


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о документе:  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 04.10.2023 15:30:34  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник отдела лицензирования и  
аккредитации  
 Чаленко К.Н.  
« 01 » 06 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Бизнес-планирование**

по профессионально-образовательной программе направление 38.03.02 "Менеджмент"  
профиль 38.03.02.14 "Инновационный менеджмент"

Для набора 2018, 2019, 2020 года


Квалификация  
Бакалавр


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


Курс Вид занятий	2		Итого	
	уп	рп		
Лекции	8	8	8	8
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	155	155	155	155
Часы на контроль	9	9	9	9
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/	2	2	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 венчура (инновационного проекта). Самостоятельная подготовка и изучение материалов по теме. /Ср/	2	6	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8

1.3	«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 венчура (инновационного проекта). 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/	2	2	ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 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. Самостоятельная подготовка и изучение материалов по теме. Самостоятельное решение кейсов, ситуационных заданий по теме. /Ср/	2	8	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»: факторы привлекательности товара, параметры изделия. Особенности описания продукта в бизнес-плане венчура (инновационного проекта). Самостоятельная подготовка и изучение материалов по теме. /Ср/	2	6	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.2	«Исследования и анализ рынка сбыта» Структура и содержания раздела; Этапы анализа рынка; Сегментация рынка; Классификация рынков; Анализ потребителей и покупателей товаров. 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. Самостоятельная подготовка и изучение материалов по теме. Самостоятельная подготовка и решение расчетных заданий по теме. /Ср/	2	12	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.3	"Конкуренция и конкурентное преимущество" Конкуренция и виды конкурентов; Стратегические направления конкуренции; Конкурентоспособность и методы ее оценки. Содержание и структура раздела «Конкуренция и конкурентное преимущество». Виды конкурентных стратегий. Анализ продукции и услуг конкурентов. Конкурентоспособность предприятия и способы оценки. Самостоятельная подготовка и изучение материалов по теме. Самостоятельная подготовка и решение расчетных заданий по теме. /Ср/	2	6	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8

2.4	«План маркетинга» Структура и содержание раздела; Товарная политика; Ценовая политика; Сбытовая политика. Продвижение продукции. Основные элементы маркетинг-микса. Товарный элемент маркетинг-микса. Ценообразования. География распространения и формирование каналов распределения. Рекламная политика и методы продвижения товара. Самостоятельная подготовка и изучение материалов по теме. Самостоятельная подготовка и решение расчетных заданий по теме. /Ср/	2	12	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.5	«План производства». Структура и содержание раздела; Технология производства; Производственное кооперирование; Производственная программа; Потребность в долгосрочных активах и в оборотных средствах. 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. Самостоятельная подготовка и изучение материалов по теме. Самостоятельная подготовка и решение расчетных заданий по теме. /Ср/	2	6	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.6	«Организационный план. Правовое обеспечение деятельности предприятия». Структура и содержания раздела «Организационный план». Организационная структура предприятия; Персонал и кадровая политика; Раздел «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. Самостоятельная подготовка и изучение материалов по теме. Самостоятельная подготовка и решение расчетных заданий по теме. /Ср/	2	6	ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.7	«Финансовый план» Структура и содержание раздела «Финансовый план»; Финансово-экономические результаты деятельности предприятия; Планирование основных финансовых показателей. /Лек/	2	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.8	«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/	2	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.9	Подготовка и решение расчетных заданий, изучение материалов по теме "Финансовый план" /Ср/	2	8	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.10	«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/	2	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.11	«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/	2	2	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8

2.12	Подготовка и решение расчетных заданий, изучение материалов по теме "Финансовая стратегия" /Ср/	2	8	ПК-18	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.13	«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/	2	2	ПК-18 ПК-15	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.14	«План рисков». Понятие риска, причины риска, факторы риска, степень риска. Основные виды рисков по стадиям проекта. Производственный и финансовый левередж. Виды потерь риска и основные типы области риска бизнес-плана. Методы компенсации и снижения риска. Самостоятельная подготовка и изучение материалов по теме. Самостоятельная подготовка и решение расчетных заданий по теме. /Ср/	2	4	ПК-18 ПК-15	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.15	"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. Самостоятельная подготовка и изучение материалов по теме. Самостоятельная подготовка и решение кейсов, ситуационных заданий по теме. /Ср/	2	10	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
2.16	"Презентация бизнес-плана. Реализация бизнес-плана". Особенности оформления и презентация бизнес-плана как одного из способов привлечения инвесторов. Особенности оформления инновационных проектов. 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. /Пр/	2	2	ПК-7 ПК-18 ПК-19	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7 Л2.8
2.17	Курсовая работа. Перечень тем представлен в приложении 1 к рабочей программе дисциплины. /Ср/	2	63	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
2.18	/Экзамен/	2	9	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
---------------------	----------	-------------------	----------

	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., Чараев 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
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

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Минко, И. С.	Бизнес-планирование инновационных проектов: учебное пособие	Санкт-Петербург: Университет ИТМО, Институт холода и биотехнологий, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/65796.html">http://www.iprbookshop.ru/65796.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
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

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Консультант плюс

База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

**5.4. Перечень программного обеспечения**

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.



