по V разряду. Тарифные ставки IV разряда – 9,132 руб., V разряда – 10,457 руб.

Задание 5. Предприятие имеет следующие годовые результаты реализации продукции в трех сегментах рынка (таблица 8). Цена товара дана с учетом транспортных расходов. Разработайте стратегию предприятия по реализации продукции с учетом фактора риска (адаптивная, активная, консервативная).

Таблица 6 – Результаты реализации продукции

Регионы	Средняя цена товара, руб.		Объем реализации, млн. шт.	
	в первом полугодии	во втором полугодии	в первом полугодии	во втором полугодии
1	45	45	30	31
2	48	47	27	28
3	43	44	35	35

Задание 6. Сколько единиц продукции нужно продать, чтобы достичь уровня безубыточности, если компания производит комплекты мебели при постоянных затратах на весь объем выпуска – 120 000 тыс. руб.? При этом вклад в покрытие на единицу продукции – 20 тыс. руб.

Задание 7. Предприятие инвестировало на внедрение новой технологии для производства велосипедных дисков 40 млн. руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации нового оборудования составят примерно 35, 60, 80 и 100 тыс. руб. Определите срок окупаемости и поступления с учетом и без учета дисконтирования. Уровень дисконтирования равен 50 %.

4.3. Тестовые задания по результатам освоения учебного материала

1. В общем виде процесс бизнес-планирования – это:
 - а) выбор направления развития предприятия;
 - б) описание всех вариантов развития предприятия;
 - в) последовательное изложение системы реализации проекта.
2. Вид бизнес-плана, который содержит все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту без подробных расчетов по альтернативным вариантам:
 - а) полный;
 - б) достаточный;
 - в) резюме.
3. Бизнес-план рекомендуется составлять на период:
 - а) до одного года;

- б) от трех до пяти лет;
- в) на десять-пятнадцать лет.

4. Спецификой планирования в России считается:

- а) низкий уровень накопления капитала в экономических компаниях, позволяющий осуществлять эффективные затраты на организацию планирования;
- б) наличие большого количества юридических норм, регулирующих поведение предпринимателей;
- в) высокая этическая культура отечественного рынка.

5. Методика бизнес-планирования позволяет:

- а) разработать такой план, выполнение которого принесет предприятию наибольшую прибыль
- б) осуществлять контроль доходов и расходов предприятия
- в) выполнить анализ всего объема работ, учитывая условия их выполнения.

6. Выбор цели конкретного предприятия должен исходить из:

- а) текущего состояния и возможностей предприятия в данной экономической ситуации;
- б) пожеланий акционеров и владельцев предприятия;
- в) идей руководителей предприятия по далекой перспективе.

7. Самой популярной причиной (45 %) провала бизнеса исследователи считают:

- а) неверно выбранное время выхода на рынок
- б) ответные действия конкурентов
- в) ошибочное определение спроса.

8. Целью бизнес-плана может быть:

- а) описание различных вариантов развития предприятия;
- б) получение кредита или привлечение инвестиций в рамках уже существующего предприятия
- в) только описание конкурентов и пожеланий руководителя бизнеса.

9. Прежде всего, бизнес-план может помочь:

- а) сравнить свой проект с проектами конкурентов;
- б) решить проблему финансирования;
- в) решить научную проблему.

10. Чтобы убедиться в наличии шансов на коммерческий успех и обеспечение высокого уровня прибыльности и платежеспособности от контактов с предприятием, партнеры предприятия будут опираться, в первую очередь, на:

- а) бизнес-план предприятия;
- б) средства массовой информации;
- в) финансовую отчетность предприятия.

11. Основные направления бизнес-плана:

- а) глубинное и поверхностное;
- б) внутреннее и внешнее;
- в) материальное и информационное.

12. Из множества вариантов осуществления бизнес-идеи считается наиболее оптимальным тот, который:

- а) при данном общем капитале и достаточной норме прибыли для инвестора способен принести максимальную прибыль;
- б) при данном общем капитале и минимальной норме прибыли для инвестора способен принести максимальную прибыль;
- в) при минимальном общем капитале и минимальной норме прибыли для инвестора способен принести максимальную прибыль.

