

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

КАФЕДРА МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ



БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические рекомендации по подготовке и защите курсовых работ

для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Логистика»)
очной / заочной форм обучения

Утверждено на заседании кафедры
Протокол № 1 от 26.08.2022 г.

Донецк
2022

УДК 005.511:005.932(076.6)
ББК У291.231.1: У291.592я81
Б59

Рецензент :

О. Н. Николаева - канд. наук по гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ».

Б59 Бизнес-планирование : методические рекомендации по подготовке и защите курсовой работы для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Логистика») очной / заочной форм обучения / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра маркетинга и логистики ; сост. А. К. Берко . – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС, 2022. – 60 с.

Методические рекомендации по подготовке и защите курсовой работы содержат общие требования по организации выполнения курсовой работы, примерный перечень тем курсовых работ, требования по структуре, содержанию и оформлению курсовой работы, критерии оценки, список рекомендованных источников, приложения.

УДК 005.511:005.932(076.6)
ББК У291.231.1: У291.592я81

© Берко А. К., 2022
© ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	6
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	8
3. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	35
4. ПРОЦЕДУРА РЕГИСТРАЦИИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	45
5. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ВЫПОЛНЕНИЯ.....	46
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	50
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	52

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Бизнес-планирование» помогает обучающимся рассмотреть стратегию, сравнить желания с возможностями, осознавать ограничения, которые существуют. Это позволит избежать таких потенциально опасных ошибок, как отсутствие капитала для работы компании, неправильный подбор персонала компании, неправильный выбор для расположения предприятия, ошибочный выбор рынка. Таким образом, знание в данном направлении имеет важное значение в подготовке современных специалистов в области управления, экономики и финансов.

В основе управления бизнесом лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и реализация. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и специфики бизнеса. Другими словами, стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.

Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса компании, а бизнес-план на основании показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании. Длительный срок работы в своей сфере бизнеса и стабильная удовлетворительная прибыль говорит о наличии у компании успешного бизнес-плана, подтверждающей рентабельность и жизнеспособность ее стратегии.

Методические рекомендации содержат требования для написания курсовой, содержание каждой главы, контрольные вопросы к каждой главе, примеры таблиц для информации по главам.

Целью является изучение основных концептуальных и методических подходов, объясняющих и регулирующих механизмы планирования

производственных процессов на предприятии, а также проблемных вопросов использования инструментов бизнес планирования для регулирования производственных систем хозяйствующих субъектов, а также освоение профессиональных компетенций, необходимых в профессиональной деятельности бакалавров.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Представленные Методические рекомендации по подготовке и защите курсовой работы разработаны на основе Порядка подготовки и защиты курсовых работ в ГОСУДАРСТВЕННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ, введенного в действие Приказом №622 от 04.05.2022 г. и устанавливающего единые требования к подготовке, оформлению и защите курсовых работ обучающихся образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата / магистратуры очной и заочной форм обучения, а также слушателей Центра дополнительного профессионального образования.

Современная хозяйственная деятельность характеризуется рядом признаков, среди которых следует выделить: усиление конкурентной борьбы между национальными и зарубежными производителями; появление в предпринимательстве новых видов рисков, связанных как с экономической, так и с социальной и политической составляющей; колебания финансовых рынков, а также их периодичность, что приводит к изменению скорости и направления движения финансовых средств. Все перечисленные признаки становятся предпосылками для обеспечения эффективного функционирования хозяйствующих субъектов. Это достигается путем формирования конкурентоспособного бизнес-плана.

Курсовая работа по дисциплине «Бизнес-планирование» заключается в разработке бизнес-плана любого предприятия и проводится с целью закрепления знаний, полученных студентами во время обучения и их применение к решению практических задач по созданию новых предприятий, открытия собственного бизнеса, оценки перспективы выхода на внешние рынки, оценки целесообразности выпуска нового продукта, и др. Курсовая работа как независимое исследование и развитие студента должна

определить уровень общенаучной и специальной подготовки студента, его способность применять полученные знания при решении конкретных проблем. Студент имеет право выбрать тему курсовой работы из числа предложенных или предложить тему с обоснованием ее развития.

При написании курсовой работы, студенты должны показать достаточный уровень теоретических знаний и практических навыков из многих дисциплин, а именно: «Финансы», «Маркетинг», «Экономика предприятия», «Менеджмент организаций», «Управление персоналом», и уметь навыки применения этих знания в исследовании рынка, изучении конкурентов, расчет финансовых показателей и эффективности проекта, обоснование организационной структуры предприятия, найма сотрудников.

Таким образом, выполнение курсовой работы, в которой рассматриваются бизнес-планы предприятий, может быть формой контроля знаний студентов по дисциплине «Бизнес-планирование».

Курсовая работа – самостоятельное исследование избранной темы по учебной дисциплине, предназначенное для углубления знаний обучающегося в области избранных для исследования проблем, расширения навыков самостоятельной и научно-исследовательской работы. Тематика курсовых работ отвечает задачам учебной дисциплины.

Выполнение курсовой работы является одним из основных видов самостоятельной работы обучающихся и направлено: на закрепление, углубление и обобщение знаний по изучаемым дисциплинам; развитие профессиональной подготовки; овладение методами научных исследований; формирование навыков решений творческих задач в ходе научного исследования; проектирования по определенной теме.

Курсовая работа выполняется в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса обучающимся самостоятельно под управлением руководителя курсовой работы, назначаемого кафедрой маркетинга и логистики. Преподавателями, осуществляющими руководство работой

обучающегося, при необходимости, проводятся консультации, на которых обучающиеся могут задать вопросы по структуре и ходу выполнения работы. Курсовая работа должна быть аккуратно оформлена. Она должна быть подписана обучающимся с указанием даты ее исполнения. Кафедра маркетинга и логистики информирует обучающихся о сроках выполнения и сдачи курсовой работы, порядке ее представления для регистрации и процедуре защиты.

Курсовая работа, не соответствующая требованиям по качеству и оформлению, не содержащая материалов по конкретному исследованию, обоснованных предложений – к защите не допускается.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должна представлять собой завершённое исследование, в котором анализируются проблемы в исследуемой области и раскрывается содержание и технологии разрешения этих проблем не только в теоретическом, но и в практическом плане, то есть разработке бизнес-плана, адаптированного к реальным условиям внешней среды. Работа над бизнес-планом состоит из следующих этапов: 1. Начальный; 2. Подготовительный; 3. Основной; 4. Защита.

На начальном этапе студенты осуществляют поиск идеи, выбирают сферу деятельности, обосновывают форму организации бизнеса, выбирают способ начала бизнеса. Сформулировать бизнес-идею - наиболее сложный этап работы.

Источниками новых идей могут быть:

- отзывы покупателей;
- продукция конкурентов;
- публикации;
- научно-исследовательские и конструкторские разработки.

Подготовительный этап включает:

- сбор и анализ маркетинговой, производственной, финансовой и общеэкономической информации о настоящем и будущем выбранного бизнеса;
- формирование конкретных целей
- анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии (например - контроль над расходами фокусирование, дифференциация).

Начальная и подготовительная стадия работы определяют каркас будущего бизнес-плана. Для начала работы над бизнес-планом необходимо иметь доступ к следующим блокам информации:

- общеэкономическая информация (экономическая ситуация в стране, отрасли промышленности и регионе, социальные и политические условия, законодательство, тенденции развития сектора);
- маркетинговая информация (потребители, аналогичная продукция, цены, конкуренты, особенности входа в рынок);
- производственная информация (технологии, оборудование, кадры, сырье и материалы, производственные площади, особенности организации производственных процессов);
- финансовая информация (структура капитала, рентабельность, потребность в инвестиционных ресурсах, особенности движения готовой продукции, система платежей, налогообложение, страхование, амортизация).

Основная стадия заключается в качественном описании, количественном измерении и координации основных частей бизнес-плана, и обоснование реальности достижения поставленных целей.

Последовательность работы над главами отображена в типовом содержании бизнес-плана как порядок представления глав.

В любом случае, владельцу предприятия важно понимать собственную бизнес-план предприятия в контексте маркетинговой стратегии. Поэтому наиболее подходящей в данном случае является бизнес-план Остервальдера А., которую можно представить в виде схемы (рис. 1).

Соблюдение системного подхода позволило обосновать модифицированную модульную технологию формирования бизнес-плана предприятия, базовыми элементами которой определены будущие приоритеты потребителей, существующие и потенциальные стратегические ресурсы, экологические ограничения, адаптационные свойства, система бизнес-процессов, бизнес-портфель компании.



Рис. 1. Концепция эффективной бизнес-планирование в контексте маркетинговой стратегии

Отвечая на ряд взаимосвязанных вопросов можно сформировать общее видение нового бизнеса или существующего. Такие вопросы представляются в следующей последовательности:

1. В чем состоит предложение ценности, что производит или реализует предприятие?
2. Кто является клиентами — кому организация предлагает приобрести ценность?
3. Как осуществляются взаимоотношения с клиентами?
4. В чем состоит деятельность организации — как ценность создается, как она доставляется клиентам?

5. Как организация монетизирует предлагаемую ценность — от кого и каким образом поступают доходы?

6. Какие ключевые ресурсы использует организация для предложения и доставки ценности, а также для монетизации доходов?

7. Какова структура издержек?

8. Кто выступает в качестве ключевых партнеров?

Данный бизнес-план также очень полезен как инструмент оптимизации бизнес-процессов или выявления узких мест в работе предприятия. Кроме этого, разрабатывая каждый из девяти сегментов указанных на рис. 1. можно сформировать основные принципы создания, развития и успешной работы организации.

Содержание основных глав курсовой работы:

Глава 1. Подготовительная стадия разработки бизнес-плана

В этой главе должно быть общее описание компании и отрасли, в которой работает данное предприятие. В описание входят все характеристики, которые прямо или косвенно связаны с будущим или существующим бизнесом.

