

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

Н. Ф. Огнева

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для бакалавриата по направлению подготовки
38.03.01 Экономика,
профиль программы
«Бизнес-аналитика и корпоративные финансы»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2025

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический
университет» И. А. Крамаренко

Огнева, Н. Ф.

Бизнес-планирование: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для
бакалавриата по напр. подгот. 38.03.01 Экономика / Н. Ф. Огнева. –
Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2025. – 60 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдаче зачета, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины по выбору «Бизнес-планирование» направления 38.03.01 Экономика.

Табл.6, рис. 4, список лит. –13 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономики и финансов 29.01.2025 г., протокол № 5

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 27.06.2025 г., протокол № 6

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению.....	8
Тема 1. Роль планирования в деятельности предприятия	8
Тема 2. Бизнес-план и его структура.....	11
Тема 3. Исследование и анализ рынка, планирование маркетинга	16
Тема 4. Составление плана производства и организационного плана	19
Тема 5. Финансовый план	22
Тема 6. Оценка рисков проекта	27
Тема 7. Оценка экономической эффективности проекта.....	29
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям	32
Тема 1. Роль планирования в деятельности предприятия.....	33
Тема 2. Бизнес-план и его структура.....	34
Тема 3. Исследование и анализ рынка, план маркетинга	35
Тема 4. Составление плана производства и организационного плана	37
Тема 5. Финансовый план	39
Тема 7. Оценка экономической эффективности проекта.....	41
3 Методические указания по подготовке и сдаче зачета	42
4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.....	43
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	58

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Бизнес-планирование» является дисциплиной по выбору, формирующей у обучающихся способности осуществлять планирование в условиях рынка.

Цель изучения дисциплины «Бизнес-планирование» – формирование комплексных знаний о функциях, принципах, методах и формах бизнес-планирования на предприятии с целью обоснования стратегии развития предприятия и выбора наиболее эффективных способов ее достижения.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение теоретических основ, задач и принципов бизнес-планирования на предприятии;
- овладение методикой, приемами и технологией планирования на предприятии, методами оценки инвестиционных проектов;
- способность принимать управленческие решения, исходя из анализа различных вариантов, в целях стратегического развития предприятия;
- анализ финансовой отчетности и использование полученных результатов в целях обоснования бизнес-планов;
- формирование системы показателей и овладение современными технологиями сбора и обработки информации в целях разработки бизнес-планов;
- овладение навыками расчетов плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, системы оплаты труда персонала;
- способность перспективного планирования деятельности предприятия.

В результате изучения дисциплины «Бизнес-планирование» студент должен:

знать:

- нормативно-правовые акты и рекомендации в области бизнес-планирования предприятия;
- основные понятия и методики разработки бизнес-планов;

– методики проведения анализа и оценки эффективности деятельности предприятия;

– виды рисков в рамках деятельности предприятия;

уметь:

– анализировать и интерпретировать бухгалтерскую, финансовую и иную отчетность предприятия для определения наиболее оптимальных стратегий развития;

– правильно оценивать текущее экономическое положение предприятия для принятия управленческих решений;

– использовать существующие методы финансового планирования на предприятии;

– использовать существующие методы оценки эффективности текущей и планируемой деятельности предприятия;

– идентифицировать риски предприятия и планировать реагирование на риски;

владеть:

– методиками составления и написания бизнес-плана исходя из интересов предприятия и/или инвесторов;

– навыками презентации бизнес-плана.

Форма аттестации по дисциплине: очная форма, шестой семестр – зачет.

Другие характеристики дисциплины представлены в таблице 1.

Трудоемкость – 3 з. е.

Промежуточная аттестация – зачет.

Критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 1).

Таблица 1 – 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 которых 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 задачи 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

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания по выполнению курсового для студентов очной формы обучения.

В четвертом разделе даны методические указания по подготовке и сдаче зачета.

В пятом разделе представлены методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

Структура дисциплины представлена восемью тематическими блоками (темами).

Тема 1. Роль планирования в деятельности предприятия

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Сущность, принципы, методы и классификация планирования.

Вопрос 2. Стратегическое планирование.

Методические указания по изучению темы 1

Цель темы – получить представление об основных принципах и методах планирования на предприятии.

В рамках изучения темы необходимо рассмотреть классификацию планирования, особенности стратегического планирования и его основные задачи в современных условиях.

В результате изучения студент должен понимать принципы планирования на автомобильном предприятии и возможности реализации планов.

Вопрос 1. Сущность, принципы, методы и классификация планирования.

Планирование – это центральное звено управления, процесс разработки планов, программ и проектов на основе использования экономических законов и передового опыта.

Планирование на автомобильном транспорте является важнейшей функцией процесса управления. Планирование позволяет:

- предвидеть перспективу развития транспортного предприятия;
- рационально распределять и использовать ресурсы;
- обеспечивать устойчивое развитие предприятия и избегать риска банкротства;

- эффективно проводить научно-техническую политику на предприятии;
- повышать качество транспортных услуг в соответствии с требованиями рынка;
- повышать эффективность производства и стабилизировать финансовое состояние предприятия;
- эффективно осуществлять контроль за производственно-хозяйственной деятельностью.

Принципы планирования – это основные теоретические положения, которыми следует руководствоваться в процессе планирования на предприятии.

К основным принципам планирования относят: непрерывность; научность; рациональное использование всех ресурсов; ведущих звеньев; координации.

В отечественной практике применяют следующие методы планирования: балансовый; нормативный; программно-целевой; по технико-экономическим факторам; графический.

Классификация планирования. Планирование классифицируют по следующим признакам:

- по видам: стратегическое; текущее (технико-экономическое и оперативно-производственное); оперативное (на месяц, неделю, день);
- по времени: долгосрочное; среднесрочное; краткосрочное;
- по объекту планирования: план предприятия; цеха; отдела; бригады; участка; рабочего места;
- по видам документов: бизнес-план; программа; проект; прогноз; задание; заказ-наряд;
- по методам планирования: балансовый; нормативный; сетевой; графический; программно-целевой; экономико-математический;
- по предмету планирования: план объёма продаж в натуральном и стоимостном выражении; численности работающих и оплаты труда; доходов,

расходов и прибыли; финансирования инвестиций; кредитования; финансовых издержек; научных исследований; эффективности предприятия [7, с. 96–98].

Вопрос 2. Стратегическое планирование.

Стратегия – это система основополагающих правил, приёмов, необходимых для выработки и принятия научно обоснованных, долгосрочных, принципиально важных управленческих решений, которыми фирма должна руководствоваться в своей производственно-хозяйственной, сбытовой, финансовой, инвестиционной и других видах деятельности, с целью получения в перспективе устойчив

В зависимости от уровня управления различают стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную.

Корпоративная (базовая) стратегия – это стратегия фирмы в целом.

Деловая стратегия имеет своей целью установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособности фирмы на целевом рынке.

Функциональная стратегия осуществляется в масштабе фирмы по выбранным функциональным направлениям и может быть: инновационной (оказание новых услуг посредством инноваций); производственной (обновление подвижного состава, контроль издержек); маркетинговой (увеличение объёма и видов оказываемых услуг, ориентация на новые рынки); финансовой (улучшение финансовых показателей, контроль); трудовых отношений (эффективность кадрового менеджмента, оплаты труда).

Операционная стратегия реализуется в масштабе отдельных подразделений фирмы: отдела сбыта, отдела рекламы, центров возникновения затрат и т. д. [7, с. 100].

Методические материалы по теме 1

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [7, с. 96–98, 100].

Тема 2. Бизнес-план и его структура

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Место бизнес-плана в планировании деятельности организации.

Вопрос 2. Классификация бизнес-проектов.

Вопрос 3. Структура и порядок разработки бизнес-плана.

Методические указания по изучению темы²

Цель темы – изучить и освоить современные методы разработки бизнес-плана.

В рамках изучения темы необходимо определить назначение бизнес-плана в деятельности предприятия, цель и основные задачи, рассмотреть его структуру и порядок разработки.

В результате изучения темы необходимо знать структуру бизнес-плана, его основные элементы и особенности разработки.

Вопрос 1. Место бизнес-плана в планировании деятельности организации.

Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты конкретного направления деятельности организации (коммерческого проекта) на определенном рынке в виде системы количественных и качественных показателей и определяет степень его жизнеспособности и будущей устойчивости.