Приложение 1

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 курсовую работу 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 курсовой работы методическим указаниям по выполнению курсовой работы	О – опрос (149-165) Т – тест (52-56), КР – курсовая работа (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 курсовую работу 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) КР – курсовая работа (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(52-54)

		ресурсов Интернет соответствие курсовой работы методическим указаниям по выполнению курсовой работы	
В навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает кейс, анализирует ситуацию и формулирует развернутый ответ по кейсу, выполняет курсовую работу в соответствии с методическими указаниями	Полнота, содержательность, оригинальность и творческий подход к ответу по кейсу, соответствие курсовой работы методическим указаниям по выполнению курсовой работы	СЗ – кейсы, ситуационные задания(4-6) КР – курсовая работа (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			
З: виды рисков, связанные с деятельностью организации	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает тестовое задание, выполняет курсовую работу 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 курсовой работы методическим указаниям по выполнению курсовой работы	О – опрос(137-148), Т – тест(49-51), КР – курсовая работа (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 курсовую работу 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	РЗ – расчетное задание(16-17) КР – курсовая работа (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(47-51)

		учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; полнота и правильность решения заданий; соответствие курсовой работы методическим указаниям по выполнению курсовой работы	
В: навыками анализа рисков и современными методами оценки уровня риска бизнес-проекта	Решает расчетные задания, выполняет курсовую работу в соответствии с методическими указаниями	полнота и правильность решения заданий, соответствие курсовой работы методическим указаниям по выполнению курсовой работы	РЗ – расчетное задание (16-17) КР – курсовая работа (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 курсовую работу 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 курсовой работы методическим указаниям по выполнению курсовой работы	О – опрос (1-136) Т – тест (1-48), КР – курсовая работа (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 курсовую работу в соответствии с методическими указаниями	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;	РЗ – расчетное задание (1-15) КР – курсовая работа (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(1-81)

		соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; полнота и правильность решения заданий; соответствие курсовой работы методическим указаниям по выполнению курсовой работы	
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 курсовую работу в соответствии с методическими указаниями	полнота и правильность решения заданий, соответствие курсовой работы методическим указаниям по выполнению курсовой работы	РЗ – расчетное задание (1-15) КР – курсовая работа (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 курсовую работу 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 курсовой работы методическим указаниям по выполнению курсовой работы	О – опрос (19-20, 149-165), Т – тест (52-56), КР – курсовая работа (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену (52-54)
У: разрабатывать календарный график	Формулирует ответы на поставленный вопрос,	Полнота, содержательность,	СЗ – кейсы, ситуационные

проекта и координировать деятельность при реализации бизнес-плана	решает кейс, анализирует ситуацию и формулирует развернутый ответ по кейсу, выполняет курсовую работу в соответствии с методическими указаниями	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 ресурсов Интернет	задания (1-6), КР – курсовая работа (1-5), ВЗЭ - вопросы и задачи к экзамену(52-54)
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 курсовую работу в соответствии с методическими указаниями	Полнота, содержательность, оригинальность и творческий подход к ответу по кейсу, соответствие курсовой работы методическим указаниям по выполнению курсовой работы	СЗ – кейсы, ситуационные задания (1-6), КР – курсовая работа (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 инновационного проекта (бизнес-план венчура).
5. Организация процесса бизнес-планирования.

6. Структура и последовательность разработки бизнес-плана. Особенности структуры бизнес-плана инновационного проекта (бизнес-план венчура).
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.
11. Структура и содержание раздела «Описание предприятия и отрасли». Особенности описания продукта в бизнес-плане инновационного проекта.
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.
54. Контроль и мониторинг выполнения бизнес-плана.
55. Задача I: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные	Объем продаж, шт.
---------------	---------------------	-------------------

	затраты, руб.	
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.
Табурет	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 баланс	Прогнозный баланс
<b>Актив</b>		
Денежные средства	400	810
Краткосрочная финансовые 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 финансовые 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.

Поддавливающая 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.

Поддавливающая 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 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.): 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

A	-200	-300	100	300	400	400	350	-
B	-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
A	-400	-500	350	400	350	200	250	-
B	-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
A	-1200	-800	800	650	600	550	400	-
B	-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
A	-200	-500	450	400	350	200	250	-
B	-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 проблемы 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 которыми 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. Эндрюс, А. Смит, М. Портер
- b) К. Эндрюс, Дж. Кейнс, Г. Менш
- c) К. Эндрюс, 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 производства» 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?  
 а) кэш-фло от текущей основной (производственной) деятельности;  
 б) кэш-фло от инвестиционной деятельности;  
 в) кэш-фло от финансовой деятельности;  
 г) верны ответы а), б) и в).
41. Что относится к прямому методу финансового прогнозирования?  
 а) метод процента от продаж;  
 б) линейная регрессия;  
 в) бюджетный метод;  
 г) 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;  
 в) решить вопрос о привлечение заемного капитала.
43. К заемным источникам финансирования относятся:  
 а) амортизация;  
 б) средства по страхованию;  
 в) банковские кредиты;  
 г) бюджетные ассигнования.
44. К внутренним источникам финансирования относятся:  
 а) государственные кредиты;  
 б) средства от продажи акций;  
 в) облигационные займы;  
 г) средства от амортизации.
45. При оценке эффективности инвестиций, какие показатели используются?  
 а) фондоотдача;  
 б) коэффициент сменности оборудования;  
 в) коэффициент абсолютной ликвидности;  
 г) 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;  
 в) 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;  
 в) продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости.
48. Внутренняя норма доходности – это:  
 а) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта равна единице;  
 б) значение ставки дисконтирования, при котором величина NPV проекта равна нулю;  
 в) значение срока окупаемости, при котором величина NPV проекта равна нулю.
49. Приемы по снижению риска:  
 а) повышение квалификации управленческих кадров;  
 б) страхование;  
 в) 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;  
 в) диверсификация.
51. Количественный анализ рисков включает в себя выявление:  
 а) причин появления рисков;  
 б) видов рисков;  
 в) степени риска;  
 г) 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;  
 в) 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;  
 в) 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;  
 в) 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;  
 в) 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;  
 в) составление графика реализации бизнес-плана;  
 г) распределение обязанностей и контроль за их выполнением;  
 д) самостоятельная импровизация в процессе корректировки планов;  
 е) 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 1

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.
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?
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 сильным и слабым сторонам 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 инструментарий комплекса 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. Каковую 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 левеиджей.
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 -36.

Студент за семестр отвечает на 36 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 коллега 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

Рассчитайте 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 планируем: 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 разбивки 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 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.

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 -24.

Студент за семестр решает 8 задач. Решение каждой задачи оценивается максимум в 3 балла.

