


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»  
Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о документе  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 28.09.2023 17:42:51  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник отдела лицензирования и  
аккредитации  
  
Чаленко К.Н.  
« 01 » 06 2020 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Бизнес-планирование**

по профессионально-образовательной программе направление 38.03.02 "Менеджмент"  
профиль 38.03.02.11 "Финансовый менеджмент"

Для набора 2017, 2019, 2020 года


Квалификация  
Бакалавр


КАФЕДРА **Инновационный менеджмент и предпринимательство****Распределение часов дисциплины по семестрам**


Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
	Неделя			
	18			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	36	36	36	36
Практические	36	36	36	36
Итого ауд.	72	72	72	72
Контактная работа	72	72	72	72
Сам. работа	72	72	72	72
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	180	180	180	180

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.02.2020 протокол № 8.

Программу составил(и): к.э.н., доц., Погосян Р.Р. 

Зав. кафедрой: д.э.н., профессор, профессор В.М. Джуха 

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Суржиков М.А. 

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у обучающихся знаний в области современных технологий бизнес-планирования, позволяющих существенно повысить конкурентоспособность и финансовую устойчивость предприятия, и практических навыков по организации процесса бизнес-планирования, реализации бизнес-плана
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-7:** владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ

**ПК-15:** умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

**ПК-18:** владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)

**ПК-19:** владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>	сущность, структуру, функции и основные типы бизнес-плана, содержание всех разделов бизнес-плана, методику составления бизнес-плана проекта; виды рисков, связанные с деятельностью организации; основные этапы реализации бизнес-плана; методы координации деятельности при выполнении бизнес-плана.
<b>Уметь:</b>	составить бизнес-план предприятия, рассчитать финансовые показатели; выделять возможные риски и области рисков проекта; координировать деятельность исполнителей в рамках реализации бизнес-плана; разрабатывать календарный график проекта и координировать деятельность при реализации бизнес-плана.
<b>Владеть:</b>	навыками разработки бизнес-плана, современными методами анализа рынка и производственного планирования, применения методов расчета финансовых показателей и инструментов оценки эффективности бизнес-проекта; навыками анализа рисков и современными методами оценки уровня риска бизнес-проекта; навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов; навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Основы бизнес-планирование на предприятии</b>				
1.1	"Бизнес-план и его роль в современном предпринимательстве" Определение бизнес-плана и его роль в современном предпринимательстве; Понятие бизнес-планирование и его место в общей системе планирования на предприятии; Цели, задачи и функции бизнес-планирования; Классификация и особенности различных типов бизнес-плана /Лек/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
1.2	"Бизнес-план и его роль в современном предпринимательстве" Место бизнес-плана в системе управления. Понятие бизнес-планирования – как комплексного процесса. Сферы применения планирования. Необходимость и преимущество применения бизнес-планирования в деятельности предприятия в рыночных условиях. Основная цель бизнес-планирования. Главная цель бизнес-плана. Стратегические и тактические задачи. Функции бизнес-планирования. Особенности бизнес-плана финансового оздоровления. /Пр/	7	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
1.3	Подготовка и изучение материалов по теме "Бизнес-план и его роль в современном предпринимательстве" /Ср/	7	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8

1.4	«Организация процесса бизнес-планирования» Основные методики бизнес-планирования. Пользователи бизнес-плана. Основные подходы к разработке бизнес-плана. Состав и содержание исходной информации и источники ее получения. Сбор, систематизация и анализ исходных данных. Определение процесса бизнес-планирования; Основные стадии бизнес- планирования. Типовая структура бизнес-плана и связь ее с процессом бизнес-планирования. Выработка цели написания бизнес-плана. Оценка сильных и слабых сторон предприятия. Определение целей предприятия, их свойства. /Лек/	7	2	ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
1.5	«Организация процесса бизнес-планирования" Структура и последовательность разработки бизнес-плана. Определение процесса бизнес-планирования. Основные стадии бизнес- планирования. Структура бизнес-плана. Особенности структуры бизнес-плана финансового оздоровления, кредитного бизнес- плана. Основные подходы к формированию стратегии предприятия. Оценка сильных и слабых сторон предприятия. SWOT- анализ. Варианты стратегий по основным позициям в рамках матрицы «Бостон консалтинг групп». Определение целей предприятия, их свойства. /Пр/	7	4	ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
1.6	Подготовка к кейсам, ситуационным заданиям и изучение материалов по теме «Организация процесса бизнес- планирования» /Ср/	7	4	ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
<b>Раздел 2. Методика подготовки бизнес-плана</b>					
2.1	«Резюме. Описание предприятия и отрасли. Характеристика продукции и услуг» Содержание резюме; Структура и содержание раздела «Описание предприятия и отрасли»; Структура и содержание раздела «Характеристика услуг и продукции» /Лек/	7	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.2	«Резюме. Описание предприятия и отрасли. Характеристика продукции и услуг» Содержание резюме; Особенности резюме бизнес-плана финансового оздоровления, кредитного бизнес-плана. Структура и содержание раздела «Описание предприятия и отрасли»; Структура и содержание раздела «Характеристика услуг и продукции»: факторы привлекательности товара, параметры изделия. /Пр/	7	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.3	Подготовка и изучение материалов по теме "Резюме. Описание предприятия и отрасли. Характеристика продукции и услуг" /Ср/	7	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.4	«Исследования и анализ рынка сбыта» Структура и содержания раздела; Этапы анализа рынка; Сегментация рынка; Классификация рынков; Анализ потребителей и покупателей товаров. /Лек/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.5	«Исследования и анализ рынка сбыта». Основные аспекты, затрагиваемые в бизнес-плане при анализе рынка сбыта; Этапы исследования рынка в процессе бизнес-планирования; Сегментирования рынка, принципы сегментации; Целевой сегмент и привлекательность целевого сегмента; Признаки классификации рынков; Анализ потребителей, целевые группы потребителей /Пр/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8

2.6	Подготовка к расчетным заданиям, изучение материалов по теме «Исследование и развитие рынка сбыта» /Ср/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.7	"Конкуренция и конкурентное преимущество" Конкуренция и виды конкурентов; Стратегические направления конкуренции; Конкурентоспособность и методы ее оценки. /Лек/	7	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.8	«Конкуренция и конкурентное преимущество» Содержание и структура раздела «Конкуренция и конкурентное преимущество». Виды конкурентных стратегий. Анализ продукции и услуг конкурентов. Конкурентоспособность предприятия и способы оценки. /Пр/	7	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.9	Подготовка к расчетным заданиям, изучение материалов по теме «Конкуренция и конкурентное преимущество» /Ср/	7	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.10	«План маркетинга» Структура и содержание раздела; Товарная политика; Ценовая политика; Сбытовая политика. Продвижение продукции. /Лек/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.11	«План маркетинга» Основные элементы маркетинг-микса. Товарный элемент маркетинг-микса. Ценообразования. География распространения и формирование каналов распределения. Рекламная политика и методы продвижения товара. /Пр/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.12	Подготовка к расчетным заданиям, изучение материалов по теме "План маркетинга" /Ср/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.13	«План производства». Структура и содержание раздела; Технология производства; Производственное кооперирование; Производственная программа; Потребность в долгосрочных активах и в оборотных средствах. /Лек/	7	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.14	«План производства». Расчет производственной мощности и потребности в оборотных средствах. Порядок отражения в бизнес-плане потребности в ресурсах. Порядок расчета норматива оборотных средств. Прогноз затрат в бизнес-плане. /Пр/	7	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.15	Подготовка к расчетным заданиям, изучение материалов по теме "План производства". /Ср/	7	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.16	«Организационный план. Правовое обеспечение деятельности предприятия». Структура и содержания раздела «Организационный план». Организационная структура предприятия; Персонал и кадровая политика; Раздел «Правовое обеспечение деятельности предприятия». /Лек/	7	2	ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8

2.17	"Организационный план. Правовое обеспечение деятельности предприятия". Анализ ключевого управленческого персонала. Календарный план и цель его составления, методы организации и координации работ по проекту. Типы организационных структур предприятия. Последовательность изложения материала в разделе «Правовое обеспечение деятельности фирмы» /Пр/	7	2	ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.18	Подготовка к расчетным заданиям, изучение материалов по теме «Организационный план. Правовое обеспечение деятельности предприятия» /Ср/	7	2	ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.19	«Финансовый план» Структура и содержание раздела «Финансовый план»; Финансово-экономические результаты деятельности предприятия; Планирование основных финансовых показателей. /Лек/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.20	«Финансовый план» Финансовая отчетность предприятия. Анализ финансово-экономического состояния предприятия. Подготовка плановых документов. Основная текущая (производственно-хозяйственная) деятельность. Инвестиционная деятельность. Финансовая деятельность. Методы финансового прогнозирования. Финансовая оценка проекта. Прогноз запаса финансовой прочности. /Пр/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.21	Подготовка к расчетным заданиям, изучение материалов по теме "Финансовый план" /Ср/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.22	«Финансовая стратегия» Структура и содержания раздела «Финансовая стратегия»; Потребность в инвестициях и источники их финансирования; Оценка эффективности проекта в целом; Оценка эффективности участия в проекте; Анализ чувствительности проекта. /Лек/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.23	«Финансовая стратегия». Основные источники финансирования бизнес-плана. Коммерческая эффективность проекта. Оценка эффективности проекта на основе показателей. Общественная (социально-экономическая) эффективность проекта. Эффективность участия в проекте. Бюджетная эффективность. Решение задач с использованием Microsoft Office. /Пр/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.24	Подготовка к расчетным заданиям, изучение материалов по теме "Финансовая стратегия" /Ср/	7	4	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.25	«План рисков» Структура и содержание раздела «План рисков»; Анализ рисков. Оценка риска проекта; Перечень рисков; Оценка потерь риска. Тип области риска проекта; Организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков. /Лек/	7	2	ПК-18 ПК-15	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.26	«План рисков». Понятие риска, причины риска, факторы риска, степень риска. Основные виды рисков по стадиям проекта. Производственный и финансовый леввередж. Виды потерь риска и основные типы области риска бизнес-плана. Методы компенсации и снижения риска. /Пр/	7	2	ПК-18 ПК-15	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8

2.27	Подготовка к расчетным заданиям, изучение материалов по теме "План рисков" /Ср/	7	2	ПК-18 ПК-15	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.28	"Презентация бизнес-плана. Реализация бизнес-плана". Оформление и презентация бизнес-плана. Поиск инвестора и презентация бизнес-плана. Основные направления, содержание и этапы выполнения работ по реализации бизнес-плана. Управление реализацией бизнес-плана по результатам и по ситуации. Возникновение конфликтов в процессе реализации бизнес-плана. Анализ реализации бизнес-плана. /Лек/	7	4	ПК-7 ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.29	"Презентация бизнес-плана. Реализация бизнес-плана". Особенности оформление и презентация бизнес-плана как одного из способов привлечения инвесторов. Особенности оформления бизнес-плана финансового оздоровления. Поиск инвестора и презентация бизнес-плана. Основные стадии выполнения работ по реализации бизнес-плана. Основные этапы управление реализацией бизнес-плана по результатам и по ситуации. Возникновение и способы решения конфликтов в процессе реализации бизнес-плана. Оценка и анализ реализации бизнес-плана. Особенности оценки реализации бизнес-плана финансового оздоровления. /Пр/	7	4	ПК-7 ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.30	Подготовка к кейсам, ситуационным заданиям, изучение материалов по теме "Презентация бизнес-плана. Реализация бизнес-плана" /Ср/	7	4	ПК-7 ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.31	Подготовка и написание индивидуального задания по дисциплине в соответствии с приложением 1 и приложением 2 с использованием средств Microsoft Office. /Ср/	7	36	ПК-7 ПК-18 ПК-19 ПК-15	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.32	/Экзамен/	7	36	ПК-7 ПК-18 ПК-19 ПК-15	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Черняк В. З., Эриашвили Н. Д., Барикаев Е. Н., Ахвледиани Ю. Т., Артемьев Н. В., Черняк В. З., Чарасв Г. Г.	Бизнес-планирование: учебное пособие	Москва: Юнити, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114751">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114751</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.2	Мазилкина, Е. И.	Бизнес-планирование: учебное пособие для бакалавров	Саратов: Вузовское образование, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/63198.html">http://www.iprbookshop.ru/63198.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
<b>5.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Чараева М. В., Лапицкая Г. М., Крашениникова Н. В.	Инвестиционное бизнес-планирование: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по напр. подгот. 080100.62 "Экономика" (квалификация (степень) - "бакалавр")	М.: Альфа-М, 2014	200
Л2.2		Актуальные проблемы экономики и права	, 2006	<a href="http://www.iprbookshop.ru/7049.html">http://www.iprbookshop.ru/7049.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Финансовые исследования	, 2000	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62035.html">http://www.iprbookshop.ru/62035.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Орлова, П. И., Глуховой, М. И.	Бизнес-планирование: учебник для бакалавров	Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2020	<a href="http://www.iprbookshop.ru/90232.html">http://www.iprbookshop.ru/90232.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5	Кухаренко, Е. Г.	Бизнес-планирование: учебное пособие	Москва: Московский технический университет связи и информатики, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/92456.html">http://www.iprbookshop.ru/92456.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.6	Кисова, А. Е., Шпиганович, Л. А., Богомолова, Е. В.	Бизнес-планирование: учебное пособие	Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/92844.html">http://www.iprbookshop.ru/92844.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.7	Дубровин И. А.	Бизнес-планирование на предприятии: учебник	Москва: Дашков и К°, 2019	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573394">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573394</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.8	Горбунов В. Л.	Бизнес-планирование: курс лекций	Москва: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=578043">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=578043</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
<b>5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы</b>				
Консультант плюс				
База статистических данных Росстата <a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>				
<b>5.4. Перечень программного обеспечения</b>				
Microsoft Office				