Таблица 2 – Назначение бизнес-плана

Вопрос	Метод решения
1 Что делать	<ul style="list-style-type: none"> – что производить (товары, услуги); – сколько производить (размер производства); – как производить (техника, технология, организация производства, ресурсы); – для кого производить (потребители)
2 Каково современное состояние предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – оценка внешней среда; – оценка внутренних ресурсов и возможностей
3 Направление развития (желаемое состояние)	<ul style="list-style-type: none"> – миссия организации; – цели и задачи; – основные параметры; – преимущества
4 Способы достижения цели	<ul style="list-style-type: none"> – инвестиции; – инновации; – менеджмент; – маркетинг
5 Оценка результатов	<ul style="list-style-type: none"> – расчет доходности и затрат проекта; – определение рисков проекта

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование и целостная, системная оценка хозяйственной деятельности организации на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Таблица 3 – Основные задачи бизнес-планирования

Внутриорганизационная деятельность	Внешняя деятельность
1 Разработка стратегии развития организации и конкретизация отдельных направлений ее деятельности	1 Привлечение инвестиций
2 Разработка и осуществление проектов создания новой продукции	2 Обоснование для включения проектов в целевые государственные и местные программы
3 Оценка внутреннего потенциала организации и выявление резервов	3 Получение банковских кредитов
4 Подготовка и осуществление мероприятий по внедрению новых технологий и приобретения оборудования	4 Обеспечение успешной реализации акций организации на фондовом рынке
5 Подбор и обучение кадров для новых условий производства	5 Организационно-финансовое обоснование необходимости создания организаций различных форм собственности (в том числе и совместных)
6 Контроль над финансовыми результатами деятельности организации	
7 Оценка риска и разработка мероприятий по его снижению	6 Разработка и осуществление мероприятий по созданию финансово-промышленных групп
8 Формирование благоприятного имиджа организации	
9 План мероприятий по предупреждению и выходу из кризисных ситуаций	

В современной практике бизнес-план выполняет четыре функции:

- 1) разработка стратегии бизнеса;
- 2) планирование;
- 3) привлечение денежных средств;
- 4) привлечение потенциальных партнеров [8, с. 7–8].

Вопрос 2. Классификация бизнес-проектов.

Бизнес-планирование (как инструмент менеджмента) многообразно и зависит от конкретной цели деятельности организации.

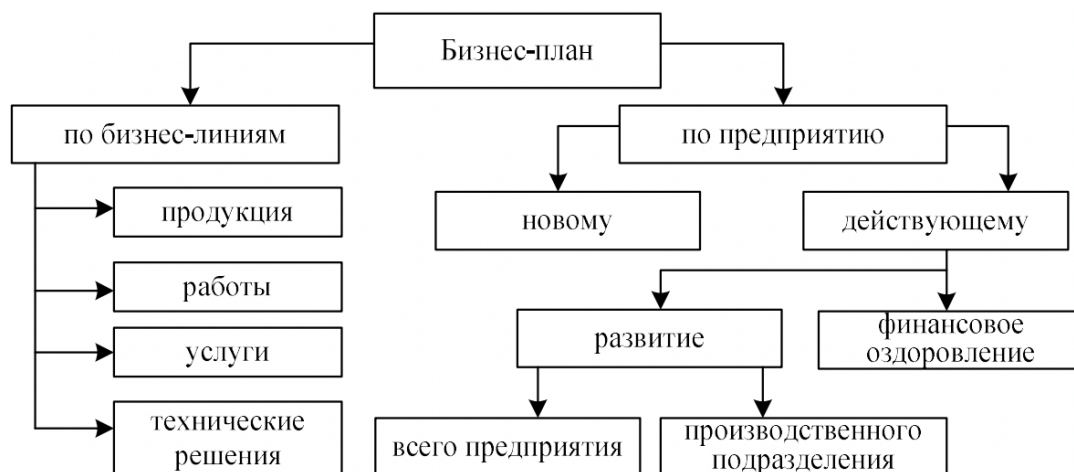


Рисунок 1 – Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Исходя из этой классификации, можно выделить следующие виды бизнес-планов:

- 1) коммерческой идеи или инвестиционного проекта;
- 2) как инструмент внутрифирменного планирования;
- 3) структурного подразделения (с целью обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли);
- 4) как заявка на кредит (для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора);
- 5) как заявка на грант (для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов);
- 6) развития региона – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями;
- 7) финансового оздоровления [8, с. 9].

Вопрос 3. Структура и порядок разработки бизнес-плана.

Состав, структура и объем бизнес-плана определяется спецификой деятельности, размером предприятия и целью составления бизнес-плана. Структура должна быть построена так четко, чтобы потенциальный инвестор

(или тот, кто будет знакомиться с бизнес-планом) смог сразу оценить глубину и разносторонность, заложенную при подготовке бизнес-плана.

Наиболее распространенными методиками по разработке бизнес-планов являются зарубежные методики: Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), Мирового банка реконструкции и развития (МБРР), Международной финансовой корпорации (МФК) – структуры Мирового Валютного Фонда, а также UNIDO (разработка венской лаборатории) и др. Различие между методиками вытекает из того, что в каждом из них считается наиболее важным. В методиках МФК, ЕБРР и UNIDO большее внимание уделяется обоснованию экономической эффективности проекта, в методике МБРР – оценке ситуации на рынке, где действует или предполагает действовать предприятие, являющееся разработчиком проекта [8, с.11].

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства РФ требует формировать бизнес-планы в соответствии с рекомендациями международных стандартов ЮНИДО. При подготовке бизнес-плана необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

1. Бизнес-план должен быть структурирован, разделен на главы (разделы).

2. Бизнес-план должен быть убедительным и кратким. Излагать следует самое главное по каждому разделу плана.

3. Предоставлять бизнес-план необходимо в доступной для понимания форме. План должен быть понятен широкому кругу людей, заинтересованное лицо должно получить четкое представление о существе дела и степени своего участия.

4. Следует не перегружать бизнес-план техническими подробностями и статистическими данными. Для наглядного восприятия информации лучше использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики, а объемную и доказательную информацию следует поместить в приложения.

5. Бизнес-план должен иметь объективную оценку. Необходимо ознакомить с ним весь коллектив и главных специалистов, которые

непосредственно участвуют в разработке и выполнении бизнес-плана, чтобы избежать ошибок и недочетов.

6. Для формирования бизнес-плана необходимо использовать достоверные источники.

7. В приложении к бизнес-плану необходимо представить список основных участников бизнес-проекта (бухгалтеров, юрисконсультов, банкиров, аудиторов, поставщиков и покупателей) и их контактную информацию, чтобы была возможность уточнить или подтвердить исходные данные [12, с. 11].

Методические материалы по теме 2

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [8, с. 7–8, 9,11; 12, с. 11].

Тема 3. Исследование и анализ рынка, планирование маркетинга

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Анализ рынка.

Вопрос 2. План маркетинга.

Методические указания по изучению темы 3

Цель темы – получить представление об особенностях проведения исследования рынка, в области которого действует предприятие.

В рамках темы изучить этапы проведения анализа рынка, которые включают описание рынка и его целевых сегментов, определение спроса на продукты или услуги, анализ конкурентов. После чего рассмотреть особенности составления плана маркетинга, в том числе план продаж и стратегию маркетинга.

В результате изучения темы важно понимать существующие возможности проведения полного анализа рынка.

Вопрос 1. Анализ рынка.

Раздел «Анализ рынка» относится к числу наиболее сложных и значимых разделов бизнес-плана, поскольку он является основой для формирования в дальнейшем стратегии маркетинга, планирования производства и расчета финансово-экономических показателей. Разработка почти всех последующих разделов так или иначе опирается на приведенные в нем данные. В связи с этим рекомендуется начинать разработку этого раздела гораздо раньше остальных.

Раздел «Анализ рынка» может состоять из таких подразделов, как описание рынка и его целевых сегментов, определение спроса на продукты (услуги) и анализ конкурентов.

Таблица 4 – Описание рынка и его целевых сегментов.