Критерии оценивания 1 задачи:

- 3 балла, выставляется студенту, если студент решил верно расчетное задание;
- 2 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 курсовых работ

Курсовая работа представляет составление бизнес-плана, с использованием методических рекомендаций, 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 курсовой работы 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 – 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.

Расчеты в курсовой работе рекомендуется проводить с использованием Microsoft Excel.

Каждый раздел бизнес-плана должен начинаться с новой страницы.

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:

- оценка «отлично» (84-100 баллов), выставляется обучающемуся, если он написал и предоставил курсовую работу (может иметь незначительные недостатки) и провел все расчеты в соответствии с методическими указаниями;
- оценка «хорошо» (67-83 балла) выставляется, если обучающийся написал, предоставил курсовую работу и провел расчеты в соответствии с методическими указаниями, при этом могут иметься незначительные недостатки и отклонения от методических указаний;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется, если обучающийся написал и предоставил курсовую работу (бизнес-план), но имеются существенные недостатки в содержании и в расчётах;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов), выставляется, если обучающийся предоставил курсовую работу (бизнес-план), не соответствующую методическим указаниям, расчеты выполнены не верно, структура не соблюдена, или не написал и не предоставил курсовую работу.

### 3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

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, защиты курсовая работа

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.

Защита курсовой работы проводится до начала экзаменационной сессии. Защита проводится в устной форме. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию, 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 КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа по дисциплине представляет составление бизнес-плана, с использованием методических указаний, на тему:

- «Бизнес-план по открытию.....»
- «Бизнес-план нового предприятия «.....»
- «Бизнес-план создания нового продукта «.....»
- «Бизнес-план модернизации производства .....»
- «Инвестиционный проект по .....»

**1. Выбор проекта для курсовой работы.** Студенту предоставляется право выбора как проекта, предприятие и типа бизнес-плана с учетом его актуальности, целесообразности его разработки.

Студент, выбирая проект для написания бизнес-плана, исходит из собственного научного интереса и уровня подготовки, возможностью преемственности с выпускной квалификационной работой. Тип проекта, предприятия и сущность бизнес-идеи могут быть скорректированы после обсуждения с научным руководителем. По вопросам, возникающим в процессе написания работы необходимо обратиться к научному руководителю.

**2. Подбор литературы и первоначальное ознакомление с ней.** Выбрав проект для написания бизнес-плана, необходимо определить перечень необходимой литературы и ознакомиться с ней для составления бизнес-плана и получения общего представления о ее содержании.

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

#### 3. Структура курсовой работы (бизнес-плана)

Бизнес-план должен содержать необходимые разделы:

- титульный лист;
- резюме;
- описание предприятия;
- 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 раздела 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.).

Каждый раздел бизнес-плана должен начинаться с новой страницы.

В обязательном порядке в бизнес-плане должны быть описаны следующие разделы: резюме, описание предприятия, описание продукции (услуг), план маркетинга, организационный план, финансовый план, финансовая стратегия. Также в бизнес-план должны быть включены иные разделы, в зависимости от вида бизнес-плана и проекта, выбранного студентом.

При составлении бизнес-плана необходимо осветить вопросы из предлагаемого списка по каждому разделу бизнес-плана.

### 3.1 Титульный лист бизнес-плана

На титульном листе разработанного студентом бизнес-плана должны быть указаны:

- название и адрес предприятия;
- организационно-правовая форма;
- учредители, их имена и адреса;
- суть проекта и его стоимость;
- указание на степень конфиденциальности.

Студент самостоятельно придумывает название проектируемого предприятия так, чтобы в нём отражались особенности и профиль будущей деятельности (продукция). Адрес расположения предприятия должен быть связан с реальным местом в городе или области, так как местонахождение предприятия влияет на величину платы за землю при её покупке или аренде. Организационно-правовую форму студент выбирает самостоятельно из числа предусмотренных законом форм хозяйственных обществ. В качестве учредителей указываются вымышленные или реальные физические или юридические лица. Под сутью проекта понимается кратко сформулированная миссия и продуктовая специализация предприятия. Студент сам определяет и формулирует степень конфиденциальности содержащихся в реальном бизнес-плане сведений. Пример составления титульного листа приведен в приложении 1.

### 3.2 Резюме

Цель раздела - дать сжатый обзор делового предложения, способный привлечь внимание потенциальных партнеров и заинтересовать в дальнейшем сотрудничестве уже имеющихся. Резюме представляет собой наиболее важную информацию, содержащуюся в бизнес-плане. Поэтому готовится оно последним, когда закончена разработка всех остальных разделов бизнес-плана. Нередко резюме приобретает самостоятельное значение, используется в качестве рекламного документа, направляется в банк, фонд, другому потенциальному инвестору или заинтересованной стороне. Можно предложить следующие позиции к рассмотрению в резюме.

Определите цели предприятия в зависимости от временного интервала. Охарактеризуйте вид торговой деятельности и сегмент рынка, где функционирует или собирается функционировать предприятие, а также преимущества предприятия перед конкурентами с точки зрения технологии, торговых секретов или уникальных характеристик. Кратко опишите возможности, существующие у предприятия для выхода на рынок и утверждения на нем, каким образом и на каком временном интервале их можно использовать наилучшим образом. Обозначьте сильные и слабые стороны в действиях конкурентов, дайте ваши контраргументы. Отметьте перспективы выхода на другие сегменты рынка, включая международный.

Обобщите экономическую и финансовую стороны деятельности предприятия, укажите время, необходимое для достижения окупаемости предлагаемого проекта и устойчивого потока денежных

средств, ожидаемую рентабельность. Для возможных инвесторов дайте суммарную оценку необходимых размеров финансирования, определите срок, в течение которого предприятие сможет гарантированно вернуть кредит, а также назовите форму и, гарантии получения отдачи от вложенного капитала.

Повторим, резюме составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит «выжимки» из всех его разделов. Объем резюме не должен превышать одной-двух страниц.

### 3.3 Описание предприятия

Описание предприятия имеет целью формирование у лиц, принимающих инвестиционные решения, четкого представления о предприятии как объекте инвестирования или возможном партнере при реализации проекта.