13. Термин мультипроект определяется:

- а) количеством проектов;
- б) типом проекта;
- в) классом проекта.

14. Сконструированное инициатором проекта нововведение, целью которого является создание, модернизация или поддержание в изменившейся среде материальной или духовной ценности, воздействие которого на людей считается положительным по своему социальному значению - это

- а) инновационный проект;
- б) социальный проект;
- в) технологический проект.

15. Выражение «без наличия конкретной идеи предпринимательская деятельность невозможна», является характеристикой

- а) начинающего предпринимателя;
- б) функционирующего предпринимателя;
- в) обанкротившегося предпринимателя.

16. Основное содержание раздела «Резюме»:

- а) описание целей, маркетинговой ситуации программы осуществления стратегии, отражающей состав, содержание и последовательность мероприятий по ее реализации; отражение влияния на принимаемые решения положительных и отрицательных факторов;

б) расчет объемов производства, себестоимости продукции (работ, услуг), определяются условия ценообразования, налогообложения, получения валового и чистого дохода с учетом дисконтирования и прогнозируемых индексов инфляции по единовременным поступлениям в бюджет и внебюджетный фонд;

- в) главные результаты и выводы бизнес-плана в целом и каждого его раздела, включая возможный риск и пути его преодоления.

17. Раздел бизнес-плана, предусматривающий описание выбираемого для проекта месторасположения, требуемых площадей и помещений:

- а) организационный план;

б) производственный план;

в) маркетинговый план

18. Разработка бизнес-плана должна осуществляться:

а) с привлечением экспертов и консультантов, но с обязательным личным участием акционеров предприятия;

б) только руководителями предприятия;

в) с привлечением экспертов и консультантов без участия руководителей предприятия.

19. Бизнес-план может корректироваться и пересматриваться по мере необходимости, но

а) не чаще, чем раз в два года;

б) не реже, чем раз в год;

в) не реже, чем раз в квартал.

20. Метод ценообразования, по которому фирма прежде всего ориентируется на конкурентов:

а) на основе ощущения потребительской ценности товара

б) по аналогии

в) на основе безубыточности

г) на основании затрат производства.

21. Смета есть простейшая форма:

а) финансового плана;

б) производственного плана;

в) базового плана.

22. При разработке бизнес-плана подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

а) заказчика (клиента) бизнес-плана и сторонних инвесторов;

б) заказчика (клиента) бизнес-плана и муниципальных органов;

в) подрядных проектных и проектно-строительных фирм и сторонних инвесторов.

23. Часть рынка, на который вы предполагаете выйти, но более жестко определенная в смысле тех действий, которые необходимо совершить, чтобы на этот рынок выйти и закрепиться на нем, называется:

а) конкуренция;

б) рыночная ниша;

в) доля рынка.

24. Группа взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем и ведущих совместную работу, сконцентрированная по географическому признаку – это...

а) кластер

- б) холдинг
- в) группа компаний.

25. Фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат:

- а) тарифная ставка
- б) должностной оклад
- в) заработная плата.

26. Адекватное изменение планов в соответствии с быстроменяющимися экономическими факторами при взаимной увязке текущих и перспективных планов реализуется через принцип:

- а) непрерывности;
- б) комплексности;
- в) гибкости.

27. Требование для предприятия в целом и каждого его подразделения иметь четкие ориентиры в своей хозяйственной деятельности – это принцип:

- а) конкретности и измеримости;
- б) непротиворечивости и измеримости;
- в) непротиворечивости и целенаправленности.

28. Главная цель контроля процесса планирования – это:

- а) выявление и мобилизация внутренних ресурсов предприятия;
- б) повышение эффективности запланированных показателей;
- в) повышение эффективности управленческого процесса.

