МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД ПРИ РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА**



Работу выполнил Р.Д. Васильев

(подпись)

Направление 27.03.03 Системный анализ и управление курс 4

Направленность (профиль) Системный анализ и управление экономическими процессами

Научный руководитель:

канд. техн. наук, доцент Н.Ю. Нарыжная

(подпись, дата)

Нормоконтролер:

канд. техн. наук, доцент Н.Ю. Нарыжная

(подпись, дата)

Краснодар

2022

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc124955376)

[1 Теоретические основы бизнес-планирования 5](#_Toc124955377)

[1.1 Бизнес-план как основа эффективной деятельности предприятия 5](#_Toc124955378)

[1.2 Цели, задачи и функции бизнес-планирования 9](#_Toc124955379)

[1.3 Структура и содержание бизнес-плана 11](#_Toc124955380)

[2 Разработка структуры бизнес-планов с помощью системного подхода 17](#_Toc124955381)

[2.1 Системный подход в бизнес-планировании 17](#_Toc124955382)

[2.2 Применение системного подхода при разработке бизнес-плана 20](#_Toc124955383)

[2.3 Систематизация алгоритма построения бизнес-плана 27](#_Toc124955384)

[2.4 Анализ и выявление преимуществ системного подхода при разработке бизнес-плана 31](#_Toc124955385)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 35](#_Toc124955386)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 37](#_Toc124955387)

# ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие в современных реалиях сталкивается с необходимостью планирования своей деятельности. Высокий уровень конкуренции выставляет планку для создания, поддержания и развития бизнеса. Не говоря уже о том, что для этого требуется большое количество материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

На начальном этапе построения бизнеса будет достаточно трудно обойтись без бизнес-планирования, поскольку, собственники, как правило, используют заёмный капитал, и, в свою очередь, обращаются в коммерческие банки для получения кредита развитие бизнеса. Несмотря на все попытки государства минимизировать расходы, риск отдалён от минимального значения.

Даже если бизнес уже давно развивается и успешен, то возникает задача планирования дальнейшей деятельности предприятия, направленной на расширение ассортимента производимой продукции или оказываемых услуг. Таким образом, бизнес-планирование является инструментом для принятия будущих решений в соответствии со сложившейся ситуацией хозяйствования современными условиями рынка.

Целью курсовой работы является исследование преимуществ и особенностей системного подхода при разработке бизнес-планов.

Для достижения указанной цели необходимо выполнить следующие задачи:

* рассмотреть теоретические аспекты бизнес-планирования;
* определить цели, задачи и функции бизнес-планирования;
* изучить структуру построения бизнес-плана;
* исследовать влияние системного подхода на процесс создания бизнес-плана;
* систематизировать алгоритм построения бизнес-плана;
* изучить и выявить преимущества системного подхода при работе с бизнес-планом.

Объектом исследования данной работы выступает непосредственно сам системный подход в бизнес-планировании. Предметисследования*,* в свою очередь*,* ‒ бизнес-план.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы*:* системный и сравнительный анализ, алгоритмизация, систематизация, описание, структурирование, синтез.

В качестве информационной базы исследования были использованы статьи и публикации отечественных и зарубежных аналитиков в сфере разработки бизнес-планов системным подходом. Теоретической базой работы послужили учебные пособия отечественных ученых по бизнес-планированию, особенно касательно системного подхода.

Структура работы определена характером исследуемых в ней вопросов. Курсовая работа содержит: введение, два раздела, семь подразделов, заключение, список использованных источников. Во введении обоснована актуальность работы, поставлена цель и задачи, обозначен объект и предмет данной работы. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты бизнес-планирования, обозначены его цели, задачи и функции, показана структура и содержание. Во второй главе структура бизнес-плана, построенного с помощью системного подхода. В заключении подведены итоги и сделаны выводы исследования.

# Теоретические основы бизнес-планирования

# Бизнес-план как основа эффективной деятельности предприятия

В рыночной экономике бизнес-план – это инструмент труда, используемый во всех отраслях предпринимательства. С его помощью описываются процессы работы компании, показываются, как ее лидер собирается достичь своих целей и задач, в первую очередь, повышая прибыльность работы.

Структурированный и чёткий бизнес-план помогает компании расти, занимать новые, ранее не доступные, позиции на рынке, где она работает, разрабатывать перспективные проекты для ее развития, создавать концепции для производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план представляет собой официальный письменный документ, содержащий цели предприятия, методы достижения этих целей и сроки достижения этих целей. В нем также описываются характер деятельности, справочная информация об организации, финансовые прогнозы организации и стратегии, которые она намерена осуществлять для достижения поставленных целей [1]. В целом этот документ служит дорожной картой, которая обеспечивает направление деятельности.

Так как, бизнес-план является результатом исследовательской и организационной работы, направленной на изучение определённого направления деятельности компании (продукта или услуги) на конкретном рынке, в текущем экономическом и организационном контексте, то он основан на:

* создании нового вида продукта или предоставление новых услуг (характеристик для удовлетворения потребностей), что повышает конкурентоспособность;
* полном анализе производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации с целью выявления ее слабых и сильных сторон, характеристик и различий по сравнению с другими аналогичными компаниями;
* изучении определённых финансовых, экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план входит в число основополагающих документов, определяющих стратегию развития компании. Вместе с тем в его основу положена общая концепция развития бизнеса, более подробно проработаны экономические и финансовые аспекты стратегии и представлено технико-экономическое обоснование конкретных мер [2]. Реализация стратегии основана на обширных инвестиционных программах, разработанных в рамках всей системы взаимосвязанных технических, организационных и экономических изменений на конкретный период времени. Бизнес-план включает часть инвестиционной программы, продолжительность которой обычно ограничивается несколькими годами (часто соответствующими средне- или долгосрочным срокам кредитования), что позволяет провести достаточно четкую экономическую оценку предусмотренных мер [3].

Основные моменты бизнес-планирования – оценка инициаторами проекта:

* возможности и необходимых объемов производства продукции (услуг);
* потенциальных потребителей;
* конкурентоспособности продукта на внутреннем рынке и за рубежом;
* данного сегмента рынка;
* показателей различных типов эффективности;
* необходимого размера капитала к организации и поиска новых источников финансирования.

В свою очередь, бизнес-план – это:

* презентация системы доказательств для убеждения инвесторов в рентабельности проекта;
* определение долговечности и будущей устойчивости проекта;
* прогнозирование риска предпринимательской деятельности;
* развитие многообещающего взгляда на компанию и ее рабочую среду, с помощью получения такого опыта планирования.

Исключительностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность в определении деятельности с учетом реальных финансовых возможностей компании. Для принятия бизнес-плана он должен располагать необходимыми финансовыми ресурсами. Это во многом определяет характер проектов, изученных при разработке бизнес-плана [4].