Описание предприятия может включать в себя следующие данные:

название предприятия и его организационно-правовая форма;  
 юридический и почтовый адрес;  
 краткая экономико-географическая и историческая справка (место нахождения предприятия, занимаемая площадь, дата образования, первоначальные цели предприятия и сведения о развитии за прошедшее время);

учредители и распределение капитала между ними;

уставный капитал предприятия;

организационная структура предприятия;

дочерние предприятия (данные о предприятиях, доля которых равна или более 51%);

состав звена управления (сведения о руководителях: занимаемая должность, Ф.И.О., возраст, образование, опыт работы) и персонал предприятия и его структура;

структура активов (основной и оборотный капитал, характеристика материальных ресурсов: зданий и сооружений, объектов социальной инфраструктуры, оборудования (остаточная стоимость и степень износа), незавершенного строительства, материальных запасов);

описание текущего финансового состояния предприятия, анализ баланса;

специализация предприятия, объем выпускаемой продукции, доля экспорта;

доля рынка продукции, представляемой предприятием;

потребители продукции предприятия, их местонахождение и объемы потребления;

позиционный анализ (качество продукции и услуг, уровень технологии, уровень производственных издержек, квалификация персонала, месторасположение источников энергии и поставщиков материалов и комплектующих и т.д.);

при необходимости - согласие местных органов власти на реализацию проекта.

### 3.4 Характеристика продукции и услуг

В данном разделе необходимо дать краткое содержательное описание потребительских свойств продукции, предлагаемой предприятием, а также результаты сравнительного анализа с аналогами на рынке.

Рекомендуется следующая схема описания продукции (услуг):

наименование изделия и его спецификация;  
 функциональное назначение и область применения (для каких потребителей предназначена продукция);

основные технические, эстетические и другие характеристики продукции;

показатели технологичности и универсальности продукции;

соответствие стандартам и нормативам;

стоимостная характеристика;

стадия развития продукта (идея, эскизный проект, рабочий проект, прототип, опытная партия, серийное производство);

требования к продукции (к контролю качества, подготовке пользователей, обслуживанию);

возможности дальнейшего развития продукта;

сведения о патентно-лицензионной защите, торговых знаках, авторских правах и других объектах интеллектуальной собственности;

структура выпуска продукции в натуральных и стоимостных показателях в настоящее время;

концепция развития продукции следующих поколений;

условия поставки продукции;

преимущества продукции перед аналогами;



экспортные возможности продукции.

Также рекомендуется при описании основного вида выпускаемой продукции, выделить сильные и слабые стороны и свести эти характеристики в таблицу 1 приложение 2. Ниже таблицы сделайте соответствующие выводы.

### 3.5 Исследования и анализ рынков сбыта

В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Желательно определить приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке; качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

Необходимо провести сегментацию рынка, определить размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), т. е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам. Размер рынка — территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия. Емкость рынка — объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Доля рынка — это удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке.

Надо искать ответы на вопросы: кто, почему, сколько и когда будет готов купить продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших двух, трех и более лет. В этом разделе необходимо перечислить все имеющиеся заказы на продукцию.

Следует проанализировать, как быстро продукция, услуги утвердятся на рынке, и обосновать возможности дальнейшего его расширения. Необходимо оценить основные факторы, влияющие на расширение рынка (например, тенденции развития отрасли, региона, социально-экономическую региональную политику, создание конкуренции и т. д.).

Основываясь на оценке преимуществ производимых товаров, услуг, определяется возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении (таблица 3 приложение 2). При этом, учитывая неопределенность рыночной ситуации, целесообразно подготовить три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный.

В дальнейшем надо вернуться к этому разделу, откорректировав его в соответствии с разделом «План рисков».

Прогнозный объем продаж в стоимостном выражении рассчитывается в разделе «Финансовый план и финансовая стратегия».

И так, в ходе анализа студенту необходимо ответить на следующие вопросы:

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 видеомониторы, 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»?

После анализа необходимо основные результаты поместить в таблице 2, 4 приложения 2.

### 3.6 Конкуренция и конкурентное преимущество

В анализе конкуренции и конкурентных преимуществ очень важно отслеживание и оценка конкурентов. Оценка конкурентов охватывает характеристики: размер рынка, темп роста рынка, стабильность спроса, прибыльность продукта, дифференциация продукта; число конкурентов, число сильных конкурентов, степень специализации конкурентов, трудности входа в отрасль новых фирм, степень вертикальной и горизонтальной интеграции, наличие товаров-заменителей, загрузка мощностей.

Оценка сильных и слабых сторон основных конкурентов представляется в виде таблицы 5 приложение 2.

Конкурентные преимущества фирмы даются в виде их перечня.

Также важно провести анализ конкурентоспособности продукции (таблица 6), а также провести анализ конкурентоспособности самой фирмы с помощью одним и предложенных методов:

Оценка конкурентов по сумме мест;

Балльная оценка конкурентов (таблица 7);

Построения конкурентного профиля (профиля требований);

Бальная оценка с учетом коэффициента весомости (таблица 8).

### 3.7 План маркетинг

Цель раздела план маркетинга бизнес-плана разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается воздействовать на рынок и реагировать на обстановку, складывающуюся на нём, чтобы обеспечить сбыт товаров и услуг. При этом здесь необходимо представить планируемый бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами. Выбор оптимального сочетания различных маркетинговых инструментов существенно зависит от особенностей жизненного цикла товара. Стандартный жизненный цикл товара имеет следующие стадии: разработка, выход на рынок, рост, зрелость (насыщение), спад. Для многих товаров жизненный цикл может сильно отличаться от стандартного из-за сезонности, капризов моды, смены увлечений и т. д.