Ключевые элементы главы:

- основная информация о производстве;
- краткая история производства;
- тип бизнеса, основные виды деятельности;
- местонахождение предприятия;
- характеристика отрасли;
- роль и тенденции развития предприятия в отрасли;
- факторы, влияющие на деятельность предприятия (SWOT-анализ);
- цели и стратегия бизнеса.

Основные сведения о предприятии:

- полное и сокращенное наименование предприятия, дата и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адрес компании, банковские реквизиты;
- организационно-правовая форма;
- размер уставного капитала. Вид, количество, номинальная стоимость выпущенных акций;
- учредители предприятий с указанием доли в уставном капитале;
- членство предприятия различного рода объединений членство в фондовых биржах;
- наличие филиалов, представительств;
- юридические лица, в которых компания владеет более 5% собственности.

Факторы, которые влияют на предприятия отрицательно или положительно:

- экономические (цикл деловой активности, инфляция, уровень безработицы, покупательская способность населения, величина процентной ставки по кредиту);
- политические (нестабильность в регионах, где находятся источники сырья или рынки сбыта, законодательная нестабильность);
- демографические (рождаемость, старение населения, миграция, беженцы);
- природные (нехватка некоторых видов сырья);
- научно -технические;
- культурные и мировозренческие.

Завершает главу «Описание компании и отрасли» формулировка *миссии и целей предприятия и определение стратегии бизнеса.*

Когда определены цели бизнес-плана, их нужно исследовать на предмет качества. В этом случае можно использовать систему правила SMART

(Specific – конкретные; Measurable – измеряемые; Agreed upon – актуальные; Realistic – реальные; Trackable – которые отслеживаются).

**Контрольные вопросы, на которые необходимо ответить
разработчику при подготовке главы «Подготовительная стадия
разработки бизнес-плана»**

Охарактеризуйте отрасль, к которой принадлежит предприятие:

1. Кто является главными представителями отрасли? Какие компании занимают ключевые позиции на рынке?
2. Какие факторы определяют успех деятельности в отрасли?
3. Какие масштабы производства в отрасли сейчас? Какова динамика объемов продаж в отрасли в последние годы?
4. Сколько новых предприятий в отрасли возникло в последнее время?
5. Какие прогнозы перспектив развития отрасли?
6. Какие новые товары и новые сегменты рынка были освоены в отрасли за последние годы?
7. Какие новые тенденции заметны в развитии отрасли?
8. Какие новые факторы, связанные с тенденциями развития техники и технологий, изменения в законодательстве, экологическими факторами и т. д., повлияют на развитие отрасли?

Дайте общую характеристику компании:

1. Какие стратегические и тактические цели должно реализовать предприятие?
2. Какие основные виды деятельности предприятия?
3. На какой стадии находится коммерческое предприятие (вновь организуется, перепрофилируется, расширяется)?
4. Какая географическая зона расширяет бизнес предприятия?

Глава 2. Юридическое обоснование бизнеса

В данной главе представляется «Характеристика услуг и продукции», то есть описание продукции (услуг) предприятия с точки зрения потребителя, производится их комплексная оценка.

С этой целью предлагается следующая информация:

- характеристики товаров (услуг);
- экономические показатели;
- сравнение с другими аналогичными товарами;
- патентная охрана;
- показатели экспорта и его возможности;
- основные направления совершенствования продукции;
- возможные ключевые факторы успеха.

При предложении характеристики продукции нужно очень четко определить:

- перечень основных видов продукции (ассортимент), полуфабрикаты, которые планируется производить, а также услуг, которые будут предлагаться населению;

- назначение произведенных товаров или услуг (указать цель производства конкретных видов с точки зрения удовлетворения конкретных потребностей потребителей, область использования - основные и вторичные, факторы привлекательности);

- потребительские характеристики (виды сырья, из которого производится продукция; масса «нетто», сроки хранения, вкусовые качества, эстетичный внешний вид, показатели качества (долговечность, простота, обеспечение безопасности), химический состав, наличие минеральных и других веществ);

- уникальность (ценность) товаров и услуг.

Это один из самых важных этапов подготовки бизнес-плана, который должен ответить на вопрос: кто, почему, в каких количествах покупает и будут покупать продукты предприятия.

В этой главе должно быть показано, что продукция или услуги имеют рынок сбыта, а также возможность предприятия достичь успеха на этом рынке; необходимо показать расходы в связи с выходом на рынок и возможные риски.

Характеристики рынка:

- размер рынка (регион, ДНР, СНГ, мировой рынок);
- уровень и тенденции развития рынка;
- динамика цен на рынке за последние 5 лет;
- специфические особенности рынка, например, трудности доступа к операциям на рынке;
- независимые прогнозы развития рынка в будущем;
- предполагаемая часть рынка, которую займет продукция предприятия;
- планы для зарубежных рынков; экспортный потенциал;
- маркетинговые цели на рынке.
- определение типа рынка;
- определение конъюнктуры рынка;
- оценка конъюнктуры рынка;
- выбор целевых сегментов;
- позиционирование рынка;
- прогноз продаж.

При определении **типа рынка** необходимо дать его характеристику, то есть, указать *этап развития рынка* (тенденции роста или спада), *исторические и экономические причины для существования* рынка (регион и концентрация населения), *ограничения рынка* (экономические, правовые) и т.д.

При анализе рынка, осуществляется использование **сегментации**, указываются основные потребители и принципы их сегментации, отмечается,

что привлекает типичного покупателя в данный сегмент, очерчивается круг наиболее привлекательных сегментов.

Оценка конъюнктуры рынка. Оценивается численность покупателей в каждом выделенном сегменте и определяется спрос. На основе этих данных осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов – целевых рынков.

Выбор целевых сегментов. На основе данных оценки конъюнктуры рынка осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов. Перспективными можно считать сегмент, в котором пребывает приблизительно 20% покупателей этого рынка, которые получают 80% товара, предлагаемого предприятием. Здесь же исследуется положение предприятия на рынке. Для первого года продаж в этом пункте указываются:

- основные потребители товаров приводятся данные о заказе товаров, контрактах, письменных обязательствах предприятия;

- потенциальные потребители, которые уже выразили заинтересованность в продукте;

- потенциальные потребители, которые не выразили пока интерес в продукте; объясняется, как предприятие намерено их завоевывать.

Позиционирования рынка. В бизнес-плане оцениваются действия по выведению товара на рынок и обеспечение ему конкурентоспособного положения в сегменте.

Позиционирование рынка может идти по одному из выбранных направлений:

- заполнение определенной ниши рынка;

- занятие места, близкого к позиции одного из конкурентов, т. е. конкурентное позиционирование.

Прогноз объёма продаж. Основываясь на оценке преимуществ, изготовленных предприятием товаров, определяют возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

В бизнес-плане обязательным является представление основных показателей в прогнозируемых ценах, выраженных в денежных единицах, которые соответствуют покупательской способности каждого периода реализации проекта. Прогнозируемые цены включают прогнозируемый уровень инфляции.

**Контрольные вопросы, на которые необходимо ответить
разработчику при подготовке главы «Юридическое обоснование
бизнеса»**

Опишите продукцию (товары, услуги) предприятия:

1. Какой товар (услугу) производит предприятие? Какие технические, эксплуатационные или потребительские показатели этой продукции?
2. Насколько данный продукт (услуга) будет отвечать требованиям законодательства?
3. Для удовлетворения каких потребностей предназначена продукция предприятия?
4. Каковы свойства продукции, которые делают ее уникальной? Почему потребители будут покупать продукцию предприятия?
5. Почему потребители предпочитают именно этот продукт?
6. Есть ли недостатки у продукта? Может ли нанести ущерб успешной реализации продукта на рынке?
7. Ожидается ли возможный возврат проданных товаров? В чем может быть причина возврата?
8. На какой стадии разработки находится продукт компании (опытный образец; производство; массовый выпуск)?
9. Продукция предприятия защищена патентами? Или используются другие формы защиты интеллектуальной собственности?
10. Имеет ли этот продукт торговую марку?
11. Особенности упаковки товара.
12. Особенности дизайна товара.
13. Какова ожидаемая частота покупки товара потребителями?

14. Оценка вероятности изменения спроса на этот продукт.
15. Будут ли конкуренты в скором времени иметь подобный продукт?
16. Как долго этот продукт может быть новинкой на рынке?
17. По каким ценам будет продаваться этот продукт?
18. Существуют ли возможности для расширения или улучшения ассортимента продукции в будущем?
19. Как долго этот продукт может быть на рынке?
20. Технологические особенности производства товаров (услуг).
21. Будет ли учитываться мнение потребителей при разработке новых товаров и их модификации?
22. Будет ли организована предпродажное и послепродажное обслуживание товаров?
23. Каким образом сбыт продукции будет зависеть от реализации других сопутствующих товаров?
24. На какие рынки «нацелен» бизнес, который открывается? Типы этих рынков и их название.
25. Где находятся рынки, на которые планирует выйти предприниматель, то есть их месторасположение (регионы, концентрация населения и т. д.)?
26. Размер (потенциал) рынка товаров данного назначения.
27. Какие тенденции (рост, стабилизация, сужение) характерны для рынка данных товаров в последние годы?
28. Какие есть прогнозы о будущем развитии рынка данного продукта?
29. Какие основные факторы влияли и будут влиять в будущем на тенденции развития данного товара?
30. Что означает удовлетворение потребностей потребителей этого вида продукции?

31. С помощью каких средств удовлетворяются потребности потребителей данного вида товаров?

32. Почему некоторые группы населения покупают именно эти, а не аналогичные товары (услуги)?

33. В какой степени государственная (региональная) политика способствует (или не способствует) импорту аналогичных товаров из-за рубежа?

Четко опишите целевой рынок бизнеса:

1. Кто является потенциальными потребителями продукции предприятия?

