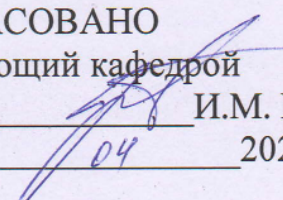


Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»
Экономический факультет
Кафедра менеджмента

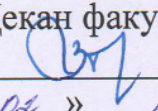
СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

 И.М. Гарчук
«06» 04 2025 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

 В.В. Зазерская
«06» 04 2025 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по учебной дисциплине
«БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»
для специальности
6-05-0412-04 Маркетинг

Составитель: М.Т. Козинец – доцент кафедры менеджмента, к.э.н., доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета
26.06.2025 г., протокол № 4.

Рег. № УМК 24/25-89

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Современный этап развития системы экономических отношений формирует повышенные требования к качеству принимаемых управленческих решений во всех сферах экономической деятельности, в том числе и в маркетинге. Это является следствием необходимости осуществления деятельности на качественно ином уровне, способном адекватно реагировать на требования рынка в сочетании с оптимальным использованием собственного экономического потенциала микроэкономических хозяйственных систем.

Указанное выше предполагает, что принимаемые управленческие решения должны базироваться на анализе различных аспектов среды функционирования организации. На базе ретроспективного ее анализа реализуется одна из функций управления – планирование. Для организаций транспортно-логистического комплекса основным из основных документов, при помощи которых обоснуется целесообразность принятия тех или иных управленческих решений на стадии планирования, является бизнес-план. В рамках его разработки осуществляется перспективный анализ деятельности хозяйствующего субъекта и (или) его структурных подразделений, определяется финансовая состоятельность плана развития, а также окупаемость осуществленных инвестиционных вложений.

Бизнес-планирование выступает самостоятельным направлением в системе планирования современной коммерческой организации, решает спектр конкретных задач, оперирует маркетинговым и экономико-финансовым инструментарием для их обоснования и реализации. Бизнес-план является необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся на сегодняшний день экономической ситуацией. Без планирования различных аспектов деятельности организации видится невозможным обеспечение конкурентоспособности, устойчивости и эффективности ее функционирования в долгосрочной перспективе.

Целью дисциплины является: подготовка высококвалифицированных кадров и компетентных специалистов в сфере маркетинга; формирование у обучающихся устойчивых навыков в разработке бизнес-планов, овладение технологией реализации бизнес-планов инвестиционных проектов, оценки их надежности и экономической эффективности.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по дисциплине «Бизнес-планирование» представляет собой гармоничное сочетание систематизированных учебных и методических материалов. Он предназначен для подготовки студентов специальности 6-05-0412-04 Маркетинг.

ЭУМК разработан в соответствии со следующими нормативными документами:

– Положением об электронном учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь №427 от 08.11.2011 г.

– Положением об электронном учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине учреждения образования «Брестский государственный технический университет» № 12 от 31.01.2019 г.

– Учебной программой по дисциплине «Бизнес-планирование» (регистрационный номер № УД-24-2-102/уч.).

Цели ЭУМК:

– обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения будущих маркетологов-экономистов современным знаниям в области бизнес-планирования в сфере получаемой специальности;

– организация эффективной самостоятельной работы студентов.

Содержание и объем ЭУМК полностью соответствуют образовательному стандарту высшего образования специальности 6-05-0412-04 Маркетинг, а также учебно-программной документации образовательных программ высшего образования. Материал представлен на требуемом методическом уровне и адаптирован к современным образовательным технологиям.

ЭУМК разработан в электронном виде.

Структура ЭУМК по дисциплине «Бизнес-планирование»:

Теоретический раздел ЭУМК представлен кратким курсом лекций для студентов специальности 6-05-0412-04 Маркетинг.

Электронный вариант текстов лекций имеется в библиотеке и находится в открытом для студентов доступе.

Практический раздел ЭУМК содержит материалы для проведения практических занятий, который состоит из 7 практических работ. Практический раздел представлен в ЭУМК в электронном виде, а также бумажные экземпляры находятся на кафедре.

Раздел контроля знаний ЭУМК содержит материалы текущей и итоговой аттестации: перечень вопросов для подготовки к зачету. Указанные перечни имеются на бумажном носителе и в электронном виде, размещенном в локальной вычислительной сети университета в открытом для студентов доступе.

Вспомогательный раздел включает учебную программу по дисциплине «Бизнес-планирование» (регистрационный номер № УД-24-2-102/уч.) и другие средства обучения, помогающие студентам в освоении дисциплины.

Перечень рекомендуемой литературы

1. Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 31.08.2005, № 158 (в ред. постановлений минэкономики РБ от 07.12.2007 № 214, 29.02.2012 № 15, от 25.07.2014 № 55, от 02.07.2015 № 40, от 22.08.2016 № 53, от 10.05.2018

№ 15) // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=W20513184>. – Дата доступа: 10.12.2024.

2. Бизнес-планирование и менеджмент наукоемких производств [Текст] : пособие для студентов направления специальности 1-55 01 01 «Интеллектуальные приборы, машины и производства» и 1-55 01 02 «Интегральные сенсорные системы» / Н. В. Комина [и др.] ; Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Инженерная экономика». – Минск : БНТУ, 2021. – 58 с.
3. Устинович, И. В. Бизнес-планирование. Практикум : учебное пособие / И. В. Устинович, С. В. Шевченко, А. Л. Ивашутин. - Минск : РИВШ, 2020. – 162 с.
4. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине "Бизнес-планирование" для студентов специальности 1-26 02 05 "Логистика" / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет, Кафедра менеджмента ; составители: М. Т. Козинец, А. В. Федоров. – Брест : БрГТУ, 2023. – 25 с.

Рекомендации по организации работы с ЭУМК

Использование разработанного ЭУМК предполагает работу студентов с конспектом лекций при подготовке к выполнению и защите практических работ, к сдаче зачета по одноименной дисциплине. Кроме того, теоретический материал полезен при выполнении курсовых работ по экономическим дисциплинам, а также дипломной работы.

ЭУМК направлен на повышение эффективности учебного процесса и организацию целостности системы учебно-предметной деятельности по дисциплине «Бизнес-планирование», что является одним из важнейших направлений стратегических инноваций в образовании. В этом контексте организация изучения дисциплины на основе ЭУМК предполагает продуктивную учебную деятельность, позволяющую сформировать профессиональные компетенции будущих специалистов, обеспечить развитие познавательных и созидательных способностей личности.

ЭУМК способствует успешному усвоению студентами учебного материала, дает возможность планировать и осуществлять самостоятельную работу студентов, обеспечивает рациональное распределение учебного времени по темам учебной дисциплины и совершенствование методики проведения занятий.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Краткий конспект лекций по дисциплине
«Бизнес-планирование»**

Тема 1. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

1. Планирование в системе управления предприятием. Функции и принципы планирования
2. Система планов и методическая основа планирования
3. Организация планирования на предприятии

1. Планирование в системе управления предприятием

Управление – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации, которые определяются в рамках функции «прогнозирование – планирование».

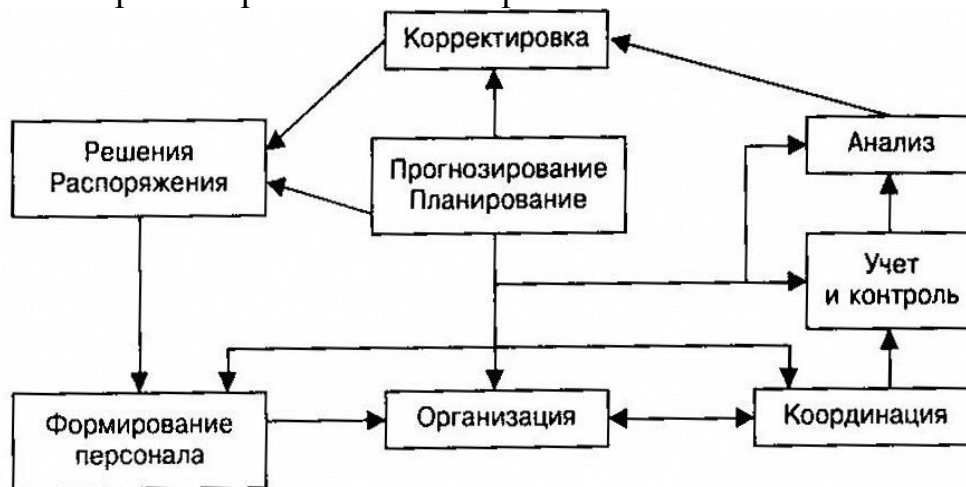


Рис. 1 Планирование в системе управления предприятием

Прогнозирование – вероятностное определение состояния изучаемого объекта (рынок, уровень продаж, спрос) в будущем на основе имеющихся данных.

Планирование – целенаправленная деятельность организации, связанная с постановкой целей на определённую временную перспективу для оптимального распределения ресурсов и достижения миссии компании.

Преимущества планирования:

1. Способствование рациональному решению задач с наименьшими затратами.
2. Помощь руководителям мыслить перспективно, использовать будущие возможности.
3. Подготовка предприятия к возможным изменениям.
4. Обеспечение контроля за событиями и управления ими.
5. Способствование улучшению координации действий исполнителей.
6. Способствование повышению образовательного уровня менеджеров и др.

Основные ограничители возможностей планирования

1. Неопределенность, многомерность и стохастичность среды.
2. Издержки планирования.
3. Масштаб деятельности предприятия.

4. Субъективные факторы.

Основные функции бизнес-планирования:

- 1) **инициирование** – активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;
- 2) **прогнозирование** – предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;
- 3) **оптимизация** – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;
- 4) **координация и интеграция** – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;
- 5) **безопасность управления** – обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;
- 6) **упорядочение** – создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;
- 7) **контроль** – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;
- 8) **воспитание и обучение** – благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;
- 9) **документирование** – представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы.

Основные принципы внутрифирменного планирования:

- 1) необходимость;
- 2) непрерывность;
- 3) эластичность и гибкость;
- 4) единство и полнота (системность);
- 5) участие;
- 6) итеративность;
- 7) точность и детализация;
- 8) адекватность и согласованность с внешней средой;
- 9) оптимальность; ранжирование объектов планирования;
- 10) экономичность и сбалансированность.

2. Система планов и методическая основа планирования

Система планов предприятия – комплексная программа обеспечения его функционирования и развития.

Основные задачи развития системы планирования предприятия:

- выявление потребности в необходимых ресурсах;
- своевременное и равномерное выполнение плановых заданий.
- взаимная увязка деятельности подразделений, ее согласованность;
- обеспечение:
 - высокой прибыльности
 - роста производительности труда

– максимального использования ресурсов.

Форма планирования – совокупность различных видов планов, применяемых одновременно на конкретном хозяйствующем субъекте.