Маркетинговый раздел бизнес-плана можно представить следующим образом:

1. Общая стратегия маркетинга. Здесь необходимо описать рыночную философию и стратегию предприятия исходя из особенностей продукции и каналов её реализации в определённом сегменте рынка. Необходимо проинформировать потенциального инвестора, как будет реализовываться продукция (услуги) на начальном этапе (на мировом, национальном или только региональном рынке), и объясните почему; приведите планы увеличения объемов продаж в будущем, выявить сезонные колебания в продажах, наметить, что может быть сделано для продаж продукции вне сезона.

2. Ценообразование. В этом разделе должна быть представлена информация о том, какова стратегия предприятия в области цен в сравнении ее с ценовой политикой основных конкурентов, включая окупаемость затрат ваших потребителей. Руководитель должен дать оценку прибыли и показать, будет ли она достаточна для покрытия затрат, определить, каковы гарантии для потребителей, если необходимо, подготовку персонала, ценовые преимущества и т.д.

Дополнительно надо пояснить, в какой степени цены помогут фирме:

проникнуть на рынок;

сохранить и увеличить свою долю рынка в условиях конкуренции;

получить достаточную прибыль.

Необходимо показать правильность ценовой стратегии и различия между ценами предприятия и ценами конкурирующих или замещающих продуктов и услуг с точки зрения приобретения потребителями некоторых дополнительных ценностей в виде новизны, качества, гарантий, дополнительного обслуживания, снижения себестоимости и т.п., описать ценовую политику организации с точки зрения взаимосвязи цены, доли рынка и прибыли. Например, более высокая цена может уменьшать объем продаж, но давать в результате более высокую прибыль. Если цена продукции ниже цены конкурентов немаловажно объяснить, как вы сохраните прибыльность своего производства (например, с помощью большого объема продаж, благодаря высокой эффективности производства, низкой стоимости труда и материалов, невысоким накладным расходам). Таблица 9.

3. Тактика реализации продукции. В данном подразделе нужно описать методы реализации (например, собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые могли бы быть использованы как в ближайшее время, так и в долгосрочной перспективе, включив описание любых специальных требований для реализации продукции (например, необходимость рефрижераторов и т.п.). Эффективным средством является представление анализа сравнительной эффективности разных методов реализации, включая специальную политику, касающуюся скидок, исключительных прав на распространение и т.д., в сравнении с тактикой конкурентов в этой области, а также, как будут выбраны посредники и торговые представители фирмы если вы их используете, когда они начнут свою деятельность; регионы, где они будут действовать; рост числа помесячного и ожидаемого объема продаж каждого из них.

4. Политика послепродажного обслуживания и предоставления гарантий. Если предприятие будет предлагать товар, который требует послепродажного обслуживания, предоставления гарантий или обучения персонала покупателя, разработчики бизнес – плана должны оценить степень их важности для покупателя и описать, предполагается решать эти проблемы.

5. Реклама и продвижение товара на рынок. Как фирма собирается привлекать внимание потенциальных потребителей своей продукции? Производители оборудования должны рассказать о своих планах участия в торговых ярмарках и выставках, размещения рекламы в газетах и журналах, подготовки рекламных буклетов и листовок.

Производители товаров народного потребления должны указать, какой тип рекламной кампании им больше подходит. В каких ярмарках и выставках они собираются участвовать и где будут размещать рекламные объявления и щиты. Следует составить расписание рекламной кампании и определить величину расходов на рекламу и продвижение товаров на рынок.

6. Реализация продукции. Описание методов и каналов реализации продукции, указание суммы транспортных расходов как процента от цены – основные вопросы этого раздела.

7 В заключении необходимо дать обобщенную схему маркетинга по реализации производимой фирмой продукции.

### 3.8 План производства

Раздел «План производства» бизнес-плана разрабатываются только для тех проектов, в которых собираются заниматься производством. Для предприятий, которые относятся к сфере услуг потребность в оборотных и основных фондах указывается в финансовом плане. Главная задача этого раздела - доказать потенциальным партнерам, что вы будете в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить в рассматриваемом разделе бизнес-плана, такие:

- где будет изготавливаться продукция - на действующем или вновь создаваемом предприятии?
- какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?
- где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие; какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
- предполагается ли производственная кооперация и с кем?
- возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?
- какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Данные этого раздела бизнес-плана желательно приводить в перспективе на 3 года, а для крупных предприятий - на 4-5 лет.

Очень полезной может стать схема производственных потоков на предприятии, которая наглядно покажет, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться. В схеме должно найтись место для процессов контроля качества. Нельзя обойти молчанием этот вопрос и в тексте. Нужно сообщить, на каких стадиях и какими методами будет проводиться контроль качества, и какими стандартами при этом вы будете руководствоваться.

Завершат данный раздел бизнес-плана оценка возможных издержек производства и прогноз ее динамики. При этом вы не должны забывать о затратах, связанных с утилизацией отходов и охраной окружающей среды. Здесь всегда возможны самые неприятные ограничения со стороны правительственных органов и общественности; лучше заранее это предусмотреть.

В план производства необходимо включить также сведения о виде требуемых производственных мощностей, необходимых производственных помещениях, потребности в основных производственных фондах и рабочей силе (как постоянной, так и временной). Для обрабатывающей промышленности включите в план производства данные о политике управления запасами, снабжении, управлении производством. Определите, какие комплектующие будут производиться на собственном предприятии, а какие закупаться на стороне. Бизнес в сервисе требует особого внимания к месту расположения производства (близость к клиентам становится главным требованием). Хорошее расположение предприятия позволит снизить накладные расходы и обеспечить конкурентное преимущество.

В целом структура данного раздела может быть следующей.

1. Производственный цикл. Дайте графическую характеристику производственного цикла вашего бизнеса. Укажите, как будете справляться с сезонными колебаниями загрузки производственных мощностей (например, за счет создания запасов и их использования в пиковые периоды).

2. Производственные мощности и их развитие. Для уже существующего бизнеса опишите производственные мощности, включая производственные и административные помещения, склады и площадки, специальное оборудование, механизмы и другие производственные фонды, имеющиеся на предприятии. Укажите, как и когда будут приобретены дополнительные мощности.