**5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения. Для проведения лекционных занятий используется демонстрационное оборудование.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

**1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:**

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-7: владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ			
3 основные этапы реализации бизнес-плана	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает тестовое задание, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет соответствие индивидуального задания методическим указаниям	О – опрос (149-165) Т – тест (52-56), ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(52-54)
У координировать деятельность исполнителей в рамках реализации бизнес-плана	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает кейс, анализирует ситуацию и формулирует развернутый ответ по кейсу, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	Полнота, содержательность, оригинальность и творческий подход к ответу по кейсу, умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных	СЗ – кейсы, ситуационные задания(4-6) ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(52-54)

		ресурсов Интернет соответствие индивидуального задания методическим указаниям	
В навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает кейс, анализирует ситуацию и формулирует развернутый ответ по кейсу, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	Полнота, содержательность, оригинальность и творческий подход к ответу по кейсу, соответствие индивидуального задания методическим указаниям	СЗ – кейсы, ситуационные задания(4-6) ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(52-54)
ПК-15: умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании			
3: виды рисков, связанные с деятельностью организации	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает тестовое задание, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет соответствие индивидуального задания методическим указаниям	О – опрос(137-148), Т – тест(49-51), ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(47-51)
У: выделять возможные риски и области рисков проекта	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает расчетные задания, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из	РЗ – расчетное задание(16-17) ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(47-51)

		информационных ресурсов Интернет; полнота и правильность решения заданий; соответствие индивидуального задания методическим указаниям	
В: навыками анализа рисков и современными методами оценки уровня риска бизнес-проекта	Решает расчетные задания, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	полнота и правильность решения заданий, соответствие индивидуального задания методическим указаниям	РЗ – расчетное задание (16-17) ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(47-51)
ПК-18: владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)			
З сущность, структуру, функции и основные типы бизнес-плана, содержание всех разделов бизнес-плана, методику составления бизнес-плана проекта	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает тестовое задание, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет соответствие индивидуального задания методическим указаниям	О – опрос (1-136) Т – тест (1-48), ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(1-81)
У составить бизнес-план предприятия, рассчитать финансовые показатели	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает расчетные задания, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы,	РЗ – расчетное задание (1-15) ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(1-81)

		сведениям из информационных ресурсов Интернет; полнота и правильность решения заданий; соответствие индивидуального задания методическим указаниям	
В навыками разработки бизнес-плана, современными методами анализа рынка и производственного планирования, применения методов расчета финансовых показателей и инструментов оценки эффективности бизнес-проекта	Решает расчетные задания, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	полнота и правильность решения заданий, соответствие индивидуального задания методическим указаниям	РЗ – расчетное задание (1-15) ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(1-81)
ПК-19: владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками			
З: методы координации деятельности при выполнении бизнес-плана	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает тестовое задание, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет соответствие индивидуального задания методическим указаниям	О – опрос (19-20, 149-165), Т – тест (52-56), ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену (52-54)
У: разрабатывать календарный график проекта и координировать деятельность при реализации бизнес-плана	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает кейс, анализирует ситуацию и формулирует развернутый ответ по кейсу, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	Полнота, содержательность, оригинальность и творческий подход к ответу по кейсу, умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение	СЗ – кейсы, ситуационные задания (1-6) ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(52-54)

		пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет соответствие индивидуального задания методическим указаниям	
В: навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает кейс, анализирует ситуацию и формулирует развернутый ответ по кейсу, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	Полнота, содержательность, оригинальность и творческий подход к ответу по кейсу, соответствие индивидуального задания методическим указаниям	СЗ – кейсы, ситуационные задания (1-6) ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(52-54)

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 84-100 баллов (оценка «отлично»)
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»)
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### Вопросы и задачи к экзамену

1. Определение бизнес-плана и его роль в современном предпринимательстве.
2. Понятие бизнес-планирование и его место в общей системе планирования на предприятии
3. Цели, задачи и функции бизнес-планирования.
4. Классификация бизнес-плана. Особенности бизнес-плана финансового оздоровления.
5. Организация процесса бизнес-планирования.
6. Структура и последовательность разработки бизнес-плана. Особенности структуры бизнес-плана финансового оздоровления.
7. Формирование стратегии предприятия: основные подходы.
8. SWOT- анализ и варианты стратегий по основным позициям в рамках матрицы «Бостон консалтинг групп».
9. Формирование целей бизнеса, свойства целей.
10. Содержание резюме. Особенности резюме бизнес-плана финансового оздоровления, кредитного бизнес-плана.
11. Структура и содержание раздела «Описание предприятия и отрасли».
12. Структура и содержание раздела «Характеристика услуг и продукции».
13. Структура и содержание раздела «Исследования и анализ рынка сбыта».

14. Этапы исследования рынка.
15. Сегментация рынка.
16. Содержание и структура раздела «Конкуренция и конкурентное преимущество».
17. Виды конкурентов, конкурентные стратегии.
18. Конкурентоспособность и методы ее оценки.
19. Содержание и структура раздела «План маркетинга».
20. Товарная политика в плане маркетинга.
21. Ценообразования и ценовая политика.
22. География распространения и формирования каналов распределения (организация сбыта.)
23. Продвижение товара: методы и рекламная политика.
24. Структура и содержание раздела «План производства».
25. Технология производства, производственное кооперирование и контроль производственного процесса.
26. Производственная программа, производственные мощности.
27. Потребность в долгосрочных активах и оборотных средствах.
28. Структура и содержания раздела «Организационный план».
29. Организационная структура предприятия. Персонал и кадровая политика.
30. Раздел «Правовое обеспечение деятельности предприятия».
31. Структура и содержание раздела «Финансовый план».
32. Финансовая отчетность предприятия и её инфляционная корректировка.
33. Анализ финансово-экономического состояния предприятия.
34. Подготовка плановых документов.
35. Прогноз движения денежных средств.
36. Методы финансового прогнозирования.
37. Финансовая оценка проекта.
38. Прогноз запаса финансовой прочности.
39. Структура и содержания раздела «Финансовая стратегия».
40. Потребность в инвестициях и источники их финансирования.
41. Оценка эффективности проекта в целом.
42. Чистый дисконтированный доход и индекс доходности или индекс прибыльности.
43. Внутренняя норма доходности и срок окупаемости.
44. Оценка эффективности участия в проекте.
45. Общественная (социально-экономическая) эффективность проекта.
46. Бюджетная эффективность проекта.
47. Структура и содержание раздела «План рисков».
48. Анализ рисков. Оценка риска проекта.
49. Перечень рисков.
50. Оценка потерь риска. Тип области риска проекта.
51. Организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков.
52. Основные направления, содержание и этапы выполнения работ по реализации бизнес-плана.
53. Анализ реализации бизнес-плана. Особенности оценки реализации бизнес-плана финансового оздоровления.
54. Контроль и мониторинг выполнения бизнес-плана.
55. Задача 1: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
А	58	2400
Б	115	4800
В	173	7200

Общий объем продаж – 3360 тыс. руб., постоянные затраты – 1075 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

56. Задача 2: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
Табулет	210	1200

Стул	220	1500
Стол	250	1400

Общий объем продаж – 3840 тыс. руб., постоянные затраты – 2100 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

57. Задача 3: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
А	340	1200
Б	215	2100

Общий объем продаж – 4210 тыс. руб., постоянные затраты – 2100 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

58. Задача 4: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
Стеллаж	1205	480
Стол письменный	1320	410
Шкаф книжный	1450	320

Общий объем продаж – 4010 тыс. руб., постоянные затраты – 2250 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

59. Задача 5: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
А	25	1500
Б	30	1800
В	27	2100

Общий объем продаж – 5400 тыс. руб., постоянные затраты – 3200 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

60. Задача 6: В бизнес-плане прогнозируются следующие объемы производства и продажи на второе полугодие первого планируемого периода в натуральном выражении:

	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Производство	100	150	200	250	300	350	400
Продажа	75	100	150	200	200	300	300

Предприятие имело остаток денежных средств на начало проекта в размере 2000\$.

Планируется производство продукции со следующими характеристиками (на единицу продукции): затраты сырья – 20\$, затраты на оплату труда – 10\$, прямые накладные расходы – 10\$, цена реализации – 100\$.

Имеется дополнительная информация:

- все прямые расходы оплачиваются в том же месяце, в котором они имели место;
- продажа продукции осуществляется в кредит, период кредитования – 1 месяц;
- в июле компания приобретает новый станок за 10000\$, оплата которых будет сделана в октябре;
- постоянные накладные расходы и налоги оплачиваются ежемесячно в размере 2000\$.

Составьте прогноз движения денежных средств на шесть месяцев, т.е. до конца первого года проекта.

61. Задача 7: В бизнес-плане прогнозируются следующие объемы производства и продажи на второе полугодие первого планируемого периода в натуральном выражении:

	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Производство	150	200	180	130	200	250	200
Продажа	130	200	150	200	150	200	300

Предприятие имело остаток денежных средств на начало проекта в размере 8200\$.

Планируется производство продукции со следующими характеристиками (на единицу продукции): затраты сырья – 80\$, затраты на оплату труда – 40\$, прямые накладные расходы – 40\$, цена реализации – 280\$.

Имеется дополнительная информация:

- все прямые расходы оплачиваются в том же месяце, в котором они имели место;
- продажа продукции осуществляется в кредит, период кредитования – 1 месяц;

- в июле компания приобретает новый станок за 50000\$, оплата которых будет сделана в октябре;
- постоянные накладные расходы и налоги оплачиваются ежемесячно в размере 8000\$.

Составьте прогноз движения денежных средств на шесть месяцев, т.е. до конца первого года проекта.

62. Задача 8: В бизнес-плане прогнозируются следующие объемы производства и продажи на второе полугодие первого планируемого периода в натуральном выражении:

	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Производство	250	200	180	230	180	250	200
Продажа	150	200	180	200	150	220	300

Предприятие имело остаток денежных средств на начало проекта в размере 2300\$.

Планируется производство продукции со следующими характеристиками (на единицу продукции): затраты сырья – 40\$, затраты на оплату труда – 25\$, прямые накладные расходы – 20\$, цена реализации – 150\$.

Имеется дополнительная информация:

- все прямые расходы оплачиваются в том же месяце, в котором они имели место;
- продажа продукции осуществляется в кредит, период кредитования – 1 месяц;
- в июле компания приобретает новый станок за 30000\$, оплата которых будет сделана в октябре;
- постоянные накладные расходы и налоги оплачиваются ежемесячно в размере 4000\$.

Составьте прогноз движения денежных средств на шесть месяцев, т.е. до конца первого года проекта.

63. Задача 9: В бизнес-плане прогнозируются следующие объемы производства и продажи на второе полугодие первого планируемого периода в натуральном выражении:

	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Производство	170	180	150	240	260	250	200
Продажа	120	180	180	200	150	220	300

Предприятие имело остаток денежных средств на начало проекта в размере 2300\$.

Планируется производство продукции со следующими характеристиками (на единицу продукции): затраты сырья – 40\$, затраты на оплату труда – 25\$, прямые накладные расходы – 20\$, цена реализации – 150\$.

Имеется дополнительная информация:

- все прямые расходы оплачиваются в том же месяце, в котором они имели место;
- продажа продукции осуществляется в кредит, период кредитования – 1 месяц;
- в июле компания приобретает новый станок за 30000\$, оплата которых будет сделана в октябре;
- постоянные накладные расходы и налоги оплачиваются ежемесячно в размере 4000\$.

Составьте прогноз движения денежных средств на шесть месяцев, т.е. до конца первого года проекта.

64. Задача 10: В бизнес-плане прогнозируются следующие объемы производства и продажи на второе полугодие первого планируемого периода в натуральном выражении:

	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Производство	160	210	200	180	190	220	200
Продажа	130	200	180	180	200	200	220

Предприятие имело остаток денежных средств на начало проекта в размере 8200\$.

Планируется производство продукции со следующими характеристиками (на единицу продукции): затраты сырья – 80\$, затраты на оплату труда – 40\$, прямые накладные расходы – 40\$, цена реализации – 280\$.

Имеется дополнительная информация:

- все прямые расходы оплачиваются в том же месяце, в котором они имели место;
- продажа продукции осуществляется в кредит, период кредитования – 1 месяц;
- в июле компания приобретает новый станок за 50000\$, оплата которых будет сделана в октябре;
- постоянные накладные расходы и налоги оплачиваются ежемесячно в размере 8000\$.

Составьте прогноз движения денежных средств на шесть месяцев, т.е. до конца первого года проекта.

65. Задача 11: Составьте прогноз движения денежных средств, опираясь на следующую информацию: По прогнозу чистая прибыль составляет 300 тыс. руб.