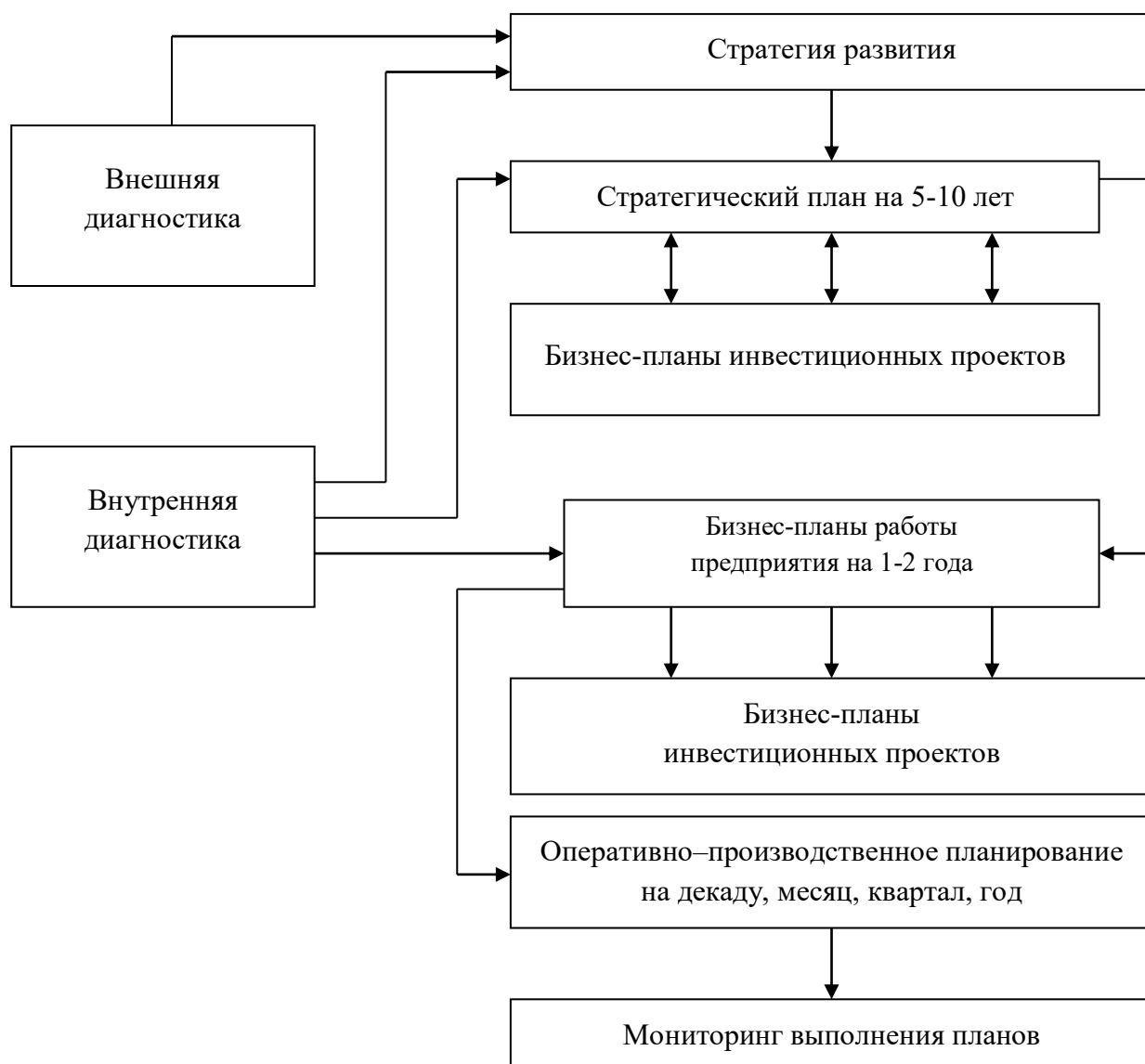


Рис. 2. Система планирования деятельности предприятия в условиях рынка

План – заранее разработанная система мероприятий, предусматривающая:

- цели,
- содержание,
- сбалансированное взаимодействие ресурсов,
- объем,
- методы,
- последовательность
- сроки выполнения работ по производству и реализации определенной продукции или оказанию услуг.

Виды планирования:

1) с точки зрения обязательности плановых заданий:

1.1. директивное планирование – процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования.

1.2. индикативное планирование носит рекомендательный характер.

2) в зависимости от срока, на который составляется план

2.1 долгосрочные (перспективные) планы

2.2 среднесрочные планы

2.3 краткосрочные (текущие, оперативные) планы.

3) По содержанию плановых решений

3.1 стратегические планы

3.2 тактические планы

3.3 оперативно-производственные (календарные) планы

4) по сферам планирования:

4.1. план маркетинга (сбыта);

4.2. план производства (производств. программа, подготовка производства и др.);

4.3. планирование персонала (потребности, переподготовки);

4.4. план издержек производства и обращения;

4.5. план финансов;

4.6. план материально-технического обеспечения.

5) в производственно-структурном аспекте:

5.1. корпоративные;

5.2. самостоятельных экономических единиц;

5.3. отдельных подразделений.

6) по форме планов:

6.1. **программа** – документ, определяющий развитие одного из важных аспектов жизни экономической организации.

6.2. **проект** – документ, излагающий процесс реализации какого-либо замысла (задачи, проблемы) и необходимые средства его реализации с целью достижения желаемого результата.

6.3. **инвестиционные проекты** – планы капитальных вложений, направленные на создание новых производственных мощностей.

6.4. **бизнес-план** – документ, представляющий собой результат комплексного исследования основных сторон деятельности предприятия и решения конкретных поставленных задач

6.5. **ТЭО проекта** – обоснование затрат ресурсов и экономических результатов в натуральном и стоимостном выражениях по возможности реализации целевой проблемы, комплекса работ, различных проектов для принятия управленческих решений.

6.6. **бюджеты** – сметы денежных доходов и расходов на определенный период времени.

Этапы бизнес-планирования как процесса научно-практической деятельности:

1. определение целей;

2. анализ проблем;

3. поиск альтернатив;

4. определение потребностей;

5. оценка;
6. оформление плана в виде единого документа.



Рис. 3 Назначение плана предприятия и его основные элементы

3. Организация планирования на предприятии

Схемы организации работ по составлению бизнес-планов:

1. сверху вниз:

1.1. на высшем уровне управления определяются:

- цели,
- основные направления,
- главные хозяйственные задачи развития,
- механизм их реализации,
- проводится взаимоувязка всех плановых предложений.

1.2. по мере продвижения на более низкие уровни структуры – в более детализированной и конкретной форме включаются в планы подразделений:

- устанавливаются пропорции
- объемы производства по всем видам выпускаемой продукции.
- согласование с конкретными исполнителями
- окончательно утверждаются высшим руководством предприятия.

2. **снизу вверх по иерархической структуре предприятия:**
от планов на местах и планов подразделений к общему плану путем согласований, объединений и корректировок.
3. **круговой способ**
(встречное планирование, объединяет оба предыдущих способа устраняя их недостатки)
 - 3.1. сверху вниз
 - на уровне управления предприятием – предварительное планирование по главным целям и составление общего плана.
 - на более низких уровнях – конкретизация планов.
 - 3.2. снизу вверх
 - в план встраиваются более эффективные решения;
 - устраняются разногласия;
 - 3.3. может быть осуществлен многократный интернативный процесс согласования плана.

Тема 2. ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА **ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА**

1. **Сущность и общие требования к подготовке и разработке бизнес-плана инвестиционного проекта.**
2. **Принципы и подходы разработки бизнес-плана, варианты разработки бизнес-плана.**

1. Сущность и общие требования к подготовке и разработке бизнес-плана инвестиционного проекта.

Сущность и общие требования к подготовке и разработке бизнес-плана инвестиционного проекта в Республики Беларусь сформулированы в следующих основных нормативно-правовых актах, формирующих методическую основу бизнес-планирования:

- 1) Положение о разработке, утверждении, согласовании и реализации прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет, бизнес-планов их развития на год (Постановление Совета Министров Республики Беларусь 08.08.2005 № 873 в ред. постановления от 28.08.2006 № 1091).
- 2) Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет; Рекомендации по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год (Постановление Минэкономики Республики Беларусь №186 от 30.10.2006 г. с изм. и доп.).
- 3) Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов (Постановление Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31.08.2005 г. с изм. и доп.).
- 4) Положение о порядке организации разработки, утверждения и рассмотрения бизнес-планов инвестиционных проектов, а также проведения экспертизы

инвестиционных проектов (Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26.05.2014 № 506 с изм. и доп.).

- 5) Об установлении формы заключения по инвестиционному проекту, подготавливаемого по результатам проведения локальной экспертизы инвестиционного проекта... (Постановление Минэкономики Республики Беларусь от 25 июля 2014 г. № 55).
- 6) Об установлении формы заключения государственного экспертного совета по бизнес-плану инвестиционного проекта (Постановление Государственного комитета по науке и технологиям и Министерства экономики Республики Беларусь от 5 сентября 2017 г. № 16/22).
- 7) Об установлении типовой формы финансово-экономического обоснования инвестиционного проекта (Постановление Минэкономики Республики Беларусь от 26 июля 2016 г. N 48).
- 8) Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов (Протокол коллегии комитета эк-ки Брестского ОИК № 4 от 23.09.2005 г.).
- 9) Временные методические рекомендации по разработке плана финансового оздоровления (утв. Комитетом по санации и банкротству при Министерстве по управлению государственным имуществом и приватизации Республики Беларусь 8 июня 1998 г.).
- 10) Методические рекомендации по разработке бизнес-планов развития на год и прогнозов развития на пять лет организаций Минстройархитектуры (Приказ Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 21 декабря 2012 г. № 403).
- 11) Инструкция о порядке разработки, утверждения, экспертизы и согласования в Министерстве промышленности Республики Беларусь прогнозов развития на пять лет, бизнес-планов развития на год и бизнес-планов инвестиционных проектов коммерческих организаций, входящих в систему Министерства промышленности Республики Беларусь (Приказ Министерства промышленности Республики Беларусь от 29.11.2013 г. № 647).
- 12) Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год предприятий Минтранса Республики Беларусь (Приказ Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь от 29.01.2014 № 31-Ц).
- 13) Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год (Приказ Министерства торговли Республики Беларусь № 158 от 14.12.2006 г.).
- 14) Примерная форма и структура бизнес-плана инвестиционного проекта (Приложение № 1 к приказу администрации СЭЗ «Брест» от 25 октября 2021 г. № 71).

Общие требования к подготовке бизнес-плана:

1. Формирование осуществляется на основании достоверных и сопоставимых исходных данных.
2. Исходные и выходные данные, заложенные в бизнес-плане, должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в органах управления.
3. Составление производится с учетом особенностей осуществления видов экономической деятельности и специфики деятельности организации и проекта.
4. По мере реализации проекта финансово-экономическая часть бизнес-плана

может пересчитываться с целью всестороннего анализа экономических и финансовых показателей, а также выработки и принятия мер, направленных на обеспечение эффективности реализуемого проекта.

2. Принципы и подходы разработки бизнес-плана, варианты разработки бизнес-плана

Принципы и подходы разработки бизнес-плана:

- 1) горизонт расчетов – весь срок реализации проекта;
- 2) базовый год – последний отчетный год;
- 3) шаг отображения информации – 1 год;
- 4) многовариантный расчет при:
 - реализации проекта в действующей организации (с учетом реализации проекта и без учета реализации проекта);
 - создании в действующей организации производственного объекта, не связанного с функционированием существующего производства (отдельно по проекту и по организации с учетом реализации проекта);
 - для проектов, реализуемых с участием средств или предоставлением преференций государства (без предоставления льгот и при предоставлении льгот);
- 5) валюта расчетов:
 - иностранная – по проекту, для реализации которого требуются средства в СКВ
 - иностранная (как правило USD) или национальная (в текущих ценах без учета инфляции) – в остальных случаях;
- 6) ставка дисконтирования – средневзвешенная норма дисконта с учетом структуры капитала (как правило);
- 7) горизонт расчета для определения основных показателей эффективности инвестиций – динамический срок окупаемости проекта, увеличенный на 1 год;
- 8) необходимо приводить аргументированные обоснования по всем исходным данным, используемым в финансово-экономических расчетах бизнес-плана;
- 9) прогнозируемые отпускные цены на продукцию на протяжении горизонта расчета принимаются условно-постоянными;
- 10) планирование объемов производства осуществляется с учетом возможности реализации всей произведенной продукции;
- 11) себестоимость реализованной продукции с учетом управленческих расходов и расходов на ее реализацию приравнивается к затратам на производство и реализацию продукции;
- 12) объемы производства и реализации новых видов продукции указываются отдельно;
- 13) при анализе чувствительности проекта приводятся значения показателей, рассчитанные при критическом значении изменения параметров;
- 14) наиболее приемлемой является доля собственных средств не менее 25-30 % от требуемого размера финансирования.