Для среднесрочных и долгосрочных проектов создание бизнес-плана является главной ступенью процесса бизнес-планирования. Основное содержание этой фазы ‒ разработка важнейших элементов проекта компании и его подготовка к реализации. Это содержание резюмируется следующим образом:

* разработка концепции и дальнейшее развитие основного содержания проекта предприятия (ресурсы ‒ ограничения ‒ результаты);
* устанавливать деловые контакты и углублять изучение целей участников;
* структурное планирование (определение рисков и бюджета, графиков);
* организация и проведение сделок, заключение контрактов с основными органами-исполнителями,
* получение разрешения на продолжение работ.

Для краткосрочных или низкозатратных проектов малых предприятий бизнес-план является первоначальным этапом бизнес-планирования. Он объединяет все этапы и работу, проделанную на этапе прединвестиционного планирования [5].

Компании, работающие в стабильной ситуации и производящие продукт для относительно стабильного рынка при росте объемов производства, разрабатывают бизнес-план по совершенствованию производства и поиску путей снижения его издержек. Однако все эти предприятия постоянно предлагают меры по модернизации производимых ими продуктов (услуг) и формированию их в виде местных бизнес-планов.

Венчурные компании, производящие продукцию более высокого риска, в первую очередь систематически работают над бизнес-планами по разработке новых видов продукции, переходу на новые технологии и т.д.

Бизнес-планы служат основой для выбора наиболее выгодных инновационных проектов. Однако эффективность планирования предприятия появляется только после реализации проекта в реальных производственных или рыночных условиях. Это подразумевает как необходимость повышения качества запланированных показателей, так и возможность достижения высоких результатов реализации. Бизнес-план предоставляет каждому подрядчику четкие указания на проектный период.

Сравнивая результаты с плановыми показателями, предприниматель или более высокие рамки могут оценивать рынок своей компании и при необходимости принимать организационные и управленческие решения для совершенствования своего бизнеса.

Планирование бизнеса – это не только важнейшая функция управления производством, но и неотъемлемая часть успеха любого бизнеса. Как показывает зарубежный опыт, пренебрежение бизнес-планом для предпринимателя может быть слишком дорогим: ведь у каждого (поставщика, потребителя, банка), с которым компания связана со своей компанией, есть свои планы, и предприниматель должен их учитывать и поэтому планировать свою деятельность[6]. План также необходим, чтобы у всех сотрудников было четкое представление об основных целях и задачах компании, а также об основных требованиях к ней лично.

# Цели, задачи и функции бизнес-планирования

Как правило, бизнес-план систематически обновляется и в него вводятся изменения как в отношении перемен внутри компании, так и на рынке, на котором взаимодействует организация, и в экономике в целом [7]. Таким образом, бизнес-план помогает предпринимателю оценить ход своего бизнеса на основе внутреннего и макроэкономического анализа, а также контролировать существующие процедуры.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование деятельности компании на ближние и дальние периоды в соответствии с потребностями рынка и его возможностями для получения необходимых ресурсов. Так же могут быть и другие цели:

* понимать степень реальности достижения намеченных результатов;
* подтверждение целесообразности перераспределения работы существующего предприятия или создания нового предприятия на определенную среду работы;
* наглядно доказать сотрудникам организации возможность достижения качественных или количественных показателей, изложенных в стратегии.

Бизнес-план также призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с работой самой организации, как отдельного механизма:

* точно изложить правовые аспекты, нормы, ограничения и требования муниципальных образований;
* анализирование исходных материалов: план расположения, показатели технического состояния предприятия (при покупке новой организации), социальные условия и демографический состав населения;
* обозреваются величины возможных убытков, связанных с организацией и развитием данной компании, компенсационными выплатами и упущенной прибылью (например: в случае досрочного прекращения аренды муниципальных объектов коммерческими структурами);
* создание инвестиционной программы для предложения проекта новой компании путем анализа возможных вариантов;
* назначение форматов и условий заявки на проектное предложение;
* оценка условий производства (услуги), прибыли и финансовых поступлений в бюджет (налоги, сборы, платежи и т.д.) предприятиями-резидентами данного региона;
* выявление показателей экономической, коммерческой и бюджетной эффективности, инновационные предложения по проектам, а также социальной и экологической эффективности;
* разработка маркетинговой стратегии;
* составление плана финансирования и эксплуатации объекта;
* определение условий, форм и требований к развитию предприятия;
* детализируются виды коммерческих рисков и условия страхования;
* предлагаются большие спецификации, параметры и показатели предложения проекта, полученные льготы, доходы, инвестиционные и операционные расходы, структуры на основе источников финансирования, объема и сроков финансовых поступлений, городского бюджета и внебюджетных средств.

В современной практике бизнес-план имеет четыре функции.

Первая касается возможности его использования для разработки таким образом бизнес-стратегии. Эта функция имеет решающее значение при создании компании и развитии новых сфер деятельности.

Вторая функция – планирование. Это направление деятельности внутри компании позволяет оценить возможности развития инновационных проектов, а также регулировать процессы внутри компании.

Третья функция позволяет увеличивать активы с помощью кредитов и ссуд. В современных российских условиях выполнить важный проект без кредитных средств практически невозможно, но получить кредит непросто. Основной причиной этого является не столько вопрос высоких процентных ставок, сколько повышение процента невозврата кредитов. При этом банки принимают ряд мер по обеспечению возврата средств, по которым необходимо соблюдать требования банковских гарантий, реальных залогов и других, но решающим фактором при выдаче кредитов является достоверный и отражающий будущий успех бизнес-план.

Четвертая функция позволяет привлекать потенциальных партнеров к реализации корпоративных планов, желающих вложить собственный капитал в производство или технологию, которой они владеют. Решение проблемы предоставления капитала, ресурсов или технологий возможно только при наличии бизнес-плана, отражающего развитие компании на определенный период времени [8].

Таким образом, собственное планирование не зависит от размера неотъемлемой части каждого предприятия. Бизнес-план описывает возможности создания или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, как менеджмент, ​ который хочет использовать этот потенциал ​ этой компании [9]. Она также имеет большое значение для привлечения партнеров и создания совместных предприятий. А также, чтобы получить деньги.

# Структура и содержание бизнес-плана

Чтобы иметь точное представление о направлении, в котором будет развиваться предприятие, нужно правильно составлять бизнес-план, соблюдая структуру и двигаясь поэтапно.

Первый этап создания плана предприятия состоит в том, чтобы идентифицировать необходимые информационные источники. Это могут быть:

* книги, специализированные в планировании предприятия;
* правительственные организации;
* предприятия, основывающиеся на консультировании других организации и иные подобные фирмы;
* публикации индустрии;
* из дворов составления деловых планов.