Дивиденды будут выплачены на сумму 100 тыс. руб.

краткосрочные финансовые вложения предполагается реализовать с прибылью 10 тыс. руб., т.е. предполагаемая их рыночная стоимость на момент реализации 310 тыс. руб.

Наименование статей	Отчетный	Прогнозный
---------------------	----------	------------

	баланс	баланс
<b>Актив</b>		
Денежные средства	400	810
Краткосрочная финансовое вложения	300	-
Дебиторская задолженность	1500	1700
Запасы	700	1500
Текущие активы	2900	4010
Основные средства и нематериальные активы	3500	5200
Накопленная амортизация	500	700
Остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов	3000	4500
Долгосрочные финансовые вложения	500	700
Внеоборотные активы	3500	5200
Баланс	6400	9210
<b>Пассив</b>		
Кредиторская задолженность		
- бюджету	100	200
- поставщикам	1200	1600
- по заработной плате	100	400
Краткосрочные кредиты банков	600	500
Краткосрочные обязательства (текущие пассивы)	2000	2700
Долгосрочные кредиты банков	-	2200
Собственный капитал	4200	4310
- акционерный капитал	3800	3800
- нераспределенная прибыль	600	510
Баланс	6400	9210

66. Задача 12: Составьте прогноз движения денежных средств, опираясь на следующую информацию: По прогнозу чистая прибыль составляет 380 тыс. руб. Дивиденды будут выплачены на сумму 150 тыс. руб. краткосрочные финансовые вложения предполагается реализовать с прибылью 30 тыс. руб., т.е. предполагаемая их рыночная стоимость на момент реализации 530 тыс. руб.

Наименование статей	Отчетный баланс	Прогнозный баланс
<b>Актив</b>		
Денежные средства	600	780
Краткосрочная финансовое вложения	500	-
Дебиторская задолженность	1900	1700
Запасы	900	1300
Текущие активы	3900	3780
Основные средства и нематериальные активы	3900	7200
Накопленная амортизация	700	900
Остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов	3200	6300
Долгосрочные финансовые вложения	900	700
Внеоборотные активы	4100	7000
Баланс	8000	10780
<b>Пассив</b>		
Кредиторская задолженность		
- бюджету	400	600
- поставщикам	1800	2100
- по заработной плате	300	100
Краткосрочные кредиты банков	900	1220
Краткосрочные обязательства (текущие пассивы)	3400	4080

Долгосрочные кредиты банков	200	2200
Собственный капитал	4400	4500
- акционерный капитал	3200	3200
- нераспределенная прибыль	1200	1300
Баланс	8000	10780

67. Задача 13: Составьте прогнозный баланс активов и пассивов предприятия и определите потребность во внешнем финансировании на основе следующей информации:

Объем продаж отчетного периода 1400 тыс. руб.

Подавляющая часть запасов в балансе предприятия - это сырье и материалы.

Компания ожидает увеличения объема продаж на 25%, снижение оборачиваемости дебиторской задолженности на 4%, увеличение материальных затрат в расчете на единицу продукции на 5%.

Увеличение объема продаж обусловлено ростом физического объема продаж.

В прогнозном периоде планируется привлечение краткосрочного кредита в размере 100 тыс. руб.

В прогнозный баланс закладывается 6-процентный уровень рентабельности продаж по чистой прибыли и норма выплаты дивидендов 60% чистой прибыли.

Увеличение объема продаж не требует роста внеоборотных активов.

Исходный балансовый отчет представлен в таблице.

Таблица - Балансовый отчет (в тысячах рублях)

Актив	На конец года	Пассив	На конец года
Денежные средства	150	Кредиторская задолженность	400
Дебиторская задолженность	300	Краткосрочные займы	200
Запасы	400	Долгосрочные займы	550
Текущие активы	850	Собственный капитал	300
Внеоборотные активы	800	Нераспределенная прибыль	200
Баланс	1650	Баланс	1650

68. Задача 14: Составьте прогнозный баланс активов и пассивов предприятия и определите потребность во внешнем финансировании на основе следующей информации:

Объем продаж отчетного периода 1000 тыс. руб.

Подавляющая часть запасов в балансе предприятия - это сырье и материалы.

Компания ожидает увеличения объема продаж на 20%, ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности на 5%, снижение материальных затрат в расчете на единицу продукции на 2%.

Увеличение объема продаж обусловлено ростом физического объема продаж.

В прогнозном периоде планируется привлечение краткосрочного кредита в размере 100 тыс. руб.

В прогнозный баланс закладывается 6-процентный уровень рентабельности продаж по чистой прибыли и норма выплаты дивидендов 60% чистой прибыли.

Увеличение объема продаж не требует роста внеоборотных активов.

Исходный балансовый отчет представлен в таблице.

Таблица - Балансовый отчет (в тысячах рублях)

Актив	На конец года	Пассив	На конец года
Денежные средства	150	Кредиторская задолженность	450
Дебиторская задолженность	175	Краткосрочные займы	50
Запасы	250	Долгосрочные займы	150
Текущие активы	575	Собственный капитал	400
Внеоборотные активы	600	Нераспределенная прибыль	125
Баланс	1175	Баланс	1175

69. Задача 15: Предприятие рассматривает инвестиционный проект—приобретение новой технологической линии. Стоимость линии 32 000 тыс. руб., срок эксплуатации — 5 лет; износ на оборудование исчисляется по методу прямой амортизации, т.е. 20% годовых; суммы, вырученные от ликвидации оборудования в конце срока эксплуатации, покрывают расходы по его демонтажу. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс. руб.): 16800, 18200, 21000, 20500, 19000.

Текущие расходы по годам осуществляются следующим образом: 6200 тыс. руб. в первый год эксплуатации; ежегодно эксплуатационные расходы увеличиваются на 4%. Ставка налога на прибыль составляет 40%.

Цена авансированного капитала — 15%. Стартовые инвестиции производятся без участия внешних источников финансирования, т.е. за счет собственных средств.

Определите эффективность проекта с помощью показателей эффективности.

70. Задача 16: Предприятие рассматривает инвестиционный проект—приобретение новой технологической линии. Стоимость линии 15 000 тыс. руб., срок эксплуатации — 5 лет; износ на оборудование исчисляется по методу прямолинейной амортизации, т.е. 20% годовых; суммы, вырученные от ликвидации оборудования в конце срока эксплуатации, покрывают расходы по его демонтажу. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс. руб.): 10200; 11100; 12300; 12000; 9000.

Текущие расходы по годам осуществляются следующим образом: 5100 тыс. руб. в первый год эксплуатации; ежегодно эксплуатационные расходы увеличиваются на 4%. Ставка налога на прибыль составляет 40%.

Цена авансированного капитала — 14%. Стартовые инвестиции производятся без участия внешних источников финансирования, т.е. за счет собственных средств.

Определите эффективность проекта с помощью показателей эффективности.

71. Задача 17: Предприятие рассматривает инвестиционный проект—приобретение новой технологической линии. Стоимость линии 35 000 тыс. руб., срок эксплуатации — 5 лет; износ на оборудование исчисляется по методу прямолинейной амортизации, т.е. 20% годовых; суммы, вырученные от ликвидации оборудования в конце срока эксплуатации, покрывают расходы по его демонтажу. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс. руб.): 16200, 17500, 22000, 21500, 18500.

Текущие расходы по годам осуществляются следующим образом: 6200 тыс. руб. в первый год эксплуатации; ежегодно эксплуатационные расходы увеличиваются на 4%. Ставка налога на прибыль составляет 40%.

Цена авансированного капитала — 14%. Стартовые инвестиции производятся без участия внешних источников финансирования, т.е. за счет собственных средств.

Определите эффективность проекта с помощью показателей эффективности.

72. Задача 18: Предприятие рассматривает инвестиционный проект—приобретение новой технологической линии. Стоимость линии 42 000 тыс. руб., срок эксплуатации — 5 лет; износ на оборудование исчисляется по методу прямолинейной амортизации, т.е. 20% годовых; суммы, вырученные от ликвидации оборудования в конце срока эксплуатации, покрывают расходы по его демонтажу. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс. руб.): 20000, 25000, 25500, 24500, 18500.

Текущие расходы по годам осуществляются следующим образом: 6000 тыс. руб. в первый год эксплуатации; ежегодно эксплуатационные расходы увеличиваются на 3%. Ставка налога на прибыль составляет 40%.

Цена авансированного капитала — 16%. Стартовые инвестиции производятся без участия внешних источников финансирования, т.е. за счет собственных средств.

Определите эффективность проекта с помощью показателей эффективности.

73. Задача 19: Имеются два инвестиционных проекта, в которых потоки платежей на конец года характеризуются следующими данными:

(тыс.руб.)

Проект	Годы							
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
А	-200	-300	100	300	400	400	350	-
Б	-400	-100	100	200	200	400	400	350

Ставка сравнения (норматив рентабельности) принята в размере 10%.

Какой проект из двух наиболее предпочтителен?

Какой проект из двух наиболее предпочтителен?

74. Задача 20: Имеются два инвестиционных проекта, в которых потоки платежей на конец года характеризуются следующими данными:

(тыс.руб.)

Проект	Годы							
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
А	-400	-500	350	400	350	200	250	-
Б	-300	-600	350	200	250	200	350	250

Ставка сравнения (норматив рентабельности) принята в размере 15%.

Какой проект из двух наиболее предпочтителен?

75. Задача 21: Имеются два инвестиционных проекта, в которых потоки платежей на конец года характеризуются следующими данными:

(тыс.руб.)

Проект	Годы							
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
А	-1200	-800	800	650	600	550	400	-
Б	-1600	-300	950	700	500	400	350	250

Ставка сравнения (норматив рентабельности) принята в размере 10%.

Какой проект из двух наиболее предпочтителен?

76. Задача 22: Имеются два инвестиционных проекта, в которых потоки платежей на конец года характеризуются следующими данными:

(тыс.руб.)

Проект	Годы							
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
А	-200	-500	450	400	350	200	250	-
Б	-300	-300	350	200	250	200	350	250

Ставка сравнения (норматив рентабельности) принята в размере 14%.

Какой проект из двух наиболее предпочтителен?

77. Задача 23: Инвестиционный проект характеризуется следующими членами потока платежей, которые относятся к концу года.

Годы	1	2	3	4	5	6
Инвестиции, тыс. руб.	200	250	-	-	-	-
Отдача, тыс. руб.	-	-	150	250	300	300

Ставка процентов для дисконтирования принята 10%. Определите простой и дисконтированный срок окупаемости.

78. Задача 24: Инвестиционный проект характеризуется следующими членами потока платежей, которые относятся к концу года.

Годы	1	2	3	4	5	6
Инвестиции, тыс. руб.	400	800	-	-	-	-
Отдача, тыс. руб.	-	-	700	400	550	350

Ставка процентов для дисконтирования принята 15%. Определите простой и дисконтированный срок окупаемости.

79. Задача 25: Требуется определить значение IRR (процентную ставку) для проекта, рассчитанного на 3 года, требующего инвестиции в размере 20 млн. руб. и имеющего предполагаемые денежные поступления в размере  $p_1 = 3$  млн. руб. (первый год),  $p_2 = 8$  млн. руб. (второй год) и  $p_3 = 14$  млн. руб. (третий год).

80. Задача 26: Составьте калькуляцию изделия для межцехового хозрасчета, если: отчисления на заработную плату на изделие по нарядам составляют 1620 руб. Накладные расходы 90%. Рентабельность изделия 20%. Цена металла (листовая сталь) — 2380 руб. за 1 кг, вес изделия — 0,54 кг.

Справочно: единый социальный налог (ЕСН) — 30% от фонда оплаты труда (ФОТ); страхование от несчастных случаев на производстве 0,3% от ФОТ.

81. Задача 27: В таблице представлены данные по затратам при различных объемах производства. Рассчитайте недостающие параметры:

Показатели	1 вариант	2 вариант	3 вариант
------------	-----------	-----------	-----------

Объем производства, тыс. шт.	80	120	160
Переменные затраты, тыс. руб.	?	960	?
Постоянные затраты, тыс. руб.	?	1440	?
Итого затраты, тыс. руб.	?	?	?
Переменные затраты на единицу, руб.	?	?	?
Постоянные затраты на единицу, руб.	?	?	?
Итого затраты на единицу, руб.	?	?	?

#### Критерии оценивания:

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если ответ обучающегося по двум теоретическим вопросам экзаменационного билета, является полным, и удовлетворяет требованиям программы дисциплины; на дополнительные вопросы преподавателя обучающийся дал правильные ответы; задача решена верно.
- оценка «хорошо» ( 67-83 балла) выставляется, если ответы по теоретическим и практическому материалу, содержащемуся в вопросах экзаменационного билета, является полным, или частично полным и удовлетворяет требованиям программы, но не всегда дается точное, уверенное и аргументированное изложение материала; на дополнительные вопросы преподавателя обучающийся дал правильные ответы; задача решена верно или содержит несущественные недочеты.
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется, если обучающийся продемонстрировал базовые знания важнейших разделов дисциплины и содержания лекционного курса; у обучающегося имеются затруднения в использовании научно-понятийного аппарата в терминологии курса; задача решена, но вывод по ней недостаточно аргументирован.
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов), выставляется, если у обучающегося имеются существенные пробелы в знании основного материала по дисциплине; в процессе ответа допущены принципиальные ошибки при изложении материала, задача решена неверно или не решена.