2. Характеристики основных потребителей данного товара (национальность, пол, социально-экономическое положение, возраст и т.д).

3. Прогнозы изменений размера сегментов на данном рынке товаров (услуг) в ближайшее время и в перспективе.

4. Потенциальный объем продаж товаров в каждом из сегментов рынка.

5. Ожидаемая реакция рынка на новый продукт (услугу).

6. Что является специфическим в предложенных товарах (услугах), именно, для существующих клиентов (особенные потребности, приоритеты, привычки, географические, демографические, социально-экономических признаки и т. д.)?

7. Что ищут потребители и почему они отдают предпочтение, покупая именно данный товар?

8. Какой группе потребителей наиболее подходит товар новооткрытого бизнеса?

9. Почему определенная целевая группа потребителей имеет первостепенное значение для созданного предприятия?

10. Какие факторы влияют на спрос товаров (услуг) в данном сегменте рынка?

11. Каковы прогнозы изменений потребностей потребителей в каждом из сегментов рынка.

12. Как планируется реагировать на эти изменения?

13. Этап развития каждого сегмента рынка (тенденции роста или снижения).

14. Каким образом будет осуществляться изучение потребностей потребителей и оценка величины спроса (самостоятельно или при содействии специализированных фирм)?

15. Как будет изменяться товарный ассортимент предприятия в будущем?

Кратко изложите рассуждения по размещению предприятия:

1. Где находятся потребители (потенциальные потребители) продукции предприятия?

2. Где будет размещено новосозданное предприятие?

3. Почему именно это место было выбрано для размещения предприятия?

4. Какие факторы и почему были приняты во внимание в процессе выбора места для размещения предприятия?

5. Это ваше собственное помещение или вы предполагаете его арендовать?

Глава 3. Маркетинговые исследования и организация производства

Структура главы:

- производственные технологии;
- производственное кооперирование;
- контроль производственного процесса;
- система охраны окружающей среды;
- производственная программа;
- производственные мощности и их развитие;

- потребность в долгосрочных активах;
- потребность в оборотных средствах;
- прогноз расходов.

Технология производства. Указывает тип производства (единичное, серийное, массовое), методы его организации, структура производственного цикла, направление его деятельности. Определяется схема производственного процесса, может быть представлена схема грузопотока. Производится оценка существующих технологий в следующих областях:

- соответствие технологии современным требованиям;
- уровень автоматизации производственного процесса;
- обеспечение гибкости процесса, сокращение времени для корректировки;
- возможность быстро увеличить или уменьшить выход.

Указать основные направления совершенствования и развития технологии, предусмотренные бизнес-планом.

Следует отметить, как предлагаемые изменения технологии скажутся на качестве продукции, уровне производственных затрат, цене изделия.

Производственное кооперирование. Если в производственном процессе предусматривается выполнение части операций субподрядчиками, то это особо указывается в бизнес-плане. Дается обоснование решения кооперирования, а также выбор конкретных партнеров, с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входной контроль, поставляющих субподрядчиком узлов и полуфабрикатов. При выборе партнеров учитывается их надёжность, производственные, финансовые, кадровые возможности.

В бизнес-плане указывается наименование, место расположение и адреса фирм-субподрядчиков, виды и условия исполнения ими работ.

Программа производства. Прогноз объемов производства и реализации услуг осуществляется на основе сопоставления результатов

маркетинговых исследований рынка сбыта с производственными возможностями компании. При этом он должен быть равен или превышать значение прогноза продаж. В последнем случае будет происходить накопление запасов готовой продукции.

Как правило в бизнес-плане приводятся данные по объему выпуска каждого вида продукции в натуральном выражении и темпах их изменения за последние три года, а также планируемые значения этих показателей для следующих 3-5 лет. Прогнозирование объёма производства в номенклатурном объёме проводится следующим образом: первый год - по кварталам (в случае необходимости – по месяцам), второй год – по полугодиям (или по кварталам), последующие годы - в целом за год.

В официальную бизнес-модль включается оптимальный вариант с учетом данных главы «Потенциальные риски» и расчетов экономической эффективности проекта.

Производственные мощности и их развитие. В бизнес-плане оценивается соответствие производства продукции существующим производственным мощностям, приводятся данные о балансе производственных мощностей, как отчётные, так и прогнозируемые на ближайшие годы с учётом введения в действие новых мощностей, уменьшение их в результате выбытия. Тут же указываются значения коэффициентов сменности работы оборудования и использования производственных мощностей.

Потребность в долгосрочных активах. В этом параграфе дается краткое описание существующих основных производственных фондов и нематериальных активов: состав, структура, стоимость некоторых видов собственности, технические характеристики, степень износа необходимости ремонта или реконструкции.

Отображаются проблемы, связанные с расширением, модернизацией или реконструкцией существующего производства или организации:

–наличие документации;

–присутствие подрядчиков, способной обеспечить в прогнозируемый срок проведение строительно-монтажных работ;

–стоимость и др.

На основе этого устанавливается потребность в дополнительном оборудовании и общей потребности в основных фондах и нематериальных активах. Расчет потребности в основных фондах осуществляется по типу основных фондов исходя из нормативов продуктивности.

Потребность в оборотных средствах. В этом параграфе подготовлен подробный расчет нормативов оборотных средств методом прямого счёта.

Подробный расчет потребности в оборотных средствах проводится для заново созданных предприятий, а также в случае необходимости коренного пересмотра существующих нормативов оборотных средств. Для действующих предприятий корректировка величины оборотных средств осуществляются в финансовой секции бизнес-плана на основе метода нормирования оборотных средств (на основе темпов роста объема производства и повышения эффективности использования оборотных средств).

Прогноз расходов. Глава заканчивается расчётами затрат производства и себестоимости изготовленной продукции (к главе прилагается калькуляция продукции, которая выпускается и расчёты по всем статьям сметы затрат на производство).

В данной главе отмечаются условия закупки материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, надежность поставщиков с точки зрения обеспечения номенклатуры, размера партий, условия и цены поставок, опыт работы с конкретными поставками. Обязательно указывается возможное лимитирование поставок ресурсов.

В этой главе обобщают все предыдущие материалы глав бизнес-плана и представляют их в виде финансовых формулировок и стоимостных показателей.

Глава объединяет два направления:

1. Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия:

- финансовая отчетность предприятия;
- анализ финансово-экономического состояния предприятия

2. Планирование основных финансовых показателей:

- подготовка плановых документов;
- прогноз баланса активов и пассивов компании;
- прогноз прибыли и убытков;
- прогнозирование движения денежной наличности;
- финансовая оценка проекта;
- прогноз запаса финансовой прочности.
- результаты финансово-хозяйственной деятельности компании.

Форму финансовой отчетности желательно привести к требованиям международных стандартов.

Контрольные вопросы, на которые необходимо дать ответ разработчика главы «Маркетинговые исследования и организация производства»

Дайте краткое описание производственных процессов на предприятии:

1. Какие промышленные операции применяются в производственном процессе продукта?

2. В какой последовательности будут производственные операции?

3. Отвечает ли технология производства современным требованиям?

4. Предусматривается ли производственная кооперация с другими предприятиями? Каким образом? На каких условиях?

5. Какие новые прогрессивные технологии планируется использовать в производственном процессе?

6. Как быстро можно сделать переход к производству новой продукции?

7. Каких затрат требует подготовка производства к выпуску новой продукции?

8. Есть ли на предприятии трудности в организации производства новой продукции? Если есть, то какими путями их можно преодолеть?

9. Как и на каких стадиях будет осуществляться контроль качества новой продукции?

Охарактеризуйте потребности в материально-технических ресурсах:

1. Компании нужны дополнительные возможности?

2. Будет ли осуществлять компания строительство новых зданий и сооружений?

3. Какие машины, оборудование и инструменты необходимы для производственного процесса?

4. Имеет ли компания необходимое оборудование для производства новой продукции? Какая степень износа этого оборудования?

5. Сколько будет стоить приобретение оборудования или аренда? Каковы амортизационные отчисления?

6. Какие виды сырья, материалов и предметов комплектующих изделий будут использованы для производства продукции?

7. Какова потребность предприятия в материалах, сырье, т. д.?

8. Какие должны быть производственных запасы для организации нормального хода производственного процесса? Способно ли предприятие обеспечить такие запасы?

9. Где, у кого и на каких условиях будет закупаться сырьё и материалы? Какая репутация этих поставщиков? Есть ли опыт работы с ними или предыдущая договорённость?

10. Какие запасы материально-сырьевых ресурсов необходимы для непрерывного хода производственного процесса на предприятии? Нуждаются ли они в особенных условиях сбережения?

11. Насколько успешно выбрали расположение предприятия исходя из близости рынка поставщиков, доступности рабочей силы, транспорта и др.?

12. Есть ли ограничения на объемы поставок производственных ресурсов? Если есть, то какими могут быть пути выхода из данной ситуации?

Узнайте потребности предприятия в производственных и непроизводственных помещениях:

1. Какие производственные и непроизводственные помещения необходимы предприятию? Являются ли они собственными или их нужно их арендовать? Сколько это будет стоить?

2. Как будет осуществляться контроль критических факторов производственного процесса?

3. Как будет осуществляться контроль качества, контроль дисциплины поставок? На какие стандарты при этом будет ориентироваться предприятие?

Опишите влияние внешних факторов на производственный процесс:

1. Как будет организована утилизация отходов и соблюдение санитарных норм?

2. Как производственный процесс на предприятии будет зависеть от конкретных поставщиков сырья и материалов?

Существуют ли какие-то ограничения касательно приобретения (аренды) помещения, машин и оборудования, поставки сырья и материалов?

Глава 4. Финансовое обеспечение и оценка рисков

Анализ финансово-экономического состояния компании осуществляется на основе технико-экономических и финансовых показателей компании за последние три года. В ходе анализа определяют форму экономического роста, тип финансовой стабильности, вероятность потенциального банкротства. Завершить анализ целесообразно определением комплексной рейтинговой оценки финансово-экономического состояния предприятия в динамике.