Второй этап работы состоит в определении целей своей подготовки. Они определяются списком проблем, которые бизнес-план должен решить. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели организации могут быть достигнуты только тогда, когда план составлен качественно и безукоризненно.

Когда внутренние и внешние цели планирования деятельности определены, то необходимо сразу перейти к третьему этапу. Он заключается в точном определении целевых читателей создаваемого плана – будут ли это лишь члены проекта или так же и внешние участники, которые могут стать инвесторами [10].

Выбор читателей определяет особенности содержания плана предприятия, необходимости выявлять некоторые аспекты деятельности, экономических указателей. Если автор создаваемого бизнес-плана нашёл своих будущих читателей, он двигается дальше. Четвертый этап – определение общей структуры разрабатываемого.

Как правило, деловой план включает следующие составляющие:

* титульный лист;
* резюме;
* история его деятельности (если предприятие уже активно);
* описание продуктов (услуг);
* описание взаимодействий в индустрии, рынках сырья;
* конкуренты: оценка и выбор стратегии конкуренции;
* производственный план;
* маркетинговый план;
* организационный план;
* финансовый план и оценка возможных убытков.

Пятый этап бизнес-планирования деятельности включает информационный сбор чтобы подготовить каждый из разделов, предусмотренных в бизнес-плане. На этой стадии, как никогда, важно наличие опытных специалистов, которые уже ни раз имели дело с составлением успешных бизнес-планов. Также желательно работать не только с внутренними экспертами, но и вовлекать внешних консультантов, в особенности в области финансовых прогнозов и изучений рынка.

Шестой этап бизнес-планирования заключается в самом написании плана. Один из самых важных и трудоёмких процессов. У титульного листа должно быть следующее содержание:

* заголовок;
* дата подготовки;
* данные о том, кто составил и написал план, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя и его телефон;
* для кого подготовлен план.

Оглавление – наиболее читаемая часть бизнес-плана после титульного листа и резюме. В нём должна была бы быть ясная идея всего содержания. Оно не должно быть перенасыщенным деталями, но необходимо подчеркнуть под-положения главных министерств планирования.

Резюме – короткий общий обзор коммерческого предложения, который стремится привлекать внимание инвесторов на проект. Оно должно указывать на необходимость получения финансирования, конкретную эффективность и возможность выполнения предусмотренных задач. Резюме составляется уже на основе полностью выстроенного бизнес-плана. Как правило, главные новаторские предложения и указатели расчета, выделенные из каждого раздела указаны в нём.

Раздел истории бизнеса, составляется если предприятие существует уже некоторое время и им пройден достаточный для отображения развития путь. Информация этого отдела главным образом предназначена внешним читателям, так что необходимо упомянуть реальные успехи, которых предприятие достигло в прошлом.

Раздел должен сказать, когда предприятие было создало, какие есть основные этапы его развития, какие продукты были созданы и представлены рынку, какие заслуги есть у руководства предприятия. Результаты деятельности и достижений должны быть связанными с будущими намерениями. Желательно это сделать в количественных терминах [9].

И глава организации, и его менеджеры и сами инвесторы должны точно знать какие продукты и услуги спланированы на передачу рынку. То есть бизнес-план должен включать информацию и о будущем продукте. Специалистам из банка необходимо знать о качестве и, следовательно, на конкурентоспособном потенциале продукта, доведен ли продукт до товарного вида.

Описание продукта должно включить в себя не только список химических, физических, механических свойств, но и его упаковку, дизайн. Говоря о методах применения, нужно выделить основной и отдельно дополнительные, а также перспективные. Необходимо выяснить, почему покупатели выберут именно данный товар, а не продукт (услугу) конкурентов, то есть какие конкурентные преимущества применения имеет именно предлагаемый товар. В данном разделе плана желательно предложить приблизительное определение уровня цены, возможности послепродажного технического обслуживания.

Описывая следующую отрасль, важно показать абсолютные размеры рынка, сказать о его склонности к росту или застою, указать основные сегменты рынка.

Очень важно будет описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы. Уместно будет сделать вывод об общей привлекательности рынка. Если она удовлетворительна, нужно определить свою потенциальную долю, дать прогноз продаж своей продукции. Оценив конкурентов, нужно выбрать наиболее подходящую стратегию.

Выбор конкурентной стратегии должен начинаться с приобретения высокого уровня профессионализма. Рынок в основном знают только ведущие компании. Основные признаки конкуренции ‒ преимущества этого продукта перед другими, например, качество и срок службы продукта, оперативные и эстетические свойства, цены и эффективные методы послепродажного обслуживания, И все это должно быть отражено в бизнес-плане и, прежде всего, в выбранной стратегии конкуренции, которые основаны на преимуществе стоимости, могут создать или отличить продукт с уникальными характеристиками, и продукт может быть сосредоточен на одном из сегментов существующего рынка [10]. После выбора конкурентной стратегии рассмотрим возможную реакцию конкурентов. Сравнительный анализ планируемой деятельности компании и основных конкурентов можно проводить по таким факторам, как реклама продукции, размещение предприятий, характеристики продукции, уровень цен, имидж компании и т.д.

Когда предприниматель серьезно решил изменить свою стратегию или в начале ее ввода на конкурентный рынок, он должен предугадать, ответные действия его соперников:

* степень вероятности реакции;
* потенциальное воздействие на предприятие;
* когда это может произойти;
* насколько агрессивными они будут;
* можно избежать особо агрессивных влияний.

План производства необходим в коммерческих проектах, предусматривающих организацию производства новых конкурентоспособных товаров и услуг. В этом разделе необходимо описать основные производственные процессы, предоставить логическую схему потоков материалов, состав необходимых технологических установок. Если бизнес-план не планирует создавать производственное предприятие, а скорее оказывать услуги или торговать, тогда этот раздел можно назвать планом переговоров и описать процедуру покупки партий товаров, система контроля уровня запасов и схема размещения месторождений. При разработке производственного плана учитывается небольшой временной промежуток, поэтому он будет претерпевать различные изменения.

Маркетинговый план направлен на создание эффективной торговой зоны для предлагаемого товара. В рамках бизнес-плана необходимо не только организовать внутреннюю деятельность компании, но и наладить деловые контакты с внешними партнерами и инвесторами [11]. В рыночных отношениях для достижения высоких результатов недостаточно просто производить нужный продукт, но необходимо завоевать доверие покупателей, обеспечить его продажу и получить планируемую прибыль. Маркетинговый план в коммерческом проекте является основой для следующих разделов бизнес-плана.

Организационный план определяет форму собственности, вопросы управления, распределения полномочий и ответственности, вид организационной структуры предприятия.

Финансовый раздел бизнес-плана содержит три основных документа планирования: баланс организации, план прибыли и убытков и прогноз денежного потока. Кроме того, при разработке бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности.

Анализ чувствительности – это метод изучения эффекта изменения текущей чистой дисконтированной стоимости проекта в связи с изменениями затрат на исследования и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт.