Варианты разработки бизнес-плана:

- 1) проведение расчетов в соответствии с упрощенными требованиями (ориентировочный объем описательной части – не менее 20 страниц; основной

табличный материал, определенный в приложении 5 Правил, утвержденных Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31.08.2005 г.; оформляется инвестиционное предложение) в случаях при реализации проектов:

- не предусматривающих оказания мер государственной поддержки, независимо от их стоимости;
 - предусматривающих оказание мер государственной поддержки, стоимостью до 1 млн. долларов США;
 - программ импортозамещения;
 - реализуемых организациями, расположенными на территории радиоактивного загрязнения;
- 2) проведение расчетов в полном объеме (приложениям 2-4 к Правилам, утвержденным Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31.08.2005 г., ориентировочный объем описательной части – не менее 40 страниц, оформляется паспорт инвестиционного проекта).

Основные особенности финансово-экономических расчетов при реализации проекта в действующей организации:

- 1) двухвариантный расчет – с учетом и без учета реализации проекта;
- 2) программа производства и реализации продукции без учета реализации проекта составляется на основании планируемых (доводимых) показателей по увеличению выпуска и реализации продукции;
- 3) следующие величины определяются как разница между значением показателя, рассчитанными с учетом и без учета реализации проекта:
 - прирост чистого оборотного капитала по проекту, учитываемый в общих инвестиционных затратах;
 - чистый доход по проекту по каждому периоду (году) – при расчете чистого потока наличности;
 - показатели добавленной стоимости по проекту.

**Тема 3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ РАЗДЕЛОВ
ОСНОВНОЙ ТЕКСТОВОЙ ЧАСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА**

1. Титульный лист. Резюме.
2. Раздел «Характеристика организации и стратегия ее развития».
3. Раздел «Описание продукции (услуги)».
4. Раздел «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».
5. Производственный план.
6. Организационный и юридический планы.
7. Финансово-экономические разделы бизнес-плана.
8. Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана.

1. Титульный лист. Резюме.

Требования к титульному листу

На титульном листе указываются названия проекта, организации - инициатора проекта, привлеченной организации - разработчика бизнес-плана, утверждающие подписи их руководителей, дата утверждения бизнес-плана, требования конфиденциальности документа.

В случае, если для реализации проекта предусматривается оказание мер государственной поддержки, то на титульном листе необходимо наличие согласующей подписи руководителя (его заместителя) органа управления, в подчинении которого находится (в состав, систему которого входит) инициатор, если такое подчинение инициатора имеется, либо к компетенции которого относятся вопросы, связанные с производством продукции, и даты согласования бизнес-плана.

Требования к содержанию раздела «Резюме».

Резюме отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Его содержание должно в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана. Целесообразно привести информацию о технологической новизне проекта (при наличии), его социальной значимости. Сводные показатели по проекту (отдельные исходные данные, выходные показатели экономической эффективности проекта) оформляются в соответствии с установленной таблицей.

Раздел «Резюме» составляется на завершающем этапе разработки бизнес-плана, когда имеется полная ясность по всем остальным разделам. Обычный объем резюме (кроме таблицы) - 2-3 страницы.

2. Раздел «Характеристика организации и стратегия ее развития».

В данном разделе дается общее описание секции (класса, подкласса), в которой осуществляет свою деятельность организация. Приводится информация о вкладе организации в создание добавленной стоимости основных видов экономической деятельности.

При описании организации отражаются следующие вопросы:

- краткая история создания;
- краткая характеристика производственно-хозяйственной деятельности (в том числе ее сильные и слабые стороны, сезонный характер сбыта продукции, серийный или мелкосерийный характер производства);
- располагаемые мощности по выпуску продукции;
- сведения о правах на имеющиеся основные средства, о наличии земельного участка и правах на него;
- реализуемые (реализованные) организацией иные проекты, источники их финансирования, оценка достижения установленных (ожидаемых) показателей;
- краткий анализ финансово-хозяйственной деятельности организации за 3 года, предшествующих планируемому, а также за текущий период;
- факторы, негативно влияющие на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

При описании стратегии развития организации раскрываются следующие вопросы:

- главные цели и задачи перспективного развития, направления повышения инновационной активности;

- актуальность и новизна проекта, намечаемой к выпуску продукции, взаимосвязь с существующими приоритетами развития экономики Республики Беларусь, включая участие в государственных и межгосударственных программах;
- обоснование потребности в дополнительных производственных мощностях, способ их создания;
- перечень и обоснование требуемого оборудования и технологий;
- обоснование выбора оборудования;
- обоснование объема инвестиционных затрат;
- информация о наличии предпроектной (предынвестиционной) и проектной документации, заключений государственной экспертизы проектной документации, о проведении (намерении проведения) торгов, об имеющихся договорах (их проектах) на поставку оборудования, об условиях и о сроках его поставки, монтажа и наладки;
- экологическая оценка проекта.

3. Раздел «Описание продукции (услуги)».

В данном разделе представляется информация о продукции, которая будет производиться организацией:

- область применения;
- основные характеристики;
- соответствие международным и национальным стандартам качества;
- обеспечение сервисного, гарантийного и послегарантийного обслуживания;
- наличие патентов, лицензий, сертификатов;
- новизна технических и технологических решений, потребительских свойств.

Приводится план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения ее конкурентоспособности.

4. Раздел «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга».

В данном разделе излагаются ключевые моменты обоснования объемов продаж продукции, основанные на анализе рынков сбыта и выработке стратегии маркетинга.

Анализ рынков должен включать:

- общую характеристику рынков, оценку их емкости, в том числе свободной;
- долю организации на разных рынках;
- динамику развития рынков за последние 3-5 лет и прогноз тенденций их изменения в течение горизонта расчета;
- основные факторы, влияющие на изменение рынков;
- оценку возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции;
- оценку новизны и конкурентоспособности продукции.

Обоснование стратегии маркетинга приводится в отдельном подразделе, в котором отражаются:

- стратегия сбыта;
- расчет и обоснование прогнозируемых цен;
- обоснование объемов производства и реализации продукции в перспективе;

- тактика по реализации продукции на конкретном сегменте рынка;
- политика по сервисному обслуживанию;
- информация о наличии договоров (протоколов о намерении) поставки продукции, намечаемой к выпуску в рамках проекта;
- затраты на маркетинг и рекламу;
- план мероприятий по продвижению продукции на рынки, в том числе по интеграции в созданные (создаваемые) логистические системы, включая основные этапы его реализации.

5. Производственный план.

Производственный план разрабатывается на срок реализации проекта (горизонт расчета). Данный раздел должен состоять из следующих подразделов:

1) программы производства и реализации продукции;

Программа производства и реализации продукции составляется на основании проведенных маркетинговых исследований, прогнозируемых цен на продукцию с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей.

2) материально-технического обеспечения;

В подразделе излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями, топливно-энергетическими и другими ресурсами:

- перечень наиболее значимых видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков;
- периодичность приобретения основных видов сырья и материалов;
- требования поставщиков по форме оплаты;
- обоснование и расчет потребности в сырьевых ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;
- обоснование схемы материально-технического обеспечения;
- обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах;
- риски ресурсного обеспечения.

3) затрат на производство и реализацию продукции.

В подразделе «Затраты на производство и реализацию продукции» даются обоснования по каждому элементу затрат на производство и реализацию продукции, прогнозируются их изменения в перспективе:

- расчет потребности в трудовых ресурсах и расходов на оплату труда работников;
- расчет амортизационных отчислений;
- сводный расчет затрат на производство и реализацию продукции.

6. Организационный и юридический планы.

Требования к содержанию раздела «Организационный план».

В данном разделе приводятся:

- комплексное обоснование организационных мероприятий;
- обоснование штатной численности организации;
- количество вновь создаваемых и модернизируемых рабочих мест;

- выбор рациональной системы управления производством, персоналом, снабжением, сбытом и организацией в целом;
- возможности инициаторов проекта по подбору и подготовке персонала;
- определяются необходимая квалификация и численность специалистов;
- обосновывается введение многосменности в работе.

Требования к содержанию раздела «Юридический план».

В юридическом плане описывается:

- организационно-правовая форма;
- основные юридические аспекты деятельности;
- особенности внешнеэкономической деятельности;
- обоснования по реорганизации организации и изменению ее структурных подразделений, созданию холдинга с указанием целей и задач;
- информации об изменении долей участников в уставном фонде.

В случае создания коммерческой организации с иностранными инвестициями отдельно указываются:

- форма участия иностранного инвестора;
- доля иностранного инвестора в уставном фонде организации;
- порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении организации;
- иные условия привлечения инвестиций.

7. Финансово-экономические разделы бизнес-плана.

Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Инвестиционный план, источники финансирования»

I. Общие инвестиционные затраты определяются как сумма:

- 1) инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость.

Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для:

- строительства;
- реконструкции;
- приобретения и монтажа оборудования;
- осуществления иных предпроизводственных мероприятий.

- 2) затрат под прирост чистого оборотного капитала.

При планировании общих инвестиционных затрат отдельно рассчитывается потребность в чистом оборотном капитале в первый период реализации проекта и (или) его последующем приросте, учитываются структурные изменения в производстве, которые могут возникнуть на эксплуатационной стадии проекта.

II. Сводные данные по инвестиционным затратам и источникам их финансирования по проекту, в том числе:

- по видам государственного участия в проекте указывается основание предоставления мер государственной поддержки;
- приводятся финансовые издержки по проекту (плата и проценты по кредитам (займам), комиссии банков и другие платежи) и источники их финансирования;

- по каждому привлекаемому долгосрочному кредиту (займу) указываются условия его предоставления и погашения;
- расчет погашения долгосрочных обязательств по кредиту.

III. Согласованные во времени мероприятия по реализации проекта (временная диаграмма либо сетевого графика) на период от начала использования инвестиций до выхода на проектную мощность.

Требования к содержанию раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».

В данном разделе приводится:

- 1) расчет прибыли от реализации продукции;
- 2) расчет налогов, сборов и платежей;
- 3) прогнозирование потока денежных средств;
- 4) проектно-балансовая ведомость.

Требования к содержанию раздела «Показатели эффективности проекта».

В данном разделе приводится:

- I. Оценка эффективности инвестиций, в том числе:
 - расчет чистого потока наличности;
 - основные показатели оценки эффективности инвестиций:
 - чистый дисконтированный доход;
 - индекс рентабельности (доходности);
 - внутренняя норма доходности;
 - динамический срок окупаемости;
 - расчет окупаемости государственной поддержки;
 - валютоокупаемость проекта (при привлечении для реализации проекта средств в свободноконвертируемой валюте).
- II. Оценка эффективности текущей деятельности, в том числе:
 - прогнозируемые коэффициенты ликвидности;
 - показатели деловой активности;
 - показатели структуры капитала и др.;
 - оценки факторов внутренней и внешней среды организации;
- III. Риски реализации проекта и чувствительности проекта на изменения исходных данных, включая:
 - оценку политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды организации, оказывающих влияние на проект (PEST-анализ);
 - сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организации (SWOT-анализ);
 - общие свойственные для проектов риски (с указанием причин их возникновения):
 - организационные риски;
 - маркетинговые риски;
 - технические и технологические риски;
 - инвестиционные риски;
 - финансовые риски;
 - экологические риски;
 - юридические риски;

- производственные риски;
 - экономические риски;
 - иные риски.
- пути минимизации влияния рисков на проект и управления ими.

3. Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана.

Процесс разработки бизнес-планов представляет, с одной стороны, творческую деятельность, а, с другой, регламентированный процесс. При этом могут возникать различного рода ошибки:

Таблица XX

Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана

№ п/п	Тип ошибки	Сущность или проблема
НЕВЕРНЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА И ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА ИСХОДНЫХ ДАННЫХ		
1.	Использование неправильного горизонта расчета	Для различных участников проекта срок может определяться исходя из различных оснований (срок кредита, срок действия договора между участниками сделки, требования собственника).
2.	Использование неверного интервала планирования	Внутри интервала расчета деятельность не всегда может быть достоверно описана суммарными значениями потоков поступлений и платежей за более мелкие промежутки времени внутри интервала.
3.	Неправильное определение временных параметров реализации проекта, а также расходов, связанных с ними.	Недооценивается продолжительность: – инвестиционной фазы; – продолжительность процедуры регистрации; – продолжительность процедуры сертификации.
4.	Использование усредненных показателей, недостаточная конкретизация проекта	Усредненные цены на оборудование, ресурсы, работы.
5.	Применение несопоставимых данных.	Доходы, затраты, налоговое окружение, кредитные характеристики приведены по состоянию на один момент времени. Имеет место прямое копирование параметров компаний-аналогов.
6.	Схема реализации проекта ограничивается процессом производства продукции.	Не проанализирована вся производственно-финансовая цепочка от поставщиков до потребителей, в результате чего могут быть неучтены вопросы: – связанные с транспортными аспектами доставкой сырья и готовой продукции; – связанные с условиями платежей (авансы и окончательная оплата); – необходимости расширения инфраструктуры предприятия и приобретения дополнительных основных фондов (вспомогательное оборудование, коммуникации, автотранспорт,

№ п/п	Тип ошибки	Сущность или проблема
		складские помещения, демонтаж оборудования, оформление документации, компьютеры и программное обеспечение, офисная мебель); – связанные с расходами на содержание и ремонт основных фондов; – связанные с складскими расходами; – связанные с коммерческими расходами.
ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ		
7.	Акцентирование на технологических возможностях в ущерб маркетинговому анализу.	Не учитываются реальная востребованность продукции потребителем, цена продажи конечному потребителю, сезонные колебания спроса.
8.	Недостаточный анализ деловой информации.	Наличие юридической и финансовой проверки ретроспективных данных без учета планируемого изменения деловой среды и возможного изменения параметров проекта.
9.	Неучет жизненного цикла продукции.	Неизменность объемов реализации одной модификации товара в течение длительного промежутка времени, отсутствие финансирования обновления модельного ряда.
ОШИБКИ В ФИНАНСОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ		
10	Неправильное определение величины затрат на основании ретроспективной информации.	При анализе затрат на единицу продукции в базовом периоде и дальнейшем их использовании при планировании не учитываются изменение объемов производства.
11	Неправильное либо некорректное определение отдельных затрат.	Происходит при: 1. отсутствии анализа – научно обоснованных норм (строительных норм и правил и т.п.); – фактического потребления ресурсов аналогичными (по масштабу и организации производственного процесса) предприятиями отрасли; - а также отсутствии проверки их значений при помощи нескольких способов; 2. использовании структуры затрат производств, существенно отличающихся по технологии.
12	Недостаточная конкретизация и учет особенностей проекта.	Применение стандартных экономических статей калькуляции без учета отраслевых, географических и иных особенностей.
13	Чрезмерная детализация расчетов.	Уделяется внимание всем или большинству элементов затрат, в том числе имеющих незначительный удельный вес, что существенно осложняет вычисления и требует значительных временных затрат.
14	Неправильное отнесение затрат к статьям затрат	Включение в текущие затраты затрат будущих периодов (затрат на НИОКР, выпуск опытных образцов, разработку технологической

№ п/п	Тип ошибки	Сущность или проблема
		документации), которые являются элементами инвестиционных расходов.
15	Дублирование затрат	В результате недостаточного раскрытия и детализации статей расходов происходит отражение одних и тех же элементов и в составе элементов затрат (заработная плата администрации – «заработная плата»), и в статьях расходов (заработная плата администрации – «общецеховые» и «общезаводские расходы»).
16	Неверный учет особенностей, связанных с НДС	– Включение при калькуляции себестоимости в стоимость сырья и материала НДС при одновременном отсутствии последующей корректировки в вычислениях. – Не учитывается принцип взимания НДС по стране происхождения и стране назначения по экспортно-импортных операциях. – При определении денежных потоков определяется НДС исчисленный вместо уплаченного и подлежащего к уплате при неравномерности объемов производства и реализации.
17	Игнорирование потребности в финансировании оборотного капитала или неправильное ее определении	Не учитывается: – первоначальный прирост потребности в финансировании возникает в периоде, предшествующем началу производства; – при изменении объемов производства и реализации происходит изменение потребности (совпадение доходов и затрат в отчете от движения денежных средств и о прибылях и убытках); – учет в составе базовых параметров для определения потребности некоторых элементов (амортизации, заработной платы); – использование процента от инвестиционных затрат.
18	Неправильное определение потребности в финансировании.	
19	Не соблюдаются правила бюджетного подхода.	– Вложения средств не отображаются в период их реального получения. – Сумма заемных средств не обеспечивает неотрицательный остаток свободных денежных средств.
20	Период производства ассоциируется с периодом несения основных трат и периодом реализации продукции.	
НЕВЕРНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИЛИ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ		
21	Использование неправильного метода оценки эффективности.	– На действующем предприятии вся его выручка (прибыль) рассматривается как результат

№ п/п	Тип ошибки	Сущность или проблема
		реализации проекта вместо использования метода анализа изменений (сравнения). – Для оценки финансовой состоятельности используется метод наложения (объединения). – Использование себестоимости существующего предприятия при проектах расширения.
22	Отсутствие указания условий.	– Не указаны ставка и период расчета чистого дисконтированного дохода. – Не указаны период и составляющие потоков по внутренней ставке доходности.

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Материалы
для проведения практических занятий
по дисциплине
«Бизнес-планирование»**

Практическая работа №1

ВВОДНОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель работы: изучить организационно-правовые основы инвестиционного бизнес-проектирования в Республике Беларусь

Задание 1. Изучить методические основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта

Основой для написания бизнес-планов в Республике Беларусь являются Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденные Постановлением Министра экономики Республики Беларусь № 158 от 31 августа 2005 г. (в ред. пост. Мин. экономики Респ. Беларусь № 15 от 29.02.2012 г., с учетом изменений и дополнений от 25 июля 2014 г. № 55, 2 июля 2015 г. № 40). Они соответствуют основным принципам ЮНИДО (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию).

Разработка и реализация инвестиционного проекта – от первоначальной идеи до завершения проекта может быть представлена в виде цикла, состоящего из четырех стадий: прединвестиционной, инвестиционной, эксплуатационной, ликвидационной.

Ключевым моментом разработки любого инвестиционного проекта является исследование рынка, результаты которого позволяют принять решение о целесообразности производства конкретного вида продукции (услуги) или увеличения объемов его выпуска.

Параллельно проводятся исследования по выбору технологий и оборудования, способных обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции. На этом этапе анализируются предложения от поставщиков оборудования, обобщается информация о технических характеристиках, стоимости и условиях поставки производственного оборудования и технологий.

С учетом результатов маркетинговых исследований и предварительной выработки стратегии по применению технологий и оборудования осуществляется расчет объемов производства и продаж будущей продукции, затрат на ее выпуск и реализацию, определение объема инвестиций и выработка стратегии маркетинга. Прогнозируются альтернативные варианты реализации инвестиционного проекта, производится оценка их эффективности и степени риска с применением методов имитационного моделирования. На прединвестиционной стадии принимается окончательное решение (заказчиком, инвестором и т.д.) об инвестировании проекта.

Инвестиционная стадия включает в себя инженерно-строительное и технологическое проектирование, строительство, приобретение оборудования и ввод проектируемого объекта в эксплуатацию.

Эксплуатационная стадия предусматривает функционирование объекта проекта, выполнение работ по модернизации, расширению, финансово-экономическому и экологическому оздоровлению объекта, замену оборудования.

На ликвидационной фазе осуществляется ликвидация или консервация объекта.

Предлагаемый в курсе «Инвестиционное проектирование» для расчетов бизнес-проект разрабатывается для обоснования эффективности финансирования проектов за счет средств учредителей для создания предприятий.

Практические занятия, выполняемые в рамках дисциплины «Инвестиционное проектирование» направлены на получение навыков по написанию отдельных

элементов разделов описательного характера («Характеристика организации и стратегия ее развития», а в частности – заполнение паспорта организации), а также следующих основных расчетных разделов бизнес-плана:

1. «Производственный план».
2. «Инвестиционный план. Источники финансирования».
3. «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности».
4. «Показатели эффективности проекта».

На практических занятиях при разработке разделов бизнес-планов следует соблюдать следующие принципы и подходы:

- горизонт расчета – 6 периодов (5 лет 3 месяца);
- расчеты осуществляются в белорусских рублях (BYN);
- вычисления округлять до трех знаков после запятой;
- исходные данные могут корректироваться и уточняться преподавателем.

Название разрабатываемого инвестиционного проекта – создание коммерческой организации, производящей макаронные изделия.

Задание 2. Изучить исходные данные, используемые при расчете основных разделов бизнес-плана

Таблицы для внесения исходных данных, необходимые для расчета основных разделов бизнес-плана, приведены в приложении А.

Кроме того для расчета основных разделов бизнес-плана учесть рост численных значений следующих показателей:

1. цены на отпускаемую продукцию – 5% ежегодно.
2. покупные сырье, материалы – 5% ежегодно;
3. топливно-энергетические ресурсы – 7% ежегодно;
4. оплата труда персонала – 8% ежегодно;

Допускается использовать и иные значения согласно указаниям преподавателя.

Задание 3. Заполнить паспорт организации

Паспорт организации составляется согласно макету в приложении Б. Для заполнения паспорта предприятия необходимо ознакомиться с выдержкой из ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности» (приложение В).

Практическая работа №2

РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНА

Цель работы: на основании исходных данных определить себестоимость выпускаемой продукции

Задание 1. Разработать программу производства и реализации продукции

Программа производства и реализации продукции составляется на основании проведенных маркетинговых исследований и оформляется по макету таблицы 1.

Номинальная производственная мощность за период (производительность) – максимально возможная величина продукции, которую можно выпускать на данном оборудовании в течение заданного периода времени при постоянных условиях (сменности, количестве оборудования и т.п.).

Таблица 1 Программа производства и реализации продукции

Наименование показателей	Ед. изм.	По периодам реализации проекта		
		IV кв.1 г.		6 г.
1	2	3	...	8
1 Использование производственных мощностей	%			
2 Производительность в месяц				
2.1 макаронные изд.	тн			
2.2 прочее				
3 Годовой объем производства в натуральном выражении (по основным номенклатурным группам):	тн			
3.1 макаронные изд.				
3.2 прочее				
4 Годовой объем производства в стоимостном выражении	BYN			
4.1 макаронные изд.				
4.2 прочее				
5 Выручка от реализации продукции	у.е			
6 Удельный вес реализуемой продукции по рынкам сбыта:				
6.1 внутренний рынок	%			
6.2 ближнее зарубежье	%			
6.3 дальнее зарубежье	%			

Задание 2. Разработать программу материально-технического обеспечения

В подразделе бизнес-плана «Материально-техническое обеспечение производства», являющимся составной частью производственного плана инвестиционного проекта, приводятся перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями и теплоэнергетическими ресурсами. При расчетах потребности в них учитываются периодичность приобретения основных видов сырья и материалов, схемы материально-технического обеспечения, а также возможные риски ресурсного обеспечения.