29. Наиболее эффективный метод для планирования прибыли:

а) расчет амортизационных отчислений линейным способом на минимальный срок

- б) определение точки безубыточности
- в) составление бюджетов и их контроль.

30. Период окупаемости инвестиционного проекта показывает:

- а) период возврата инвестиций
- б) период капиталовложений
- в) срок погашения кредита.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс составления бизнес-плана является основой стратегического функционирования любого предприятия. Бизнес-план сегодня является основополагающим документом как для привлечения дополнительных ресурсов, так и обоснования учредителям организации целесообразности расходования средств в том или ином направлении.

Тщательно подготовленный и составленный план бизнеса открывает перспективу его развития, т. е. отвечает на самый важный вопрос: стоит ли вкладывать силы и средства в задуманное дело, принесет ли оно такую прибыль, которая окупит все затраты и даст дополнительный доход?

В зависимости от направленности и масштабов задуманного объема работ по формированию плана способен изменяться в большом диапазоне, степень его детализации весьма различна. Когда в плане требуется менее объемная проработка, часть разделов может отсутствовать. Когда же план предстоит разрабатывать в полном объеме, проводя для этого трудоемкие и сложные маркетинговые исследования, он должен быть полноценен.

Материал, представленный в пособии, не охватывает полностью весь объем информации по планированию бизнеса и отдельных проектов, но даёт общее представление о составе и правилах формирования бизнес-плана. Изучение рассмотренных вопросов позволит обучающимся выполнять необходимые для составления разделов бизнес-планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми стандартами, анализировать и интерпретировать информацию, содержащуюся в отчетности предприятий и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основная литература

1. Бизнес-планирование: учеб. / Э. М. Лубкова, Г. С. Ермолаева, С. А. Шелковников [и др.]. – Кемерово: КузГТУ имени Т. Ф. Горбачева, 2023. – 170 с.
2. Ксенофонтова, Т. Ю. Разработка бизнес-плана и технико-экономическое обоснование проекта: учеб. пособие / Т. Ю. Ксенофонтова, О. А. Гуляева, Е. А. Ксенофонтова. – Санкт-Петербург: ПГУПС, 2023. – 91 с.
3. Курлыкова, А. В. Бизнес-планирование: учеб. пособие / А. В. Курлыкова, И. Н. Корабейников. – Москва: Директ-Медиа, 2023. – 132 с.
4. Стратегическое планирование и бизнес-план: учеб. пособие / В. В. Дорофиенко, Р. В. Ободец, С. В. Захаров, Я. В. Ободец. – Донецк: ДОНАУИГС, 2019. – 302 с.

Дополнительная литература

5. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100 %: стратегия и тактика эффективного бизнеса: практ. пособие / Р. Абрамс. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 486 с.
6. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В. З. Черняк, Н. Д. Эриашвили, Е. Н. Барикаев [и др.]. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 592 с.
7. Глеков, П. М. Бизнес-планирование: учеб. пособие / П. М. Глеков, Е. А. Илларионова. – Воронеж: ВЭПИ, 2020. – 120 с.
8. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учеб. / И. А. Дубровин. – 3-е изд., стер. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2019. – 432 с.
9. Пруэтт, П. Руководство Ernst&Young по составлению бизнес-планов: практ. пособие / П. Пруэтт, Д. Борнстайн, Б.Форд; пер. с англ. М. Сухановой. – 2-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 257 с.
10. Теоретические и практические основы бизнес-планирования диверсификации производства: учеб. пособие / Н. Н. Тельнова, Н. В. Банникова, А. Р. Байчерова [и др.]. – Ставрополь: СтГАУ, 2023. – 72 с.
11. Теоретические и практические особенности бизнес-планирования для предприятий аграрной сферы экономики: учеб. пособие / Е. В. Скиперская, С. С. Вайцеховская, Н. А. Довготько, И. В. Грузков. – Ставрополь: Ставропольский гос. аграр. ун-т (СтГАУ), 2022. – 120 с.