Чистая дисконтированная стоимость ‒ показатель эффективности инвестиций в рамках предпринимательского проекта.

Дисконтирование стоимости ‒ определение текущей стоимости будущих денежных доходов компании от проекта. Чем оно выше, тем эффективнее будет проект.

Критерием эффективности бизнес-проекта является положительная величина чистой дисконтированной стоимости. Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта [12]. Другими словами, этот метод определяет, насколько чувствителен проект к изменениям.

# 2 Разработка структуры бизнес-планов с помощью системного подхода

# 2.1 Системный подход в бизнес-планировании

Трансформации мирового и отечественного рынков провоцируют существенные изменения в концепции управления современной компанией. Наряду с популяризацией научного подхода в бизнесе, наблюдается поверхностность и неграмотность использования базовых инструментов менеджмента. Бизнес-планирование в российских компаниях носит ярко выраженный несистемный характер, что отчасти не позволяет отечественному бизнесу конкурировать с глобальным рынком.

Современный рынок практически во всех его областях динамичен и изменчив, более того, в свете последних событий, можно отметить, что мировая политика оказывает на него превалирующее воздействие, сейчас уже сложно разграничить экономику и политику, и, следовательно, мировые рынки постоянно находятся в процессе конфигурирования. Данные факторы оказывают на бизнес негативное воздействие и сейчас вся деятельность компаний так или иначе выстраивается вокруг прогнозирования так называемых рисков. Если характеризовать современный отечественный менеджмент одним термином, то его можно назвать «осторожным», предприниматели все реже соглашаются на рискованные сделки (которые согласно всем законам экономики, более доходные), предпочитают для развития использовать преимущественно собственные финансовые ресурсы, вместо привлечения «быстрых» заемных средств (это существенно ограничивает как масштабы, так и скорость развития компаний) и так далее. А в современных условиях успешного ведения бизнеса и конкурентоспособности на рынке необходимо не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выбирать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы следить за изменениями, происходящими в окружении компании.

С термином «бизнес-план» знаком практически каждый предприниматель, в этом плане отечественный менеджмент сделал колоссальный скачок в своем развитии в последнее десятилетие, однако, вопрос, насколько глубоким является понимание процесса бизнес-планирования, остается открытым [13].

Перспектива развития любого процесса начинается с планирования, которое окружает человека, как в бытовых повседневных нуждах, так и в процессах глобализации экономики. Проведенный анализ среднесрочного и долгосрочного планирования компаний малого бизнеса показал, что основной фундаментальной проблемой для большинства компаний является фрагментарное применение инструментов стратегического подхода. А одним из важнейших условий обеспечения устойчивости бизнеса является четкое определение долгосрочных ориентиров развития и разработка путей их реализации.

Представляется, что в основе системного подхода лежит рассмотрение процесса бизнес-планирования, как единого целого. Содержание системного бизнес-планирования представлено на рисунке 1:

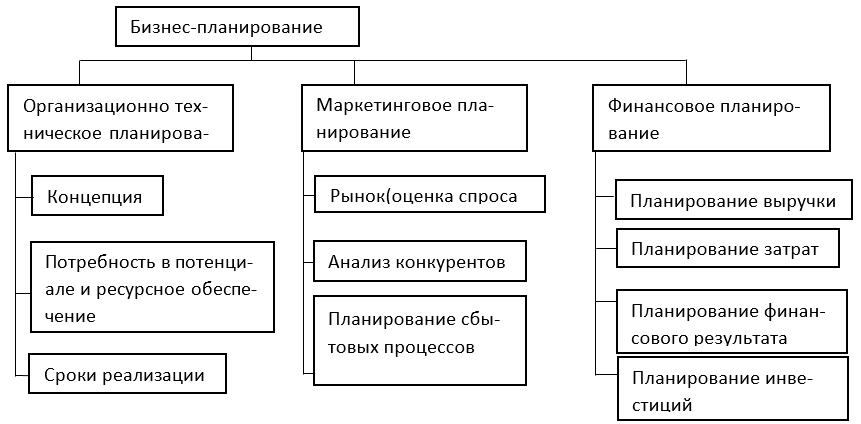


Рисунок 1 – Системный подход бизнес-планирования

Планирование представляет собой функцию управления. Сущность этого процесса заключается в логичном определении развития предприятия, постановке целей для каждого сектора деятельности и работы всех структурных подразделений, что является необходимым фактором в современных условиях [14]. При осуществлении планирования ставятся задачи, определяются материальные, трудовые и финансовые средства для их достижения и сроки исполнения. Спроецировав системный подход на построение бизнес-плана, получим:

1. план маркетинга;
2. производственная программа;
3. техническое развитие и организация производства;
4. повышение экономической эффективности производства;
5. нормы и нормативы;
6. капитальные вложения;
7. материально-техническое обеспечение;
8. труд и кадры;
9. себестоимость, прибыль и рентабельность производства;
10. фонды экономического стимулирования;
11. финансовый план;
12. план охраны природы и рационального использования природных ресурсов;
13. социальное развитие коллектива.

В свою очередь, системность планирования проявляется в двух аспектах:

* в разработке планов для каждого элемента организации как индивидуальной подсистемы и в то же время – целостной системы;
* в сквозном планировании взаимосвязанных показателей (стратегических, тактических).

Следует отметить главные установки системного планирования:

1. планирование понимается не как дискретная деятельность, а как непрерывно развивающийся процесс;
2. будущее неопределенно и не может быть предсказано, исходя из условий настоящего или прошлого;
3. акцент ставится на создание альтернативных сценариев будущего, опираясь на сегодняшнее действие, а не простое приспособление к тому, что принесет будущее;
4. системное планирование основано на явном предположении, что данные о проблеме не могут быть восприняты изолированно от контекста идей.

Таким образом, системный подход в планировании заключается в том, что никакая производственная или предпринимательская проблема не должна рассматриваться изолировано одна от другой и каждая из которых формируется с учетом её принадлежностей к системе или множеству взаимосвязанных задач и целей, которые выступают на каждом предприятии как единая экономическая система.

# 2.2 Применение системного подхода при разработке бизнес-плана

С самого начала системный подход как методология научных исследований впервые был широко представлен в начале прошлого столетия в работах зарубежных и отечественных авторов и с тех пор получил обширное распространение во многих областях научного познания. Рассматривая различные явления в экономике основываясь их взаимосвязи, а принимаемые решения с учетом максимального числа влияющих на них факторов. большинство авторов придерживаются схожего мнения и представляют системный подход как одно из современных общенаучных направлений исследования, ориентированного на выявление специальных методологических принципов представления объекта как единого целого или системы.