Планирование основных финансовых показателей. В бизнес-плане представляется прогноз основных форм финансовой отчетности, как правило, укрупненно, соответственно требованиям международным стандартам, обязательно в прогнозных ценах, т.е. в ценах, выраженных в денежных единицах, которые отвечают покупательской способности каждого периода выполнения проекта.

На основе плановых форм финансовой отчетности осуществляется прогнозирование финансово-экономического состояния предприятия.

Параграф завершается определением критического объема продаж, показателей рентабельности и финансовой прочности.

Финансово-экономические результаты деятельности предприятия. Если бизнес уже какое-то время функционирует, необходимо предоставить баланс и декларации о доходах, желательно за последние 3-4 года.

Главная задача оценки финансового состояния - выявить возможность предприятия оплачивать свои внутренние потребности и рассчитываться по своим обязательствам с внешними агентами. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и организациям принять управленческие решения на основе оценки текущего финансового положения и деятельности предприятия за предыдущие годы.

Обобщающие показатели оценки финансового состояния характеризуют:

- ликвидность;
- вовлечение заемных средств;
- оборотность капитала;
- прибыльность.

Нормативы ликвидности:

1) Коэффициент покрытия = текущие активы/краткосрочные обязательства (рекомендуемый критерий); коэффициент быстрой ликвидности = (текущие активы – запасы)/краткосрочные обязательства);

2) Коэффициент абсолютной ликвидности (наличные + краткосрочные финансовые вложения) / краткосрочные обязательства;

3) Собственный оборотный капитал = текущие активы - краткосрочные обязательства.

Коэффициенты деловой активности:

1) Коэффициент оборачиваемости активов = выручка от реализации / среднегодовая стоимость активов;

2) Коэффициент оборачиваемости собственного капитала = выручка от реализации / среднегодовая стоимость собственного капитала;

3) Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача) = выручка от реализации / среднегодовая стоимость основных средств;

4) Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов = себестоимость реализованной продукции / среднегодовая стоимость материально-производственных запасов;

5) Средний срок хранения материально-производственных запасов, дней = 360 / коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов;

6) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = выручка от реализации продукции / среднегодовая стоимость чистой дебиторской задолженности;

7) Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней = 360 / коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности;

8) Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности = себестоимость реализованной продукции / среднегодовая стоимость кредиторской задолженности;

9) Средний срок оборота кредиторской задолженности, дн. = 360 / коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

10) Продолжительность операционного цикла = средний срок хранения материально-производственных запасов + средний срок оборота дебиторской задолженности;

11) Продолжительность финансового цикла = продолжительность операционного цикла - средний срок оборота кредиторской задолженности.

Коэффициенты стабильности:

1) Коэффициент финансовой автономии = собственный капитал / общая сумма капитала;

2) Коэффициент финансовой зависимости = заемный капитал / общая сумма капитала (0,5);

3) Коэффициент финансового риска - плечо финансового рычага = заемный капитал / собственный капитал (0,8);

4) Коэффициент финансовой стабильности = собственный капитал / заемный капитал (1,25);

5) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами = собственные оборотные средства / текущие активы (0,3);

6) Коэффициент маневренности собственных оборотных средств = собственные оборотные средства / собственный капитал (0,5).

Коэффициенты рыночной активности предприятия:

1) Доходность одной акции = чистая прибыль / число обыкновенных акций в обращении;

2) Соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию = рыночная стоимость акции / чистая прибыль на одну акцию;

3) Норма дивиденда на одну акцию = дивиденд на одну акцию / рыночная стоимость одной акции;

4) Доля выплаченных дивидендов = сумма выплаченных дивидендов / чистая прибыль.

Для предприятия, имеющего неустойчивое финансовое положение, следует оценить вероятность его потенциального банкротства. Для этого можно использовать два основных подхода:

- многофакторная модель Э.Альтмана;
- прогнозирование показателей платежеспособности.

Модель Альтмана: это многофакторная модель, позволяющая вычислить интегральный показатель вероятности потенциального банкротства фирмы, так называемые «Счет-Z-счет», отражающий ее финансовую стабильность:

$K1 = \text{Собственные оборотные средства} / \text{сумма всех активов};$

$K2 = \text{нераспределенная прибыль} / \text{сумма всех активов};$

$K3 = \text{рыночная стоимость обыкновенных и привилегированных акций} / \text{объем заемных средств};$

$K4 = \text{валовая прибыль} / \text{сумма всех активов};$

$K5 = \text{чистая выручка от реализации продукции} / \text{сумма всех активов}.$

В зависимости от величины показателя «Счет-Z-счета», определяется вероятность банкротства фирмы:

до 1,8 - очень высокая;

1,81 - 2,7 - высокая;

2,71 - 3,0 - возможная;

более 3,0 - очень низкая.

По этому примеру спрогнозировать банкротство на один год можно с точностью до 90%, на два - до 70%, на три - 50%. В настоящее время разработана и широко используется компьютерная версия Альтмана.

Финансовый план - это наиболее регламентированная часть при разработке бизнес-плана. Главная задача - обобщить все представленное в предыдущих частях бизнес-плана и дать денежную оценку настоящего и будущего состояния предприятия.

Проведение стратегии в жизнь зависит от планирования и использования разработанных планов как инструмента контроля за деятельностью предприятия. Контроль предполагает учет данных для сравнения с плановыми величинами.

Выделяют чаще всего пять контрольных документов-таблиц:

– прогноз продаж;

- прогноз прибылей и убытков (доходов и расходов, финансовых результатов);
- баланс предприятия (прогнозный),
- прогноз движения денежных средств;
- финансовые коэффициенты.

Эти документы образуют костяк мероприятий по планированию. Анализ точки безубыточности приводится в том случае, если он не сделан в других главах.

Основные формы представления информации. Обязательным элементом финансового плана является использование примечаний к таблицам. Содержание этих примечаний - объяснение в таблицы по тем предположений, которые были сделаны в ходе прогноза. Основные требования к предположениям: наличие прямой связи с другими главами бизнес-плана, разумность (допустимость) цифр, приводящие и выводов несмотря на субъективный характер прогноза. Учет основных значимых факторов для составления прогнозов предполагает рассмотрение нескольких составляющих **на уровне отрасли:**

- направления развития отрасли в прошлом (рост, снижение, стагнация);
- сложившиеся тенденции (темпы роста и прироста) существующие прогнозы на будущее (сторонних организаций, экспертов);
- прогнозы с учетом действия важных для этой отрасли событий и явлений.

На уровне компании:

- сложившиеся тенденции в прошлом по каждой составляющей доходов и расходов (темпы роста и прироста);
- имеющиеся планы (расчета) по изменению составляющих доходов и расходов;
- прогнозы объемов продаж - основа большей части финансового планирования.

Сначала все товары и услуги разбиваются на несколько групп, и делается три варианта прогноза:

- лучший (оптимистический, максимальный);
- плохой (пессимистический, минимальный);
- наиболее вероятный (реалистический);

Основой прогноза является маркетинг-план и производственный план, точнее это результаты согласования этих глав.

Далее нужно перейти к представлению как минимум одного варианта прогноза с пояснениями и примечаниями. Другие варианты можно представить в приложении.

Для первого года прогноза принято представление величин ежемесячно, во второй год – поквартально; в третьем и далее годам - одной цифрой. Минимальный горизонт планирования в целом для бизнес-плана для внешнего пользования - три года.

Прогнозирование прибылей и убытков. Основой этого прогноза является предварительный документ (прогноз продаж), а также результаты анализа состояния предприятия и планы по изменению в маркетинге, производстве и организации производства, которые влияют на показатели этой формы. Перечень показателей, рекомендуемых к использованию, в этой форме не случаен. Представленный образец содержит минимальный набор показателей, необходимый для анализа прогноза, с точки зрения обоснованности. При необходимости перечень статей может быть расширен. Это имеет смысл делать в тех случаях, когда отдельных составляющих комплексных статей играют важную роль в характеристике конкурентных преимуществ конкретного бизнеса (например, составляющие себестоимости могут быть детализированы). Однако, стоит помнить, что в бизнес-плане для внешнего пользования важно обеспечить простоту и лаконичность.

Прогнозный баланс. Реальные формы бухгалтерской отчетности редко приводятся в бизнес-планах. Формы баланса, приводят в бизнес-планах, чаще всего бывают агрегированными, то есть укрупненными.

Степень детализации зависит от целей составления бизнес-плана. Кроме этого, в бизнес-планах для внешнего пользования информация, представляющая в балансах, должна приближаться к международным стандартам, и поэтому первичные материалы необходимо трансформировать в соответствии с этими требованиями.

Прогноз движения денежных средств. Формат представления этого прогнозного документа также зависит от особенностей бизнеса. В бизнес-плане для внешнего пользования можно предлагать агрегированные формы. Основное условие - возможность увидеть и понять объемы и структуру потоков.

Основное различие между этими двумя документами заключается в том, что схема производственных потоков предусматривает наглядное изображение потоков сырья, материалов, энергии и необходимость обслуживания, а технологическая схема призвана показывать принципиальную последовательность операций при обработке сырья в готовый продукт. На практике, в зависимости от особенностей бизнеса, возможно приведение некоторого смешанного варианта.

Контрольные вопросы, на которые необходимо дать ответ разработчика главы «Финансовое обеспечение и оценка рисков»

Охарактеризуйте результативность будущей деятельности предприятия, с точки зрения формирования и динамики прибыли в плановом периоде:

1. Какими предусматриваются объемы продаж продуктов (услуг) предприятия в плановом периоде (по месяцам за первый год и по кварталам за второй и третий годы)?

2. На каких предположениях основываются прогнозы ожидаемых объемов продаж?

3. Какие прямые и общепроизводственные (операционные) затраты на производство и реализацию товаров (услуг) предприятия вы прогнозируете?