#### Тесты

##### 1. Банк тестов по разделам

###### Тесты по разделу 1

###### 1. Бизнес-план – это

- a) документ, описывающий аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирующий проблемы, с которым оно может столкнуться, и устанавливающий способы их решения
- b) документ, устанавливающий правоспособность предприятия в коммерческой деятельности
- c) документ, указывающий допустимые виды деятельности предприятия и его возможность развития

###### 2. Бизнес-план является:

- a) внешним и внутренним документом
- b) документом для кредиторов и инвесторов
- c) документом для руководителя и собственника

###### 3. Бизнес-планирование – это:

- a) процесс выработки действий по достижению целей фирмы
- b) это один из видов стратегического планирования
- c) это инструмент управления инновационными проектами

###### 4. Достоинствами бизнес-плана является:

- a) обеспечение способов максимизации прибыли в конкретных условиях, оценка материального и финансового положения организации
- b) возможность получение быстрого кредита
- c) высокая вероятность быстро убедить инвестора, если бизнес-план составлен как нужно

###### 5. Выгодами бизнес-плана является то, что:

- a) руководитель активно занимается перспективами организации
- b) он ясен и понятен
- c) для его разработки необходимо консультирование

###### 6. Разновидностями бизнес-плана является:

- a) бизнес-план стационарного производства, бизнес-план как заявка на кредит, план маркетинга

- b) бизнес-план предприятия, финансовый план, бизнес-план инвестиционного проекта
- c) бизнес-план развития региона, бизнес-план как заявка на грант, бизнес-план структурного подразделения

###### 7. Основные свойства бизнес-плана:

- a) срочность
- b) лаконичность
- c) достоверность
- d) гладкость

###### 8. В структуру бизнес-плана входит:

- a) титульный лист, план маркетинга, финансовая стратегия, кредитная заявка
- b) титульный лист, анализ рынка сбыта, финансовый план, план рисков
- c) титульный лист, резюме, бухгалтерский баланс, организационный план
- d) резюме, производственный план, организационный план, ведомость по заработной плате административных рабочих

###### 9. Основными разработчиками к подходам формирования стратегии являются:

- a) К. Эндриус, А. Смит, М. Портер
- b) К. Эндриус, Дж. Кейнс, Г. Менш
- c) К. Эндриус, М. Портер, Г.Хэмел

###### 10. SWOT- анализ позволяет:

- a) определить возможности и угрозу, слабые и сильные стороны организации
- b) определить группы товаров для продажи
- c) определить доступные ресурсы, необходимые для действия предприятия

###### 11. Матрица БКГ позволяет:

- a) выделить конкурентов на рынке продукции
- b) классифицировать все товары фирмы на рынке в зависимости от темпа роста рынка и относительной доли фирмы на этом рынке
- c) изучить рынок существующих товаров фирмы и выработать стратегию развития организации

###### 12. Критериями качества целей служат:

- a) измеримость
- b) лаконичность
- c) достоверность
- d) иерархичность

###### Тесты по разделу 2

###### 13. Объем резюме должен быть:

- a) 1-2 листа
- b) 4-5 листов
- c) 5-7 листов

###### 14. В содержание резюме входит:

- a) цели предприятия
- b) стратегию маркетинга
- c) гарантия возврата кредита

###### 15. В раздел "Описание предприятия и отрасли" входит:

- a) общая информация о предприятии и перспективы развития отрасли
- b) информация об отрасли, в котором новое предприятие будет действовать
- c) основные показатели деятельности предприятия и отрасли

###### 16. Основным результатом раздела «Исследования и анализ рынка сбыта» является:

- a) определения уровня прогнозируемых продаж
- b) решения вопроса: где продавать продукцию?
- c) определения привлекательной ниши на рынке

###### 17. Сегментирование рынка – это:

- a) способ анализа рынка и выявления потребителей на рынке
- b) разделение рынка на части, различающиеся возможностями сбыта того или иного товара
- c) разделение рынка на группы покупателей и исследование их покупательских способностей

###### 18. Выбранный на основе сегментации рынок называется:

- a) привлекательным



- b) основным
  - c) целевым
19. Как называется тип конкурента, продающего одинаковую продукцию разным типам покупателей?
- a) прямой конкурент
  - b) косвенный конкурент
  - c) неявный конкурент
  - d) товарный конкурент
20. Задача раздела «Конкуренция и конкурентное преимущество» является:
- a) изучения конкурентов и способов борьбы за рынки сбыта
  - b) изучения конкурентов и определения конкурентоспособности предприятия
  - c) определения круга конкурентов и выделения особенностей собственной продукции
21. Как называется стратегия, в которой делается стратегическая ориентация на низкие издержки и одновременно покупателю предоставляется несколько больше, чем минимально приемлемые, качество товара, его привлекательность и обслуживание?
- a) стратегия дифференциации
  - b) стратегия низких издержек
  - c) стратегия фокусирования
  - d) стратегия оптимальных издержек
22. План маркетинга включает в себя:
- a) товарную политику, ценовую политику, организацию сбыта и продвижение продукции
  - b) товарную политику, ценовую политику и исследование рынка
  - c) ценовую политику, организацию сбыта и продвижение продукции
23. Задачей плана маркетинга является:
- a) описать то, как предприятия будет продавать и продвигать свои товары и услуги
  - b) решить, какую рекламу и где ее будут размещать
  - c) решить вопрос о месте продажи товара и рекламе товара
24. Что означает «тактика падающего лидера»:
- a) продажа различных товаров по одной цене
  - b) продажа продукции по установленной базовой цене с возможными скидками
  - c) продажа основной продукции по заниженной цене
25. Как называется ценовая стратегия, в основе которой лежит распространения цен лидера на собственные товары?
- a) «Затратная» стратегия
  - b) стратегия следования за конкурентом
  - c) «нешаблонная» стратегия
26. Как называется канал товародвижения, который включает двух посредников: оптового и розничного?
- a) канал нулевого уровня
  - b) одноуровневый канал
  - c) двухуровневый канал
  - d) трехуровневый канал
27. Какой канал товародвижения подходит для машиностроительного предприятия выпускающее турбины:
- a) косвенный второго уровня
  - b) прямой нулевого уровня
  - c) косвенный первого уровня
28. Что является методом продвижения товара:
- a) скидки
  - b) встречи по «холодным» звонкам
  - c) гарантийное и сервисное обслуживание
29. Какой тип рекламы является наиболее агрессивным?
- a) увещательная
  - b) сравнительная
  - c) товарная
  - d) фирменная
30. Укажите средство рекламы:

- a) журналы и телефонный справочник
  - b) телевидение и устные рекомендации
  - c) журналы и телефонный обзвон
31. Экономическая эффективность от рекламы – это:
- a) соотношение между результатом, полученным от рекламы, и средствами, вложенными в ее реализацию, за определенный промежуток времени
  - b) количество, проданного товара за определенный промежуток времени после размещения рекламы
  - c) сумма прибыли, полученная после размещения рекламы
32. В план производства включается анализ:
- a) технологии, субподрядов, контроля качества;
  - b) технологии, конкурентов, прогноза затрат;
  - c) технологии, трудовых ресурсов, управленческого персонала.
33. В пункте «производственное кооперирование» раздела «План производство» указывается:
- a) технология производство продукции;
  - b) субподрядчики предприятия;
  - c) производственную программу.
34. Основная задача раздела «План производства»:
- a) описание обеспеченности проекта с производственной и технологической стороны;
  - b) принятие решений о возможности производства;
  - c) расчет себестоимости продукции.
35. Организационная структура – это:
- a) графическая схема;
  - b) документально оформленная цепочка подчиненности;
  - c) способ и форма объединения работников;
  - d) система распределения полномочий;
36. Раздел «Организационный план» имеет следующую структуру:
- a) организационная структура, ключевой управленческий персонал, кадровая политика фирмы, деловое расписание (календарный план);
  - b) персонал, профессиональные советники и услуги, источники финансирования, кадровая политика;
  - c) организационная продукция, ключевой управленческий персонал, персонал, методы продвижения продукции.
37. В раздел «Финансовый план» включается:
- a) анализ рисков и финансовой отчетности;
  - b) анализ финансово-экономических результатов и планирование основных финансовых показателей;
  - c) анализ организационной структуры и планирование основных финансовых результатов.
38. Что включает в себя пункт «планирование основных финансовых показателей» в разделе «Финансовый план»:
- a) подготовка плановых документов;
  - b) прогноз активов и пассивов предприятия;
  - c) финансовая оценка проекта;
  - d) все вышеперечисленное.
39. Каким методом проводится инфляционно-корректирующая переоценка:
- a) методом учета изменения общего уровня;
  - b) методом пересчета статей актива баланса в текущие цены;
  - c) верны ответы а) и b).
40. Из каких разделов состоит прогноз движения денежных средств?
- a) кэш-фло от текущей основной (производственной) деятельности;
  - b) кэш-фло от инвестиционной деятельности;
  - c) кэш-фло от финансовой деятельности;
  - d) верны ответы а), b) и c).
41. Что относится к прямому методу финансового прогнозирования?
- a) метод процента от продаж;
  - b) линейная регрессия;

- с) бюджетный метод;
  - д) множественная регрессия.
42. Основная цель раздела «Финансовая стратегия»:
- а) составления плана получения и использования инвестиций, а также определение эффективности предполагаемого проекта;
  - б) определить срок возврата инвестиций;
  - с) решить вопрос о привлечение заемного капитала.
43. К заемным источникам финансирования относится:
- а) амортизация;
  - б) средства по страхованию;
  - с) банковские кредиты;
  - д) бюджетные ассигнования.
44. К внутренним источникам финансирования относится:
- а) государственные кредиты;
  - б) средства от продажи акций;
  - с) облигационные займы;
  - д) средства от амортизации.
45. При оценке эффективности инвестиций, какие показатели используются?
- а) фондоотдача;
  - б) коэффициент сменности оборудования;
  - с) коэффициент абсолютной ликвидности;
  - д) индекс прибыльности.
46. Чистый дисконтированный доход определяется, как:
- а) разница между приведенными к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой собственных средств;
  - б) разница между приведенными к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемых в его реализацию средств;
  - с) разница между суммой денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемых в его реализацию средств.
47. Срок окупаемости с учетом дисконтирования – это:
- а) продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости с учетом дисконтирования;
  - б) период от начального момента до момента окупаемости с учетом дисконтирования;
  - с) продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости.
48. Внутренняя норма доходности – это:
- а) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта равна единицы;
  - б) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта равна нулю;
  - с) значение срока окупаемости, при котором величина NPV проекта равна нулю.
49. Приемы по снижению риска:
- а) повышение квалификации управленческих кадров;
  - б) страхование;
  - с) обновление оборудования.
50. Как называется прием по снижению степени риска, при котором распределяются капиталовложения между разнообразными видами деятельности, результаты которых непосредственно не связаны?
- а) лимитирование;
  - б) самострахование;
  - с) диверсификация.
51. Количественный анализ рисков включает в себя выявление:
- а) причин появления рисков;
  - б) видов рисков;
  - с) степени риска;
  - д) факторов наступления рисков.
52. Период реализации бизнес-плана включает следующие этапы:

- а) назначение команды реализации бизнес-проекта; создание и регистрация организации; финансовое планирование;
  - б) строительство и монтаж оборудования; обеспечение сырьем и обслуживанием; проверка налоговых органов;
  - с) детальный инжиниринг и заключение контрактов; представление предложения, переговоры и заключение контрактов; составление бухгалтерского баланса.
53. Этап контроля за достижением результатов включает:
- а) определение ключевых результатов в контрольных точках и сравнение показателей, характеризующих ключевые результаты, с запланированными, определение размера отклонения;
  - б) анализ причин отклонения реально достигнутых показателей от запланированных, анализ правильности составления целей организации;
  - с) разработку мероприятий по корректировке планов и корректировка стратегии.
54. К основным методам преодоления сопротивления изменениям при реализации бизнес-плана можно отнести:
- а) принудительный и адаптивный;
  - б) метод управляемого сопротивления («аккордеона») и мотивационный;
  - с) метод стимулирования и решения конфликтов.
55. Процесс анализа и оценки реализации бизнес-плана может включать:
- а) определение реально достигнутых показателей в контрольных точках, которые были намечены в процессе бизнес-планирования и сравнение плановых и реальных показателей и определение отклонения;
  - б) анализ причин отклонения достигнутых показателей от плановых и наказание виновных;
  - с) анализ допущенных в ходе планирования и реализации ошибок, лишение премий исполнителей.
56. Реализация бизнес-плана включает в себя следующие мероприятия:
- а) определение продолжительности каждой стадии реализации проекта;
  - б) постоянная корректировка и изменение целей проекта;
  - с) составление графика реализации бизнес-плана;
  - д) распределение обязанностей и контроль за их выполнением;
  - е) самостоятельная импровизация в процессе корректировки планов;
  - ф) документирование всех данных реализации бизнес-плана для последующего его анализа.
- 2. Инструкция по выполнению.** Выберите один правильный ответ. Один правильный ответ – 0,5 балл.

### 3. Критерии оценки:

Максимальное количество 28 баллов.