Учебно-методические пособия, нормативная литература

12. Будович, Л. С. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: учеб.-метод. пособие / Л. С. Будович, Ю. В. Старцева. – Москва: РТУ МИРЭА, 2021. – 177 с.

13. Ищенко, Н. И. Формирование бизнес-плана инвестиционного проекта: учеб.-метод. пособие / Н. И. Ищенко, Г. Г. Рехина. – Москва: НИЯУ МИФИ, 2015. – 52 с.

14. Кузьмицкая, А. А. Бизнес-планирование: метод. указания / А. А. Кузьмицкая. – Брянск: Брянский ГАУ, 2023. – 64 с.

15. Субачев, А. А. Бизнес-планирование: учеб.-метод. пособие / А. А. Субачев, А. Ю. Тимонин. – Кострома: КГУ, 2023. – 207 с.

Периодические издания

«Балтийский экономический журнал», «Менеджмент в России и за рубежом», «Финансы».

Состав современных профессиональных баз данных (СПБД) и информационных справочных систем (ИСС)

1. Справочная правовая система Консультант – [Электронный ресурс]: <https://www.consultant.ru>. - Министерство экономического развития Российской Федерации: (официальный сайт) – [Электронный ресурс]: <http://economy.gov.ru>

2. Правительство РФ – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru>

3. Министерство экономики Калининградской области (официальный сайт) – [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov39.ru/> -

3. База данных «Экономические исследования» ЦБ России: https://www.cbr.ru/ec_research/

ГЛОССАРИЙ

Барьеры входа на рынок – это препятствия, которые должна преодолеть компания, начинающая свою деятельность на определенном рыночном сегменте или географической территории. Типичными барьерами являются необходимость получения лицензий и прочей разрешительной документации, большой размер начальных капиталовложений, доступ к ключевой для рынка технологии, ограниченность сырьевых ресурсов, наличие сильных игроков, отсутствие спроса, климатические, политические, социальные и другие условия и т. д.

Бизнес – экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуги.

Бизнес-ангел – частный венчурный инвестор, обеспечивающий финансовую и экспертную поддержку компаний на ранних этапах развития. Чаще всего это мужчины (99 %) в возрасте от 45 до 65 лет, имеющие университетскую степень и управленческий опыт. Их миссия – не только профессиональное инвестирование в потенциально прибыльные проекты, но и наставничество, частичное руководство и курирование перспективных проектов.

Бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др.

Бизнес-инкубатор – это организация, основная цель которой – помощь и поддержка стартапов, малых и вновь созданных предприятий, а также начинающих предпринимателей, которые хотят, но не имеют возможности начать свое дело самостоятельно. В большинстве случаев, бизнес-инкубаторы предоставляют место под офис по сниженной или нулевой стоимости, помогают с инфраструктурой, рекламой, персоналом, «упаковкой» проекта для последующего финансирования, поиском инвестора и т.д. Некоторые бизнес-инкубаторы предоставляют начальные финансовые средства, становясь, таким образом, фондом венчурного финансирования.

Бизнес-план – основной документ и рабочий инструмент, используемый в предпринимательстве для разработки стратегии и тактики деятельности на рынке; более эффективного управления бизнесом; привлечения инвесторов и партнеров для реализации вашего проекта.

Бизнес-проект – предварительный план мероприятий по организации какой-либо экономической деятельности предприятия, осуществляемой впервые.

Валовой доход – исчисленный в денежном выражении суммарный годовой доход предприятия, фирмы, полученный в результате производства и продажи продукции, товаров, услуг. В. Д. определяется как разность между суммой

денежной выручки от продажи товара и суммой материальных затрат на его производство. В. Д. равен сумме заработной платы и чистого дохода (прибыли)

Венчурная фирма – мелкая или средняя инвестиционная фирма, занимающаяся прикладными НИОКР, проектно-конструкторской деятельностью и внедрением технических и технологических инноваций.

Внешние риски – вероятность событий, не зависящих от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник – внешняя среда.

Внутренние риски – вероятность событий, зависящих от деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, источник – сама организация.