4. Какие, по вашему мнению, будут объемы валового, операционного дохода и прибыли предприятия?

5. Какими (согласно графиком безубыточности) должны быть объемы продаж предприятия, чтобы оно стало прибыльным?

Объясните, как прогнозируются денежные поступления и выплаты предприятия в течение планового периода:

1. Сколько наличных средств будет у предприятия на начало каждого месяца в течение первого года его функционирования?

2. Какие денежные поступления и выплаты планируются в течение каждого месяца?

3. Когда (период) предприятие будет испытывать дефицит (или излишек наличности)?

4. Сколько средств нужно взять в долг на периоды дефицита и когда они будут возвращены?

Охарактеризуйте финансовое состояние предприятия на конец каждого года планового периода и дайте оценку ожидаемой эффективности финансовой деятельности предприятия:

1. Вычислить активы, пассивы и собственный капитал предприятия на конец каждого года планового периода, составьте балансы.

2. Будет ли предприятие способно оплачивать свои краткосрочные долговые обязательства (каков уровень ликвидности предприятия)?

3. Будет ли предприятие способно выполнять свои долгосрочные обязательства по мере наступления сроков платежей (каков уровень платежеспособности предприятия)?

4. Какого уровня рентабельности стремится достичь предприятие в плановом периоде?

5. Как рассчитаны финансовые коэффициенты соотносятся с показателями аналогичных предприятий и с среднеотраслевыми? Какие коэффициенты не совпадают и как это объяснить?

6. Насколько достоверны прогнозы и предположения, на которых основывались финансовые расчеты? В каком диапазоне могут изменяться эти прогнозы и предположения, чтобы реализация данного предпринимательского проекта оставалась экономически целесообразной?

3. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

3.1. Основная часть.

Техническое оформление курсовой работы должно соответствовать принятым стандартам оформления научных исследований. При этом материалы работы должны излагаться четко, ясно, последовательно, с соблюдением логичности перехода от одной главы к другой и от одного параграфа к другому.

Следует использовать принятую научную терминологию, избегать повторений общеизвестных положений, имеющих в учебниках и учебных пособиях. Уточнять необходимо только понятия малоизвестные или противоречивые, делая ссылку на авторов, высказывающих разные мнения по одному и тому же вопросу.

Стиль написания – безличный монолог, т.е. изложение материала должно быть представлено от третьего лица без употребления форм первого и второго лица, местоимений единственного числа. Во всей работе должно быть обеспечено единообразие терминов, обозначений и условных сокращений.

Язык работы – государственный, стиль – научный, четкий, без орфографических и синтаксических ошибок; последовательность – логическая. Непосредственное переписывание в работе материалов из источников недопустимо (за исключением случаев прямого цитирования).

Курсовая работа должна быть напечатана с помощью текстового редактора на одной стороне страницы стандартного белого листа бумаги формата А4 (210x297 мм); шрифт – Times New Roman; кегль – 14;

межстрочный интервал – 1,5 (до тридцати строк на странице); с соблюдением размеров полей: верхнее, нижнее – 20 мм, слева – 30 мм, справа – 15 мм; абзац – 1,25 см.

Параметры страницы выставляются в Меню Файл/Параметры страницы и должны соответствовать указанным на рисунке 3.1.

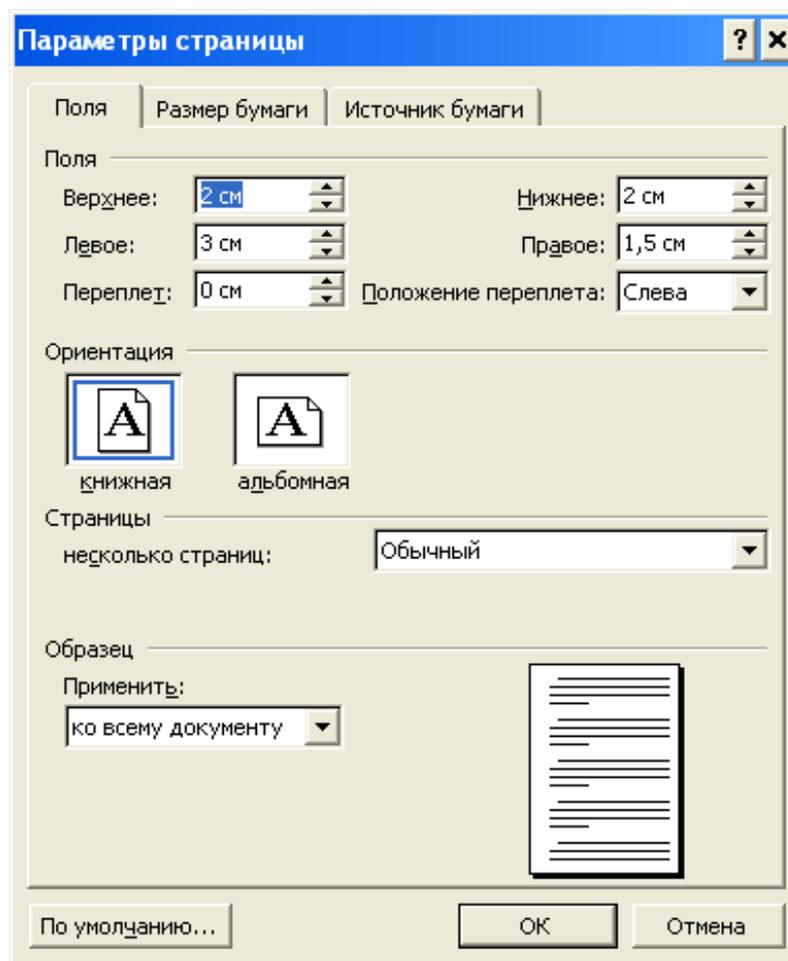


Рис. 3.1. Параметры страницы

Печать должна быть четкой, черного цвета, средней жирности. Все структурные части курсовой работы требуют оформления соответствующим образом.

Параметры основного текста выставляются в меню Формат/Абзац и должны соответствовать значениям на рисунке 3.2.

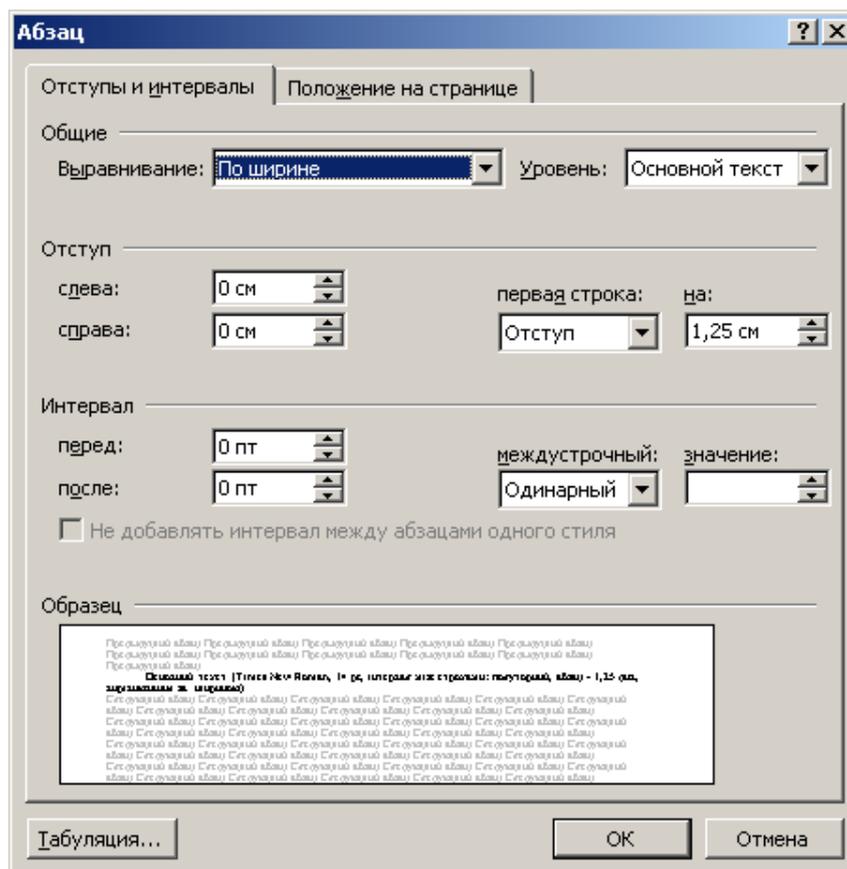


Рис. 3.2. Параметры основного текста

Содержание включает наименование и номера начальных страниц всех глав и параграфов работы. В содержание необходимо включать все заголовки, которые есть в работе, начиная с введения и заканчивая приложениями.

Текст основной части работы делится на главы и параграфы. Каждая глава заканчивается выводами, которые размещаются через один интервал текста после окончания последнего параграфа каждой главы.

Заголовки структурных частей работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «НАЗВАНИЕ ГЛАВЫ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЯ» печатаются заглавными буквами по центру страницы и выделяются **жирным шрифтом**.

Заголовки параграфов печатаются маленькими буквами (кроме первой заглавной) с абзаца, выравниваются по ширине и выделяются **жирным**

шрифтом. Точка в конце заголовка не ставится. Если заголовок состоит из двух или более предложений, их разделяют точками.

Расстояние между заголовком структурных частей работы и текстом, а также между заголовком параграфа и текстом должно составлять 2 интервала основного текста. Пример оформления заголовков приведен на рисунке 3.3.