Отличительная особенность системного подхода заключается в рассмотрении сложных объектов, явлений и процессов во взаимосвязи составляющих их элементов, изучении этих элементов в отдельности и во взаимовлиянии друг с другом. Рассмотрим в качестве примера инновационную деятельность.

Инновационная деятельность является многоуровневой и наиболее перспективной компонентой всей совокупной деятельности предприятия, а планирование инновационной деятельности является одной из подсистем системы управления предприятием в целом [15]. Передовым инструментом внутрифирменного планирования в наши дни выступает бизнес-планирование, которое получило свою известность из-за своей эффективности. Применение бизнес-планирования при управлении инновационно-инвестиционной деятельностью продиктовано необходимостью проведения предварительного анализа востребованности, приемлемости на рынке и тяжести затрат инноваций на ранних стадиях разработки и создания новшеств, для устранения негативных факторов до организации производственного процесса и запуска нововведений в производство, когда уже поздно что-либо менять в структуре инноваций.

Процесс бизнес-планирования охватывает инновационную деятельность в целом, позволяя спланировать величину потребляемых ресурсов, определить эффективность от создания нововведений, оценить потребность в дополнительном финансировании, спрогнозировать денежные потоки от инновационной деятельности, оценить производственные возможности и выявить внутрихозяйственные резервы для создания и реализации всех инновационных альтернатив: технологических, продуктовых, процессных, новшеств в системе управления и т.д., формирующих инновационную деятельность предприятия.

В этой связи целесообразным является применение системного подхода к бизнес-планированию инновационной деятельности, использование которого позволит:

* всесторонне исследовать инновационную деятельность и обеспечить достаточную степень детализации при изучении ее основных особенностей, к числу которых относятся капиталоемкость, долговременность, рискованность, наукоемкость;
* учесть большинство аспектов внешнего воздействия и внутренних изменений, что при планировании инноваций, характеризуемых скачкообразными тенденциями в течение всего их жизненного цикла, является особенно актуальным условием;
* обеспечить целенаправленность процесса планирования инновационной деятельности для достижения и реализации главных целей предприятия в условиях развития инновационной составляющей;
* обеспечить взаимодействие выполняемых функций, задач и участников процесса планирования инновационной деятельности с достижением поставленной цели.

Системный подход к бизнес-планированию инновационной деятельности представляет собой направление исследования, при котором планирование инновационной деятельности выступает как сложная открытая система, состоящая из подсистем более низкого порядка взаимодействующая как с внешней, так и с внутренней средой и позволяющая всесторонне рассмотреть процесс планирования инновационно деятельности во всей взаимосвязи его элементов. Сущность системного подхода к бизнес-планированию инновационной деятельности состоит в комплексном исследовании всех составных элементов, компонентов и взаимосвязей процесса планирования разработки, реализации и финансировании создания инноваций.

Основной целью рассматриваемой системы бизнес-планирования является увеличение доходности (получение максимальной прибыли) от создания и реализации продукта, описанного в бизнес-плане. Это утверждение базируется на представлении бизнес-планирования как делового процесса, в котором ключевая роль отведена понятию «бизнес». В справочной литературе данная экономическая категория трактуется как предпринимательская деятельность, ставящая главной целью получение прибыли или иного экономического эффекта.

Построение системы бизнес-планирования основывается на использовании ряда научных принципов: системного, иерархического, функционального.

Применение системного подхода основывается на представлении процесса бизнес-планирования инновационной деятельности по принципу «черного ящика», имеющего вход, выход и процесс в системе. Необходимо также учитывать влияние внешнего окружения на результат функционирования системы и обратную связь, обеспечивающую корректировку и регулирование возникающих отклонений в системе. Система бизнес-планирования инновационной деятельности состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем – управляемой (объекта управления) и управляющей (субъекта управления). Учитывая все вышеперечисленное, обратимся к рисунку 2.

Для успешной реализации и достижения поставленных целей системы бизнес-планирования инновационной деятельности в состав ее подсистем должны входить ресурсная, обеспечивающая, функциональная, реализующая [16].

Обоснованность выделения данных подсистем заключается в следующем. Ресурсная подсистема позволяет своевременно обеспечить процесс бизнес-планирования инновационной деятельности необходимыми видами ресурсов (материальными, финансовыми, кадровыми и т.д.) требуемого качества и количества в необходимые сроки. Для эффективного функционирования и развития системы бизнес-планирования инновационной деятельности необходимо наличие обеспечивающей подсистемы, которая позволяет решить все методические и практические вопросы с использованием различного рода нормативно-методических документов.

Для определения структуры обеспечивающей подсистемы необходимо проведение группировки указанных видов обеспечения по степени однородности и выполняемым функциям. В результате подобной группировки в составе обеспечивающей подсистемы автором предлагается выделить нормативно-методическое, информационно-правовое, технологическое и научное обеспечение (сопровождение). Состав компонентов обеспечивающей подсистемы можно представить в виде рисунка 3 их документов.

Функциональная подсистема определяется совокупностью функций, реализуемых при бизнес-планировании инновационной деятельности, состав которых определяет подсистемы более низкого порядка. К их числу относятся: подсистема организации бизнес-планирования инновационной деятельности; подсистема анализа маркетинговых возможностей; подсистема анализа производственных резервов; подсистема финансирования создания новшеств; подсистема оценки эффективности бизнес-планирования инновационно-инвестиционной деятельности; подсистема регулирования отклонений при бизнес-планировании инновационно-инвестиционной деятельности; подсистема контроля за ходом бизнес-планирования инновационно деятельности.

Так, с учетом предметной направленности использования ИС в хозяйственных процессах промышленного предприятия выделяют подсистемы, соответствующие управлению отдельными ресурсами:

* управление сбытом готовой продукции;
* управление производством;
* управление материально-техническим снабжением;
* управление финансами;
* управление персоналом.

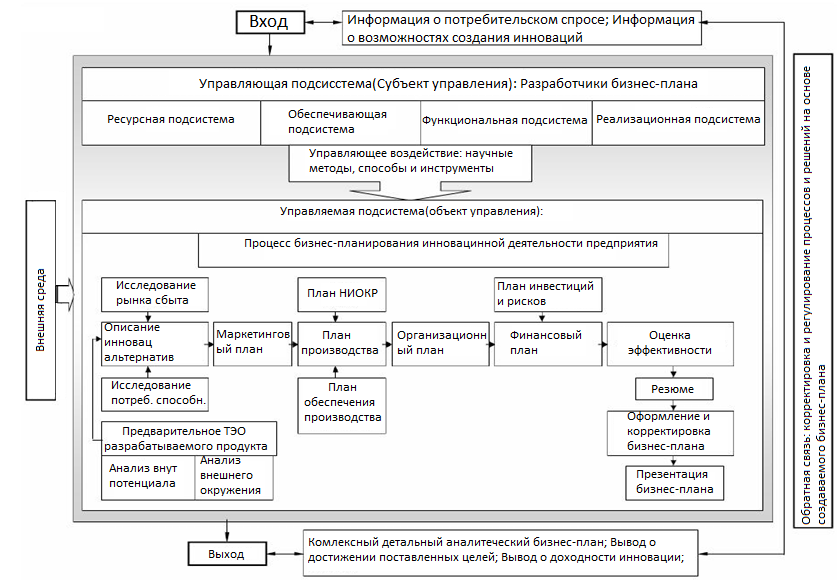


Рисунок 2 – Структурная модель функционирования системы бизнес-планирования инновационной деятельности