Расчет потребности в сырьевых ресурсах осуществляется по макету таблицы 2. В рамках данной таблицы не осуществляются вычисления переменных затрат на топливо и электроэнергию.

Количество того либо иного сырьевого компонента в натуральном выражении определяется в разрезе номенклатур выпускаемой продукции на основании объема производства в натуральном выражении в периоде, удельного расхода (нормы расхода) и цены за единицу ресурса.

Таблица 2 Расчет потребности в сырьевых ресурсах и транспортных расходах

Наименование показателей	Ед. изм.	Норма расхода на 1 т.	IV кв. 1 г.			...	6 г.		
			Количество, ед. изм.	Цена единицы, BYN	Стоимость, BYN		Количество, ед. изм.	Цена единицы, BYN	Стоимость, BYN
1	2	3	4	5	6	...	19	20	21
1 Сырьевые ресурсы									

Наименование показателей	Ед. изм.	Норма расхода на 1 т.	IV кв. 1 г.			...	6 г.		
			Количество, ед. изм.	Цена единицы, BYN	Стоимость, BYN		Количество, ед. изм.	Цена единицы, BYN	Стоимость, BYN
1	2	3	4	5	6	...	19	20	21
1.1									
Итого затрат на сырьевые ресурсы									
2 Транспортные расходы									

Расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах приводится по макету таблицы 3.

Таблица 3 Расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах

Наименование показателей	Ед. изм.	Норма расхода на 1 т.	IV кв. 1 г.			...	6 г.		
			Количество, ед. изм.	Цена единицы, BYN	Стоимость, BYN		Количество, ед. изм.	Цена единицы, BYN	Стоимость, BYN
1	2	3	4	5	6	...	19	20	21
1 Электроэнергия									
1.1 переменные издержки									
1.2 постоянные издержки									
2 Теплоэнергия									
2.1 переменные издержки									
2.2 постоянные издержки									
3 Итого затрат на ТЭР									
3.1 переменные издержки									
3.2 постоянные издержки									

Определение переменной составляющей ТЭР осуществляется аналогично определению величины сырьевых ресурсов, приведенных в таблице 2.

Постоянные издержки в данной таблице определяются с учетом продолжительности рабочих месяцев в периоде (в случае, если исходные данные представляют месячные значения показателя).

Задание 3. Определить издержки производства и сбыта продукции

В подразделе производственного плана «Стоимость (издержки) производства и сбыта продукции» осуществляется расчет ранее не определенных статей издержек – заработной платы, амортизации – и подсчитывается общая себестоимость

продукции.

Сводный расчет потребности в трудовых ресурсах и заработной плате оформляется по макету таблицы 4.

Таблица 4 Расчет потребности в трудовых ресурсах и заработной плате

Наименование показателей	IV кв. 1 г.			...	6 г.		
	Количество работников, чел.	Зарплата, BYN	Фонд оплаты труда, BYN		Количество работников, чел.	Зарплата, BYN	Фонд оплаты труда, BYN
1	2	3	4	...	17	18	19
Итого							

Расчет амортизационных отчислений проводится по макету таблицы 5.

Таблица 5 Расчет амортизационных отчислений

Наименование долгосрочных активов	Норма амортизации	По периодам реализации проекта					
		IV кв. 1 г	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
1		3	4	5	6	7	8
Первоначальная стоимость основных средств							
Амортизационные отчисления (начисленные)							
5. Накопленная амортизация							
5.1 в т.ч. пассивной части основных средств							
6. Остаточная стоимость основных средств							
6.1. в т.ч. пассивной части основных средств							

Расходы на оплату труда и амортизационных отчислений за период производится с учетом продолжительности обозначенного периода в месяцах.

Начисление амортизационных отчислений может осуществляться по одному из существующих в Республике Беларусь способов (линейный, нелинейные – прямой и обратный методы суммы чисел лет и метод уменьшенного остатка, производительный) по указанию преподавателя.

По макету таблицы 6 осуществляется расчет полных издержек на реализуемую

продукцию. Исходными данными для них служат рассчитанные показатели таблиц 2-5.

Таблица 6 Полные издержки на реализуемую продукцию, BYN

Виды и статьи затрат		IV кв. 1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
1		2	3	4	5	6	7
1	Переменные издержки						
1.1	Сырье, материалы, покупные комплектующие						
1.2	Транспортные расходы						
1.3	Топливо и энергия на технологические цели						
1.4	Заработная плата производственных рабочих (переменная часть)						
1.5	Отчисления от средств на оплату труда (ФСЗН)						
2	Постоянные издержки						
2.1	Аренда						
2.2	Заработная плата вспомогательного персонала (постоянная часть)						
2.3	Зарплата администрации						
2.4	Отчисления от средств на оплату труда (ФСЗН)						
2.5	Топливо и энергия на нетехнологические цели						
2.6	услуги связи						
2.7	прочие расходы						
2.8	налог на недвижимость						
2.9	амортизация						
3	Полные издержки на реализуемую продукцию						
3.1	переменные издержки						
3.2	постоянные издержки						

Результаты вычисления таблицы 6 представить иллюстративно.

Практическая работа №3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Цель работы: определить прибыль от реализации проекта и величину налоговых отчислений

Задание 1. Рассчитать чистую прибыль от реализации продукции.

При разработке бизнес-плана инвестиционного проекта определение чистой прибыли формально осуществляется в разделе «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности», который следует после инвестиционного плана. Однако, без определения чистой прибыли от реализации проекта невозможно четко определить величину средств, необходимых для его реализации. Это является следствием того, что от размера прибыли напрямую зависит объем налоговых

отчислений, который, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на величину краткосрочных обязательств и оборотного капитала, необходимых для реализации проекта.

Расчет чистой прибыли от реализации продукции оформляется по макету таблицы 7. В данной таблице отражается периодически образующаяся прибыль или убытки. Для анализа безубыточности выделяются переменные и постоянные издержки. В рассматриваемом случае предполагается, что распределение прибыли не осуществляется, т.е. не планируется рефинансирование, поддержание социальной сферы и т.п.

Таблица 7 Расчет чистой прибыли от реализации продукции, BYN

Показатели	По периодам реализации проекта					
	IV кв. 1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка от реализации						
2. Налоги и отчисления из выручки (НДС)						
3. Выручка от реализации без налогов						
4. Переменные издержки						
5. Переменная прибыль						
6. Постоянные издержки						
7. Прибыль от реализации продукции						
8. Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности						
9. Прибыль (убыток) до налогообложения						
10. Льготируемая прибыль						
11. Налогооблагаемая прибыль						
12. Налоги из прибыли						
13. Чистая прибыль (убыток)						
14. Использование чистой прибыли						
14.1. Погашение задолженности по кредитам						
14.2. Прочее (дивиденды)						
15. Прибыль в распоряжении предприятия						

Результаты вычисления таблицы 7 представить иллюстративно.

Задание 2. Определить общую величину обязательных отчислений.

Расчет обязательных отчислений в бюджет производится согласно макету таблицы 8.

Таблица 8 Расчет величины обязательных отчислений, BYN

Показатели	По периодам реализации проекта					
	IV кв. 1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
1	2	3	4	5	6	7
1. Налоги, выплачиваемые из выручки						
2. Налоги, выплачиваемые из прибыли						
3. Налоги, включаемые в себестоимость						
4. Всего обязательных отчислений						

Практическая работа №4

РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПЛАНА ПРОЕКТА

Цель работы: на основании определения составляющих оборотного капитала рассчитать общий объем финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта.

Задание 1. Определить потребность в чистом оборотном капитале

Чистый оборотный капитал является составляющим общих инвестиционных издержек и соответствует ресурсам, необходимым для полной или частичной эксплуатации основного капитала. Он представляет собой разность текущих (оборотных) активов и текущих пассивов (краткосрочных обязательств). При планировании инвестиционных издержек учитываются изменения, которые могут возникнуть во время эксплуатации предприятия. Расчет потребности в чистом оборотном капитале выполняется по макету таблицы 9.

Таблица 9 Расчет потребности в чистом оборотном капитале, ВУН

Вид показателей	По периодам реализации проекта					
	IV кв. 1 г	2 г	3 г	4 г	5 г	6 г
1	2	3	4	5	6	7
1. Краткосрочные активы						
1.1. Производственные запасы						
1.2. Дебиторская задолженность						
1.3. Итого краткосрочные активы						
1.4. Прирост краткосрочных активов						
2. Краткосрочные обязательства						
2.1. Задолженность поставщикам						
2.2. Задолженность по оплате труда						
2.3. Задолженность перед бюджетом						
2.4. Итого по краткосрочным обязательствам						
2.5. Прирост краткосрочных обязательств						
3. Чистый оборотный капитал						
4. Прирост чистого оборотного капитала						

Задание 2. Определить общие инвестиционные затраты по проекту

Общие инвестиционные издержки определяются как сумма основного капитала (капитальные затраты) и прироста чистого оборотного капитала. При этом основной капитал представляет собой ресурсы, требуемые для сооружения и оснащения предприятия, а чистый оборотный капитал соответствует ресурсам, необходимым для полной или частичной его эксплуатации.

Таблица 10 Общие инвестиционные затраты по проекту, BYN

Виды инвестиционных затрат	По периодам реализации проекта						Всего по проекту
	IV кв. 1 г	2 г	3 г	4 г	5 г	6 г	
1	2	3	4	5	6	7	8
Капитальные затраты							
1.1. Прединвестиционные затраты							
1.2. Сметная (расчетная) стоимость проекта, в том числе							
1.2.1. СМР							
1.2.2. Оборудование							
1.2.3. Таможенные пошлины							
1.3. Предпроизводственные затраты							
1.3.1. марк.иссл, реклама							
1.3.2. разработка конструкторской документации, сертификация продукции							
1.4. Итого капитальные затраты							
Затраты под оборотные средства							
Прирост чистого оборотного капитала							
2.1.							
3. Итого потребность в инвестициях							

Задание 3. Определить источники финансирования проекта общих инвестиционных затрат по проекту

Сводные данные по источникам финансирования проекта представляются в виде макета таблицы 11.

Таблица 11 Источники финансирования проекта, BYN

Источники финансирования	По периодам реализации проекта						Всего по проекту
	IV кв. 1 г	2 г	3 г	4 г	5 г	6 г	
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Собственные средства							
1.1 за счет реализации проекта							
1.2 вклад в уставный фонд							
2 Заемные и привлеченные средства							
2.1 краткосрочный кредит							
2.2 долгосрочный кредит							
Итого по источникам							
3 финансирования							
4. Из общего объема финансирования:							
4.1 доля собственных средств							
4.2 доля заемных средств							

Практическая работа №5

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель работы: определить величину денежных средств, генерируемую проектом, и составить проектно-балансовую ведомость на планируемый период

Данный раздел бизнес-плана включает определение чистой прибыли предприятия (определена в одной из предыдущих практических работ), расчет потока денежных средств и проектно-балансовую ведомость.

Задание 1. Рассчитать поток денежных средств

Поток денежных средств оформляется по макету таблицы 12.