Выручка от продаж – поступление денежных средств от продажи продукции собственного изготовления, оказанных услуг, выполненных работ (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей).

Деловой риск – риск, обусловленный неопределенностью в отношении объема инвестиций, денежных потоков от производственной деятельности и ликвидационных стоимостей активов, вне зависимости от того, как осуществляется финансирование инвестиций.

Дисконтирование – процесс приведения будущих денежных потоков к текущему периоду с учетом изменения стоимости денег с течением времени, отражающий результат снижения «ценности» денег с течением времени.

Доход организации – экономические выгоды, заработанные предприятием все денежные средства от всех видов деятельности.

Единый налог на вмененный доход (ЕНВД) – налог, вводимый законами субъектов Российской Федерации и заменяющий собой уплату ряда налогов и сборов, существенно сокращает и упрощает контакты с фискальными службами.

Жизненный цикл инвестиционного проекта – ограниченный период, в течение которого реализуются цели, поставленные перед проектом. Обычно выделяют три стадии: начальную, инвестиционную, эксплуатационную.

Жизненный цикл товара – период жизни товара на рынке, отражающий основные этапы развития товара с момента его разработки до вывода с рынка, а именно: внедрение товара на рынок, рост спроса, зрелость, насыщение и спад спроса.

Жизнеспособность проекта – способность проекта генерировать доход, обеспечивающий покрытие издержек и получение запланированной прибыли в течение всего расчетного срока службы проекта после пуска в эксплуатацию.

Заемный капитал – активы, привлекаемые предприятием со стороны на конкретный срок на определенных условиях под какие-либо гарантии (кредиты, кредиторская задолженность; заемные средства других предприятий; облигационные займы; внебюджетные фонды инвестиционной поддержки, страховых обществ и пенсионных фондов).

Запас финансовой прочности – сумма (количество), на которую предприятия может позволить снизить выручку (число продукта), снижая объем производства или цену продукта, не выходя из зоны прибыли.

Имущество организации – материальные и нематериальные активы, используемые организацией в производственной деятельности и зафиксированные в бухгалтерском балансе.

Инвестиции – все виды активов, вкладываемые в хозяйственную деятельность в целях получения прибыли.

Инвестиции в основной капитал – сумма затрат на новое строительство, расширение, а также реконструкцию и модернизацию, техническое перевооружение, которые приводят к увеличению первоначальной стоимости объектов и относятся на добавочный капитал, приобретение машин, оборудования, транспортных средств, инструмента и инвентаря, затраты на формирование основного стада, многолетние насаждения и т. д.

Инвестиционная деятельность – в широком смысле – совокупная деятельность по вложению денежных средств и других ценностей в проекты, а также обеспечение отдачи вложений.

Инвестиционные бизнес-планы – программы деятельности хозяйствующих субъектов, направленные на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Эти программы осуществляются через новое строительство или расширение действующих предприятий, либо проведение реконструкции, модернизации, технического перевооружения.

Инвестиционный проект – конкретное мероприятие, в которое вкладываются денежные средства с целью получения прибыли и/или прироста капитала.

Капитальные вложения – основная часть капиталобразующих инвестиций, представляющих собой затраты, направляемые на создание и воспроизводство основных фондов.

Маркетинг – область деятельности предприятия, предполагающая тщательный учет процессов, происходящих на рынке, для принятия хозяйственных решений. Основные функции маркетинга: изучение спроса, вопросов ценообразования, рекламы и стимулирования сбыта, планирование товарного ассортимента, сбыта и торговых операций.

Налог – обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и /или муниципальных образований.

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, имеющие целью разработку и реализацию научных идей.

Ноу-хау (от англ. know-how), или *секрет производства* – совокупность знаний, сведений научного, технического, производственно-технологического, управленческого, финансового, экономического, коммерческого характера, а также производственного опыта. Ноу-хау представляет новинку, не ставшую общим достоянием, и обычно не имеет прямой юридической защиты.