Процедуры/вопросы	Ожидаемый результат
<i>Сегментация рынка</i>	
Кто ваш потребитель (заказчик) продукции/услуг?	Определение целевого рынка и его сегментов
<i>Выбор целевых сегментов</i>	
Каковы ваши основные сегменты рынка?	Определение наиболее привлекательных целевых сегментов
Какие потребители (или их группы) являются наиболее привлекательными (в финансовом отношении)?	
В каких сегментах рынка имеется устойчивый спрос на товар/услугу?	
<i>Позиционирование</i>	
В чем заключаются товарные особенности целевых сегментов и их ассортиментное наполнение?	Выявление того, какие товары и на какие рынки будут поставляться
Как компания будет позиционировать свой товар/услугу для этих привлекательных клиентов?	
<i>Анализ и оценка привлекательности рынка</i>	
Каковы спрос и оценка потенциала рынка в целом и по сегментам?	Оценка спроса и потенциала рынка. Оценка доли рынка, которую компания намерена контролировать
Каково ценовое состояние рынка?	
Какую долю рынка компания собирается контролировать?	

Определение спроса на продукты (услуги). Спрос является функцией реакции, то есть его уровень зависит от детерминантов спроса, которые бывают двух типов: неконтролируемые факторы среды и суммарное маркетинговое давление (совокупность маркетинговых усилий, прилагаемых конкурирующими на рынке фирмами).

Существуют различные способы определения емкости рынка: метод прямого счета (основывается на статистических данных по продажам товара на анализируемом рынке); метод косвенных оценок (оценка рыночного спроса другого товара, косвенным образом связанного с оцениваемым товаром); метод пробного рынка (результаты пробных продаж в целях экспериментальной проверки реакции потребителей на новый товар); смешанные методы (сочетание всех указанных методов).

Анализ конкурентов. Конкурентный анализ проводится с целью получения представления о конкурентах, выявления их сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешней среды, а также демонстрации конкурентных преимуществ компании.

Поскольку одновременно наблюдать за всеми потенциальными конкурентами достаточно сложно, следует выделить стратегические группы — группы предприятий отрасли, являющихся прямыми конкурентами, которые используют аналогичные стратегии поведения на рынке. Стратегические группы занимают промежуточное положение между отраслью в целом и отдельной компанией [13, с. 52–68].

Вопрос 2. План маркетинга.

Цель раздела состоит в том, чтобы разработать план сбыта (план продаж) и описать маркетинговую стратегию, позволяющую достигнуть поставленных целей. Это определяет структуру раздела, в котором можно выделить два подраздела: план продаж и стратегия маркетинга.

Подготовка плана продаж начинается с подготовки прогноза продаж, который определяет ежегодный, а для первого года и ежемесячный объем продаж в натуральном выражении (штуки, килограммы и т. п.). Также

определяется доход от продаж (выручка от реализации продукции) в стоимостном выражении на планируемый период.

Выделяют следующие методы, которые можно использовать для составления прогноза продаж: статистический прогноз (экстраполяция тенденций предшествующих лет с учетом ожидаемых тенденций и внутреннего анализа предприятия); метод экспертных оценок (анализ собранных мнений и оценок экспертов – менеджеров сбыта, продавцов, торговых агентов); опросы потребителей (обращение идет напрямую к потребителям продукции); бенчмаркинг (наблюдение за результатами деятельности других предприятий-аналогов); нормативный метод (в основе лежат нормы потребления товаров и нормы обеспечения населения товарами длительного пользования, метод хорошо подходит для товаров производственного назначения).

При описании стратегии маркетинга следует затронуть следующие основные аспекты:

- основные стратегические маркетинговые установки;
- комплекс маркетинга (товар и товарная политика; цены и политика ценообразования; продажи и сбытовая политика; продвижение товара (реклама, стимулирование сбыта и т. п.));
- маркетинговая программа и бюджет маркетинга [13, с. 73].

Методические материалы по теме 3

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [13, с. 52–68, 73].

Тема 4. Составление плана производства и организационного плана

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. План производства.

Вопрос 2. Организационный план.

Методические указания по изучению темы4

Цель темы – получить представление о составлении плана производства и организационного плана.

В процессе изучения темы следует понять основные особенности составления операционного плана, так как именно в нем отражается реальная возможность предлагаемого проекта. При рассмотрении организационный план следует понимать, какую организационную структуру управления предприятием необходимо выбрать и как ее охарактеризовать.

В результате изучения темы будут получены знания о составлении таких важных разделов бизнес-плана, как план производства и организационный план.

Вопрос 1. План производства.

Этот раздел бизнес-плана актуален для тех предприятий, которые функционируют в сфере материального производства. Их деятельность связана в основном с производственным предпринимательством: изготовлением продукции, выполнением работы, оказанием услуг.

В плане производства нужно обязательно показать, что фирма будет производить необходимое количество товаров требуемого качества, в нужные сроки, и соответственно ответить на вопросы: «Каков объем, номенклатура и ассортимент выпускаемых продуктов? Достаточно ли средств производства для выполнения производственной программы предприятия?».

Этапы составления плана производства:

1. Описать производственный процесс изготовления продукта при условии, что он малоизвестен или не является ноу-хау фирмы.
2. Определить производственную программу выпуска продукта на основе сформированного портфеля заказов.
3. На основе производственной программы рассчитывается объем реализации – выручка, которая определяется путем умножения количества продукции на цену.

4. Составить баланс производственной мощности, т. е. определить потребность в основных производственных фондах (ОПФ). Для этого необходимо рассчитать производственную мощность по ведущему оборудованию на основе производственной программы организации и разработать план ввода и/или выбытия основных фондов.

5. Рассчитать нормативы по оборотным средствам в натуральном и денежном выражении на основе производственной программы.

6. На основе производственной программы организации рассчитать план трудовых затрат. Определяется необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства. На основе этого показателя планируется потребность в промышленно-производственном персонале (ППП), необходимость найма дополнительных работников или сокращения штатов; оцениваются также затраты труда в денежном выражении.

7. Осуществить прогноз производственной себестоимости, итоговые данные планов по материалам, трудовым затратам, амортизационным отчислениям и общепроизводственным расходам, а также определить плановую себестоимость как по отдельным видам продукции (работ, услуг), так и по предприятию в целом.

8. Расчет плана управленческих расходов, который представляет собой детализированный план текущих издержек, необходимых для поддержания деятельности организации в целом.

9. Рассчитать коммерческие расходы, детализирующие все предполагаемые издержки, связанные со сбытом продукции (работ, услуг) и привлечением покупателей и заказчиков, которые обеспечат выполнение запланированных объемов продаж.

10. Оценка потребностей в дополнительных инвестициях и источники их финансирования.

11. Произвести оценку эффективности инвестиционного проекта [12, с. 39–48; 13, с. 89–98].

Вопрос 2. Организационный план.

Данный раздел должен дать ответ на вопрос: «Есть ли команда людей, способная осуществить задуманный проект?» Команда, которая способна противостоять потенциальным трудностям и использовать преимущества рыночной экономики на благо этого проекта. Высококвалифицированный персонал – залог успеха любой коммерческой фирмы.

В этом разделе указывают:

- сведения о владельцах и основных партнерах;
- организационно-функциональную структуру предприятия;
- принципы отбора персонала: квалификационные требования и обязанности руководителей и основного персонала организации;
- характеристику главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, опыт работы, квалификация);
- штатное расписание по каждой категории промышленно-производственного персонала и потребности во временной рабочей силе;
- стимулирование и мотивацию персонала;
- описание бизнес-процессов [12, с. 38; 13, с. 108].

Методические материалы по теме 4

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [12, с. 38, 39–48; 13, с. 89–98, 100].

Тема 5. Финансовый план

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Этапы финансового плана.

Вопрос 2. План движения денежных средств.

Вопрос 3. План финансовых результатов.

Вопрос 4. Балансовый план.

Методические указания по изучению темы 5

Цель темы – получить понимание о составлении подробного финансового плана, который будет включать движение денежных средств, общие финансовые результаты и балансовый план.

В процессе изучения темы рассматриваются принципы составления раздела, основные документы финансового плана.

В результате изучения темы будут получены знания и умения в составлении финансового плана.

Вопрос 1. Этапы финансового плана.

Финансовый план обобщает все разделы, представляя их в стоимостном выражении. Финансовое планирование направлено на обеспечение сбалансированности движения денежных и материальных потоков организации, отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты.



Рисунок 2 – Этапы финансового плана

При составлении финансового плана необходимо придерживаться следующих основных принципов:

- Достоверность данных.
- Точность расчетов.
- Вариантность.
- Непрерывность, маневренность и гибкость.