Таблица 12 Расчет потока денежных средств по предприятию, ВУН

Виды поступлений и издержек	По периодам реализации проекта					
	IV кв. 1 г	2 г	3 г	4 г	5 г	6 г
1	2	3	4	5	6	7
1. ЧИСТЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА						
1.1. Чистая прибыль						
1.2. Амортизация						
2. ИЗМЕНЕНИЯ В ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ						
Изменение дебиторской задолженности						
2.1. (со знаком "-")						
Изменение производственных запасов						
2.2. (со знаком "-")						
2.3. Изменение задолженности поставщикам						
2.4. Изменение в задолженности по оплате труда						
2.5. Изменение в задолженности перед бюджетом						
3. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ						
4. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ						
4.1. Инвестиции в основные средства и нематериальные активы (со знаком "-")						
4.2. Реализация основных средств и нематериальных активов						
5. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ						
Дополнительные финансовые вложения						
5.1. (взносы в Уставный фонд)						
5.2. Долгосрочные кредиты						
5.3. Краткосрочные кредиты						
5.4. Дивиденды (со знаком «-»)						
6. Чистый поток денежных средств						
7. Накопительный остаток						

В течение всего горизонта расчета проекта предприятие должно иметь положительный накопленный денежный поток.

Задание 2. Составить проектно-балансовую ведомость

Проектно-балансовая ведомость содержит основные статьи, такие, как стоимость основных фондов и текущих активов (запасов, счетов к получению и денежных средств), а также собственного капитала, долгосрочных и краткосрочных

обязательств, которые требуются для бесперебойной работы предприятия. Данная ведомость оформляется по макету таблицы 13.

Таблица 13 Проектно-балансовая ведомость по предприятию, ВУН

Статьи баланса	По периодам реализации проекта					
	IV кв. 1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	5 г.	6 г.
1	2	3	4	5	6	7
1. Долгосрочные активы						
1.1. Первоначальная стоимость ОС						
1.2. Накопленная амортизация						
1.3. Остаточная стоимость основных средств						
2. Нематериальные активы						
3. Краткосрочные (оборотные, текущие) активы						
3.1. Производственные запасы						
3.2. Дебиторская задолженность						
3.3. Денежные средства						
4. АКТИВЫ						
5. Собственные средства						
5.1. Уставный капитал						
5.2. Прибыль в распоряжении предприятия						
5.3. Нераспределенная прибыль прошлых периодов						
6. Долгосрочные финансовые обязательства						
7. Краткосрочные финансовые обязательства						
7.1. Краткосрочные кредиты						
7.2. Задолженность поставщикам						
7.3. Задолженность по оплате труда						
7.4. Задолженность перед бюджетом						
8. ПАССИВЫ						

Практическая работа №6

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Цель работы: определить экономическую целесообразность реализации проекта

Задание 1. Определить основные показатели оценки инвестиций.

Оценка инвестиций базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от проекта с инвестированным капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между притоком денежных средств по всем видам деятельности и их оттоком.

Расчет чистого потока наличности осуществляется по макету таблицы 14.

Таблица 14 Расчет чистого дисконтированного дохода, BYN

Виды поступлений и издержек	По периодам реализации проекта						Всего по проекту
	IV кв. 1 г	2 г	3 г	4 г	5 г	6 г	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Приток наличности							
1.1. Выручка от реализации							
1.2. Прочие доходы, связанные с реализацией							
1.3. Полный приток							
2. Отток наличности							
2.1. Затраты на приобретение основных фондов (инвестиции в основной капитал)							
2.2. Прирост чистого оборотного капитала							
2.3. Затраты на производство и сбыт (без амортизации)							
2.4. Налоги и неналоговые платежи из выручки							
2.5. Налоги из прибыли							
2.6. Погашение процентов по долгосрочному кредиту							
2.7. Полный отток							
3. Сальдо потока (чистый поток наличности, ЧПН)							
4. ЧПН с нарастающим итогом							-
Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости (по ожидаемой инвестором норме дохода)							
5. Номер периода	0	1	2	3	4	5	-
6. Коэффициент дисконтирования (при ставке __%)							-
7. Дисконтированный приток							
8. Дисконтированный отток							
9. Дисконтированный ЧПН							
10. Дисконтированный ЧПН с нарастающим итогом (ЧДД)							-
11. Дисконтированные инвестиции							
Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости (по повышенной норме дохода)							
12. Коэффициент дисконтирования (при ставке __%)							
13. Дисконтированный приток							
14. Дисконтированный отток							
15. Дисконтированный ЧПН							
16. Дисконтированный ЧПН с нарастающим итогом (ЧДД)							-

На основании значения чистого потока наличности рассчитать основные показатели оценки инвестиций:

1. внутреннюю норму доходности (ВНД);
2. сроки окупаемости проекта:

- 2.1. простой;
- 2.2. динамический.

Задание 2. Определить точку безубыточности

По заданию преподавателя следует определить точку безубыточности для одного из периодов реализации проекта и построить графическое ее представление (рисунок 1).

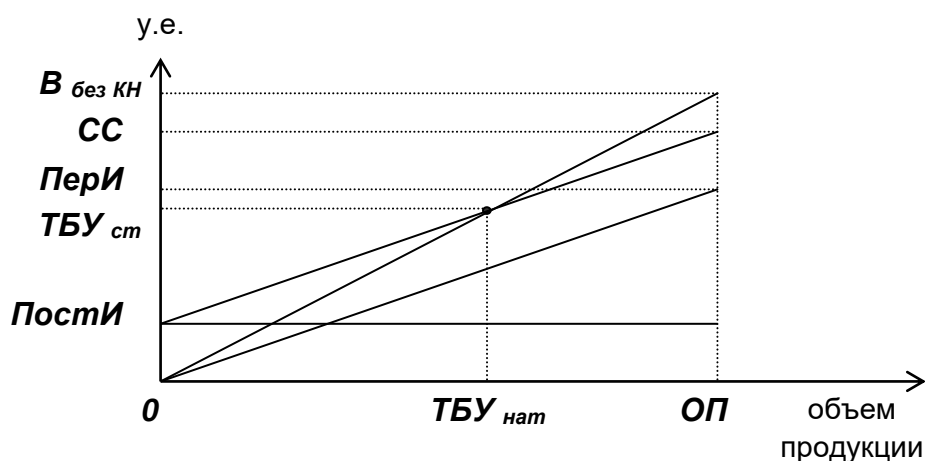


Рисунок 1 Графическое представление точки безубыточности

Задание 4. Определить прогнозируемые показатели эффективности проекта

Показатели эффективности проекта заносятся в таблицу по макету таблицы 15.

Таблица 15 Показатели эффективности проекта

Показатели	В целом по проекту	По периодам реализации проекта		
		IV кв. 1 г.	...	6 г.
1	2	3		8
ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА				
1. Простой срок окупаемости, мес.		x	x	x
2. Динамический срок окупаемости, мес.		x	x	x
3. Чистый дисконтированный доход (ЧДД), BYN		x	x	x
4. Внутренняя норма доходности (ВНД), %		x	x	x
5. Индекс доходности (ИД)		x	x	x
6. Уровень безубыточности	x			
7. Добавленная стоимость				
8. Добавленная стоимость на одного работающего				
ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ				
9. Рентабельность, %:				
9.1. собственных средств	x			
9.2. инвестиций	x			
9.3. инвестированного капитала	x			
9.4. продаж	x			
9.5. продукции	x			
10. Коэффициент финансовой независимости	x			

Показатели	В целом по проекту	По периодам реализации проекта		
		IV кв. 1 г.	...	6 г.
1	2	3		8
11. Коэффициент финансовой напряженности	х			
12. Коэффициент структуры капитала	х			
13. Коэффициенты оборачиваемости:				
14.1. всего капитала	х			
14.2. собственных средств	х			
14.3. заемных средств	х			
14.4. дебиторской задолженности	х			
14.5. кредиторской задолженности	х			
15. Показатели платежеспособности				
15.1. Коэффициент текущей ликвидности	х			
15.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами				
15.3. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами				
16. Соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости, %				
17. Соотношение чистой прибыли и добавленной стоимости, %				

Сделать вывод по вычисленным показателям.

Практическая работа №7 РАЗРАБОТКА ПЛАНА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Цель работы: составить календарный график реализации проекта

Задание 1. Разработать план реализации проекта

План реализации проекта представляет собой календарный график, то есть совокупность согласованных во времени мероприятий, начиная от принятия инвестиционного решения и подготовительных работ до промышленного производства. Подобный график реализации проекта составляется по макету таблицы 16.

Таблица 16 Календарный график реализации проекта

№	Название объекта, перечень основных работ	Всего капитальные затраты (без НДС)	По периодам реализации проекта						
			1 год				2 год	...	6 год
			I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал			
1	2	3	4	5	6	7	8		12
А	Производство макаронных изделий								
А _п	Предынвестиционные затраты								
А _и	Разработка проектной								

	документации								
A.1	Строительство объекта А.1								
A.1.1	Закупка оборудования								
A.1.2	Осуществление строительства (реконструкции) приобретения зданий, сооружений, помещений								
A.1.3	Монтаж оборудования								
A.1.4	Шефмонтажные и пусконаладочные работы								
A.1.5	Обучение персонала, обслуживающего объект А								
A.1.6	Ввод в эксплуатацию объекта А								
A.1.7	Выход на проектную мощность								
	ИТОГО за период								
	за год								

Этапы осуществления проекта обозначаются с указанием стоимости каждого этапа. Факт осуществления того либо иного мероприятия также фиксируется графически (путем закрашивания соответствующих ячеек таблицы).

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

**Материалы итоговой аттестации
по дисциплине
«Бизнес-планирование»**

СПИСОК
вопросов к зачету по дисциплине «Бизнес-планирование»
для студентов специальности 6-05-0412-04 Маркетинг
заочной и очной форм обучения

1. Роль и место планирования в управлении предприятием: прогнозирование, планирование (сущность, преимущества и основные ограничители).
2. Функции и основные принципы внутрифирменного планирования.
3. Система планов: сущность, основные задачи. Виды планирования.
4. Методическая основа бизнес-планирования в Республике Беларусь.
5. Организация планирования на предприятии: система и этапы планирования. Схемы организации работ по составлению планов.
6. Сущность и общие требования к подготовке бизнес-плана.
7. Варианты разработки бизнес-плана.
8. Принципы и подходы разработки бизнес-плана.
9. Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана
10. Состав бизнес-плана и справочных материалов бизнес-плана. Перечень основных разделов бизнес-плана инвестиционного проекта.
11. Требования к формированию титульного листа и резюме бизнес-плана. Раздел бизнес-плана «Юридический план».
12. Разделы бизнес-плана «Характеристика организации и стратегия ее развития».
13. Раздел бизнес-плана «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»
14. Раздел бизнес-плана «Производственный план»
15. Разделы бизнес-плана «Описание продукции (услуги)», «Организационный план»
16. Разделы бизнес-плана «Инвестиционный план, источники финансирования», «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»
17. Раздел бизнес-плана «Показатели эффективности проекта»
18. Основные понятия и компоненты бизнес-модели.
19. Основные трудности и мифы бизнес-моделирования.
20. Процесс формирования (модернизации) бизнес-модели.
21. Бизнес-модель А. Остервальдера: понятие, основные блоки.
22. Основные виды бизнес-моделей по генерации доходов в современном бизнесе.

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

**Учебно-программная документация
образовательной программы высшего
образования
(учебная программа по дисциплине
«Бизнес-планирование»)**

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

А.Н.Парфиевич

2025

Регистрационный № УД-24-2-102 /уч.

Бизнес-планирование

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине
для специальности:
6-05-0412-04 Маркетинг

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта ОСВО 6-05-0412-04-2023, утв. Пост. Министерства образования Республики Беларусь от 10.08.2023 № 246, примерного учебного плана рег. № 6-05-04-007/пр., утв. 02.12.2022 г. и учебного плана УО БрГТУ по специальности 6-05-0412-04 Маркетинг для дневной формы получения образования

СОСТАВИТЕЛЬ:

Козинец М.Т., доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Проровский А.Г., заведующий кафедрой мировой экономики, маркетинга, инвестиций учреждения образования «Брестский государственный технический университет», кандидат технических наук, доцент;

Мельниченко А.Н., директор частного предприятия «Тевком»

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой менеджмента

Заведующий кафедрой

(протокол № 3 от 27.11.2024);

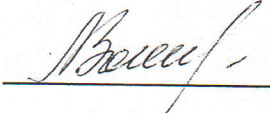
 И.М. Гарчук

Методической комиссией

экономического факультета

Председатель методической комиссии

(протокол № 3 от 24.12.2024);

 Л.А. Захарченко

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 2 от 27.12.2024)

методист УМО  Т.В. Гуремович

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Место учебной дисциплины.