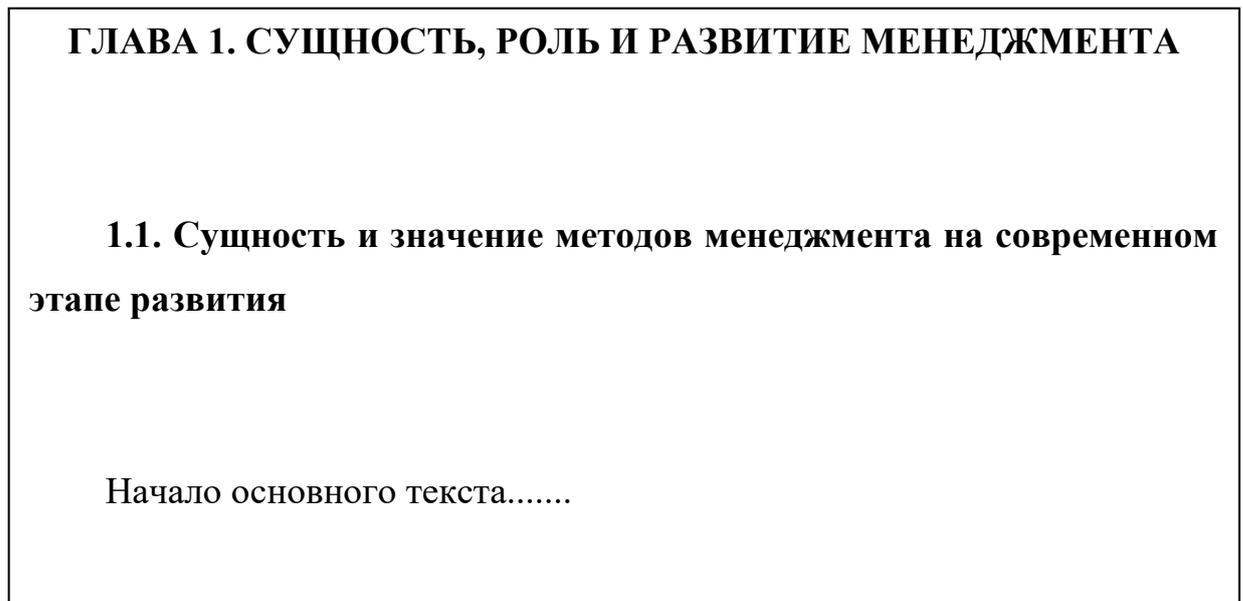


Рис. 3.3. Пример оформления заголовков в курсовой работе

Каждую новую главу следует начинать с новой страницы.

3.2. Нумерация

Номера страниц проставляют в середине верхнего поля листа арабскими цифрами при соблюдении сквозной нумерации по всему тексту работы. Точка в номере страницы не ставится. Нумерация страниц, глав, параграфов, рисунков, таблиц, формул изображается арабскими цифрами без знака №.

Титульный лист (Приложение Б) и содержание включаются в общую нумерацию страниц, но номер страницы на них не проставляется. Нумерация

начинается с 3-й страницы (или 4-й, если содержание занимает 2 страницы) – «Введение».

Нумерация глав и параграфов осуществляется по порядку в пределах всей работы и обозначается арабскими цифрами, отделяемыми точкой. Параграфы нумеруются арабскими цифрами в пределах каждой главы. Номер параграфа состоит из номера главы и порядкового номера параграфа в пределах главы, разделенных точкой, например: 1.3 номер третьего параграфа в первой главе.

СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ, ПРИЛОЖЕНИЯ не нумеруют как главы.

3.3. Иллюстрации и таблицы

Содержание иллюстраций должно дополнять текст работы, раскрывать суть явления, наглядно иллюстрировать размышления обучающегося, поэтому в тексте на каждую из них должна быть ссылка с соответствующим комментарием.

Иллюстрации (схемы, графики и т.п.) и таблицы следует подавать в работе непосредственно после текста, где они упомянуты впервые, или на следующей странице. Если они содержатся на отдельных страницах магистерской диссертации, их включают в общую нумерацию страниц. Иллюстративные или табличные материалы, размеры которых превышают формат А4, размещают в приложениях. На все иллюстрации должны быть ссылки в тексте.

Иллюстрации обозначают словом (рис.) и нумеруют последовательно в пределах главы, за исключением иллюстраций в приложениях. Номер иллюстрации должен состоять из номера главы и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой: например, Рис. 1.2 – второй рисунок первой главы. Номер иллюстрации, ее название и пояснительные подписи размещают последовательно под иллюстрацией по центру (рис. 3.4).

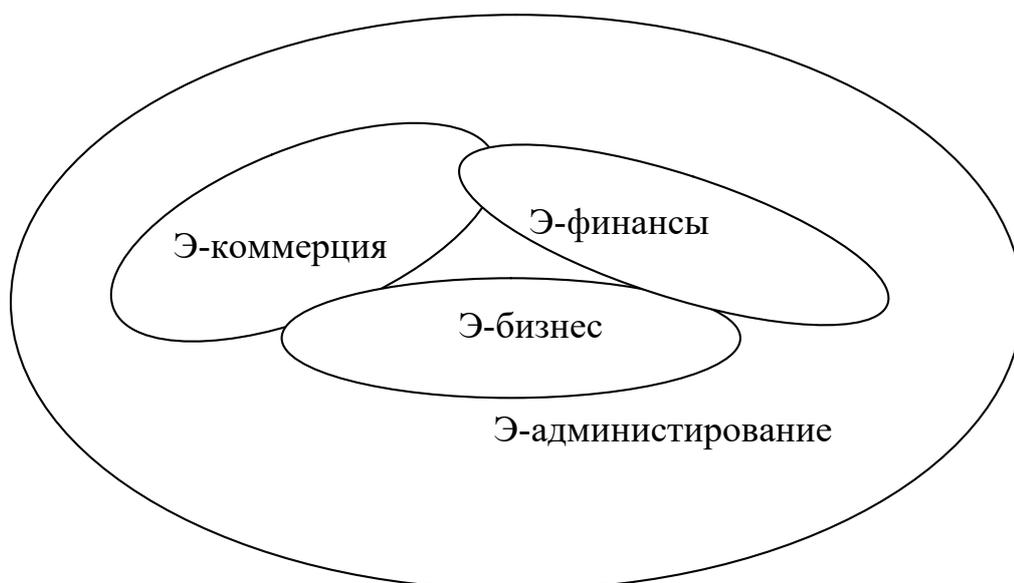


Рис. 1.1. Взаимосвязи в бизнесе



Рис. 1.2. Прогнозы объемов оборотов интернет-магазинов по торговле физическими товарами

Рис. 3.4. Пример оформления рисунка

Таблицы нумеруют последовательно (за исключением тех, что размещены в Приложениях) в пределах глав. В правом верхнем углу размещают надпись Таблица с указанием ее номера, который состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой:

например, Таблица 2.3 (третья таблица второй главы). Название таблицы находится ниже, по центру страницы (рис. 3.5).

Таблица 2.1

Вертикальный и горизонтальный анализ структуры пассивов ООО

«Эффект+» за 2019-2020 гг.

Название статей	Код	2017	2018	Абсол. откл.	Относ. откл.	Темпы рост.
1	2	3	4	5	6	7
Пассив						
III. Капитал и резервы						
Уставный капитал	1310	705 97	1 440 39	734 42	14,33	204,03
Добавочный капитал	1350	7 06	7 55	49	-0,14	106,82
Нераспределенная прибыль	1370	683 88	773 68	8980	-11,21	113,13

Рис. 3.5. Пример оформления таблицы

При переносе таблицы на другую страницу в правом верхнем углу над последующими частями пишут, например, Продолжение табл. 2.3. (рис. 3.6).

Таблица 2.1

Вертикальный и горизонтальный анализ структуры пассивов ООО

«Эффект+» за 2019-2020 гг.

Название статей	Код	2017	2018	Абсол. откл.	Относ. откл.	Темпы рост.
1	2	3	4	5	6	7
Уставный капитал	1310	705 97	1 440 39	734 42	14,33	204,03
Продолжение табл 2.1.						
1	2	3	4	5	6	7
Добавочный капитал	1350	7 06	7 55	49	-0,14	106,82
...						

Рис. 3.6. Пример оформления таблицы с «Продолжением»

В таблицах необходимо обязательно указывать единицу измерения. Если все единицы измерения одинаковы для всех показателей таблицы, они приводятся в заголовке. Единицы измерения должны приводиться в

соответствии со стандартами. Числовые величины в таблице надо указывать с одинаковым количеством десятичных знаков. Заголовки колонок таблиц начинаются с большой буквы.

При ссылке в тексте слово «таблица» пишут сокращенно: например, в табл. 1.2. В повторных ссылках на таблицы и иллюстрации необходимо применять сокращенное слово «смотри»: например, см. табл. 1.2.

3.4. Формулы, ссылки

Формулы в работе нумеруются в пределах главы. Номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы в главе, разделенных точкой. Номера формул пишут у правого поля страницы на уровне формулы в круглых скобках, например, (2.1) – первая формула второй главы. Пояснение значений символов, числовых коэффициентов в формулах предоставляется непосредственно после формулы в той последовательности, в которой они представлены в формуле, и каждое – с новой строки.

Первую строку пояснения начинают со слова «где» без двоеточия.

В тексте формулы выделяются строками, т.е. выше и ниже каждой формулы нужно оставлять одну свободную строку. Если уравнение не вмещается в одну строку, его следует перенести после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x) и деления (:). (рис. 3.7).

$$K = \frac{P_1}{P_0} \times 100\%, \quad (2.1)$$

где P_1 , P_0 – фактические и плановые расходы по смете.

Рис. 3.7. Пример оформления формул

Простые внутрострочные и однострочные формулы должны быть набраны символами без использования специальных редакторов (допускается использование специальных символов из шрифтов Symbol,

Greek Math Symbols, Math-PS, Math A, Mathematica BTT). Сложные и многострочные формулы должны быть целиком набраны в редакторе формул Microsoft Equation 2.0, 3.0.

Ссылки в тексте на источники информации следует отмечать порядковым номером ссылок, выделенным двумя квадратными скобками, например, – в работах таких ученых: Иванова А.А., Петрова А.О., Сидорова С.П. [1-3] или [1; 3; 6]. При цитировании одного источника необходимо указывать конкретную страницу [1, с. 223].