Отметьте, собираетесь ли вы купить или арендовать оборудование и помещения (новые или бывшие в употреблении). Сколько это будет стоить, когда собираетесь это сделать и какая доля средств, полученных от западного партнера, пойдет на эти цели? Укажите потребности в оборудовании на ближайшие три года. Поясните, как и когда в последующие три года планируете расширять помещение и наращивать мощность оборудования для увеличения объема продаж, какова стоимость всего этого.

3. Стратегия в снабжении и производственный план. Опишите весь производственный процесс, решения по субконтрактам на комплектующие и компоненты. Подтвердите правильность этих решений с точки зрения расходов на поддержание запасов, квалификации рабочей силы, размера партий продукта и пр. Укажите наиболее вероятных субподрядчиков и поставщиков и охарактеризуйте степень их надежности.

Подготовьте производственные планы с информацией, характеризующей зависимость затрат от объема производства для уровней продаж с разбивкой по применяемым материалам, труду, закупаемым компонентам и накладным расходам производства; покажите требуемый уровень запасов как функцию разных уровней продаж. Опишите ваш подход к контролю качества, управлению производством и запасами; поясните, как инспекционные процедуры и система контроля качества позволят свести к минимуму уровень брака.

4. Государственное и правовое регулирование. Укажите любые правительственные, местные или зарубежные нормативные акты, касающиеся вашего бизнеса, включая законы, лицензии, пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в местных или центральных органах власти и т.п. Отметьте любые нормативные акты, которые могут повлиять на характер и сроки открытия или работы вашего предприятия (проекта).

Завершить раздел целесообразно заполнением всех важнейших пунктов и таблиц 10-16.

### 3.9 Организационный план

Данный раздел разрабатывается только при создании нового предприятия или организации новых структурных единиц на действующем предприятии.

Здесь необходимо привести организационную структуру предприятия или структурную единицу, из рассмотрения которой должно быть четко видно, кто и чем будет заниматься, как будет осуществляться взаимодействие, координация и контроль деятельности служб и подразделений. Кроме того, желательно дать сведения об общей потребности в рабочей силе, организации набора и специальной подготовки, условиях труда, организации оплаты труда, дополнительных льготах и т. д.

При описании организационной структуры необходимо четко показать: какова структура управления фирмой, кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать между собой и как намечается координировать и контролировать их деятельность. Поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты, такого рода информация также будет интересовать инвесторов и банкиров.

При этом необходимо подчеркнуть достоинства организационной структуры своей фирмы и ее соответствие критериям рациональности, в качестве которых можно назвать:

соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;

сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;

- отсутствие параллелизма и дублирования функций;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав;
- соблюдение норм управляемости, то есть числа исполнителей, выходящих на одного руководителя или координатора их деятельности;
- степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности и эффективности производства и управления.

Таким образом, данный раздел бизнес-плана должен осветить такие моменты как система управления фирмой и ее кадровая политика

Оформите список ключевых управленческих должностей в виде таблицы 17.

Подразделом «Организационного плана» может быть «Правовое обеспечение деятельности предприятия», в котором приводится вся информация о правовых аспектах деятельности (сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и т. д.).

### 3.10 Финансовый план

В этом разделе бизнес-плана обобщаются все предшествующие материалы разделов и представляются в стоимостном варианте.

Этот раздел является результирующим для всей производственной части проекта, он позволяет: связать все действия по реализации проекта между собой; оптимально распределить все имеющиеся ресурсы; определить календарные сроки финансирования.

В данном разделе рекомендуется представить:

- Прогнозный отчет о прибылях и убытках;
- Прогнозный баланс денежных расходов и поступлений;
- Анализ безубыточности.

Отчет о прибылях и убытках показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов (таблица 18).

Баланс денежных расходов и поступлений (таблица 19) позволит оценить, сколько денег необходимо вложить в бизнес в разбивке по времени. Кроме, того проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, — проверить будущую ликвидность (ликвидность в данном случае — это способность своевременно погашать обязательства перед кредиторами за счет средств, поступающих на расчетный счет).

Анализ безубыточности. Одним из решающих факторов, определяющим целесообразность производства продукции является объем продаж. Для обеспечения прибыльной работы предприятие должно обеспечить объем производства не ниже определенного уровня. Объем продаж, при превышении которого обеспечивается безубыточная работа, носит название точки безубыточности. В основе её определения лежит деление затрат на переменные и постоянные затраты.

Эту точку можно установить в условиях одно- и многономенклатурного производства аналитическим и графическим способами.

Расчетные формулы точки безубыточности

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

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

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

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

Зависимость затрат и выручки от объема продаж можно представить графически (рисунок 1)

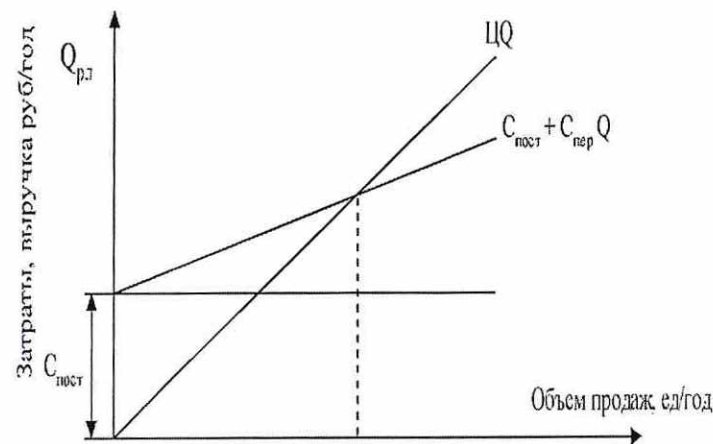


Рисунок 1. Зависимость затрат и выручки от объема продаж

Точка безубыточности характеризует запас финансовой устойчивости предприятия. Запас финансовой прочности определяется как разность между планируемым размером выручки и критическим объемом продаж. Т.е. чем больше планируемый или фактический объем продаж превышает точку безубыточности, тем устойчивее финансовое положение предприятия и тем меньше риск убытков от возможного падения производства. Результаты анализа помещаются в таблицу 20.