Основные документы финансового плана-отчета соответствуют трем основным бухгалтерским формам:

1. балансовый план-отчет (форма № 1) отражает активы по структуре и источникам их образования;

2. план-отчет о финансовых результатах (форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках») отражает формирование доходов, расходов и финансового результата;

3. план-отчет о движении денежных средств (форма № 4) показывает поток денежных поступлений и платежей, остаток и дефицит/профицит денежных средств [12, с. 50, 13, с. 115].

Вопрос 2. План движения денежных средств.

В данной части плана показывается суммарный результат по всем видам деятельности организации; план движения денежных средств может быть представлен следующим образом: сначала все поступления по видам деятельности, затем соответственно все платежи.

Таблица 5 – План движения средств на начало периода

<i>Остаток денежных средств на начало периода</i>	
I. Поступление (приток денежных средства)	II. Платежи (отток денежных средств)
<i>От основной деятельности</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Поступление денежных средств от покупателей 	<ul style="list-style-type: none"> • Затраты на производство реализованной продукции • Платежи в бюджет • Выплаты процентов по кредитам
Итого по основной деятельности	Итого по основной деятельности
<i>От инвестиционной деятельности</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Продажа основных фондов, нематериальных активов, незавершенного строительства; • Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений 	<ul style="list-style-type: none"> • Инвестиции в основные фонды, нематериальные активы; • Капитальные вложения производственного и непроизводственного назначения • Затраты на проведение НИОКР • Долгосрочные финансовые вложения
Итого по инвестиционной деятельности	Итого по инвестиционной деятельности
<i>От финансовой деятельности</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение уставного капитала • Кредиты и займы полученные 	<ul style="list-style-type: none"> • Погашение долгосрочных ссуд • Краткосрочные финансовые вложения • Выплата дивидендов
Итого по финансовой деятельности	Итого по финансовой деятельности
<i>Сальдо по текущей деятельности</i>	
<i>Сальдо по инвестиционной деятельности</i>	
<i>Сальдо по финансовой деятельности</i>	
<i>Остаток денежных средств на конец года</i>	

Выделяют три вида деятельности:

- основную, связанную с выпуском продукции и/или выполнением работ и/или оказанием услуг;
- инвестиционную, связанную с капитальными вложениями, привлечением и вложением собственного капитала;
- финансовую, связанную с привлечением и возвратом заемного капитала.

Отчет составляется как суммарный результат по всем видам деятельности [12, с. 51–52].

Вопрос 3. План финансовых результатов.

План прибылей и убытков рассматривается по отдельным продуктам, сравнивается их прибыльность и делается вывод о целесообразности их дальнейшего производства.

Выручка от продаж (В)	–	Условно-переменные (прямые) затраты (VC)	=
Валовая прибыль (Пв)	–	Условно-переменные (управленческие и коммерческие) затраты (FC)	=
Прибыль (убыток) от продаж (Ппрд)	+	Прочие доходы (Дпр)	– Прочие расходы (Рпр) =
Прибыль (убыток) до налогообложения (Пдн)	–	Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи (Нпрб)	=
Чистая прибыль (убыток) (Пч)			

Рисунок 3 – Схема формирования видов прибыли [12, с. 52]

Вопрос 4. Балансовый план.

В данном подразделе все элементы финансового плана рассматриваются в соотношении друг с другом, что в конечном итоге позволяет делать вывод о финансовом положении организации в целом. Этот документ показывает имущественное положение, финансовую устойчивость и ликвидность фирмы.

Таблица 6 – Основные статьи и разделы баланса [12, с. 54]

Активы	Пассивы
Внеоборотные активы <ul style="list-style-type: none"> • Основные средства (остаточная стоимость); • Нематериальные активы (остаточная стоимость); • Долгосрочные финансовые вложения; • Прочие внеоборотные активы; Итого	Собственный капитал <ul style="list-style-type: none"> • Уставный капитал; • Добавочный капитал; • Резервный капитал; • Нераспределенная прибыль; • Убытки; Итого
Оборотные активы <ul style="list-style-type: none"> • Запасы сырья и материалов • Незавершенное производство • Готовая продукция • Дебиторская задолженность • Авансы поставщиков • Денежные средства • Прочие оборотные активы Итого	Заемный капитал <ul style="list-style-type: none"> • (кредиторская задолженность) Долгосрочные обязательства <ul style="list-style-type: none"> • Задолженность по государственному кредиту • Задолженность по долгосрочным кредитам Краткосрочные обязательства <ul style="list-style-type: none"> • Задолженность по краткосрочным кредитам • Кредиторская задолженность • Авансы от покупателей • Расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами • Расчеты с персоналом
Итого активов	Итого пассивов

Методические материалы по теме 5

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [12, с. 50, 51–52, 54; 13, с. 115].

Тема 6. Оценка рисков проекта

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Идентификация рисков.

Вопрос 2. Качественный и количественный анализ рисков.

Методические указания по изучению темы 6

Цель темы – получить понимание в проведении анализа рисков, связанных с реализацией бизнес-проекта.

В процессе изучения темы важно рассмотреть возможности идентификации рисков, особенности оценки рисков и мероприятия по реагированию на риски проекта.

В результате изучения темы важно иметь представление о подготовке раздела с анализом и оценкой рисков проекта.

Вопрос 1. Идентификация рисков.

Риск – вероятность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода, денежных средств или имущества в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами или допущенными ошибками. Риск является переменной величиной и обычно показывает количественный размер потерь (ущерба, убытка) и вероятность их возникновения.

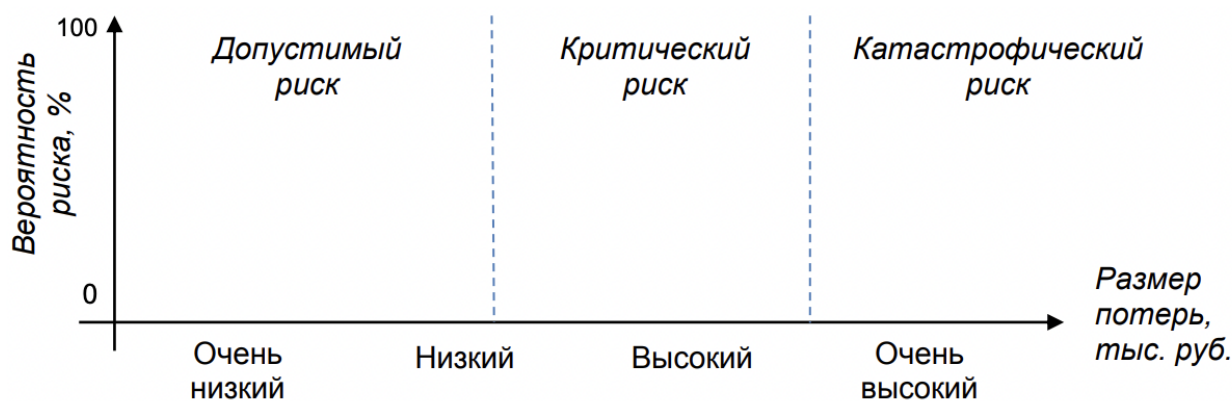


Рисунок 4 – Виды рисков в зависимости от финансовых потерь [12, с. 58]

Процесс идентификации рисков — это поиск рисков. В его результате необходимо найти ответы на вопросы, что может пойти не так, не по плану, что может причинить ущерб, с какими основными видами риска и наиболее опасными ситуациями связан бизнес, какова степень опасности каждого риска, насколько велики могут быть потери и т. д.

Классификация рисков:

- 1) по природе возникновения (объективные, субъективные и мнимые риски);
- 2) по периоду проявления риска (краткосрочный и долгосрочный риски);
- 3) по измеримости риска во времени (статический и динамический риски);
- 4) по решению проблем (риск неверного целеполагания, риск принятия неверного решения, риск неверного выполнения решения, риск неверной оценки качества реализации решения);
- 5) по масштабу объекта риска (индивидуальный, фирменный, государственный, межгосударственный риски);
- 6) по сфере возникновения риска (внешний и внутренний риски);
- 7) по возможности страхования (страхуемые и нестрахуемые риски);
- 8) риски предпринимательской деятельности (финансовый, кредитный, валютный, юридический, производственный, коммерческий, инвестиционный, страховой, инновационный риски);

9) по возможности диверсификации (систематический и специфический риски) [13, с. 158].