Учебная программа по дисциплине «Экономика Бизнес-планирование» разработана в учреждении образования «Брестский государственный технический университет» в соответствии с требованиями образовательного стандарта общего высшего образования, обеспечивающего получение степени бакалавра, и учебного плана высшего образования по специальности 6-05-0412-04 Маркетинг.

Бизнес-планирование выступает самостоятельным направлением в системе планирования современной коммерческой организации, решает спектр конкретных задач, оперирует общеэкономическим, маркетинговым, логистическим и финансовым инструментарием для их обоснования и реализации. Бизнес-план является необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся на сегодняшний день экономической ситуации. В рыночных условиях коммерческие организации широко используют преимущества планирования в конкурентной борьбе. Наличие детально разработанного плана позволяет им активно осваивать рынок улучшая свое положение на нем, улучшать конкурентоспособность, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы. Поэтому бизнес-планирование осуществляется организациями любых сфер деятельности, масштабов и организационно-правовых форм.

Место учебной дисциплины «Бизнес-планирование» в системе подготовки специалиста с высшим образованием определяет возможности при помощи реализации научно обоснованной системы бизнес-планирования решить следующие актуальные задачи управления современной организацией:

- четко скоординировать и синхронизировать во времени и в пространстве работу различных связанных между собой структурных подразделений;
- оперативно реагировать на изменения в макро- и микросреде целевого рынка путем своевременного внесения необходимых коррективов в текущую деятельность;
- выявлять сильные и слабые стороны деятельности организации в сфере маркетинга, что послужит важной информационной базой для разработки научно обоснованной стратегии ее развития и ее составляющей – стратегии маркетинга;
- способствовать реальному достижению главной (глобальной) цели развития организации, а также выполнению ею своей миссии;
- уменьшить степень неопределенности информации и риска в осуществлении основной деятельности организации и оценить ее эффективность.

Овладение методологическим аппаратом и методикой составления бизнес-планов, маркетинговых исследований, технологией проведения финансово-экономических расчетов, реализации, оценки надежности и экономической эффективности бизнес-планов способствуют формированию и становлению высококвалифицированных специалистов, обладающих соответствующими профессиональными компетенциями.

Задачи учебной дисциплины:

- приобретение знаний:
 - о сущности бизнес-планирования, его место в системе планирования организации;

- об основных видах, формах, методах и показателях планирования работы организации (предприятия);
 - о типологии бизнес-планирования;
 - о пользователях бизнес-плана;
 - об основных проблемах разработки и реализации бизнес-планов;
 - о типичных ошибках, встречающиеся при разработке бизнес-планов;
 - о структуре бизнес-плана и содержание основных его разделов;
- формирование навыков:
- стратегического маркетингового планирования;
 - планирования производственной программы и мощности;
 - планирования труда и заработной платы;
 - планирования себестоимости товаров, продукции, работ, услуг и цены;
 - планирования материально-технического обеспечения;
 - финансового планирования;
- изучение принципов:
- организации процесса бизнес-планирования и его основных компонентов;
 - ресурсного обеспечения бизнес-планирования;
 - реализации бизнес-плана;
 - содержание процесса контроля за разработкой и выполнением бизнес-плана;
- овладение методами:
- формирования экономической структуры бизнес-планов;
 - маркетинговых исследований и финансово-экономических расчетов, проводимых в рамках соответствующих разделов бизнес-плана;
 - разработки и реализации бизнес-планов различных типов;
 - обоснования экономической эффективности инвестиционного и инновационного проекта;
 - оценки надежности и экономической эффективности бизнес-планов.

В результате изучения учебной дисциплины «Бизнес-планирование» формируются следующие компетенции:

универсальные:

- УК-1. Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;
- УК-5. Быть способным к саморазвитию и совершенствованию в профессиональной деятельности;
- УК-6. Проявлять инициативу и адаптироваться к изменениям в профессиональной деятельности;

базовые профессиональные:

- БПК-4. Понимать мотивы поведения субъектов рыночной экономики, особенности экономических процессов в Республике Беларусь и других странах, анализировать экономическую информацию, применять полученные теоретические знания в качестве методологической основы изучения прикладных экономических дисциплин;
- БПК-5. Понимать поведение потребителей и организаций в рыночной экономике, механизмы ценообразования на товарных и ресурсных рынках, условия

общего экономического равновесия, направления, инструменты и границы государственной микроэкономической политики, применять теоретические знания для принятия оптимальных решений в условиях экономического выбора;

- БПК-6. Понимать механизмы функционирования агрегированных рынков и инструменты бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики, анализировать макроэкономические процессы, происходящие в Республике Беларусь и других странах, оценивать результаты макроэкономической политики;
- БПК-8. Понимать особенности и механизм функционирования национальной экономики, оценивать ресурсный потенциал и конкурентные преимущества, определять тенденции и перспективы ее развития для решения текущих экономических проблем и реализации стратегических целей и задач социально-экономического развития;
- БПК-10. Понимать особенности реализации стратегического маркетинга в деятельности организаций разной отраслевой направленности, проводить аудит маркетинга, определять целевой рынок, оценивать конкурентный потенциал бизнеса, уверенно пользоваться различными методами при разработке маркетинговых стратегий;

специальные:

- СК-26. Изучить современные нормативные основы формирования бизнес-планов, требования к их структуре и содержанию; получить навыки определения планируемой эффективности инвестиционных проектов

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- основные виды, формы, методы и показатели планирования работы организации (предприятия);
- теорию и практику стратегического планирования деятельности хозяйствующего субъекта;
- теорию и практику планирования производственной программы и мощности;
- теорию и практику планирования труда и заработной платы;
- теорию и практику планирования себестоимости товаров, продукции, работ, услуг и цены;
- теорию и практику планирования материально-технического обеспечения;
- теорию и практику финансового планирования;

уметь:

- рассчитать показатели текущего плана деятельности организации (производственную программу, потребность в материально-технических ресурсах, фонд заработной платы, себестоимость, финансовые результаты и др.);
- обосновать экономическую эффективность инвестиционного проекта;
- составить бизнес-план организации;
- выполнить финансово-экономическое обоснование плана развития организации.

владеть:

- навыками разработки бизнес-планов конкретных продуктов.

Связи с другими учебными дисциплинами

Учебная дисциплина «Бизнес-планирование» опирается на предварительное изучение общенаучных и профессиональных дисциплин, предусмотренных учебным планом специальности. Для успешного освоения обозначенного курса, студенту требуются знания и навыки, получаемые в рамках учебных дисциплин «Теория маркетинга» и «Экономика организации (предприятия)». Формируемые в результате изучения учебной дисциплины компетенции могут способствовать успешному освоению дисциплины «Инвестиционная деятельность».

План учебной дисциплины для дневной формы получения высшего образования

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
6-05-0412-04	Маркетинг	2	4	102	3	48	16	—	32	—	—	зачет

1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1.1. ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

1.1.1. Планирование деятельности предприятия в рыночной экономике

Планирование в системе управления предприятием. Функции и принципы планирования. Система планов предприятия. Виды планирования. Методическая основа разработки бизнес-планов в Республике Беларусь. Организация планирования на предприятии: система и этапы планирования, схема организации работ по составлению планов.

1.1.2. Основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта

Сущность и общие требования к подготовке и разработке бизнес-плана инвестиционного проекта. Принципы и подходы разработки бизнес-плана, варианты разработки бизнес-плана. Состав бизнес-плана инвестиционного проекта. Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана.

1.1.3. Структура и основа разработки описательных разделов основной части бизнес-плана

Титульный лист. Резюме. Раздел «Характеристика организации и стратегия ее развития». Раздел «Описание продукции (услуги)». Раздел «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга». Разделы «Организационный план» и «Юридический план».

1.1.4. Структура и основа разработки финансово-экономических разделов основной части бизнес-плана

Раздел «Производственный план». Раздел «Инвестиционный план. Источники финансирования». Раздел «Прогнозирование финансово-экономической деятельности предприятия». Раздел «Показатели эффективности инвестиционного проекта»

Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана.

1.1.5. Проектирование бизнес-моделей

Понятия бизнес-моделей и их основные компоненты. Основные трудности бизнес-моделирования. Мифы бизнес-моделирования. Процесс формирования (модернизации) бизнес-модели. Бизнес-модель Остервальдера. Основные виды бизнес-моделей по генерации доходов в современном бизнесе.

1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ.

1.2.1. Методическая основа бизнес-планирования

Исходные данные, необходимые для расчета финансово-экономической части бизнес-плана проекта. Основные формы первичной документации, содержащие исходные данные. Постановка задач бизнес-проектирования. Заполнение паспорта предприятия. Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.

1.2.2. Разработка производственного плана

Разработка программы производства и реализации продукции. Разработка программы материально-технического обеспечения. Расчет потребности в сырьевых ресурсах и транспортных расходах. Расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах. Определение издержек производства и сбыта продукции. Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.

1.2.3. Определение финансовых результатов реализации проекта

Расчет чистой прибыли от реализации продукции. Определение общей величины обязательных отчислений. Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.

1.2.4. Разработка инвестиционного плана проекта:

Определение потребности в оборотном капитале. Определение общих инвестиционных затрат по проекту. Определение источников финансирования общих инвестиционных затрат. Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.

1.2.5. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности

Расчет потока денежных средств. Составление проектно-балансовой ведомости. Повторение и закрепление лекционного материала. Решение тестов и задач.

1.2.6. Определение показателей эффективности проекта

Определение основных показателей оценки инвестиций (оценки эффективности текущей деятельности, оценки эффективности проекта). Расчет точки безубыточности. Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.

1.2.7. Оценка риска инвестиционного проекта

Анализ чувствительности проекта. Повторение и закрепление основного лекционного материала. Решение тестов и задач.

2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для дневной формы получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	4-й семестр						
1.	Планирование деятельности предприятия в рыночной экономике	4		1		6	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, зачет в устной, письменной, и (или) в форме тестирования
2.	Основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта	4		1		6	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, зачет в устной, письменной, и (или) в форме тестирования
3.	Структура и основа разработки описательных разделов основной части бизнес-плана	3		12		15	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, зачет в устной, письменной, и (или) в форме тестирования
4.	Структура и основа разработки финансово-экономических разделов основной части бизнес-плана	4		17		20	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, зачет в устной, письменной, и (или) в форме тестирования
5.	Проектирование бизнес-моделей	1		1		7	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, тест, зачет в устной, письменной, и (или) в форме тестирования
	Итого	16		32		54	

3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

3.1. Перечень литературы

(учебной, учебно-методической, научной, нормативной, др.)

Основная

1. Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 31.08.2005, № 158 (в ред. постановлений минэкономики РБ от 07.12.2007 № 214, 29.02.2012 № 15, от 25.07.2014 № 55, от 02.07.2015 № 40, от 22.08.2016 № 53, от 10.05.2018 № 15) // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=W20513184>. – Дата доступа: 01.10.2024.
2. Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год : Постановление Министерства экономики Респ. Беларусь от 30.10.2006 N 186 (ред. от 15.05.2023) // Онлайн-сервис готовых правовых решений по бухучету, налогообложению и праву [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/207364/бизнес-планов?searchKey=hu0p&searchPosition=2#M103167>. – Дата доступа: 01.10.2024.
3. Владыко, А. В. Бизнес-планирование. Практикум [Текст] = Практикум : учебное пособие / А. В. Владыко, Р. П. Валевиц, Е. А. Соколовская ; под ред. Р. П. Валевиц. - Минск : БГЭУ, 2020. - 235 с.
4. Плясунков, А. В. Планирование на предприятии : учебно-метод. пособие / А. В. Плясунков ; Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет, Кафедра "Экономика и организация машиностроительного производства". – Минск : БНТУ, 2016. – 79 с.