24-28 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 84-100% заданий теста;

19-23 баллов, если обучающийся ответил правильно на 67-83 % заданий теста;

14-18 баллов, если обучающийся ответил правильно на 50-66% заданий теста;

0-13 баллов, если обучающийся ответил правильно на 0-49% заданий теста.

### Вопросы для опроса

#### Раздел I

1. Дайте определение бизнес-плана.
2. Какова роль бизнес-плана в современном предпринимательстве?
3. В чем отличие бизнес-плана от других плановых документов?
4. Каково назначение бизнес-плана?
5. Назовите цели и задачи бизнес-плана.
6. Раскройте сущность функций бизнес-плана.
7. Перечислите основных участников процесса бизнес-планирования.
8. В чем преимущества разработки бизнес-плана силами работников предприятия?
9. Какова роль руководителя предприятия в процессе разработки бизнес-плана?
10. Каковы основные недостатки подготовки бизнес-плана специализированной фирмой?
11. Какова роль потребителей в процессе бизнес-планирования?
12. На каких принципах основан процесс бизнес-планирования?
13. Чем отличается рабочий бизнес-план от официального?
14. Структура рабочего варианта бизнес-плана.
15. По каким направлениям осуществляется классификация бизнес-планов?

16. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса.
17. Какие факторы определяют объем, состав и структуру бизнес-плана?
18. Перечислите основные разделы бизнес-плана. В чем особенность бизнес-плана финансового оздоровления и кредитного бизнес-плана.
19. Дайте определение процесса бизнес-планирования.
20. Опишите схему организации процесса бизнес-планирования.
21. На каких стадиях процесса бизнес-планирования могут использоваться ресурсы и средства Интернета?

## Раздел 2

22. Что такое концепция бизнеса, или резюме?
23. Каков порядок оформления резюме? В чем особенность резюме бизнес-плана финансового оздоровления и кредитного бизнес-плана.
24. Может ли резюме использоваться как рекламный документ?
25. Возможно ли использование резюме при предоставлении заявки потенциальному инвестору на начальное и дополнительное финансирование?
26. На какой стадии подготовки бизнес-плана составляется резюме?
27. Опишите структуру раздела бизнес-плана «Описание предприятия и отрасли».
28. Все ли виды деятельности, записанные в уставе предприятия, отражаются в бизнес-плане?
29. Какие факторы влияют на деятельность предприятия?
30. Дайте оценку сильных и слабых сторон избранного Вами предприятия в сравнении с конкурентами.
31. Опишите принципы построения матрицы «Бостон консалтинг групп».
32. Укажите варианты стратегий по основным позициям бизнеса в рамках матрицы «Бостон консалтинг групп».
33. Каковы критерии оценки привлекательности рынка?
34. Какие факторы могут быть использованы для оценки преимущества в конкуренции (конкурентоспособности)?
35. Опишите принципы построения и условия использования матрицы «товар — рынок».
36. Какие направления расширения деловой активности фирмы предлагаются матрицей «товар — рынок»?
37. Каким образом цели исследуются на предмет качества?
38. Назовите основные цели предприятия.
39. Какова структура и содержание раздела бизнес-плана «Характеристика услуг и продукции»?
40. Перечислите основные факторы привлекательности товара.
41. Какие товары отвечают требованиям «новизны»?
42. В бизнес-плане акцентируется больше внимания на технико-эксплуатационных характеристиках товаров или потребностях, которые они удовлетворяют?
43. Приведите примеры косвенной пользы товаров.
44. В чем может состоять уникальность товара?
45. Что понимается под патентной защищенностью товаров?
46. Какие экономические параметры изделий приводятся в данном разделе бизнес-плана?
47. Приведите примеры ключевых факторов успеха продукции (услуги).
48. Каким образом отражается в бизнес-плане внешнее оформление товара?
49. Структура и содержание раздела бизнес-плана «Исследование и анализ рынка сбыта».
50. Перечислите этапы исследования рынка в процессе бизнес-планирования.
51. Что такое сегментация рынка? Для чего она используется?
52. По каким основным признакам можно классифицировать рынки?
53. Какие цели достигает предприятие с помощью сегментации рынка?
54. По каким признакам можно сегментировать рынок?
55. Что такое целевой рынок, рыночная ниша?
56. В чем отличие ниши от сегмента рынка?
57. В чем отличие маркетинга, ориентирующегося на вертикальную нишу, от маркетинга, ориентирующегося на горизонтальную нишу?

58. Раскройте сущность понятий конъюнктуры рынка, спроса, емкости рынка.
59. Каким образом осуществляется позиционирование рынка?
60. Охарактеризуйте методы прогнозирования, используемые в практике бизнес-планирования.
61. Какие цели бизнес-планирования достигаются с помощью сегментации рынка?
62. В чем отличие ниши от сегмента рынка?
63. Перечислите последовательность этапов бенчмаркинга при разработке бизнес-плана.
64. Что такое конкурентоспособность предприятия?
65. Какие способы оценки конкурентоспособности предприятия вам известны? Раскройте их сущность.
66. Какие требования предъявляются к выбору факторов оценки конкурентоспособности предприятия в бизнес-плане?
67. Охарактеризуйте вероятные методы конкурентной борьбы в зависимости от степени доминирования фирмы на конкурентной карте рынка.
68. Какие вам известны недобросовестные методы конкуренции? Почему их использование нерационально в расчете на долгосрочную перспективу деятельности фирмы?
69. Назовите известные вам стратегии маркетинга и принципы их классификации.
70. Назовите основные виды товарных стратегий фирмы.
71. Существует ли связь между стадиями жизненного цикла товара и товарными стратегиями?
72. Каково влияние концепции жизненного цикла товара на выбор ценовой стратегии?
73. Что включает в себя ценовая тактика?
74. Раскройте сущность методов ценообразования.
75. Назовите основные стратегии коммуникативной политики.
76. Что представляет собой инструментальный комплекс маркетинговых коммуникаций?
77. Укажите последовательность отражения рекламной деятельности в бизнес-плане.
78. Какие виды рекламных средств могут быть использованы при разработке рекламной деятельности в бизнес-плане?
79. Какие показатели используются для оценки эффективности рекламных средств?
80. По каким двум направлениям в бизнес-плане проводится анализ эффективности мероприятий рекламной кампании?
81. Перечислите известные вам приемы стимулирования сбыта в зависимости от типа целевой аудитории.
82. Какие основные задачи призвана решить личная продажа?
83. В чем заключается сущность прямого маркетинга?
84. Приведите примеры использования основных форм прямого маркетинга.
85. Чем отличается брэнд от марки?
86. Каковы основные элементы рыночной атрибутики товара?
87. Какие функции выполняет упаковка товара?
88. В чем заключаются содержание, преимущества и недостатки основных методов сбыта?
89. В каких случаях есть смысл организовать собственную торговую сеть?
90. Какие обстоятельства способствуют передаче предприятием-изготовителем функций сбыта торговым посредникам?
91. Какие обстоятельства следует учитывать при выборе торгового посредника?
92. Какова последовательность изложения материала в разделе бизнес-плана «План производства»?
93. В каком случае производится расчет производственной мощности и потребности в оборотных средствах?
94. Как обосновывается в бизнес-плане производственная программа?
95. Какая связь существует между производственной программой и прогнозом продаж?
96. Какие сведения приводятся в бизнес-плане о субподрядчиках?
97. Укажите порядок отражения в бизнес-плане потребности в ресурсах.
98. Каков порядок расчета норматива оборотных средств по запасам сырья, основных и вспомогательных материалов?
99. Как определяется норматив оборотных средств по малоценным быстроизнашивающимся предметам и запасным частям?

100. Какие сведения приводятся в бизнес-плане по прогнозу затрат?
101. Какова последовательность изложения материала в разделе бизнес-плана «Организационный план»?
102. Что указывается в календарном плане, и с какой целью он составляется?
103. Какая информация приводится в бизнес-плане при характеристике ключевого управленческого персонала?
104. С какой целью в бизнес-плане дается описание ключевого управленческого персонала?
105. Какие сведения приводятся при характеристике кадровой политики фирмы?
106. Перечислите типы организационных структур управления.
107. Каким образом в бизнес-плане дается характеристика потребности в кадрах?
108. Какая информация приводится в подразделе «Правовое обеспечение деятельности фирмы»?
109. Перечислите ключевые события бизнес-плана создания нового предприятия.
110. Опишите порядок изложения материала в разделе бизнес-плана «Финансовый план».
111. Как осуществляется приведение форм финансовой отчетности к требованиям международных стандартов?
112. Раскройте сущность основных методов инфляционно-корректирующей переоценки финансовых отчетов.
113. Перечислите основные показатели финансово-экономического состояния предприятия. Как определяются эти показатели?
114. По каким направлениям выполняется анализ финансового состояния предприятия?
115. Опишите алгоритм получения комплексной оценки финансово-экономического состояния предприятия.
116. Какие методы финансового прогнозирования используются в бизнес-планировании?
117. В чем заключается финансовая оценка проекта?
118. Как определяются критический объем продаж и запас финансовой прочности?
119. Обоснуйте необходимость анализа безубыточности для разработки бизнес-планов.
120. Действительно ли постоянные издержки всегда остаются неизменными при изменении объема продаж компании?
121. Дайте определение точки безубыточности.
122. Перечислите основные виды эффективности бизнес-проекта.
123. С какой целью в бизнес-плане определяется эффективность участия в проекте?
124. Назовите основные виды эффективности участия в проекте?
125. На каких принципах основывается методика расчета эффективности бизнес-проекта?
126. С помощью каких показателей оценивается эффективность бизнес-проекта?
127. Каковы особенности выбора нормы дисконта при определении эффективности участия в проекте?
128. Каковы принципы формирования чистого денежного потока при определении различных видов эффективности бизнес-проекта?
129. Как изменяется значение чистого дисконтированного дохода при увеличении показателя дисконта?
130. Какую экономическую сущность имеет показатель дисконта при определении чистого дисконтированного дохода?
131. Перечислите типичные входные и выходные денежные потоки, которые следует принимать во внимание при расчете чистого дисконтированного дохода бизнес-проекта.
132. Какие подходы используются для учета инфляции в процессе оценки эффективности капитальных вложений?
133. Как происходит учет инфляции при оценке показателя дисконта?
134. Дайте определение внутренней нормы доходности бизнес-проекта.
135. Какие вам известны методы расчета внутренней нормы доходности?
136. Как использовать метод внутренней нормы доходности для сравнительного анализа эффективности капитальных вложений?

137. Что понимается под риском?
138. Что такое анализ риска?
139. Чем отличаются качественный и количественный анализ рисков?
140. Каковы возможности количественного описания риска?
141. Какие основные виды рисков присущи бизнес-проекту?
142. Раскройте сущность методики количественной оценки рисков.
143. Как производится оценка риска бизнес-проекта с использованием принципа бизнес-планирования — многовариантность?
145. Какие сценарии называются пессимистичными и какие — оптимистичными?
146. Раскройте сущность оценки риска бизнес-проекта на основе показателей производственного, финансового и производственно-финансового левериджей.
147. Какие вы можете предложить организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков?
148. В чем состоит программа страхования рисков?
149. Что представляет собой реализация бизнес-плана?
150. На что следует обратить внимание при реализации бизнес-плана?
151. Что включает в себя планирование реализации бизнес-плана?
152. Кто несет ответственность за реализацию бизнес-плана?
153. Какие шаги включает в себя сознание нового предприятия?
154. Что представляет собой стадия представления предложений, переговоров и заключение контрактов?
155. Какие объекты являются важными при управлении реализацией бизнес-плана?
156. Опишите этапы управления бизнес-планом по результату и по ситуации.
157. Какое место занимает оценка работы персонала и поощрения в управлении реализацией бизнес-плана?
158. Что такое конфликт? Какие он имеет положительные и отрицательные последствия?
159. Назовите причины возникновения конфликтов в бизнес-планировании.
160. Какие конфликты выделяются по критерию масштаба?
161. Какие методы разрешения конфликтов выработаны управленческой наукой?
162. Опишите преимущества и недостатки компромисса.
163. Опишите процесс разрешения конфликта.
164. Какие составляющие включает в себя система контроля в бизнес-планировании?
165. Какие преимущества имеет метод «аккордеон»?

#### Критерии оценивания:

#### Максимальный балл -18.

Студент за семестр отвечает на 18 вопросов. Ответ на каждый вопрос оценивается максимум в 1 балл.

Критерии оценивания 1 вопроса:

1,0 балла, выставляется студенту, если изложенный материал фактически верен, продемонстрированы глубокие исчерпывающие знания в объеме пройденной программы в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения, изложение материала при ответе - грамотное и логически стройное;

0,8 балла, выставляется студенту, если продемонстрированы твердые и достаточно полные знания в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения; материал изложен достаточно полно с отдельными логическими и стилистическими погрешностями;

0,5 балла, выставляется студенту, если продемонстрированы твердые знания в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, ответ содержит отдельные ошибки, уверенно исправленные после дополнительных вопросов;

0 балла, выставляется студенту, если ответ не связан с вопросом, допущены грубые ошибки в ответе, продемонстрированы непонимание сущности излагаемого вопроса, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

#### Расчетные задания

### Задача 1

На рынке общий оборот услуг по пошиву и ремонту одежды составил 14 млн руб. Оборот предприятия в общем обороте — 5 млн руб. Результаты исследования рынка показали, что на этом рынке оборот можно повысить до 20 млн руб., если заинтересовать потенциальных покупателей.