Вопрос 2. Качественный и количественный анализ рисков.

Качественный анализ рисков включает в себя расстановку приоритетов для идентифицированных рисков, результаты которой используются впоследствии, например, в ходе количественного анализа рисков или планирования реагирования на риски.

Количественный анализ рисков – это количественная оценка потенциального воздействия идентифицированных рисков на общие цели бизнес-проекта.

Количественный анализ производится в отношении тех рисков, которые в процессе качественного анализа рисков были квалифицированы как потенциально или существенным образом влияющие на выполнение бизнес-проекта. В ходе этого процесса могут быть использованы такие классические методы, как анализ чувствительности, сценарный анализ, моделирование Монте-Карло и другие [13, с. 158–159].

Методические материалы по теме 6

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [12, с. 58; 13, с. 158–159].

Тема 7. Оценка экономической эффективности проекта

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. Период (срок) окупаемости инвестиционного проекта.

Вопрос 2. Метод чистой приведенной стоимости.

Вопрос 3. Метод внутренней ставки (нормы) доходности.

Вопрос 4. Метод модифицированной внутренней нормы доходности.

Вопрос 5. Метод индекса рентабельности.

Методические указания по изучению темы 7

Цель темы – уметь оценивать эффективность предлагаемых проектов.

В рамках изучения темы необходимо понять, что для оценки эффективности проектов используются различные методы оценки.

В результате изучения темы необходимо уметь применять на практике методы оценки эффективности проектов.

Вопрос 1. Период (срок) окупаемости проекта.

Период (срок) окупаемости (paybackperiod, РВ) определяется через расчет накопленных денежных потоков по годам. Период окупаемости превышает то число лет, после которого накопленные потоки меняют знак с «минуса» на «плюс»:

$$T = T_h - \frac{\text{Накопленный поток на год } T_h}{\text{Прогнозируемый поток для года } T_{h+1}}, \quad (1.1)$$

где T – расчетный период окупаемости; T_h – число лет до смены знака накопленных денежных потоков.

Может применяться упрощенный вид для постоянных по годам чистых операционных поступлений:

$T = \text{Период инвестиционной стадии проекта} + \frac{\text{Инвестиционные затраты по проекту}}{\text{Годовые операционные денежные потоки по проекту}}$

Вопрос 2. Метод чистой приведенной стоимости.

Метод чистой приведенной стоимости (netpresentvalue, NPV) показывает чистый эффект в реализации инвестиций, величину созданной стоимости. Правило метода: если текущая оценка будущих денежных потоков превышает текущую оценку инвестиционных затрат, то проект считается эффективным и может быть принят. Расчет осуществляется последующей формуле:

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (1.2)$$

где CF_0 – денежный поток нулевого периода (первоначальные инвестиции); CF_t – денежный поток периода t ; n – срок действия проекта (периодов); r – ставка дисконтирования.

Вопрос 3. Метод внутренней ставки (нормы) доходности.

Метод внутренней ставки (нормы) доходности (internalrateofreturn, IRR) строится на нахождении такой ставки дисконтирования в формуле приведения прогнозируемых денежных потоков, которая уравнивает приведенную оценку инвестиционных затрат с текущей оценкой будущих поступлений.

$$0 = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} . \quad (1.3)$$

Рассчитанное значение внутренней ставки доходности должно быть не меньше требуемой нормы отдачи по капиталу, которая определяется инвесторами.

Вопрос 4. Метод модифицированной внутренней нормы доходности.

Метод модифицированной внутренней нормы доходности (modifiedinternalrateofreturn, MIRR) обеспечивает расчет годовой ставки, уравнивающей приведенные значения инвестиционных оттоков (со ставкой дисконтирования на уровне безрисковой доходности или доходности заимствования по проекту) с будущей оценкой операционных выгод (ставкой наращивания выступает стоимость капитала для компании и проекта).

$$\sum_{t=0}^n \frac{|COF_t|}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n (1+WACC)^{n-t} CIF_t}{(1+MIRR)^n} , \quad (1.4)$$

где COF_t – отток денежных средств в периоде t ; CIF_t – приток денежных средств в периоде t ; r – рыночная ставка доходности; $WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала; n – длительность проекта (периодов).

Если по проекту расчетное значение MIRR превышает заданную ставку отсечения (альтернативную стоимость денег по проекту), то проект может быть принят.

Вопрос 5. Метод индекса рентабельности.

Метод индекса рентабельности (profitabilityindex, PI) является дополнением к методу NPV в ситуации различных рыночных несовершенств. Данный метод используется при отборе альтернативных проектов, имеющих разные первоначальные инвестиции, или же при отборе проектов, имеющих разные сроки жизни и в ситуации «лимитированного капитала».

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{|CF_0|} = \frac{CF_0 - NPV}{CF_0}. \quad (1.5)$$

Условия принятия проекта по данному инвестиционному критерию следующие:

- если $PI > 1$, то проект следует принять, эта инвестиция привлекательна;
- если $PI < 1$, то проект следует отвергнуть;
- если $PI = 1$, то у проекта нет конкурентных преимуществ [11].

Методические материалы к занятию

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [11].

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

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

Практическими (семинарскими) занятиями предусматривается сочетание индивидуальных и групповых форм работы, выполнение практических заданий

с использованием ситуационных задач, анализа экономических показателей и др.

Тема 1. Роль планирования в деятельности предприятия

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Цель занятия – формирование умений и навыков применения современных методов планирования на предприятии.

Практические задания

Задание. На примере автомобильного предприятия предложите проект и опишите его основные цели и задачи. Укажите следующую информацию:

- Ключевые виды деятельности
- Ключевые партнеры
- Ключевые ресурсы
- Взаимоотношения с клиентами
- Потребительские сегменты
- Ценностные предложения
- Каналы сбыта
- Структура издержек
- Потоки поступления доходов.

Методические указания к теме 1

- изучить литературные и информационные источники;
- результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.
- решить практические задачи по теме.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите методы анализа, планирования и прогнозирования.
2. Для чего необходимо планирование на предприятии?
3. Какие методы планирования применяют в отечественной практике?
4. Приведите классификацию планирования.
5. Что такое стратегия?
6. Какие виды стратегий вы знаете?

Тема 2. Бизнес-план и его структура

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Цель занятия – формирование умений и навыков построения структуры бизнес-плана предприятия с учетом современных требований.

Практические задания

Задание. На примере выбранного проекта заполните следующую информацию:

- Название проекта.
- Организационно-правовая форма.
- Адрес.
- Учредители (если есть).
- Виды деятельности (в соответствии с ОКВЭД).

Общая стоимость проекта

1. Описание продукции / услуг

a. Назначение продукции / услуги (укажите удовлетворяемые потребности, область применения продукта).

b. Основные характеристики продукта (физическое описание и ключевые характеристики продукции).

c. Потребительские свойства продукта / услуги (укажите выгоды и преимущества от предлагаемого продукта).

d. Инновационность и уникальность продукции.

2. Описание технологии производства продукта / услуги

a. Место расположения предлагаемого продукта / услуги.

b. Организация процесса хранения.

c. Основные технологические операции производственного процесса.

Методические указания к теме 2

- изучить литературные и информационные источники;
- результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.
- решить практические задачи по теме.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое бизнес-план?
2. Какие разделы могут быть включены в структуру бизнес-плана для действующего крупного и среднего предприятия?
3. Перечислите сложности составления бизнес-плана.
4. Кто является основным разработчиком бизнес-плана?

Тема 3. Исследование и анализ рынка, план маркетинга

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Цель занятия – формирование умений и навыков проведения исследования и анализа рынка для составления плана маркетинга предприятия.