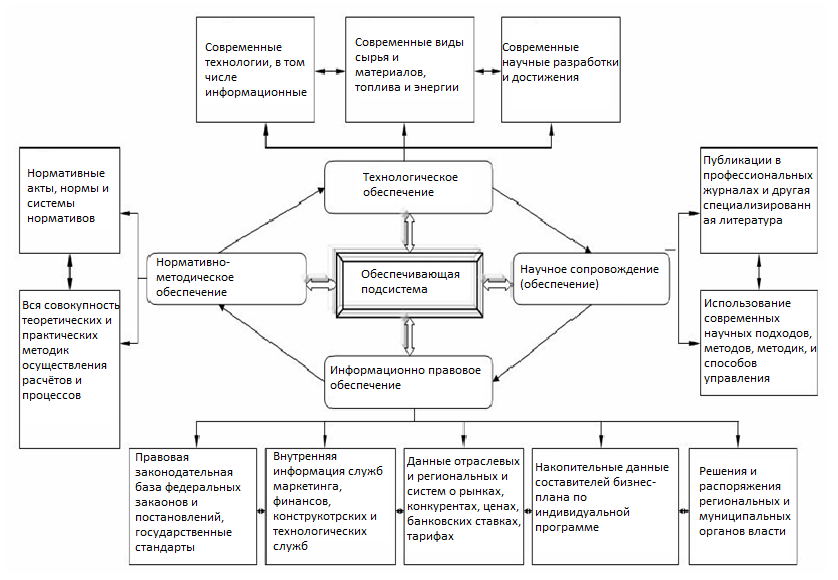


Рисунок 3 –  Обеспечивающая подсистема системы бизнес-планирования инновационной деятельности

# 2.3 Систематизация алгоритма построения бизнес-плана

Методика разработки бизнес-плана учитывает основные ограничения современных систем планирования: неопределенность внешней среды, издержки планировочных мероприятий, масштабы предприятия [17]. Неопределенность и непредсказуемость рыночной ситуации является основным сдерживающим фактором к точному планированию. Для того чтобы преодолеть негативное влияние этого фактора, используются активные и пассивные методы.

С помощью таких активных методов можно предопределить рыночную ситуацию, а не быть зависимым от перипетий внешней среды:

* метод контрактных отношений;
* создание предпринимательских сетей;
* создание нового рынка;
* контроль за спросом;
* вертикальная интеграция.

Помимо этого, они требуют большого времени и носят характер стратегических задач.

Пассивные методы основаны на прогностической парадигме маркетинговых исследований, позволяют выявлять тенденции развития рыночной ситуации, спрогнозировать спрос и выстроить стратегию продажных коммуникаций с целевой аудиторией. Издержки планирования и масштаб предприятия влияют на объемы планов и применяемые методы. В любом случае, планирование должно быть экономно и соразмерно целям. С точки зрения управленческой науки методы планирования бизнеса делятся на три большие группы:

* методы экспертиз, коллективных оценок и выработки решений;
* методы формализованного описания, расчетов и моделирования систем;
* методы комбинаторики и ситуационного моделирования.

К первой группе методов относятся распространенные техники мозгового штурма, сценариев, контрольных вопросов, экспертных оценок [18]. Помимо них также используются методы SWOT-анализа, Дельфи и деловых игр. Среди методов второй группы можно выделить:

* блок статистико-вероятностных методов;
* балансовый метод;
* метод Cash Flow;
* метод дисконтирования;
* методы календарного планирования;
* блок методов финансово-экономического анализа и т.д.

Методы экономико-математического и динамического моделирования позволяют выполнить имитацию сценариев финансовых потоков проекта. Лучшие комбинации элементов модели ложатся в основу процессов перепланирования. Такова технология третьей группы применяемых методов. Методология также включает принципы разработки бизнес-плана, которые рассмотрены в статье, посвященной месту бизнес-планирования в деловой активности.

Разработка плана маркетинга включает описание и анализ рынка, предваряет разработку плана маркетинговых мероприятий. Оба этих подраздела основаны на результатах единого рыночного исследования, но служат разным целям. Цель плана маркетинга – выявить неудовлетворенный спрос в заданном сегменте и создать маркетинговую программу обеспечения продвижения и продаж продукта в требуемых объемах. Продукты, которые компания намерена производить и реализовывать по результатам инвестиционного мероприятия, локализуют маркетинговую стратегию предприятия до границ рыночного сегмента.

Такие этапы разработки бизнес-плана, как план маркетинга, производства и сбыта, план получения инвестиций должны выполняться последовательно, друг за другом. Логически верный порядок возникает, когда сразу за планом маркетинга формируется сбыт, а затем – план производства. Еще на предыдущем этапе предварительный план продаж должен быть предложен маркетологами. При этом маркетологи, как правило, оперируют плановыми значениями числа фактов продаж и, в лучшем случае, еще и суммовыми значениями с учетом стабильных ценовых параметров, которые редко остаются неизменными.

Маркетинг отвечает за спрос, за те объемы, которые рынок способен принять при удачном раскладе информационного давления и ценностного восприятия продуктов целевой аудиторией. План сбыта формирует конкретные объемы продаж и суммы поступлений выручки, исходя из динамики инфляции, курсов валют при выходе на внешний рынок, и, самое главное, жизненного цикла продукта. Ниже показан пример динамики продаж продуктов условного проекта.

В основные стадии процесса бизнес-планирования входит разработка еще двух планировочных разделов: организационного и финансового планов. Система управления проектом (предприятием) и его организационная модель отражаются в организационном плане. Организационная модель включает не только организационную структуру, но и элементы культуры, а также блоки информации по управлению персоналом проекта.

В основе плана лежит кадровая политика, определяющая формы привлечения персонала, отбор, обучение, повышение квалификации, систему мотивации [19]. В разделе отражаются профессиональные профили и другие требования к менеджеру проекта, функциональному руководству производственных подразделений предприятия, исполнительскому составу. Если уточнение организационно-правовых аспектов не выделено в отдельный этап в заключительной части планирования, то этот блок информации включается в организационный план. Выразим алгоритм построения бизнес-плана в качестве рисунка:

Рисунок 4 –  Алгоритм разработки бизнес-плана

Самым важным разделом бизнес-плана является финансовый план. Он завершает планировочную часть документа и предваряет его аналитико-имитационную часть. Результаты последней могут запустить новый планировочный цикл, если выявленные показатели проекта, угрозы риска того потребуют. Если же несколько итераций планирования так и не приведут к удовлетворительным результатам анализа, проект может быть признан нецелесообразным к реализации. И это тоже будет считаться положительным результатом бизнес-планирования.