Ссылки в тексте на приложения необходимо оформлять в следующем виде: (Приложение А).

Материал в списке использованных литературных источников рекомендуется располагать, выбрав один из двух вариантов:

- в алфавитном порядке, отдельно в русском и латинском алфавите;
- в порядке их использования по тексту курсовой работы.

3.5. Приложения

Приложения оформляются как продолжение курсовой работы и размещаются в порядке появления ссылок в тексте.

После списка использованных источников с новой страницы по середине листа располагается слово «ПРИЛОЖЕНИЯ». Номер страницы, на котором размещено слово «ПРИЛОЖЕНИЯ» отображается в содержании работы.

Далее каждое приложение располагается с новой страницы, причем сами приложения не нумеруются и не отображаются в содержании.

В правом верхнем углу с первой большой буквы печатается слово «Приложение» и рядом – большая буква, обозначающая приложение, например, Приложение А.

Приложение имеет заголовок, напечатанный строчными буквами с первой заглавной буквы (рис. 3.8).



38¶

Приложение 3¶

¶

Реклама продвижения бренда компании «Тринити» — Сделай предоплату за 6 месяцев и получи месяц в подарок¶

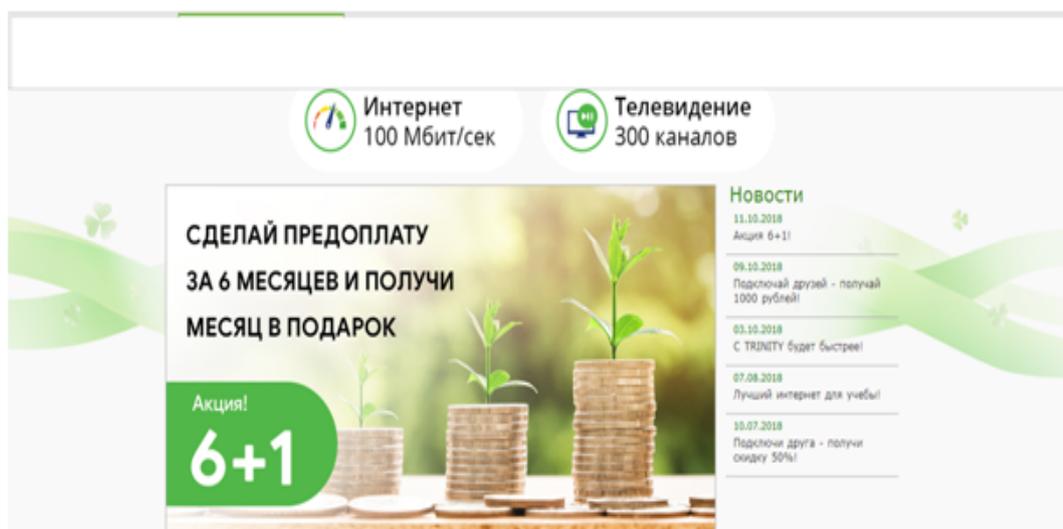


Рис. 3.8. Пример оформления «Приложения»

Приложения последовательно обозначаются заглавными буквами русского алфавита, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. На каждое приложение должна быть ссылка в тексте.

Единственное приложение обозначается как Приложение А.

Иллюстрации, таблицы и формулы, размещенные в приложениях, нумеруют в пределах каждого приложения, например: «рис. Д 2.» (второй рисунок Приложения Д); «формула (А 1)» (первая формула Приложения А).

4. ПРОЦЕДУРА РЕГИСТРАЦИИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Готовую курсовую работу обучающийся предоставляет на кафедру маркетинга и логистики для регистрации не позднее чем за 2 дня до защиты, согласно установленному графику проведения защит курсовых работ, утвержденных кафедрой.

После регистрации курсовые работы передаются руководителю для предварительной оценки.

Защита курсовой работы проходит перед комиссией до начала зачтено-экзаменационной сессии. В состав комиссии входят не менее 3 человек из числа профессорско-преподавательского состава кафедры.

При защите курсовой работы обучающиеся обязаны подготовить доклад и презентацию в системе Microsoft Office PowerPoint. Доклад должен быть кратким, содержательным и точным, формулировки обоснованными и лаконичными, содержать выводы и предложения. Основная цель доклада – в короткое время изложить основные результаты проделанной работы.

Доклад необходимо подготовить заранее в форме выступления, в котором целесообразно осветить такие важные вопросы: обоснование актуальности темы исследования; цель, задачи, объект и предмет исследования; удалось установить, выявить, доказать; какими методами это достигнуто; элементы новизны в теоретических положениях и в практических рекомендациях; с какими трудностями пришлось столкнуться в процессе исследования и т.д. В выступлении, которое не должно превышать по времени 7–10 минут, могут содержаться также ответы на основные замечания научного руководителя,.

В решении вопроса об оценивании курсовой работы, после ее защиты, принимается во внимание уровень выполнения работы, умение обучающегося связывать теоретические знания, содержательность ответов на поставленные вопросы.

Очевидным условием четкости и ясности ответов является свободное владение технологией исследования и знание области применения полученных результатов.

5. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ВЫПОЛНЕНИЯ

Общими критериями оценивания курсовой работы являются:

соответствие содержания курсовой работы теме, по которой она выносится на защиту;

научно-практическое значение предложений и выводов курсовой работы;

соответствие работы требованиям, предъявляемым к оформлению и содержанию;

уровень защиты курсовой работы.

В процессе защиты и при оценивании курсовой работы также обращается внимание на: обоснование выбора темы работы и четкое формулирование ее целей и задач; степень соответствия объема и содержания темы курсовой работы ее целям и задачам; использование первичного периодического материала; глубокое понимание современного состояния рассматриваемых в работе проблем; самостоятельность мышления и творческий подход к проблеме; логику и четкость изложения материала; обоснованность основных положений, выводов; знание литературы по разрабатываемой теме; качество оформления работы; правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы.

Результаты учебной деятельности оцениваются по государственной шкале и шкале ECTS. Механизм конвертации результатов учебной деятельности в оценки по государственной шкале и шкале ECTS представлен в табл. 5.1.

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале при сдаче зачета	Оценка по государственной шкале при сдаче диф.зачета	Определение
A	90 – 100	«Зачтено»	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89		«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79			в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74		«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69			выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Не зачтено»	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34			с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

Курсовая работа оценивается дифференцированной оценкой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания курсовой работы и распределение баллов по ним

Критерии и основные требования к выполнению	Количество баллов		
	«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»
Полнота изложения материала и степень раскрытия проблемы	40-37	37-32	32-29
Исследовательские навыки	10-9	9-7	7-4
Аналитические навыки и критическое мышление	20-17	17-13	13-9
Оригинальность выводов и рекомендаций	15-13	13-11	11-8
Соблюдение требований к оформлению	5	5-4	4-3
Защита работы	10-9	8	7
Всего баллов	100-90 (A)	89-75 (B, C)	74-60 (D, E)

Оценку «отлично» получают работы, в которых содержатся элементы научного творчества, делаются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика и самостоятельный анализ фактического материала на основе глубоких знаний специальной литературы по данной теме.

Оценка «хорошо» ставится тогда, когда в работе, выполненной на достаточном теоретическом уровне, полно и всесторонне освещаются вопросы темы, но нет должной степени творчества.

Оценку «удовлетворительно» имеют работы, в которых правильно освещены основные вопросы темы, но не проявилось умение логически стройного их изложения, самостоятельного анализа источников, содержатся отдельные ошибочные положения.

Оценку «неудовлетворительно» получают работы в случае, когда студент не может ответить на замечания рецензента, не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснения выводам и теоретическим положениям данной проблемы.

Оценка за курсовую работу является самостоятельной и не имеет непосредственной связи с итогами текущего контроля знаний обучающегося.

Лучшие работы можно рекомендовать на конкурсы студенческих работ, а также для печати в студенческих сборниках. Курсовые работы подаются на конкурсы, когда они представляют собой разработки, проведенные студентами в процессе обучения, и полученные в них результаты опубликованы, внедрены в практику или в учебный процесс. Защищенные курсовые работы сдаются на кафедру.

Если обучающийся получил неудовлетворительную оценку за курсовую работу он не допускается к сдаче семестрового экзамена.

Обучающийся, не предоставивший курсовую работу в установленный срок или не защитивший ее по неуважительной причине, считается имеющим академическую задолженность.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, Г. Основы маркетинга / Г. Армстронг. – М.: Вильямс И.Д., 2019. – 752 с.
2. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А.Баринов. –: Форум: ИНФРА-М, 2013. – 273 с.
3. Бекектова, О.Н. Бизнес-план: теория и практика: учебное пособие для вузов / О.Н. Бекектова, В.И. Найденкова. – М.: «Приор-издат », 2015. – 388 с.
4. Бизнес-планирование : учебное пособие / составители Ю.В. Устинова, Н. Ю. Рубан. – Кемерово : КемГУ, 2020. – 73 с. – ISBN 978-5-8353-2614-3. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/156122> (дата обращения: 20.08.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Бизнес-планирование: учебник / ред ред. В. М. Попова и С.П.Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 672 с.
6. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования : учебник для вузов / С. Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 304 с.
7. Бринк, И.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева // Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов н / Д: Феникс, 2011. – 384 с.
8. Будович, Л.С. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : учебно-методическое пособие / Л.С. Будович, Ю.В. Старцева. – Москва : РТУ МИРЭА, 2021. – 177 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/182556> (дата обращения: 20.08.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
9. Джакубова, Т. Н. Бизнес-план: расчеты по шагам : учебное пособие / Т. Н. Джакубова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2021. – 104 с. – ISBN 978-5-00184-034-3. – Текст : электронный // Лань :

электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/179777> (дата обращения: 20.08.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

10. Каледин, С. В. Корпоративные финансы : учебник для вузов / С.В. Каледин. – Санкт-Петербург : Лань, 2021. – 480 с. – ISBN 978-5-8114-6774-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/165832> (дата обращения: 20.08.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

11. Кузнецов А.И., Омельченко И.Н. Технология бизнес-планирования: учеб.пособие / Под ред. А.А. Колобова.-М: Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2015. – 192 с.