Практические задания

Задание. На примере выбранного проекта заполните следующую информацию:

Анализ рынка

- место организации бизнеса (город, село; конкретная улица или центр / окраина) _____
- рынки сбыта продукции или услуги, где планируется реализация товара / услуги _____
- обоснование актуальности внедрения на этот рынок, почему будут покупать именно у вас _____

Потенциал рынка показывает:

- какое количество товаров / услуг при определенных условиях может быть предложено рынку в месяц исходя из ваших производственных мощностей _____
- сколько минимально товаров / услуг рынок сможет поглотить в месяц (пессимистический прогноз) _____

Анализ потребителей

Услуга:

Ваш потребитель:

- 1) Возраст от _____ до _____
- 2) Где проживает и сколько всего жителей в этом районе: _____ / _____ человек
- 3) Каков его примерный доход в месяц _____
- 4) Сколько он готов потратить на ваш бизнес в месяц _____

- 5) Примерное количество ваших потребителей в месяц _____
 6) Ваша выручка в месяц (средний чек X количество потребителей)

Производство:

- 1) Ваши производственные мощности в месяц _____
 2) Количество ваших потенциальных потребителей _____
 3) Отпускная цена за единицу изделия _____
 4) Вышла выручка в месяц _____

Таблица конкурентоспособности

Факторы	Ваш проект	Конкуренты		
		№ 1	№ 2	№ 3
Качество				
Местонахождение				
Уровень цены				
Исключительность товаров				
Ассортимент				
Репутация фирмы				

Способы продвижения продукции и методы стимулирования продаж

Способы стимулирования (подчеркните те позиции, которые планируете применить):

- скидки и купоны представляют возможность потенциальному покупателю сэкономить, что является для него дополнительной ценностью;
- распространение образцов (бесплатно или на пробу);
- распространение купонов – сертификатов, дающих потребителю право на определенную экономию при покупке или на получение подарка;
- выдача премии – товара, предлагаемого по заниженной цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара;
- экспозиции и вывески, установленные в местах торговли;
- конкурсы, лотереи, игры – привлекают внимание потребителей и дают возможность выиграть приз;
- рекламные акции с учетом целевой аудитории (если товар / услуга подходят всем, то надо решить кому он важнее);
- другое _____

План продаж

№ п/п	Наименование продукции	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
1		кг													
		Руб.													
2															
	Итого выручка	Руб.													

Методические указания к теме 3

- изучить литературные и информационные источники;
- результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.
- решить практические задачи по теме.

Вопросы для самоконтроля

1. Что вы понимаете под рынком?
2. Что понимаете под сегментированием рынка?
3. Перечислите основные этапы проведения анализа рынка.
4. Какая информация содержится в плане маркетинга?

Тема 4. Составление плана производства и организационного плана

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Цель занятия – формирование умений и навыков построения производственного и организационного планов предприятия.

Практические задания

Задание. На примере выбранного проекта заполните следующую информацию:

Производственный план

Производительность оборудования в месяц в натуральном выражении:

Min _____
 Max _____

План производства продукции (производства работ, оказания услуг) на месяц
(оптимистический, реальный и пессимистический прогноз)

№ п/п	Наименование продукции (работ, услуг)	Ед. изм.	Цена розничная рублей / единицу	Количество месяц	Выручка, руб. в мес.

План производства продукции (производства работ, оказания услуг) на весь период реализации проекта (от 12 месяцев, не менее одного производственного цикла).

Месяцы реализации проекта

№ п/п	Наименование продукции	Ед. изм.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
1															
2															
...															
	Итого выручка														

Расчет себестоимости продукции

Себестоимость продукции складывается из текущих затрат предприятия и амортизации капитальных вложений за период производства данной продукции (оказания услуг, производства работ).

Расчет амортизации приведен в таблице.

№ п/п	Наименование инвестиционных расходов	Ед. изм.	Стоимость, руб.	Срок эксплуатации, месяц	Амортизация, руб./мес.
1					
2					
	Итого амортизация за месяц				

Амортизация, руб./месяц = Стоимость инвестиционного расхода (вложения), руб. / Срок эксплуатации этого вложения, мес.

Расчет себестоимости

№ п/п	Наименование продукции (работ, услуг)	Ед. изм.	Объем производства в натур единицах / год	Всего расходов = (текущие расходы в год + амортизация год), руб./год	Себестоимость, руб./нат.ед.
1					
2					
	Итого				

Себестоимость (руб./нат.ед.) = (Текущие расходы на производство продукции + амортизация) / количество продукции (в натуральном выражении). Себестоимость единицы продукции, полученная в итоговой таблице, переносится в раздел «Описание продукции».

Методические указания к теме 4

– изучить литературные и информационные источники;
– результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

– решить практические задачи по теме.

Вопросы для самоконтроля

1. Какая информация содержится в плане производства.
2. Какие производственные процессы указываются в бизнес-плане.
3. Кто оценивает правильность выбора производственного процесса для реализации бизнес-плана?
4. Какую информацию указывают в организационном плане?

Тема 5. Финансовый план

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Цель занятия – формирование умений и навыков осуществления финансового планирования предприятия.

Практические задания

Задание. На примере выбранного проекта заполните следующую информацию.

№ п/п	Наименование статьи	ИТОГО за год
1	Выручка от реализации продукции	
2	Текущие расходы	
3	Прибыль до налогообложения	
4	Налоги (ЕНВД, УСНО, ЕСХН и т. д.)	
5	Чистая прибыль за год	

Методические указания к теме 5

– изучить литературные и информационные источники;

– результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

– решить практические задачи по теме.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под финансовым планом?
2. Перечислите этапы составления финансового плана.
3. Какими принципами необходимо руководствоваться при составлении финансового плана?
4. Перечислите основные документы финансового плана.

Тема 6. Оценка рисков проекта

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Цель занятия – формирование умений и навыков выявления и оценки рисков предприятия.

Практические задания

Задание. На примере выбранного проекта заполните следующую информацию.

Анализ рисков

В таблице представлены возможные риски (подчеркните ваши).

Вид риска	Способ уменьшения негативных последствий
Изменение цен, спроса, уровня прибыли	Варьирование ценой за счет высокой рентабельности. Тщательное прогнозирование и планирование.
Риск по обеспечению окупаемости проекта	Наличие соглашений о намерениях на закупку изделия оптом. Проведение рекламных акций, стимулирующих к покупке изделия. Предварительные расчеты должны основываться на пессимистичном прогнозе.
Действия конкурентов	Активная деятельность по изучению и предвидению возможных действий конкурентов и их учет в маркетинговой и производственной деятельности.
Непредвиденные политические события, имеющие тяжелые последствия для данного бизнеса	Это необходимо учитывать как форс-мажорное обстоятельство, то есть иметь какие-то жизненные и психологические схемы.

Методические указания к теме 6

- изучить литературные и информационные источники;
- результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

- решить практические задачи по теме.

Вопросы для самоконтроля

1. Что вы понимаете под риском?
2. Что вы понимаете под идентификацией риска?
3. Какие виды рисков вы знаете?
4. Как осуществляется оценка рисков в бизнес-плане?

Тема 7. Оценка экономической эффективности проекта

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Цель занятия – формирование умений и навыков оценки экономической эффективности деятельности предприятия.

Практические задания

Задание. На примере выбранного проекта заполните следующую информацию:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- индекс доходности (PI);
- внутренняя норма доходности (IRR, %);
- период окупаемости первоначальных затрат (PP);
- период окупаемости первоначальных затрат, рассчитанный с учетом дисконтирования денежных потоков (DPP);
- средневзвешенная (бухгалтерская) ставка рентабельности (ARR).

Методические указания к теме 7

- изучить литературные и информационные источники;
- результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

- решить практические задачи по теме.

Вопросы для самоконтроля

1. Что вы понимаете под эффективностью проекта?
2. Перечислите основные показатели эффективности проекта.
3. В каком разделе бизнес-плана рассчитываются показатели эффективности проекта?
4. Кто является основным экспертом полученных показателей эффективности проекта?

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И СДАЧЕ ЗАЧЕТА

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. К зачету допускаются студенты:

- получившие положительную оценку по выполнению текущих заданий;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения самостоятельной работы.

Оценка («зачтено» или «не зачтено») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на теоретический вопрос, выполнении им индивидуального задания).

Перечень типовых вопросов к зачету:

1. Планирование: понятие, роль и значение в рыночной экономике.
2. Функции планирования.
3. Бизнес как объект планирования.
4. Общая характеристика бизнес-плана.
5. Состав и структура разделов бизнес-плана.
6. Цели и планы в бизнесе организации.
7. Виды внутрифирменного планирования.