Таким образом, на выходе есть готовый алгоритм для построения систематизированного бизнес-плана.

# 2.4 Анализ и выявление преимуществ системного подхода при разработке бизнес-плана

Системный подход служит эффективным средством формирования общей стратегии компании, а по отношению к стратегическому планированию в компаниях предполагает под собой одновременный учет двух базовых составляющих:

* + компания – это сложная, интегрированная система – единый механизм, управление которым возможно лишь в случае комплексного воздействия на все его элементы (необязательно в равной степени, достаточно лишь требуемого уровня);
  + системность носит не одномоментный характер, а скорее долгосрочный. Согласованность приоритетов развития в долгосрочной перспективе помогает компании более мягко и успешно развиваться, не начиная каждый год «с чистого, листа», а постепенно достигать поставленную цель.

Современный российский менеджмент в среднем бизнесе находится в переломном моменте, когда значимость и эффективность научного подхода рынок уже осознал, но применять в полной мере и по максимуму возможностей еще не научился. Положительные сдвиги в концепции управления всегда появляются в сложных и кризисных ситуациях, поэтому сегодняшние условия отечественного рынка можно назвать удобными для трансформаций подобного характера.

Системность в планировании означает, что на предприятии используется формальная процедура планирования, обеспечена упорядоченная информационная база, существуют организационные рамки планирования, четко определен выходной результат функционирования системы, которым является (должна быть) сложная взаимосвязанная система планов.

Очевидно, что не любая система планирования, может считаться наиболее эффективной. В связи с этим, необходимо определить общие требования, предъявляемые к предмету исследования в современных условиях:

* структура систем (состав элементов и связей между ними) должна включать все элементы их взаимодействия, необходимые для достижения целей системы;
* связи и взаимодействия элементов системы должны отражать все процессы, происходящие на предприятии (планируемые процессы, те, что воздействуют на планирование);
* количество горизонтальных и вертикальных связей между элементами должно быть минимальным, но достаточным для обеспечения нормальной работы системы;
* система должна быть организованной (эффект синергии) т.е. результат функционирования системы в целом, должен быть выше, чем сумма одноименных результатов её элементов;
* при установлении взаимосвязей и взаимодействия системы с внешней средой следует сначала сформулировать параметры выхода системы планирования, требования ко входу, каналы обратной связи.

На основе выявленных проблем рассмотрим возможные принципы построения эффективной системы планирования, которыми могли бы руководствоваться менеджеры отечественных предприятий с целью совершенствования управленческой функции в производственных процессах. Приоритетной проблемой является необходимость обеспечения процессов прогнозирования на предприятиях всех форм и размеров. В адекватном для них объеме и уровне точности. Учитывая отсутствие какой-либо поддержки в этом плане, со стороны внешних структур, уровень сложности данного процесса, отсутствия сбыта в данном специфическом виде деятельности у наших предприятий, представляется необходимым рассматривать данный процесс как функцию предприятий и осуществлять его на базе соответствующего функционального отдела, на высшем уровне менеджмента.

Большую проблему для осуществления планирования и прогнозирования представляет степень неопределенности в развитии российской экономики. Но именно в применении планирования и кроется возможность ее решения – снижения неопределенности. С одной стороны, в процессе планирования, особенно стратегического, предприятия предпринимают конкретные действия по сознательной адаптации внешней среды к потребностям предприятия, с другой, улавливая направления ее изменения, стараются подстроить свое поведение. И, наконец, систематически, осуществляя планирование фирмы, обучаются согласно теории «обучения организаций» прогнозировать ее изменения с большей точностью при меньших затратах, то есть все более эффективно.

Система планирования предприятия должна опираться на все возможные государственные, отраслевые и прочие механизмы снижения неопределенности в экономике. Более того, в силах предприятий создавать определенные группы, ассоциации и союзы, берущие на себя функции аккумулирования и обработки информации для плановой работы, а также налаживать долгосрочные связи с поставщиками и потребителями. На основе проанализированных данных построим новый, перестроенный алгоритм (рис. 5).

Таким образом, главные требования к процессу планирования можно сформулировать в соответствии с принципами планирования: системность, непрерывность, точность, целенаправленность, управляемость эффективность и подобные, которые реализуются в выборе и формировании системы планирования [20].

Сравнивая рисунок 4 и рисунок 5, можно выявить преимущества улучшенного алгоритма. Поскольку составление бизнес-плана обеспечивает дальнейшую стратегию, то привлечение инвесторов является важным аспектом в достижении поставленной задачи.

Рисунок 5 –  Улучшенный алгоритм разработки бизнес-плана

Именно успешные переговоры с возможными участниками будущего проекта уменьшат риски и увеличат возможности в начале пути. Имея больший капитал, можно захватить большую долю рынка, найти более выгодных поставщиков, получить лучшие условия кредитования. Также нельзя забывать принцип: не система определяет планы предприятия, а цели бизнеса определяют систему планирования.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение стоит отметить, что бизнес-план имеет огромную роль не только в начале бизнеса, но и при определённом успехе на рынке, необходимо понимать, куда движется организация. С помощью системного подхода были устранены некоторые недостатки бизнес-плана, а также усовершенствован сам алгоритм, путём добавления в него больших источников финансирования, что, в свою очередь, обеспечило большую независимость от неожиданных проблем и понизило шанс неудач.

Цель данного исследования была определена как исследование особенностей и преимуществ системного подхода при разработке бизнес-планов. В ходе данной работы были выполнены следующие задачи:

* рассмотрены теоретические аспекты бизнес-планирования;
* определены цели, задачи и функции бизнес-планирования;
* изучена структура построения бизнес-плана;
* исследовано влияние системного подхода на процесс создания бизнес-плана;
* систематизирован алгоритм построения бизнес-плана;
* изучены и выявлены преимущества системного подхода при работе с

бизнес-планом.

В результате в первой главе была осуществлена систематизация теоретической информации о бизнес-плане. Бизнес-план был определен как основа эффективной деятельности предприятия, обозначены его цели задачи и функции. Также показаны и разобраны его структура и содержание. Стоит отметить, что в ходе исследования, наличие бизнес-плана значительно понижало риски организации, что указывает на его серьезное значение при создании своего бизнеса.