### 3.11 Стратегия финансирования

Важной составляющей раздела стратегии финансирования бизнес-плана - определение источников капитала, необходимого для деятельности фирмы (таблица 21). Эта часть раздела актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала. Данные об источниках капитала увязываются с использованием фондов с конкретным указанием способов и направлений использования капитала.

Следующей важной составляющей является оценка эффективности проекта (таблица 22). Оценка эффективности проводится по следующим показателям:

Срок окупаемости проекта - это срок, за который доходы от вложений покрывают первоначальные затраты.

Расчет дисконтированного срока окупаемости

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

ТокТС - срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях;

n - число периодов;

CFt - приток денежных средств в период t;

r - барьерная ставка (коэффициент дисконтирования);

$I_0$  - величина исходных инвестиций в нулевой период.

В конце раздела целесообразно сделать вывод об эффективности осуществления бизнес-плана.

Расчет чистой текущей стоимости, это разница между суммой дисконтированных денежных поступлений и суммой всех затрат, необходимых для реализации этого проекта

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

CFt - приток денежных средств в период t;

$I_t$  - сумма инвестиций (затраты) в t-ом периоде;

r - барьерная ставка (ставка дисконтирования);

n - суммарное число периодов (интервалов, шагов)  $t = 1, 2, \dots, n$  (или время действия инвестиции).  
Условием эффективности проекта является выполнение следующего неравенства:  $NPV > 0$ .

Расчет индекса прибыльности, который показывает уровень дохода, полученного от суммы вложений.

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

$CF_t$  - приток денежных средств в период  $t$ ;

$I_t$  - сумма инвестиций (затраты) в  $t$ -ом периоде;

$r$  - барьерная ставка (ставка дисконтирования);

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

Условием эффективности проекта является выполнение следующего неравенства:  $DPI > 1$ .

Расчет внутренней нормы доходности, которая показывает максимально допустимый относительный уровень дохода, который может быть по данному проекту. То есть IRR - это норма прибыли, полученная в результате осуществления проекта, при равенстве текущей стоимости будущих доходов и первоначальных затрат.

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

$CF_t$  - приток денежных средств в период  $t$ ;

$I_t$  - сумма инвестиций (затраты) в  $t$ -ом периоде;

n - суммарное число периодов (интервалов, шагов)  $t = 0, 1, 2, \dots, n$

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

$E_1, E_2$  - возможные ставки дисконтирования

Об эффективности проекта можно судить по данному неравенству  $IRR > r$ .

### 3.12 План рисков

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, которые угрожают его существованию. Для любого предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться фирма.

Открытие возникших негативных факторов перед потенциальными инвесторами может подорвать кредит доверия к проекту и лишит его финансирования. С другой стороны, определение и обсуждение риска в проекте демонстрируют квалификацию разработчиков и поднимают доверие инвесторов. Поэтому определение и обсуждение главных проблем и рискованных моментов служат развитию проекта. Оно включает описание опасных ситуаций в отрасли, на рынке сбыта, в сроках и финансировании начального этапа проекта.

Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибки в подборе руководящих кадров, кроме этого к рискам относятся пожары и землетрясения, забастовки и межнациональные конфликты. Чем глубже предприниматель проработает эту проблему, тем проще и спокойнее ему будет исполнять бизнес-план.

При написании данного раздела необходимо привести перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от них; указать организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков. Даже если ни один из этих факторов реальной угрозы для фирмы не представляет, в бизнес-плане необходимо на них остановиться и обосновать, почему не стоит беспокоиться на этот счет. Основные результаты анализа поместить в таблицу 23.

**3.4 Правило оформления курсовой работы (бизнес-плана).** Объем 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 – полуторный. Лента принтера – только чёрного цвета. Нумерация страниц в

бизнес-плане 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 курсовой работе, представленные в приложениях в форме таблиц, рекомендуется проводить с использованием Microsoft Excel.

Библиографический список составляется на основе источников, которые были просмотрены и изучены студентом при написании курсовой работы. 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 сети Интернет.

Приложение 1

Титульный лист бизнес-плана

Экз. №  
**КОНФИДЕНЦИАЛЬНО**  
УТВЕРЖДАЮ  
Должность: \_\_\_\_\_  
Ф.И.О.: \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
(печать)

**БИЗНЕС-ПЛАН**

Краткое название проекта: \_\_\_\_\_

Полное название проекта: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Разработчики проекта: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

тел.: \_\_\_\_\_; факс: \_\_\_\_\_  
E-mail: \_\_\_\_\_

Руководитель проекта: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

тел.: \_\_\_\_\_; факс: \_\_\_\_\_  
E-mail: \_\_\_\_\_

Дата начала реализации: \_\_\_\_\_

Продолжительность  
(период расчета): \_\_\_\_\_

Период времени от даты, на  
которую актуальны исходные  
данные до начала проекта: \_\_\_\_\_

Дата расчета проекта: \_\_\_\_\_

**Сильные и слабые стороны продукции**

№ п/п	Постановка вопроса при изучении сильных и слабых сторон товара	Сильные стороны продукции	Слабые стороны продукции
1.	Можете ли вы определить тот сегмент рынка, на который ориентирована ваша продукция?		
2.	Изучены ли вами запросы ваших клиентов?		
3.	Какие преимущества предоставляет ваша продукция (услуги) клиентам?		
4.	Можете ли вы эффективно довести свою продукцию (услуги) до тех потребителей, на которых она ориентирована?		
5.	Может ли ваша продукция (услуги) успешно конкурировать с продукцией (услугами) других производителей в отношении: - качества, надежности, эксплуатационных и других товарных характеристик? - цены? - стимулирования спроса? - места распространения?		
6.	Понимаете ли вы на какой стадии "жизненного цикла" находится ваша продукция (услуги)?		
7.	Есть ли у вас идеи относительно новых видов продукции?		
8.	Обладаете ли вы сбалансированным ассортиментом продукции (услуг) с точки зрения ее существенного разнообразия и степени морального старения?		
9.	Проводите ли вы регулярно модификацию вашей продукции в соответствии с запросами клиентов?		
10.	Проводите ли вы политику создания новой продукции?		
11.	Возможно ли копирование вашей продукции (услуги)?		
12.	Имеют ли ваши производственные идеи адекватную защиту торговой и фабричной маркой, патентами?		
13.	Отслеживаете ли вы жалобы покупателей?		
14.	Уменьшается ли количество жалоб и нареканий со стороны покупателей?		