8. Организация системы бизнес-планирования
9. Механизм планирования бизнеса.
10. Информационные технологии в системе планирования бизнеса.
11. Анализ внешней и внутренней бизнес-среды.
12. Анализ отрасли. Анализ целевого рынка. Анализ конкуренции.
13. Маркетинговый план. Стратегии маркетинга.
14. Операционный план. Производство.
15. Организационный план.
16. Финансовый план.
17. Безубыточность. График достижения безубыточности.
18. Стратегия финансирования предприятия. Ее цели, сущность и содержание.
19. Определение величины собственных и заемных средств, необходимых для реализации бизнес-плана.
20. Определение времени возврата предприятием заемных средств
21. Особенности разработки моделей бизнес-процессов
22. Сущность и назначение управленческого бизнес-плана.
23. Общий план производства.
24. Составление планов подразделений.
25. Контроль выполнения и корректировка управленческого бизнес-плана.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема 1. Роль планирования в деятельности предприятия

Вопросы

- 1) В чем разница между планированием и прогнозированием?
- 2) В чем заключается суть стратегического планирования?
- 3) Что понимается под миссией и видением?
- 4) Построение бизнес-моделей: основные принципы.

Тема 2. Бизнес-план и его структура

Вопросы

- 1) Какая информация содержится в Резюме бизнес-плана?
- 2) Какая информация содержится в меморандуме конфиденциальности?
- 3) Какую информацию необходимо указать в рамках описания предприятия.
- 4) Какую роль выполняет SWOT-анализ?

Тема 3. Исследование и анализ рынка, план маркетинга

Вопросы

- 1) Перечислите информацию, которую содержит характеристика рынка.
- 2) Перечислите информацию, которую содержит план маркетинга.
- 3) Перечислите информацию, которую содержит план сбыта.
- 4) Способы проведения исследования рынка.

Тема 4. Составление плана производства и организационного плана

Вопросы

- 1) На какой вопрос отвечает организационный план?
- 2) Какая информация обязательно указывается в производственном плане?
- 3) Что понимается под производственной программой предприятия?
- 4) Какая информация содержится в балансе производственной мощности?

Тема 5. Финансовый план

Вопросы

- 5) Приведите пример денежного потока от инвестиционной деятельности.
- 6) Приведите пример денежного потока от операционной деятельности.
- 7) Приведите пример денежного потока от финансовой деятельности.

8) Перечислите основные статьи и разделы баланса.

Тема 6. Оценка рисков проекта

Вопросы

- 1) Перечислите и охарактеризуйте основные инвестиционные риски АПК.
- 2) Какие риски можно отнести к систематическим?
- 3) Какие риски можно отнести к несистематическим?
- 4) Что понимается под «безубыточным» объемом производства и как он определяется при анализе чувствительности проекта к изменениям спроса?

Тема 7. Оценка экономической эффективности проекта

Вопросы

- 1) В чем разница между эффектом и эффективностью?
- 2) Кто оценивает бизнес-план?
- 3) В каких случаях бизнес-план считается успешным?
- 4) В каких случаях бизнес-план считается провальным?

Тесты для самостоятельной подготовки студентов

1. Планирование – это:

а) функция управления по определению будущих целей, пропорций и ресурсов функционирования организации;

б) функция управления по определению будущих пропорций и ресурсов функционирования организации

в) функция управления по определению будущих ресурсов функционирования организации, необходимых для достижения поставленных целей;

г) определение места на рынке.

2. Основные цели бизнес-плана:

а) обоснование проектных решений в бизнесе, связанных с затратами инвестиционных ресурсов;

б) детализация стратегических изменений, предусмотренных стратегическим планом предприятия;

в) поиск партнеров по реализации проекта;

г) календарное планирование работ.

3. Адресаты внутреннего бизнес-плана это:

а) собственники предприятия;

б) менеджмент;

в) потенциальные партнеры и инвесторы;

г) весь персонал предприятия.

4. Дайте полное определение бизнес-плану:

а) план, который описывает и обосновывает бизнес-идею без анализа внешней среды;

б) план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности;

в) любой план предпринимателя, который открывает новый бизнес;

г) план действий фирмы, который содержит информацию о фирме, товаре, рынке и конкурентах.

5. Отличительная черта бизнес-плана:

а) краткосрочность плана;

б) сводный характер бизнес-плана (связь сфер: от производственно-технической до маркетинго-сбытовой, их взаимное влияние и влияние на результирующие показатели);

в) долгосрочность планирования, ориентация на стратегическое развитие и стратегию;

г) ориентир на получение прибыльного бизнеса и снижение издержек.

6. Выберите функцию, которая не относится к основным функциям бизнес-плана:

а) разработка модели бизнеса, отработка стратегии;

б) средство мониторинга: контроль настоящего и сравнение результатов с ожидаемыми;

в) функция контроля качества выпускаемой предприятием продукции;

г) инструмент для доступа к финансовым ресурсам, привлечение кредиторов и инвесторов.

7. Что такое бизнес-план?

а) необходимый документ для добывания денег или получения льгот;

б) рабочий инструмент, позволяющий исследовать и оценить любое конкретное направление и перспективы деятельности предприятия или фирмы

на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях;

в) развернутое обоснование проекта, дающее возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект;

8. Инвестиционный бизнес-план разрабатывается в первую очередь:

а) для государственных учреждений, в том числе для налоговой инспекции;

б) для банка, который может дать кредит;

в) для совета директоров, генерального директора и ведущих менеджеров предприятия;

г) для федеральной, региональной и местной администрации.

9. В первую очередь владельцев (акционеров) интересует:

а) эффективность использования ресурсов;

б) прибыльность (уровень рентабельности инвестированного капитала);

в) ликвидность;

г) распределение прибыли (дивиденды на акцию).

10. Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования и планово- контрольных расчетов:

а) кадровые – готовность руководства;

б) организационные – дееспособная организация управления;

в) информационные – наличие эффективного инструмента для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации;

г) законодательные – наличие законов, способствующих развитию экономики в РФ;

д) методические – наличие банка методик для различных отраслей промышленности;

11. Плановая информация определяет:

- а) аналитическую и прогнозную информацию;
- б) цели и мероприятия, характеризующие будущие события, имеющие отношения к предприятию;
- в) субъективную информацию о бизнесе;
- г) описание пути превращения идеи в связанную реальность.

12. Выделите три основные причины, почему мы должны планировать бизнес?

- а) бизнес-планирование – обдумывание идеи;
- б) бизнес-план – рабочий инструмент для принятия решения, контроля и управления;
- в) бизнес-план – способ сообщения идей заинтересованным инвесторам;
- г) бизнес-план – средство для получения денег;
- д) бизнес-план – средство для получения льгот.

13. Бизнес-план в первую очередь представляет собой:

- а) результат комплексного исследования различных сторон деятельности предприятия (производства, реализации продукции, послепродажного обслуживания и др.);
- б) документ, определяющий способы решения проблем;
- в) проект, который с достаточной вероятностью не гарантирует получение максимальной прибыли;
- г) документ, определяющий перспективы развития организации.

14. Главной задачей бизнес-плана является:

- а) сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- б) определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- в) оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
- г) сформулировать стратегии фирмы и тактики их достижения.

15. К внешней среде бизнеса относят:

- а) сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- б) совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие не может влиять непосредственно;
- в) сферу, в которой предприятие не осуществляет свою деятельность;
- г) совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие может влиять непосредственно.

16. К внутренней среде бизнеса относят:

- а) общая среда, которая находится в рамках предприятия;
- б) совокупность «факторов влияния» вне предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию;
- в) часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;
- г) совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию.

17. Внешние цели бизнес-плана:

- а) самоутверждение, инструмент управления;
- б) получение банковского кредита, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;

в) самоутверждение, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;

г) инструмент управления, получение банковского кредита, привлечение инвестиций.

18. Цели внутреннего бизнес-плана:

а) самоутверждение, инструмент управления;

б) получение банковского кредита, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;

в) самоутверждение, привлечение инвестиций, создание стратегических союзов, подписание большого контракта;

г) инструмент управления, получение банковского кредита, привлечение инвестиций.

19. Бизнес-планированием на предприятии занимаются:

а) инвесторы;

б) генеральный директор и рабочая группа специалистов;

в) совет директоров;

г) независимые консультанты совместно с менеджерами предприятия.

20. Какие инвестиционные решения относятся к разряду основных решений:

а) вложение в ценные бумаги;

б) создание основного капитала;

в) формирование оборотного капитала;

г) распределение прибыли.

21. Укажите первоочередные проблемы, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия:

а) отсутствие денег;

- б) отсутствие или неопределенность целей;
- в) неэффективное планирование и управление финансами;
- г) ненормальный подход к бизнес-планированию.