Вопросы:

1. Какова доля этого предприятия на рынке?
2. Каковы потенциал рынка, потенциал сбыта предприятия?
3. Какой потенциал рынка уже использован?

### Задача 2

Население города обслуживают пять фирм по пошиву одежды с объемом реализации:

- 1 — 200 тыс. руб.;
- 2 — 730 тыс. руб.;
- 3 — 125 тыс. руб.;
- 4 — 573 тыс. руб.;
- 5 — 330 тыс. руб.

Определить емкость рынка, долю рынка каждой фирмы. Возможно ли увеличение емкости рынка, если платежеспособный спрос населения на данный вид услуг, по данным опроса экспертов, составил 2500 тыс. руб.

### Задача 3

В процессе бизнес-планирования необходимо дать оценку деятельности фирм-конкурентов, специализирующихся на оказании парикмахерских услуг. Для решения данной задачи воспользуйтесь следующими методами:

- а) суммы мест;
- б) балльной оценки.

Оцените уровень конкурентоспособности фирмы «Салон красоты».

Показатель	Конкурент		
	«Салон красоты»	«Универсаль»	«Стиль»
Объем реализации, тыс.руб.	916,5	810,2	405,6
Качество услуг	Удовлет.	хорошее	Хорошее
Использование прогрессивных технологий	Не использ.	Не использ.	Используй.
Культура обслуживания	низкий	высокий	высокий
Рентабельность услуг, %	15	18	20

### Задача 4

Выполните оценку конкурентоспособности услуг по пошиву женского пальто по индивидуальным заказам населения фирмы «Силуэт» с использованием исходных данных, представленных в таблице.

Таблица – Исходные данные

Параметры	Значения		Коэффициент весомости
	Услуги фирмы	Услуга-образец	
Потребительские параметры:			1,0
Эстетические, баллы	17	13	0,4
Конструктивно-эргономические, баллы	9	7	0,4
Технологические, баллы	9	6	0,2
Экономические параметры:			1,0
Цена, руб.	2750	3250	1,0

Примечание. Балльная оценка потребительских параметров осуществлена по сорокобалльной шкале.

### Задача 5

Мебельная фабрика решила приобрести дочернее предприятие, специализирующееся на производстве бытовой техники (холодильники, стиральные машины и др.), которое пользуется высокой репутацией, но испытывает финансовые трудности.

Вопросы:

- 1) В чем, по-вашему, причина такого решения?
- 2) Какие формы и методы стимулирования спроса могла бы использовать фирма, чтобы выстоять в

конкурентной борьбе с основными производителями бытовой техники

- 3) Сформируйте набор услуг, которые могла бы оказать фирма, и оцените их важность для потребителя.

### Задача 6

Фирма специализируется на изготовлении женских сапожек мелкими партиями, реализуя их через частных лиц, сети магазинов, а также индивидуальным потребителям, приобретающим обувь в салоне-ателье. Цена реализации одного изделия через различные каналы распространения равна соответственно 2320; 3210; 3600 руб. Наиболее высокие требования к качеству предъявляют предприятия торговли. Возможный объем продаж составляет для частных лиц — 2500 пар, сети магазинов — 4500 пар, для индивидуальных потребителей — 1300 пар. Частные лица и магазины гарантируют предварительную оплату за партию товаров.

Частные лица и в дальнейшем гарантируют возможность реализации женских сапожек аналогичной партии. Магазины таких гарантий не дают.

Выбрать и включить в бизнес-план целесообразный вариант распространения товара, используя балльную оценку и коэффициент весомости показателей.

### Задача 7

Производственная программа бизнес-плана включает производство 700 изделий в год, себестоимость одного изделия — 300 руб. Коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве — 0,66.

Расход основных материалов на изделие — 200 руб., при норме запаса 25 дней. Расход вспомогательных материалов на годовой выпуск 12 000 руб. при норме запаса 40 дней, топлива — 6 400 руб. и 30 дней, прочие производственные запасы — 18 000 руб. и 60 дней. Расходы будущих периодов — 2 000 руб. Норма запаса готовой продукции — 5 дней.

Определите нормативы оборотных средств по элементам (производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция) и их общую сумму.

### Задача 8

Известно, что деревообрабатывающее предприятие состоит из деревообрабатывающего цеха и магазина. Для деревообработки используется труд наемных работников. Предприятие производит два основных вида изделий - окна в количестве 500 шт. в год и двери - 400 шт. Продажные цены 9 тыс. руб. и 10 тыс. руб. за единицу, соответственно.

Стоимость оборудования деревообрабатывающего цеха составляла 6,25 млн руб., расчетный срок службы 10 лет. Мебель для магазина была приобретена в этом году за 3,75 млн руб., и фактически она может использоваться 6 лет. Предприятие платит за аренду 62,5 тыс. руб. в месяц, включая коммунальные платежи. Производственный цех занимает площадь 60 м<sup>2</sup>, магазин 40 м<sup>2</sup>. Расходы на электроэнергию составляют 7,5 тыс. руб. в месяц, из них 5 тыс. руб. приходится на производственный цех, 2,5 тыс. руб. - на магазин.

Фонд заработной платы помощников (с учетом страховых отчислений) - 87,5 тыс. руб. в месяц, прочие накладные расходы, связанные с наемными рабочими, составляют 50% от заработной платы. Помощники изготавливают 4 окна и 3 двери за 12 часов работы.

В этом году руководство предприятия отклонило предложение своего бывшего коллеги вести внешнее управление и взяло данные обязательства на себя за плату в размере 50%. В прошлом году их коллег и его команда получали 3,75 млн руб. в год, включая социальные отчисления.

Затраты материалов составляют 2,5 тыс. руб. на окно и 3 тыс. руб. на дверь.

Оцените эффективность деятельности предприятия:

1) определите финансовый результат и составьте план доходов и расходов предприятия, заполнив следующую таблицу:

Расходы		Доходы	
Расход материала, тыс. руб.		Выручка от реализации окон, тыс. руб.	
Расходы по заработной плате, тыс. руб.		Выручка от реализации дверей, тыс. руб.	
Амортизация (оборудование и мебель), тыс. руб.			
Расходы на аренду, тыс. руб.			
Расходы на электричество, тыс. руб.			
Прочие накладные расходы,			

связанные с привлечением наемного труда, тыс. руб.			
Прибыль, тыс. руб.			

#### Задача 9

Расчитайте сумму амортизации по объектам основных фондов следующими способами: 1. Линейный; 2. Суммы чисел лет; 3. Уменьшаемого остатка; 4. Пропорционально объему производства продукции. Объект основных фондов первоначальной стоимостью 100000 руб., сроком полезного использования 5 лет. Коэффициент ускорения равен 2. Объем производства планируемый: 1 год – 200 изделий, 2 год – 400 изделий, 3 год – 300 изделий, 4 год – 500 изделий, 5 год – 600 изделий.

#### Задача 10

Составьте калькуляцию изделия для межцехового хозрасчета, если: отчисления на заработную плату на изделие по нарядам составляют 1620 руб. Накладные расходы 90%. Рентабельность изделия 20%. Цена металла (листовая сталь) — 2380 руб. за 1 кг, вес изделия — 0,54 кг.

Справочно: единый социальный налог (ЕСН) – 30% от фонда оплаты труда (ФОТ); страхование от несчастных случаев на производстве 0,3% от ФОТ.

#### Задача 11

Для выбранного Вами, в рамках выполнения задания «Разработка бизнес-плана», проекта необходимо выполнить следующее:

- Представить графически структуру разбиения работ проекта (минимум три уровня).
- Составить матрицу ответственности проекта.
- Построить диаграмму Ганта проекта.

#### Задача 12

В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные затраты, руб.	Удельные переменные	Объем продаж, шт.
А	58		2400
Б	115		4800
В	173		7200

Общий объем продаж — 3360 тыс. руб., постоянные затраты — 1075 тыс. руб.

Определите критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

#### Задача 13

В бизнес-плане прогнозируются следующие объемы производства и продажи на второе полугодие первого планируемого периода в натуральном выражении:

	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Производство	100	150	200	250	300	350	400
Продажа	75	100	150	200	200	300	300

Предприятие имело остаток денежных средств на начало проекта в размере 200\$.

Планируется производство продукции со следующими характеристиками (на единицу продукции): затраты сырья – 20\$, затраты на оплату труда – 10\$, прямые накладные расходы – 10\$, цена реализации – 100\$.

Имеется дополнительная информация:

- все прямые расходы оплачиваются в том же месяце, в котором они имели место;
- продажа продукции осуществляется в кредит, период кредитования – 1 месяц;
- в июле компания приобретает новый станок за 10000\$, оплата которых будет сделана в октябре;
- постоянные накладные расходы и налоги оплачиваются ежемесячно в размере 2000\$.

Составьте прогноз движения денежных средств на шесть месяцев, т.е. до конца первого года проекта.

#### Задача 14

Предприятие рассматривает инвестиционный проект—приобретение новой технологической линии. Стоимость линии 15 тыс. руб., срок эксплуатации — 5 лет; износ на оборудование исчисляется по методу прямолинейной амортизации, т.е. 20% годовых; суммы, вырученные от ликвидации оборудования в конце срока эксплуатации, покрывают расходы по его демонтажу. Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс. руб.): 10200; 11100; 12300; 12000; 9000.

Текущие расходы по годам осуществляются следующим образом: 5100 тыс. руб. в первый год эксплуатации; ежегодно эксплуатационные расходы увеличиваются на 4%. Ставка налога на прибыль

составляет 40%.

Цена авансированного капитала — 14%. Стартовые инвестиции производятся без участия внешних источников финансирования, т.е. за счет собственных средств.

Определите эффективность проекта с помощью показателей эффективности.

#### Задача 15

Сравните по критериям NPV, IRR, PP два варианта бизнес-плана, если цена капитала 13%. Чистый денежный поток (доход), тыс. руб. по периодам проекта:

Вариант А	-2000	700	700	700	700
Вариант Б	-2500	250	500	1000	2000

#### Задача 16

Оцените степень риска бизнес-проекта, опираясь на показатели производственного, финансового и производственно-финансового левериджа.

Исходные данные:

- выручка от реализации продукции, работ, услуг — 1200 тыс. руб.;
- переменные издержки — 576 тыс. руб.;
- балансовая прибыль — 200 тыс. руб.;
- чистая прибыль—120 тыс. руб.

#### Задача 17

Выручка от реализации предприятия составляет 500 тыс. руб., переменные затраты – 300 тыс. руб., постоянные затраты – 100 тыс. руб., прибыль от реализации – 100 тыс. руб. Спрос на продукцию, реализуемую предприятием, снижается. В следующем периоде предприятие сможет обеспечить прежний натуральный объем продаж, только снизив цены. Каков максимальный предел снижения цен, обеспечивающий безубыточность реализации?

#### Максимальный балл -16.

Студент за семестр решает 8 задач. Решение каждой задачи оценивается максимум в 2 балла.

Критерии оценивания 1 задачи:

- 2,0 балла, выставляется студенту, если студент решил верно расчетное задание;
- 1,5 балла, выставляется студенту, решил верно расчетное задание, но при этом имеется незначительный недочет;
- 1 балла, выставляется студенту, если студент решил 50% расчетного задания;
- 0 балла, выставляется студенту, если студент решил менее 50% расчетного задания или не решил расчетное задание.

#### Кейсы, ситуационные задания

##### Задание 1.

В1: Предприятие начинает производить новый лак для пола. Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц «выбросят» на рынок аналогичные по качеству лаки.

В2: Предприятие издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной компании выросли в 2-3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

Необходимо обучающемуся:

- Провести анализ предложенной ситуации на рынке,
- Сформулировать цель дальнейшего развития и поведения предприятия.

Инструкция: в ходе самостоятельной работы (в течение 15-20 минут) студент должен исследовать ситуацию на рынке, провести ее анализ и сформулировать в соответствии с проведенным анализом (как результат данного анализа) цель развития предприятия.

##### Задание 2.

В таблице заполните квалификационные признаки для следующих бизнес-планов: открытие продуктового магазина, инвестиционный проект, инновационный проект, производство безалкогольных напитков, открытие салона красоты, открытие кафе (ресторана). Какие методы и принципы планирования будут применяться для данных бизнес-планов?

Квалификационные признаки бизнес-плана (наименование)



Квалификационный признак	Содержание
Цель разработки	
Объект планирования	
Конечные потребители	
Горизонт планирования	
Сложность проекта	
Условия конфиденциальности	
Гибкость плана	
Стадия развития организации	
Стадия развития проекта на момент составления бизнес-плана	
Объем бизнес-плана	
По особенностям оформления	
Подход к разработке	
Программа финансового моделирования	

#### Задание 3.

Вы являетесь инвестором, сформулируйте требования, которые вы будете предъявлять:

- к разработчикам и инициаторам бизнес-проекта;
- к руководителю бизнес проекта;
- к бизнес-идее проекта;
- к финансовым и производственным показателям проекта.