Дополнительная

1. О финансово-экономических обоснованиях : постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 9 октября 2024 г. N 16 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=W22442284>. – Дата доступа: 11.10.2024.
2. Налоговый кодекс Республики Беларусь (Особ. часть) : Кодекс от 29.12.2009 N 71-3 с изм. и доп. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
3. Об утверждении Методических рекомендаций по прогнозированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (товаров, работ, услуг) в промышленных организациях системы Приказ Мин. пром. Респ. Беларусь: Приказ Мин. пром. Респ. Беларусь от 05.06.2015 N 273 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
4. О системе регулирования цен : Пост. Совета Министров Респ. Беларусь от 19.10.2022 N 713 (ред. от 29.12..23) // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
5. Бизнес-планирование и менеджмент наукоемких производств : пособие для студентов направления специальности 1-55 01 01 «Интеллектуальные приборы, машины и производства» и 1-55 01 02 «Интегральные сенсорные системы» / Н. В. Комина [и

др.] ; Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Инженерная экономика». - Минск : БНТУ, 2021. - 58, [2] с.

6. Устинович, И. В. Бизнес-планирование. Практикум : учебное пособие / И. В. Устинович, С. В. Шевченко, А. Л. Ивашутин. - Минск : РИВШ, 2020. - 162 с.
7. Амельченя, Ю. Бизнес-план инвестиционного проекта: разработка, утверждение, рассмотрение и экспертиза / Ю. Амельченя, О. Бакиновская // Экономика, финансы, управление. - 2014. - №8. - С. 12-19.
8. Гайнутдинов, Э. М. Бизнес-планирование : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Л. И. Поддерезина. - Мн. : Выш. шк., 2011. - 207 с.
9. Телешук, Г. Я. Бизнес-планирование: пособие / Г. Я. Телешук. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2010. – 147 с.
10. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии : учеб. пособие / Э. А. Афилов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : Вышэйшая школа, 2006. – 302 с.
11. Ильин, А. И. Планирование на предприятии : учебник / А. И. Ильин. – 4-е изд., стер. – Минск : Новое знание, 2003. – 635 с.
12. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик ; Пер. с англ. – 2 изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 432 с.
13. Бизнес-планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям / Е. В. Купцова. - Москва : Юрайт, 2018. – 434 с.
14. Бизнес-план на 100%: стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс. - 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 485 с.
15. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: научно-практическое пособие / В. Л. Горбунов. - 2-е изд. - Москва : РИОР, Инфра-М, печ. 2017 (макет 2018). – 286 с.
16. Орлова, Е. Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок: [примеры бизнес-планов] / Е. Р. Орлова. – 10-е изд. – Москва : Омега-Л, 2013. - 168 с.
17. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: монография / Б. П. Воловиков. - Москва : Инфра-М, 2017. – 220 с.
18. Бизнес-планирование на предприятии: учебник: для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" / И. А. Дубровин. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2016. - 431 с.
19. Бизнес-план фирмы: теория и практика: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 (080100) "Экономика" и экономическим специальностям / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. – Москва : Инфра-М, 2015. – 191 с.

3.2. Перечень компьютерных программ, наглядных и других пособий, методических указаний и материалов, технических средств обучения, оборудования для выполнения лабораторных работ

1. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Бизнес планирование» для специальности 1-26 02 05 Логистика [Электронный ресурс] / Брест. гос. техн. ун-т ; сост.: М. Т. Козинец ; Свид. о гос. регистр. инф. рес-са

№ 2062437622 от 12.03.2024. – Режим доступа: <https://rep.bstu.by/handle/data/41484>.
– Дата доступа: 10.10.2024.

2. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Бизнес-планирование» для студентов специальности 1-26 02 05 «Логистика» / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет, Кафедра менеджмента ; сост.: М. Т. Козинец, А. В. Федоров. – Брест : БрГТУ, 2023. – 25 с.
3. Козинец, М.Т. Тесты по дисциплине «Бизнес-планирование» [Электронный ресурс] / Система тестирования БрГТУ. – Брест, 2024. Режим доступа : <https://test.bstu.by/subjects/70>. – Дата доступа : 01.10.2024.
4. Козинец М.Т., Проровский А.Г. Практические аспекты бизнес-планирования: методическое пособие; Комитет экономики Брестского областного исполнительного комитета, БОКУП «Центр внедрения научно-технических разработок». – Брест: Брестский трансграничный информационный центр, 2005. – 80 с.

3.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. собеседования;
2. тесты (включая компьютерные);
3. контрольные опросы
4. отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой;
5. зачеты в одной из следующих форм: тестирование, письменная или устная.

3.4. Текущая и промежуточная аттестация обучающихся

Текущая аттестация проводится в целях периодического контроля и оценки результатов учебной деятельности обучающихся по учебной дисциплине.

Текущая аттестация обучающихся дневной формы получения общего высшего образования осуществляется в форме тестирования. О форме текущей аттестации студенты проинформируются в начале семестра. Текущая аттестация проводится в установленные сроки.

Предусматривается выполнение одного теста по теме 1 и (или) теме 2 учебной программы. Тестирование проводится в технической форме посредством системы тестирования БрГТУ (test.bstu.by).

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине, при условии успешного прохождения текущей аттестации, предусмотренной в текущем семестре. Допуском к сдаче зачета является успешное выполнение минимум 55% тестовых заданий. Студенты информируются о результатах текущей аттестации непосредственно после проведения контрольного мероприятия. Для информирования могут быть использованы компьютерные информационные системы и платформы (GoogleClassroom, электронная почта и др.).

К промежуточной аттестации студент допускается при условии успешного выполнения тестовых заданий по всем темам. Результаты текущей аттестации могут учитываться при проведении промежуточной аттестации по учебной дисциплине (зачета).

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Роль и место планирования в управлении предприятием: прогнозирование, планирование (сущность, преимущества и основные ограничители).
2. Функции и основные принципы внутрифирменного планирования.
3. Система планов: сущность, основные задачи. Виды планирования.
4. Методическая основа бизнес-планирования в Республике Беларусь.
5. Организация планирования на предприятии: система и этапы планирования. Схемы организации работ по составлению планов.
6. Сущность и общие требования к подготовке бизнес-плана.
7. Варианты разработки бизнес-плана.
8. Принципы и подходы разработки бизнес-плана.
9. Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана
10. Состав бизнес-плана и справочных материалов бизнес-плана. Перечень основных разделов бизнес-плана инвестиционного проекта.
11. Требования к формированию титульного листа и резюме бизнес-плана. Раздел бизнес-плана «Юридический план».
12. Разделы бизнес-плана «Характеристика организации и стратегия ее развития».
13. Раздел бизнес-плана «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»
14. Раздел бизнес-плана «Производственный план»
15. Разделы бизнес-плана «Описание продукции (услуги)», «Организационный план»
16. Разделы бизнес-плана «Инвестиционный план, источники финансирования», «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»
17. Раздел бизнес-плана «Показатели эффективности проекта»
18. Основные понятия и компоненты бизнес-модели.
19. Основные трудности и мифы бизнес-моделирования.
20. Процесс формирования (модернизации) бизнес-модели.
21. Бизнес-модель А. Остервальдера: понятие, основные блоки.
22. Основные виды бизнес-моделей по генерации доходов в современном бизнесе.

3.5. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы примерно 2,0-2,5 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

Основными направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначальное подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по учебной дисциплине в целом и ее разделам, наличием ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;
- подготовка к практическим занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля;
- подготовка к зачету.

Перечень тем самостоятельной работы:

Вопросы, углубленно изучаемые в рамках самостоятельной работы:

1. Планирование деятельности предприятия в рыночной экономике.

Планирование в системе управления предприятием. Функции и принципы планирования. Система планов и методическая основа планирования. Организация планирования на предприятии.

Рекомендуемая литература – [3.1.О.1, 3.1.О.2, 3.1.О.3, 3.1.О.4, 3.1.Д.1, 3.1.Д.8]

2. Основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта

Сущность и общие требования к подготовке и разработке бизнес-плана инвестиционного проекта. Принципы и подходы разработки бизнес-плана, варианты разработки бизнес-плана. Основные ошибки, возникающие при разработке бизнес-плана

Рекомендуемая литература – [3.1.О.1, 3.1.О.2, 3.1.О.3, 3.1.О.4, 3.1.Д.5, 3.1.Д.9, 3.1.Д.10, 3.1.Д.16]

3. Структура и основа разработки описательных разделов бизнес-плана

Разделы бизнес-плана «Характеристика организации и стратегия ее развития», «Описание продукции (услуги)», «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга», «Организационный план», «Юридический план».

Рекомендуемая литература – [3.1.О.1, 3.1.О.4, 3.1.Д.6, 3.1.Д.7, 3.1.Д.10, 3.1.Д.16]

4. Структура и основа разработки финансово-экономических разделов бизнес-плана

Разделы бизнес-плана «Производственный план», «Инвестиционный план, источники финансирования», «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности», «Показатели эффективности проекта»

Рекомендуемая литература – [3.1.О.1, 3.1.О.3, 3.1.Д.11, 3.1.Д.13, 3.1.Д.18, 3.1.Д.19]

5. Проектирование бизнес-моделей

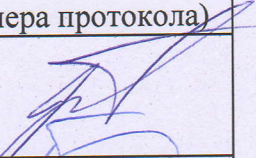
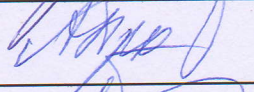
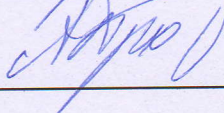
Основные понятия и компоненты бизнес-модели. Основные трудности и мифы бизнес-моделирования. Процесс формирования (модернизации) бизнес-модели. Бизнес-модель А. Остервальдера: понятие, основные блоки. Основные модели генерации дохода (модели фримииум (Freemium) и лицензирования; рекламная модель; модели «Подписка», «Продажа аналитики» и др.).

Рекомендуемая литература – [3.1.О.3, 3.1.О.4, 3.1.Д.12, 3.1.Д.14, 3.1.Д.15, 3.1.Д.17]

При изучении учебной дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

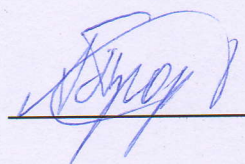
- реферирование статей, отдельных разделов монографий;
- изучение учебных пособий;
- изучение и конспектирование хрестоматий и сборников документов;
- изучение тем и проблем, не выносимых на лекции и занятия;
- выполнение контрольных работ;
- написание тематических докладов, рефератов и эссе на проблемные темы;
- аннотирование монографий или их отдельных глав, статей;
- участие студентов в составлении тестов;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- составление библиографии и реферирование по заданной теме;
- создание карт, графиков и других наглядных пособий по изучаемым темам.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ
дисциплины «Бизнес-планирование»
с другими дисциплинами специальности

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Экономика организации (предприятия)	Кафедра менеджмента	нет	
Инвестиционная деятельность	Кафедра МЭМИ	нет	
Теория маркетинга	Кафедра МЭМИ	нет	

Содержание учебной программы согласовано с выпускающей кафедрой

Заведующий выпускающей кафедрой,
кандидат технических наук, доцент



А.Г. Проровский