22. Предметом инвестиционного бизнес-планирования являются:

- а) любой субъект предпринимательской среды: фирмы, банки, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры;
- б) отдельные стратегические изменения в бизнесе, представленные в виде инвестиционных и инновационных проектов;
- в) отдельные бизнес-единицы организации;
- г) любая идея, для которой нужны инвестиции.

23. Место инвестиционного бизнес-плана в системе планов предприятия:

- а) бизнес-план является частью стратегического плана предприятия;
- б) бизнес-план входит в состав инновационных и инвестиционных планов предприятия;
- в) является тактическим текущим планом деятельности организации;
- г) бизнес-план директивный документ в планировании.

24. Миссия предприятия должна отражать:

- а) круг удовлетворяемых потребностей;
- б) характеристику продукции;
- в) перспективы роста бизнеса;

25. Инвестор доверяют бизнес-планам, в которых:

- а) представлен анализ рынка;
- б) обоснована выгодность инвестиций;
- в) нет конкретности;
- г) отсутствие рисков и проблем.

26. При представлении заявки в банк или фонд на дополнительное или начальное финансирование используется информация из:

- а) практической части;
- б) резюме;
- в) аналитической части;
- г) приложения.

27. Предприниматель «открывает» информацию по инвестиционному бизнес-плану:

- а) инвесторам;
- б) сотрудникам, в случае проведения забастовки;
- в) налоговым органам;
- г) региональной администрации.

28. Резюме составляют на основе:

- а) данных консультантов;
- б) предварительно собранных материалов;
- в) готовых разделов бизнес-плана;
- г) прогнозов о состоянии дел.

29. Бизнес – это:

- а) любое занятие, дело, приносящее доход;
- б) совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации;
- в) приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность;

30. Презентация бизнес-плана – это:

- а) краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами;

б) это процедура аудита бизнес-плана с внешними инвесторами проводящие по определенной схеме;

в) это начало переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта;

г) красочное представление бизнес-плана.

31. Реализация бизнес-плана означает:

а) определение логической последовательности событий в рабочих задачах;

б) подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование бизнес-плана;

в) означает выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию;

г) изложение бизнес-идеи в письменном виде.

32. Определите очередность основных этапов бизнес-планирования и контроля:

а) ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности и аудит маркетинга;

б) разработка общих целей на среднесрочную и долгосрочную перспективу;

в) выбор основных путей и средств их достижения;

г) контроль (мониторинг) выполнения бизнес-плана.

33. Плановая информация определяет:

а) аналитическую и прогнозную информацию;

б) цели и мероприятия, характеризующие будущие события, имеющие отношение к предприятию;

в) субъективную информацию о бизнесе;

г) описание пути превращение идеи в связанную реальность.

34. Существуют ли стандарты на структуру и содержание разделов бизнес-планов:

- а) структура и содержание определена стандартами UNIDO, KPMG;
- б) определяется положениями по бухгалтерскому учету (ПБУ);
- в) стандарта не существует, но есть макеты бизнес-планов;
- г) структура и содержание разделов определяется инвесторами.

35. Владельцев (акционеров) в первую очередь интересует:

- а) эффективность использования ресурсов;
- б) прибыльность (уровень рентабельность инвестируемого капитала);
- в) ликвидность;
- г) распределение прибыли (дивиденды на акцию);
- д) рентабельность (валовой, операционной, чистой) прибыли;
- е) рыночные показатели (соотношение цены акции и прибыли, сумма активов на акцию);
- ж) владельцев интересуют все финансовые показатели.

36. Бизнес-план – это программа реализации:

- а) конкретного проекта;
- б) мечты;
- в) идеи;
- г) прогноза.

37. Ключевые направления анализа общего положения предприятия:

- а) сильные и слабые стороны предприятия;
- б) возможности и приоритеты развития предприятия;
- в) рынок сбыта;
- г) стратегия конкурента.

38. Главная цель оценки и прогнозирования рынка сбыта:

- а) сегментация рынка;
- б) выявление факторов конкуренции;
- в) достоверная оценка объема продаж;
- г) прогнозирование рыночной конъюнктуры.

39. Участники рынка доверяют бизнес-планам, в которых:

- а) обоснована выгодность инвестиций;
- б) представлен анализ рынка;
- в) обоснован вид товара (услуги);
- г) нет конкретности.

40. Большинство предпринимателей изначально стремятся:

- а) проанализировать предполагаемый к производству товар (услугу) на предмет привлекательности рынка;
- б) представить результаты своей деятельности;
- в) войти в чужой бизнес;
- г) создать бизнес.

41. Средства продвижения, то есть реклама и пропаганда, отражают тот факт, что:

- а) для продвижения товара к покупателю одних каналов распределения недостаточно;
- б) связь с рынком должна начинаться с производителя;
- в) комплекс продвижения полагается на посредников больше, чем на другие средства;
- г) некоторые массовые средства воздействия более эффективны.

42. Создание новых товаров целесообразно осуществлять следующим образом:

- а) собственными усилиями;
- б) приобретать патенты;
- в) все зависит от целей и ресурсов фирмы;
- г) купить торговую марку.

43. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий её развития, это:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) SWOT-анализ;
- г) стратегическое управление.

44. Для оценки потенциала конкретного рынка необходимо знать такие демографические показатели, как:

- а) численность населения региона;
- б) тенденции роста населения;
- в) этап жизненного цикла семьи;
- г) уровень образования населения.

45. Емкость рынка определяется на основе:

- а) данных об интенсивности стимулирования продаж;
- б) исследование восприятия потребителей;
- в) суммирования первичных, повторных и дополнительных продаж;
- г) структурных характеристик рынка.

46. Общими критериями сегментирования для потребительских и промышленных рынков являются:

- а) юридический;

- б) демографический;
- в) поведенческий;
- г) технологический.

47. Стратегия охвата рынка, при которой компания стремится к охвату наиболее крупной части одного или нескольких субрынков – это маркетинг:

- а) массовый;
- б) концентрированный;
- в) дифференцированный;
- г) недифференцированный.

48. Главные способы получения конкурентного преимущества:

- а) предложение качественного товара по низким ценам;
- б) предложение высококачественного товара по высоким ценам;
- в) предложение высококачественного товара по низким ценам;
- г) предложение товара по оптимальным сочетаниям «цена – качество», «цена – качество – обслуживание» и др.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция, испр. и доп.) (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. № ВК 477) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/2320803/>

2. Приказ Минфина РФ от 2 февраля 2011 г. № 11н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Отчет о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011)».

3. Барашева, Е. В. Практикум по бизнес-планированию: учеб. пособие. / Е. В. Барашева. – Ангарск: НОУ СПО «АЭЮК», 2014. – 88 с.

4. Гашкова, Л. В. Основы транспортного бизнеса: учеб. пособие / Л. В. Гашкова. – Екатеринбург: УрГУПС, 2015. – 102 с.

5. Ефанов, А. В. Экономика автотранспортного предприятия: учеб. пособие / А. В. Ефанов, Н. И. Зырянова. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2006. – 218 с.

6. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование: учеб. и практикум для СПО / Е. В. Купцова. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2019. – 435 с.

7. Лавриков, И. Н. Экономика автомобильного транспорта: учеб. пособие / И. Н. Лавриков, Н. В. Пеньшин. – Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 116 с.

8. Лисогурский, О. Н. Разработка бизнес-плана автотранспортного предприятия: учеб.-метод. пособие / О. Н. Лисогурский, М. А. Килочицкая. – Гомель: БелГУТ, 2018. – 111 с.

9. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., доп. – Калининград: Изд-во КГТУ, 2018. – 29 с.

10. Тактарова, С. В. Экономика отрасли (автомобильный транспорт): метод. указания / С. В. Тактарова, С. С. Солдатова. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. – 60 с.

11. Теплова, Т. В. Инвестиции: учеб. для бакалавров / Т. В. Теплова. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2011. – 724 с.

12. Торосян, Е. К. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева, А. В. Варзунов. – Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

13. Шкурко, В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: учеб. пособие / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 172 с.

Локальный электронный методический материал

Наталья Федоровна Огнева

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Редактор С. Кондрашова
Корректор Т. Звада

Уч.-изд. л. 3,3. Печ. л. 3,8.

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1