#### Задание 4.

Составьте график для различных стадий реализации вашего бизнес- проекта и обязательно отразите в нем последовательную схему действий от периода решения о капиталовложении до начальной стадии производства и дальнейшего функционирования проекта.

#### Задание 5

Определите в вашем бизнес-проекте области контроля по основным сферам, а также наиболее значимые ключевые результаты. Все данные отразите в таблице.

Область контроля	Тип контроля	Результаты контроля	Ключевые результаты деятельности

#### Задание 6

В таблице четко укажите сферу деятельности сотрудников вашего бизнес- проекта, их полномочия и сферу ответственности. Какие конфликты могут возникать между ними? Выявите причины их возникновения и разработайте стратегию его разрешения.

Должность	Полномочия	Ответственность

#### Максимальный балл -12.

Студент за семестр решает 3 кейса. Решение каждого кейс-задания оценивается максимум в 4 балла.

Критерии оценивания 1 кейса (ситуационного задания):

4 балла выставляется обучающемуся, если, задание решено верно и полностью; в логических рассуждениях и обосновании решения нет пробелов и ошибок; студент проявил оригинальность и творческий подход к ответу.

3 баллов выставляется обучающемуся, если задание решено полностью, но обоснования шагов решения недостаточны допущена одна ошибка или два-три недочета в решениях; выполнено без недочетов не менее 3/4 заданий.

2 балла выставляется обучающемуся, если допущены более одной ошибки или более трех недочетов в ответе, не проявил оригинальность и творческий подход к ответу, но обучающийся владеет обязательными умениями по проверяемой теме; без недочетов выполнено не менее половины работы. 0 - 1 баллов выставляется обучающемуся, если допущены существенные ошибки, показавшие, что обучающийся не владеет обязательными умениями по данной теме; правильно выполнено менее половины работы.

#### Темы индивидуальных заданий

Составление бизнес-плана, с использованием методических указаний, на тему:

1. «Бизнес-план по открытию.....»
2. «Бизнес-план нового предприятия «.....»
3. «Бизнес-план создания нового продукта «.....»
4. «Бизнес-план модернизации производства .....»
5. «Инвестиционный проект по .....»

Предприятие и тип бизнес-плана выбираются каждым студентом самостоятельно.

Для написания бизнес-плана студенту необходимо ознакомиться, изучить и проанализировать курс лекций, основную и дополнительную литературу, предложенную преподавателем.

Бизнес-план должен содержать необходимые разделы бизнес-плана: титульный лист; резюме; описание предприятия и отрасли; характеристика продукции и услуг; исследования и анализ рынков сбыта; конкуренция и конкурентное преимущество; план маркетинга; план производства; организационный план; финансовый план; финансовая стратегия; план рисков. В зависимости от избранного предприятия и типа бизнес-плана студент решает самостоятельно вопрос о включении того или иного вопроса в бизнес-план выбранного предприятия. Бизнес-план должен содержать сформулированные выводы по каждому разделу и общий по всему бизнес-плану, а также расчеты по необходимым разделам бизнес-плана (план производства, финансовый план, финансовая стратегия и т.п.).

Объем индивидуального задания должен составлять от 25 до 40 страниц машинописного текста. Работа должна быть выполнена на белой бумаге стандартного листа А4, текст должен быть отпечатан на компьютере в текстовом редакторе Microsoft Word-98 или Word-2000 и отвечать следующим требованиям: параметры полей страниц должны быть в пределах: верхнее и нижнее – по 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм, шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 14, межстрочный интервал – полуторный. Лента принтера – только чёрного цвета. Нумерация страниц в реферате должна быть сквозной, начиная со второй страницы. Номер проставляется арабскими цифрами посередине сверху каждой страницы. Каждый раздел бизнес-плана должен начинаться с новой страницы.

Расчеты в индивидуальном задании рекомендуется проводить с использованием Microsoft Excel.

Библиографический список составляется на основе источников, которые были просмотрены и изучены студентом при написании бизнес-плана. Данный список отражает самостоятельную творческую работу студента, что позволяет судить о степени его подготовки. Чтобы избежать ошибок при описании какого-либо источника, необходимо тщательно сверить его со сведениями, которые содержатся в соответствующих выписках из каталогов и библиографических указателей. Вся использованная литература размещается в следующем порядке: законодательные акты, постановления, нормативные документы; вся остальная литература в алфавитном порядке; источники из Интернет.

#### Критерии оценки:

- 22 - 26 баллов, выставляется обучающемуся, если он написал и предоставил бизнес-план (может иметь незначительные недостатки) в соответствии с методическими указаниями;
- 17 - 21 балла выставляется, если обучающийся написал и предоставил бизнес-план в соответствии с методическими указаниями, при этом могут иметься незначительные недостатки и отклонения от методических указаний;
- 13 - 16 баллов выставляется, если обучающийся написал и предоставил бизнес-план, могут иметься недостатки в структуре бизнес-плана;
- 0 - 12 баллов, выставляется, если обучающийся предоставил бизнес-план, не соответствующий методическим указаниям, не написал и не предоставил бизнес-план.

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 3. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются различные теоретические вопросы и даются практические рекомендации по составлению бизнес-плана и организации эффективного процесса бизнес-планирования, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки составления, презентации и реализации бизнес-плана.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО НАПИСАНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЗАДАНИЯ**

Индивидуальное задание представляет собой составление бизнес-плана, с использованием методических указаний, на тему:

1. «Бизнес-план по открытию.....»
2. «Бизнес-план нового предприятия «.....»
3. «Бизнес-план создания нового продукта «.....»
4. «Бизнес-план модернизации производства.....»
5. «Инвестиционный проект по.....»

Предприятие и тип бизнес-плана выбираются каждым студентом самостоятельно. Соответственно по согласованию с преподавателем формирует тему индивидуального задания.

Для написания бизнес-плана студенту необходимо ознакомиться, изучить и проанализировать курс лекций, основную и дополнительную литературу, предложенную преподавателем.

Бизнес-план должен содержать необходимые разделы бизнес-плана: титульный лист; резюме; описание предприятия и отрасли; характеристика продукции и услуг; исследования и анализ рынков сбыта; конкуренция и конкурентное преимущество; план маркетинга; план производства; организационный план; финансовый план; финансовая стратегия; план рисков. В зависимости от избранного предприятия и типа бизнес-плана студент решает самостоятельно вопрос о включении того или иного вопроса в бизнес-план выбранного предприятия. Бизнес-план должен содержать сформулированные выводы по каждому разделу и общий по всему бизнес-плану, а также расчеты по необходимым разделам бизнес-плана (план производства, финансовый план, финансовая стратегия и т.п.).

Объём бизнес-плана должен составлять от 25 до 40 страниц машинописного текста. Работа должна быть выполнена на белой бумаге стандартного листа А4. текст должен быть отпечатан на компьютере в текстовом редакторе Microsoft Word и отвечать следующим требованиям: параметры полей страниц должны быть в пределах: верхнее и нижнее – по 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм, шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 14, межстрочный интервал – полторный. Лента принтера – только чёрного



цвета. Нумерация страниц в реферате должна быть сквозной, начиная со второй страницы. Номер проставляется арабскими цифрами посередине сверху каждой страницы. Каждый раздел бизнес-плана должен начинаться с новой страницы.

Расчеты в индивидуальном задании рекомендуются проводить с использованием Microsoft Excel.

Библиографический список составляется на основе источников, которые были просмотрены и изучены студентом при написании бизнес-плана. Данный список отражает самостоятельную творческую работу студента, что позволяет судить о степени его подготовки. Чтобы избежать ошибок при описании какого-либо источника, необходимо тщательно сверить его со сведениями, которые содержатся в соответствующих выписках из каталогов и библиографических указателей. Вся использованная литература размещается в следующем порядке: законодательные акты, постановления, нормативные документы; вся остальная литература в алфавитном порядке; источники из Интернет.

При составлении бизнес-плана *могут быть* освещены вопросы из предлагаемого списка по каждому пункту бизнес-плана.

Резюме

- ✓ Краткая комплексная оценка фирмы как организационной экономической системы для осуществления предлагаемого инновационного проекта;
- ✓ Простота и лаконичность;
- ✓ Выгоды при успешной реализации этого бизнес-плана;
- ✓ Риск потери денег.

Описание организации:

- ✓ Полное и сокращенное наименования фирмы.
- ✓ Миссия фирмы.
- ✓ Экономический сектор отрасли (наука, производство, распределение, услуги и т. д.), в котором работает фирма.
- ✓ Перечень основной продукции и услуг, предлагаемых рынку данным сектором отрасли.
- ✓ Географическое положение этого рынка (локальный, региональный, национальный, международный).
- ✓ Основной вид деятельности фирмы.
- ✓ Характерные условия работы фирмы (циклы деловой активности, взаимодействие с государственными и муниципальными органами управления и т. д.).
- ✓ Характеристика основных клиентов фирмы (имеющихся и потенциальных).

Описание продукции:

- ✓ Какие виды товаров (услуг) будут предлагаться фирмой в результате реализации проекта, их название, описание и область использования?
- ✓ Являются ли предлагаемые товары (услуги) совершенно новыми или являются модификацией ранее выпускаемых товаров (услуг)?
- ✓ Какие потребности покупателей призваны удовлетворять предлагаемые фирмой новые товары (услуги)?
- ✓ На каких рынках предлагаемые товары (услуги) будут продаваться?
- ✓ Какой ожидается спрос на предлагаемые фирмой товары (услуги) и его возможные изменения?
- ✓ Какие методы продажи предлагаемых товаров (услуг) наиболее предпочтительны и эффективны на выбранных рынках?
- ✓ Почему покупатели будут отдавать предпочтение предлагаемым фирмой новым товарам (услугам)? В чем будет состоять основное преимущество предлагаемых товаров? Будут ли у них недостатки?
- ✓ Дорогие это будут товары (услуги) или нет?

Рынки сбыта товаров (услуг):

- ✓ Основные рынки, на которые нацелен предлагаемый проектом «бизнес», их типы и наименования.
- ✓ Какие перспективные рынки изучает фирма для возможного расширения в будущем реализации предлагаемых проектом товаров и услуг? Какова их рыночная топология (потребительский рынок, рынок предприятий, рынок оптово-розничных продавцов, рынок государственных учреждений, международный рынок)?

- ✓ Местоположение потенциальных рынков относительно фирмы.
- ✓ Географическое расположение рынка сбыта (город, область, регион и т.п.);
- ✓ Уровень (степень) удовлетворения потребности данными товарами на рассматриваемом рынке;
- ✓ Сложившиеся объемы производства и продажи данной продукции в рассматриваемых географических рынках сбыта;
- ✓ Выявить демографический и сезонный факторы на рынке сбыта;
- ✓ Определить основных производителей (поставщиков) данных товаров на рассматриваемом рынке сбыта;
- ✓ Дать оценку наиболее вероятных тенденций в развитии соответствующих товаров, аналогов;
- ✓ Какие специфические требования выдвигает определенная часть населения по отношению к группе товаров (услуг), к которой относятся предлагаемые товары (услуги)?
- ✓ Характеристика потенциальных потребителей данного вида новых товаров (услуг): возраст, национальность, пол, доходы, социально-экономическая группа и др.
- ✓ На каких клиентов (сегменты рынков) может рассчитывать фирма в различных регионах сбыта?
- ✓ Основные сегменты рынков по каждому виду предлагаемых в проекте товаров (услуг), их наименования (например, сегмент видеоманитофонов, сегмент телевизоров и т. д.).
- ✓ Проанализированы ли рынки (сегменты рынков) по степени конкурентной борьбы на них?
- ✓ Проранжированы ли выбранные рынки (сегменты рынков) по их ценности для фирмы и по другим критериям?
- ✓ Какие основные факторы будут определять спрос на новые товары (услуги) фирмы в каждом выбранном сегменте?
- ✓ Предполагает ли фирма также использовать для анализа метод «Бостон консалтинг групп»?
- ✓ Предполагаемый объем реализации. (таб. 1)

Конкуренция и конкурентные преимущества:

Объективная оценка своих возможностей и возможностей потенциальных конкурентов по разработке и производству товаров является гарантией от необоснованного риска предпринимательской деятельности.

- ✓ Необходимо дать реальную оценку сильным и слабым сторонам продукции и услуг конкурентов. Указать конкурирующие предприятия. Указать источники информации, которые использовались для установления конкурирующей продукции и сильных сторон конкурента.
- ✓ Сравнить продукцию конкурентов по цене, сервисному обслуживанию, гарантии и другим соответствующим характеристикам. Эту информацию рекомендуется оформить в виде таблицы:

Сравнительная характеристика выпускаемой продукции организации бизнеса

№	Признак оценки	Ваша фирма	Конкурент			
			1	2	...	n
<b>Параметры продукции</b>						
1	Качество					
2	Цена					
3	Надежность					
4	Ассортимент изделий					
<b>Организация бизнеса</b>						
5	Техобслуживание					
6	Доставка					
7	Месторасположение					
8	Доступность					
9	Продажа в кредит					
10	Гарантии					

- ✓ Описать все достоинства и недостатки продукции и услуг конкурентов, дать ответ на вопрос: «Почему они не удовлетворяют потребностей потребителей?». Установить и проанализировать долю рынка, товарооборота, распределения и производства, принадлежащую каждому из конкурентов. Дать анализ доходности конкурентов и соответствующим тенденциям. Кто лидирует на рынке по цене, кто - по качеству?