Во второй главе разработана структура бизнес-плана под влиянием системного подхода. Обозначены свойства, которые метод принёс в архитектуру бизнес-плана. Рассмотрено влияние системного подхода на построение бизнес-плана, показаны особенности. С помощью систематизации и рассмотрения процесса как одного единого организма, построен алгоритм для создания бизнес-плана. Что касается непосредственно преимуществ, то был сделан вывод о том, что необходимо увеличивать количество инвесторов, постоянно улучшать качество продукции, не быть полностью зависимым от заёмного капитала. Так, к примеру, имея большее количество доверенных партнёров, бизнес-план будет перестраиваться в зависимости от их влияния, ведь большее количество инвесторов, создают большее количество возможностей.

Таким образом, был построен алгоритм создания бизнес-планов. Обоснована необходимость его улучшения системным подходом, из-за чего алгоритм был перестроен, а бизнес потерпит крах с меньшим шансом.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Колесников, Михаил Михайлович. Задачи бизнес-плана в современном бизнесе // Столыпинский вестник. 2021. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/zadachi-biznes-plana-v-sovremennom-biznese (дата обращения: 24.12.2022).
2. Коротков, Э. М. Исследование систем управления : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков. ‒ 3-е изд., перераб. и доп. ‒ Москва : Издательство Юрайт, 2022. ‒ 226 с. ‒ (Высшее образование). ‒ ISBN 978-5-9916-7647-2. ‒ Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. ‒ URL: https://urait.ru/bcode/511005 (дата обращения: 25.12.2022).
3. Белал Абдул Албаки, Голубева Лидия Филипповна Основные категории бизнес-плана // Социально-экономические явления и процессы. 2015. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kategorii-biznes-plana (дата обращения: 24.12.2022).
4. Горохов, А. В. Основы системного анализа : учебное пособие для вузов / А. В. Горохов. ‒ Москва : Издательство Юрайт, 2022. ‒ 140 с. ‒ (Высшее образование). ‒ ISBN 978-5-534-09459-6. ‒ Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. ‒ URL: https://urait.ru/bcode/492860 (дата обращения: 24.12.2022).
5. Галаничев Владислав Алексеевич Понятие бизнес-плана и его значение // Проблемы науки. 2018. №7 (31). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-biznes-plana-i-ego-znachenie (дата обращения: 24.12.2022).
6. Киракосьян Артур Артурович, Бузовский Павел Юрьевич, Гончаренко Лариса Николаевна Структура и основные виды бизнес-планов // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2017. №4 (11). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-i-osnovnye-vidy-biznes-planov (дата обращения: 24.12.2022).
7. Алексеева, М. Б. Теория систем и системный анализ : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. ‒ Москва : Издательство Юрайт, 2022. ‒ 304 с. ‒ (Высшее образование). ‒ ISBN 978-5-534-00636-0. ‒ Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. ‒ URL: https://urait.ru/bcode/511526 (дата обращения: 24.12.2022).
8. Букреев Анатолий Митрофанович, Рыжков Евгений Николаевич Системный подход к формированию организационного механизма управления устойчивым развитием экономики предприятия // Организатор производства. 2019. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-formirovaniyu-organizatsionnogo-mehanizma-upravleniya-ustoychivym-razvitiem-ekonomiki-predpriyatya (дата обращения: 24.12.2022).
9. Заграновская, А. В. Системный анализ : учебное пособие для вузов / А. В. Заграновская, Ю. Н. Эйсснер. ‒ Москва : Издательство Юрайт, 2022. ‒ 424 с. ‒ (Высшее образование). ‒ ISBN 978-5-534-13893-1. ‒ Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. ‒ URL: https://urait.ru/bcode/519739 (дата обращения: 24.12.2022).
10. Фадеева Г. Д., Паршина К. С. Методология разработки и назначение бизнес-плана // Новый университет. Серия «Экономика и право». 2018. №11 (33). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-razrabotki-i-naznachenie-biznes-plana (дата обращения: 24.12.2022).
11. Корнеева, И. В. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. ‒ Москва : Издательство Юрайт, 2022. ‒ 436 с. ‒ (Высшее образование). ‒ ISBN 978-5-534-03565-0. ‒ Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. ‒ URL: https://urait.ru/bcode/512882 (дата обращения: 25.12.2022).
12. Шальнева Власта Витальевна, Кириенкова Алла Игоревна Оценка эффективности бизнес-плана на предприятии // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2016. №2 (35). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-biznes-plana-na-predpriyatii (дата обращения: 24.12.2022).
13. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. ‒ 3-е изд., перераб. и доп. ‒ Москва : Издательство Юрайт, 2022. ‒ 273 с. ‒ (Высшее образование). ‒ ISBN 978-5-534-13541-1. ‒ Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. ‒ URL: https://urait.ru/bcode/517990 (дата обращения: 23.12.2022).
14. Карпенко Петр Павлович, Селезнев Андрей Васильевич, Пелогейко Александр Викторович, Чебунина Маргарита Васильевна, Буравцова Дарья Александровна, Башкинцева Мария Викторовна Основы системного анализа // Столыпинский вестник. 2022. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-sistemnogo-analiza (дата обращения: 24.12.2022).
15. Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для вузов / С. Н. Кукушкин [и др.] ; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. ‒ 4-е изд., перераб. и доп. ‒ Москва : Издательство Юрайт, 2022. ‒ 344 с. ‒ (Высшее образование). ‒ ISBN 978-5-534-13526-8. ‒ Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. ‒ URL: https://urait.ru/bcode/510544 (дата обращения: 24.12.2022).
16. Михайленко В. С., Попп Е. А. Системный анализ – потребность нашего времени // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2022. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-analiz-potrebnost-nashego-vremeni (дата обращения: 24.12.2022).
17. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. ‒ 4-е изд., испр. и доп. ‒ Москва : Издательство Юрайт, 2022. ‒ 456 с. ‒ (Высшее образование). ‒ ISBN 978-5-534-15430-6. ‒ Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. ‒ URL: https://urait.ru/bcode/512883 (дата обращения: 22.12.2022).
18. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. ‒ Москва : Издательство Юрайт, 2022. ‒ 435 с. ‒ (Высшее образование). ‒ ISBN 978-5-9916-8377-7. ‒ Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. ‒ URL: <https://urait.ru/bcode/511225> (дата обращения: 24.12.2022).
19. Савельева Л.А., Вдовин С.А. Экономико-математические методы для этапов алгоритма управления рисками объектов экономики // Инновации и инвестиции. 2020. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomiko-matematicheskie-metody-dlya-etapov-algoritma-upravleniya-riskami-obektov-ekonomiki (дата обращения: 23.12.2022).
20. Трофимова Н. Н. Проблемы стратегического управления бизнес-процессами в условиях комплексной цифровизации наукоемких производств // Вестник ГУУ. 2020. №8. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-strategicheskogo-upravleniya-biznes-protsessami-v-usloviyah-kompleksnoy-tsifrovizatsii-naukoemkih-proizvodstv (дата обращения: 24.12.2022).