Оборот организаций – стоимость отгруженных товаров собственного производства, выполненных собственными силами работ и услуг, а также выручка от продажи приобретенных на стороне товаров (без налога на добавленную стоимость, акцизов и других аналогичных обязательных платежей).

Организационно-правовая форма хозяйствующего субъекта – признаваемая законодательством форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение, и цели предпринимательской деятельности.

Планирование бизнеса – это определение целей развития организации и выбор путей их достижения, посредством намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами. Итоговым документом, в котором сводится вся релевантная информация, является бизнес-план. Планирование бизнеса – это непрерывный процесс организации, на вход которого поступает новая информация, а на выходе – скорректированная программа действий предприятия, разбитая на отдельные задачи для конкретных подразделений и сотрудников.

Предприниматель – лицо, самостоятельно, от своего имени, на свой риск инициативно организирующее и осуществляющее деятельность, направляемую на получение прибыли или личного дохода.

Предпринимательская деятельность – инициативная, новаторская деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли или личного дохода путем организации, создания и воспроизводства спроса на товары и услуги, удовлетворяющие потребности конечного потребителя.

Предпринимательство – 1) стиль хозяйствования, которому присущи принципы новаторства, постоянной инициативы, ориентации на инновации, нововведения; 2) процесс организации и осуществления деятельности в условиях рыночных отношений; 3) разработка и принятие решений, связанных с организацией, осуществлением производства, распределением, маркетингом и реализацией товара или услуги до конечного потребителя для удовлетворения спроса и получения прибыли.

Риск – это событие, которое может нарушить разработанные планы, привести к дополнительным затратам, затягиванию сроков проекта, помешать достижению желаемого результата.

Рынок – 1) система экономических отношений, возникающих на основе устойчивых экономических отношений производителей товаров и услуг и потребителей. Чтобы рынок был конкурентоспособным, должно быть более одного покупателя или продавца; 2) совокупность потенциальных и реальных потребителей товаров (маркет).

Самоокупаемость – принцип хозяйствования, состояние финансов предприятия, при котором его расходы полностью покрываются собственными доходами. С. представляет главный принцип, основное условие коммерческого расчета.

Серийный предприниматель – это человек, который умеет создавать бизнес в любом контексте, в любое время и практически с нулевыми ресурсами.

Социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду.

Специальный налоговый режим – особый порядок исчисления и уплаты налогов и сборов в течение определенного периода времени, применяемый в случаях и в порядке, установленных Налоговым кодексом и принимаемыми в соответствии с ним федеральными законами.

Срок окупаемости инвестиций – период, в течение которого доходы от инвестиций становятся равны первоначальному вложению.

Стартап – новая компания, которая только-только начинает свою деятельность.

Страхование – механизм распределения рисков между теми, кто хотел бы обезопасить себя от возможных последствий возникновения пагубных ситуаций.

Субъекты малого и среднего предпринимательства – хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными Федеральным законом, к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям.

Торгово-промышленная палата – объединение российских предпринимателей с целью лоббирования и защиты своих интересов на всех уровнях общества. Является негосударственной некоммерческой организацией, основанной на членстве, созданной по инициативе российских коммерческих и некоммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей, объединяющей своих членов для реализации общих целей и задач.

Убыточность – финансовое состояние, финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия, фирмы, характеризующиеся тем, что в течение определенного времени денежные поступления не компенсируют расходы, не образуется прибыль, увеличивается долг.

Упрощенная система налогообложения – особый вид налогового режима, ориентированный на снижение налогового бремени в организациях малого бизнеса и облегчение ведения налогового учета.

Финансовый план – 1) это комплексный план функционирования и развития предприятия в стоимостном (денежном) выражении; 2) важнейший раздел бизнес-плана, описывающий финансовые аспекты предпринимательской деятельности и дающий возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях.

Локальный электронный методический материал

Ольга Олеговна Некрасова

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 4,0. Печ. л. 3,6.

Издательство федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1