Таблица 2

**Анализ рынков сбыта**

Показатели	г. Ростов-на-Дону	Ростовская область	За пределами области
Уровень спроса			
Степень удовлетворения спроса			
Уровень конкуренции			
Доля потребителей, готовых купить продукцию, %			

Таблица 3

**Прогнозный объем реализации**

Показатели	Ед. изм.	20					20					20
		всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	Всего
1	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												

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





2.2 Энергия					
2.3 Топливо					
Итого затрат					

Таблица 14

Затраты на производство и сбыт продукции (на годовой объем)<sup>5</sup>

Показатели	Ед из	20__					20__					20__ Всего
		всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. _____ (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												

<sup>5</sup> Данная таблица может быть разбита на 2-3 таблицы (по прогнозным видам затрат – постоянные, переменные, общие)

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 15

Потребность в основных фондах

Вид и наименование основных фондов	20__		20__		20__	
	Действующее	Общая потребность	Прирост ОФ	Общая потребность	Прирост ОФ	Прирост ОФ
1. Здания, сооружения производственного назначения, в том числе .....						
2. Рабочие машины и оборудование, в том числе .....						
3. Транспортные средства .....						
4. Прочие						
Итого						

Таблица 16

Амортизационные отчисления

Показатели	Ед из	20__					20__					20__ Всего
		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 создание фондов, всего												
из них:												





	всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И СБЫТУ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)</b>											
1. Денежные поступления, всего (сумма показателей пунктов 1 "а" и 1 "б") в том числе:											
а) поступления от продажи продукции (услуг) (таблица 18, пункт 1)											
б) прочие доходы от производственной деятельности											
2. Денежные выплаты, всего (сумма показателей пунктов 2 "а" и 2 "б") в том числе:											
а) затраты по производству и сбыту продукции (услуг) (таблица 18, пункт 5)											
б) платежи в бюджет (таблица 18, пункт 14)											
3. Сальдо потока от деятельности по производству и сбыту продукции (разность показателей пунктов 1 и 2)											
<b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>											
4. Поступление средств, всего (сумма показателей пунктов 4 "а", 4 "б" и 4 "в") в том числе:											
а) денежные средства претендента на начало реализации проекта											
б) продажа имущества											
в) продажа финансовых активов (паи, ценные бумаги других эмитентов)											
5. Выплаты, всего (таблица 21, пункт 1)											
6. Сальдо потока от инвестиционной деятельности (разность показателей пунктов 4 и 5)											
7. Сальдо потока по производственной и инвестиционной деятельности (сумма показателей пунктов 3 и 6)											
<b>Сальдо потока нарастающим итогом</b>											
<b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>											
8. Поступление средств, всего (сумма показателей пунктов 8 "а",											

8"б" и 8"в") в том числе:											
а) поступления от продажи своих акций из них продажа государству											
б) кредиты в том числе государственная поддержка											
в) займы											
9. Выплата средств, всего (сумма показателей пунктов 9 "а", 9 "б" и 9 "в") в том числе:											
а) уплата процентов за предоставленные средства (кроме процентов по краткосрочным кредитам)											
из них:											
по средствам государственной поддержки за счет федерального бюджета											
по кредитам коммерческих банков (по каждому кредиту в отдельности)											
по другим заемным средствам (по каждому кредиту в отдельности)											
б) погашение основного долга, всего											
из них:											
по средствам государственной поддержки за счет федерального бюджета											
по кредитам коммерческих банков (по каждому в отдельности)											
по другим заемным средствам (по каждому кредиту в отдельности)											
в) выплата дивидендов											
10. Сальдо потока по финансовой деятельности (разность показателей пунктов 8 и 9)											
11. Общее сальдо потока (сумма показателей пунктов 7 и 10)											
<b>Сальдо потока, нарастающим итогом</b>											

Таблица 20

Наименование показателя	20	20	20
	2	3	4
1. Объем реализации (без НДС) (таблица 18, пункт 4)			
2. Условно-постоянные расходы (с учетом амортизационных отчислений) (сумма показателей таблицы 14 пункта 2 и таблицы 16 пункта 3)			
3. Условно-переменные расходы (таблица 14 пункт 1)			
4. Удельный вес условно-переменных расходов в объеме реализации, доли ед. (пункт 3 разделить на пункт 1)			

5. Точка безубыточности (критический объем продаж) (пункт 2 разделить на (1 - пункт 4))			
6. Запас финансовой прочности (разность пункта 1 и пункта 5)			

			<b>риска</b>
1	2	3	4

Таблица 21

**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
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Потребность в инвестициях, всего (сумма показателей пункта 1.1-1.5)											
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:											
.....											
.....											

Таблица 22

**Текущая стоимость денежных потоков**

Наименование показателя	20	20	20
<i>I</i>	2	3	4
1. Общее сальдо потока (таблица 19 пункт 11)			
2. Сальдо потока, нарастающим итогом			
3. Ставка дисконтирования с учетом риска проекта			
4. Коэффициент дисконтирования (1/(1 + пункт 3) <sup>1</sup> )			
5. Дисконтированный денежный поток (пункт 1 умножить на пункт 4)			
6. Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом			

Таблица 23

**Характеристика рисков в деятельности предприятия**

Вид, сущность риска	Причины риска	Факторы риска	Методы компенсации
---------------------	---------------	---------------	--------------------