12. Куликова, Н. Н. Управление инновационной деятельностью : учебно-методическое пособие / Н. Н. Куликова. – Москва : РТУ МИРЭА, 2021. – 101 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/182560> (дата обращения: 20.08.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

13. Петрученя, И. В. Бизнес-планирование : монография / И.В. Петрученя, А.С. Буйневич. – Красноярск : СФУ, 2021. – 196 с. – ISBN 978-5-7638-4392-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/181653> (дата обращения: 20.08.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Электронные ресурсы:

1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – <http://cyberleninka.ru/>

2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – <http://elibrary.ru/>

3. Журналы Высшей школы экономики – НИУ ВШЭ – <https://www.hse.ru/science/journals>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Бизнес-план и его информационное обеспечение;
2. Бизнес-план и задачи его разработки;
3. Бизнес-план и методы его продвижения на рынок;
4. Бизнес-план и учет конкурентных преимуществ субъектов хозяйствования при его разработке;
5. Бизнес-план как инструмент управления;
6. Бизнес-план, методика его разработки и контроль исполнения;
7. Бизнес-план, показатели определяющие критерии его эффективности;
8. Бизнес-планирование на предприятии и его основные предпосылки;
9. Значение бизнес-плана в системе внутрифирменного планирования;
10. Мировой опыт бизнес-планирования;
11. Назначение плана маркетинга. Какие задачи отражает маркетинговый раздел бизнес-плана;
12. Обоснование плана технического развития предприятия;
13. Описание отрасли, предприятия и продукции в составе бизнес-плана;
14. Организационный план в составе бизнес-плана;
15. Основные потребители бизнес-плана и их требования к его содержанию;
16. Особенности разработки бизнес-планов инвестиционных проектов;
17. Оценка инвестиций при разработке бизнес-плана;
18. Оценка инвестиционной привлекательности бизнеса;

19. Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии при разработке бизнес-плана;
20. План производства в составе бизнес-плана;
21. Планирование затрат на производство и реализацию продукции при составлении бизнес-плана;
22. Планирование предпринимательского риска в бизнес-плане;
23. Разработка и обоснование бизнес-плана переработки и сбыта отдельных видов продукции животноводства (молока, мяса и др.);
24. Разработка и обоснование бизнес-плана по развитию предприятия;
25. Разработка и обоснование бизнес-плана предоставления услуг по ландшафтному дизайну.
26. Разработка и обоснование бизнес-плана производства и реализации продукции птицеводства (перепела, страусы, цесарки, гуси, индюки, утки);
27. Разработка и обоснование бизнес-плана производства и сбыта продукции аквакультуры;
28. Разработка и обоснование бизнес-плана производства и сбыта шампиньонов;
29. Реализация бизнес-плана на предприятии;
30. Резюме бизнес-плана, требования к его составлению;
31. Состав основных разделов бизнес-плана;
32. Стратегия маркетинга в бизнес-плане;
33. Структура бизнес-плана инвестиционного проекта;
34. Управление реализацией бизнес-плана;
35. Управление рисками при разработке бизнес-планов;
36. Финансовое планирование при разработке бизнес-плана;
37. Финансовый план в составе бизнес-плана;
38. Этапы бизнес-планирования, модификации бизнес-планов;



ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Факультет производственного менеджмента и маркетинга
 Кафедра маркетинга и логистики

КУРСОВАЯ РАБОТА
 по дисциплине «Бизнес-планирование»
 на тему «...»

студента (ки) __ курса группы _____
 образовательной программы _____
 _____ формы обучения
 (очной (заочной))

_____ (фамилия и инициалы)

направления подготовки 38.03.02
 Менеджмент (профиль «Логистика»)
 Научный руководитель:

_____ (фамилия и инициалы научного руководителя)

_____ (учёная степень, звание, должность)

К защите допустить
 с оценкой _____

Защищено
 с оценкой _____

_____ (подпись преподавателя)

“ ” 20__ г.

_____ (подпись преподавателя)

“ ” 20__ г.

Донецк
 20__

Заведующему кафедрой

(наименование кафедры)

(ФИО)

Студента _____ курса
очной (заочной) формы обучения
группы _____

(ФИО студента)

Заявление

Прошу разрешить мне подготовку курсовой работы по теме _____

и назначить научным руководителем _____

(подпись студента)

« _____ » _____ 20____ г.

Научный руководитель
(подпись)

**Отзыв научного руководителя на курсовую работу
по дисциплине «Бизнес-планирование»**

Студента (ки) _____
 _____ курса _____ группы _____ образовательной программы бакалавриата
 _____ формы обучения, направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
 (профиль «Логистика») на тему «.....»

п/п	Критерии оценки	Оценка научного руководителя
1.	Соответствие содержания курсовой работы теме	
2.	Актуальность темы курсовой работы	
3.	Логичность плана и структуры работы (степень соотношения разделов и параграфов)	
4.	Степень самостоятельности и инициативности студента, умение пользоваться литературой	
5.	Полнота раскрытия содержания темы	
6.	Степень полноты и самостоятельности выводов	
7.	Соответствие оформления работы, в том числе библиографического списка и сносок, стандартам	
8.	Возможность использования полученных результатов на практике и продолжения работы над темой в рамках выпускной квалификационной работы	
9.	Теоретические и прикладные достоинства работы	
10.	Недостатки работы	
11.	Рекомендация научного руководителя («К защите» или «На доработку»)	
12.	Рекомендуемая оценка руководителя	

Комментарии к оценке:

Научный руководитель _____ (подпись) _____ (ФИО)

_____ (учёная степень, звание, должность)

« ____ » _____ 20 ____ г.

*Примеры библиографического описания документов в списке
использованных источников*

Книга одного автора:

Просветов, Г.И. Маркетинговые исследования: Задачи и решения: учебное пособие / Г.И. Просветов. М.: Альфа-Пресс, 2017. 248 с.

Книга двух авторов:

Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. Изд. 5-е. М.: Вильямс, 2016. 352 с.

Книга трех авторов:

Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика :учеб. пособие. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник» / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н. Д Эриашвили ; под ред. И. И. Пичурина. М.: ЮНИТИ, 2013. 338 с.

Книга четырех и более авторов:

Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 379 с.

Книга не имеющая индивидуальных авторов (книга под редакцией):

Маркетинг: учебник для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / под ред. И. М. Синяева Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. 383 с.

Диссертации:

Чащин, В.В. Формирование системы маркетинга персонала на рынке труда : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 : защищена 14.03.2017 : утв.

26.10.2013 / Чашин Владимир Владимирович; Рост. гос. эконом. ун-т.
Ростов-на-Дону, 2013. 380 с.

Автореферат диссертации:

Петрушевский, Ю. Л. Методы эколого-экономического обоснования и стимулирования природоохранной деятельности при комплексном воздействии природопользователей на окружающую среду : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : защищена 16.12.1991 / Петрушевский Юрий Люцианович ; Центральный эконом.-математ. ин-т. – Москва, 1991. – 18 с.

Статья из газеты:

Хохрякова, С. Просто жить : итоги кинофестиваля «Сталкер» / С. Хохрякова // Культура. – 2010. – 23 дек. – 12 янв. – С. 8.

Статья из журнала:

Корнева, Т.А., Значимость маркетинговых инноваций в современной экономической системе / Т. А. Корнева, К. Х. Мададова, Н. Л. Синева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018. №2 (28). С. 35-41.

Статья из сборника:

Иванова, А.Ю. Контроллинг как современный инструмент менеджмента / Ю. Иванова // Проблемы и перспективы развития социально-экономических систем : сборник научных работ / ГОУ ВПО ДонАУиГС. Серия «Экономика». Донецк, 2018. Вып 10. С. 79-87.

Материалы конференций:

Лощакова, А. Б. Личная эффективность руководителя : коммуникативный аспект / А. Б. Лощакова // Проектирование модели менеджмента организации : научные и прикладные аспекты : сб. науч. ст. VII

междун. науч.-практ. конф. ; Урал. гос. пед. ун – т ; под науч. ред. А. А. Симоновой ; под общ. ред. Л. Ю. Шемятихиной. – Екатеринбург, 2010. – С. 155 – 157.

Официальные документы:

Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] : офиц. текст [принята Верховным Советом Донецкой Народной Республики 14 мая 2014г.]. – Режим доступа :<http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/> (дата обращения :)

О телекоммуникациях [Электронный ресурс] : закон Донецкой Народной Республики [принят Постановлением Народного Совета 11 марта 2016 г.]. – Режим доступа : http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2016/05/ZakonNS_114_INS_O_Telekommunikats.pdf (дата обращения :)

Библиографическое описание электронных ресурсов:

Ольхова, Л. А. Менеджмент [Электронный ресурс] : бизнес - пособие / Л. А. Ольхова, А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова . – М. : Равновесие, 2016 . – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – (Менеджмент) Систем. требования : Windows 98/NT/2000/XP; Pentium II; память 256 МБ ОЗУ; дисковод 24-х CD - ROM.

Маркетинговые коммуникации [Электронный ресурс] : учебник / под ред. И. Н. Красюк. –Электрон.дан.– М. : ИНФРА-М, 2019. – 272 с. – Режим доступа: <http://nanium.com/bookread.php?book=247665>

Киселева, М. М. Организационное поведение персонала – ключ к повышению эффективности работы предприятия [Электронный ресурс] / М. М. Киселева // Проблемы современной экономики. – 2018. – №4. – С. 113 – 115. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/a> (дата обращения :).