- ✓ Проанализировать работу трех-четырех основных конкурентов. Почему клиенты покупают у них? Объяснить, почему возможно завладеть частью рынка.

План маркетинга:

- ✓ Цели и стратегии маркетинга осуществляемого проекта:
- Продажа предлагаемых проектом товаров (услуг) в отдельности или в ассортименте.
- Проникновение с товарами (услугами) на выбранные рынки.
- Перспективы роста в дальнейшем выбранных рынков благодаря привлечению новых групп покупателей и выпуску новых моделей предлагаемых товаров.
- ✓ Ценообразование для товаров (услуг), предлагаемых фирмой, в результате осуществления проекта:
- Основной подход (стратегия) к ценообразованию предлагаемых проектом товаров (услуг);
- Дальнейшая ценовая политика фирмы на товары и услуги (обеспечение выживаемости, достижение максимальной прибыли, завоевание лидерства по показателям доли рынка, завоевание лидерства по показателям качества товара);
- Стоит ли стоимость гарантированных послепродажных услуг включать в цены товаров?
- Можно ли стоимость дополнительных услуг не включать в цену товара?
- Будет ли использоваться фирмой в отношении предлагаемых проектом товаров (услуг) политика стимулирования цен?
- Как будет действовать фирма, если конкуренты начнут снижать цены на похожие товары (услуги)?
- ✓ Схема распространения товаров (услуг).
- Какая планируется схема поступления каждого нового товара (услуги) на рынок?
- Какова структура и размеры предполагаемых каналов сбыта? Являются ли надежными и рентабельными данные каналы сбыта?
- Как на фирме будет организован контроль за каналами сбыта?
- Какие новые каналы и методы товародвижения может предложить фирма для рассматриваемых товаров?
- Какова перспектива развития сбытовой сети фирмы?
- ✓ Методы стимулирования сбыта товаров (услуг).
- Как осуществляется на фирме оценка и выбор различных методов стимулирования сбыта для покупателей (продажа в кредит, скидка при покупке, премии, гарантия выплат, льготные сделки и т. д.), а также для работников фирмы, посредников и работников сферы торговли?
- Какие особенности стимулирования продаж будут иметь место для новых товаров (услуг) в результате осуществления проекта?
- ✓ Организация послепродажного обслуживания клиентов: будет ли соответствовать ассортимент и качество послепродажных услуг запросам потребителей?
- ✓ Реклама предлагаемых товаров (услуг).
- Какие цели ставятся перед рекламой новых товаров (услуг) и как они соотносятся с целями фирмы?
- Что будет являться объектом рекламы?
- На кого направлена реклама (целевые группы покупателей, сегменты рынка, рынок в целом и др.)?

- Какие средства массовой коммуникации и как используются в рекламной деятельности?
- Какими основаниями пользуются работники отдела рекламы при выборе вида рекламы (информативная, увещательная, напоминающая)?
- Основной план модернизации бизнеса: где будут изготавливаться новые товары — на действующем или вновь создаваемом предприятии?; состав продукции и объем планируемого производства и т.п.

План производства:

- ✓ Производственные мощности, поставщики и инфраструктура:
- дать оценку проектной мощности предприятия, степени загрузки производственных мощностей по периодам, сезонности работ по всем видам товаров (услуг), предполагаемых к производству.
- отразить схему основных производственных потоков на предприятии. Показать откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих. В каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию.
- перечислить предприятия, которые будут поставлять сырье для производства продукции, партионность и периодичность поставок. Можно оформить в виде таблицы.
- Описать инфраструктуру предприятия: наличие подъездных путей, инженерных коммуникаций, технологические мощности по энерго- и водоснабжению, очистным сооружениям.
- ✓ План производства (таб. 2)
- ✓ Расчет затрат на производство и реализацию продукции (таб. 3-5)
  - расчет потребности в сырье и материалах;
  - расчет затрат по оплате труда (производственных рабочих);
  - расчет общехозяйственных затрат.

Организационный план:

- ✓ организационная структура;
- ✓ рабочая сила (потребность, квалификация, система стимулирования, система подбора кадров и т.д.);
- ✓ административно-управленческий персонал;
- ✓ деловое расписание.

Юридическое обеспечение проекта

Финансовый план:

- ✓ Объем продаж товаров(услуг) в результате реализации проекта;
- ✓ Постоянные и переменные издержки, прибыль (таб. 6);
- ✓ Прогноз движение денежных средств (таб. 7);
- ✓ Прогнозный баланс;
- ✓ Расчет точки безубыточности (таб.8)
- ✓ Другие вопросы связанные с финансовыми вопросами осуществления проекта и различные финансовые прогнозы.

Стратегия финансирования:

- ✓ Сколько финансовых средств потребуется для реализации предлагаемого проекта? (таб. 9)
- ✓ Откуда намечается получить эти финансовые средства и в какой форме? (таб. 9)
- 9) ✓ Какая планируется величина отношения заемных и собственных средств, необходимых для осуществления проекта?
- ✓ Когда можно ожидать возврата вложенных в проект средств и получения инвесторами соответствующего дохода? Какова величина этого дохода?
- ✓ Каков календарный график погашения кредита?
- ✓ Оценить эффективность предлагаемого проекта (таб. 10).

План рисков:

- ✓ Перечень возможных групп рисков (природные, политические, юридические, экологические, финансовые, маркетинговые, технические и др.), которые могут иметь место при осуществлении данного проекта, и ожидаемые от них последствия (ущербы).

- ✓ Источники рисков и наиболее вероятные моменты их возникновения.
- ✓ Меры профилактики и минимизации рисков.

Приложение

**Объем производства**

Показатели	Ед. изм.	20					20					20
		всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I. _____ (вид продукции) <sup>1</sup>												
в натуральном выражении												
% от мощности												
в стоимостном выражении												

Таблица 1

**Программа производства и реализации продукции**

Показатели	Ед. изм.	20					20					20
		всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I. _____ (вид продукции) <sup>1</sup>												
1. Объем производства:												
в натуральном выражении												
в стоимостном выражении												
2. Объем реализации:												
в натуральном выражении												
в стоимостном выражении												
Цена за реализацию за единицу продукции												
3. Выручка от реализации продукции												
4. Общая выручка от реализации продукции												
5. В том числе НДС												

Таблица 2

**Численность работающих, расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды**

Показатели	Ед. изм.	20					20					20
		всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Численность работающих по проекту, всего												
в том числе:												
1. рабочие, непосредственно занятые производством продукции												
2. рабочие, служащие и ИТР, не занятые непосредственно производством продукции												
3. сотрудники аппарата управления на уровне цехов и организации												
4. сотрудники, занятые сбытом продукции нужды												
Расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды												
5. Расходы на оплату труда рабочих, непосредственно занятых производством продукции, всего												
в том числе:												
заработная плата												
отчисления на социальные нужды												
6. Расходы на оплату труда рабочих, служащих и ИТР, не занятых непосредственно производством продукции, всего												
в том числе:												
заработная плата												
отчисления на социальные нужды												
7. Расходы на оплату труда сотрудников аппарата управления на уровне цехов и организации, всего												
в том числе:												
заработная плата												
отчисления на социальные нужды												

Таблица 3

<sup>1</sup> Заполняется по каждому виду продукции или по типовым представителям отдельно

8. Расходы на оплату труда сотрудников службы сбыта продукции, всего												
в том числе:												
заработная плата												
отчисления на социальные нужды												
9. Расходы на оплату труда, всего												
в том числе:												
заработная плата												
отчисления на социальные нужды												

**Затраты на производство и сбыт продукции (на годовой объем)<sup>2</sup>**

Показатели	Ед. изм.	20					20					20
		всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
I. _____ (вид продукции) <sup>1</sup>												
1. Прямые (переменные) затраты, всего												
в том числе:												
затраты на сырье, материалы, комплектующие, полуфабрикаты и др.												
затраты на топливо и энергию на технологические цели												
затраты на оплату труда производственных рабочих												
отчисления на социальные нужды												
2. Постоянные (общие) затраты, всего												
в том числе:												
общепроизводственные расходы, всего												
из них:												
затраты на материалы, инструмент, приспособления и др.												
затраты на топливо, энергию												
затраты на оплату труда												
отчисления на социальные нужды												
общехозяйственные расходы, всего												
из них:												
затраты на материалы и др.												
затраты на топливо, энергию												
затраты на оплату труда												
отчисления на социальные нужды												
расходы на сбыт продукции, всего												
из них:												
затраты на материалы и др.												
затраты на топливо, энергию												
затраты на оплату труда												
отчисления на социальные нужды												
3. Общие затраты на производство и сбыт продукции (услуг), всего												
в том числе:												
затраты на материалы и др.												
затраты на топливо, энергию												
затраты на оплату труда												
отчисления на социальные нужды												
4. НДС, акцизы, уплаченные из затрат на материалы, топливо, энергию и др.												

Таблица 4

Таблица 5

**Амортизационные отчисления**

Показатели	Ед. изм.	20					20					20
		всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Основные фонды и нематериальные активы по проекту, всего												
в том числе:												
а) по бизнес-плану, всего												
из них:												
здания и сооружения												
оборудование												
нематериальные активы												
б) ранее понесенные затраты на												

<sup>2</sup> Данная таблица может быть разбита на 2-3 таблицы (по прогнозным видам затрат – постоянные, переменные, общие)



и 9)													
11. Общее сальдо потока (сумма показателей пунктов 7 и 10)													
Сальдо потока нарастающим итогом													

Таблица 8

**Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности\***

Наименование показателя	20			
	1	2	3	4
1. Объем реализации (без НДС) (таблица 6, пункт 4)				
2. Условно-постоянные расходы (с учетом амортизационных отчислений) (сумма показателей таблицы 4 пункта 2 и таблицы 5 пункта 3)				
3. Условно-переменные расходы (таблица 4 пункт 1)				
4. Удельный вес условно-переменных расходов в объеме реализации, доли ед. (пункт 4 разделить на пункт 1)				
5. Точка безубыточности (критический объем продаж)				
6. Запас финансовой прочности				

\*расчетные формулы точки безубыточности

Критический объем продаж,  $V_{кр}$ , руб., может быть рассчитан по следующей формуле:

$$V_{кр} = \frac{C_{пост}}{1 - U_{пер}}$$

где  $C_{пост}$  — условно-постоянные расходы;

$U_{пер}$  — удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единицы.

Запас финансовой прочности определяется как разность между планируемым размером выручки и критическим объемом продаж.

Таблица 9

**Потребность в инвестициях (в период эксплуатации и строительства) и источники финансирования проекта**

Показатели	20					20					20
	всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	всего
1. Потребность в инвестициях, всего (сумма показателей пункта 1.1-1.5)	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
В том числе:											
1.1) Капитальные вложения по утвержденному проекту, подлежащие выполнению											
1.2) Капитальные вложения в объекты сбыта											
1.3) Приобретение оборотных средств											
1.4) Другие инвестиции в период освоения и эксплуатации производственных мощностей											
1.5) .....											
2. Источники финансирования, всего (сумма показателей 2.1-2.3)											
В том числе:											
2.1) Заемный капитал:											
*.....											
*.....											
2.2) Привлеченный капитал											
*.....											
*.....											
2.3) Собственный капитал:											
*.....											
*.....											

**Текущая стоимость денежных потоков\*\***

Наименование показателя	20		
	2	3	4
1. Общее сальдо потока (таблица 7 пункт 11)			
2. Сальдо потока, нарастающим итогом			
3. Ставка дисконтирования с учетом риска проекта			
4. Коэффициент дисконтирования ( $1/(1+r)^t$ )			
5. Дисконтированный денежный поток (пункт 1 умножить на пункт 4)			
6. Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом			

\*\* Расчет показателей эффективности

1. Расчет чистой текущей стоимости

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$$

CFt - приток денежных средств в период t;

I<sub>t</sub> - сумма инвестиций (затраты) в t-ом периоде;

r - барьерная ставка (ставка дисконтирования);

n - суммарное число периодов (интервалов, шагов) t = 1, 2, ..., n (или время действия инвестиции).

2. Расчет индекса прибыльности

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}$$

CFt - приток денежных средств в период t;

I<sub>t</sub> - сумма инвестиций (затраты) в t-ом периоде;

r - барьерная ставка (ставка дисконтирования);

n - суммарное число периодов (интервалов, шагов) t = 0, 1, 2, ..., n.

3. Расчет внутренней нормы доходности

$$NPV(IRR) = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

CFt - приток денежных средств в период t;

I<sub>t</sub> - сумма инвестиций (затраты) в t-ом периоде;

n - суммарное число периодов (интервалов, шагов) t = 0, 1, 2, ..., n

$$IRR = E_1 + \frac{NPV(E_1)}{NPV(E_1) - NPV(E_2)} * (E_2 - E_1)$$

E<sub>1</sub>, E<sub>2</sub> - возможные ставки дисконтирования

4. Расчет дисконтированного срока окупаемости

$$ТокТС = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > I_0$$

ТокТС - срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях;

n - число периодов;

CFt - приток денежных средств в период t;

r - барьерная ставка (коэффициент дисконтирования);

I<sub>0</sub> - величина исходных инвестиций в нулевой период.