

Документ подписан в Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 06.11.2024 10:58:57  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
Иванова Е.А.  
«03» июня 2024г.

**Рабочая программа дисциплины  
Бизнес-проектирование коммерческой деятельности**

Направление 38.04.06 Торговое дело  
магистерская программа 38.04.06.01 "Коммерческая деятельность на рынке товаров и  
услуг"

Для набора 2024 года

Квалификация  
магистр

**КАФЕДРА            Коммерция и логистика****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>3 (2.1)</b>		Итого	
	15 2/6			
Неделя	15 2/6		УП	РП
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	16	16	16	16
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	48	48	48	48
Контактная работа	48	48	48	48
Сам. работа	60	60	60	60
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 26.03.2024 протокол № 13.

Программу составил(и): к.ф.н., доцент , Кулькова Е.П.

Зав. кафедрой: д.э.н., профессор Полуботко А.А.

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Евтодиева Т.Е.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- |     |   |
|-----|---|
| 1.1 | Целью изучения дисциплины является формирование у магистров современного экономического мышления, принципиальных основ знания в области бизнес-проектирования, а также методов повышения эффективности управления коммерческой организацией в современных условиях. |
|-----|---|

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ОПК-1:Способен применять знания экономической и управленческой теории при решении практических и (или) исследовательских задач в торгово-экономической, торгово-организационной, торгово-технологической и административно-управленческой сферах;**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
Знать современные модели экономической и управленческой теории в объеме, необходимом для решения практических и исследовательских задач (Соотнесено с индикатором ОПК-1.1)
<b>Уметь:</b>
Уметь применять инновационные подходы, основанные на достижениях экономической и управленческой теории, в торгово-экономической, торгово-организационной, торгово-технологической и административно-управленческой сферах. (Соотнесено с индикатором ОПК-1.2)
<b>Владеть:</b>
Владеть методами применения современных подходов экономической и управленческой теории для решения профессиональных задач (Соотнесено индикатором (ОПК-1.3))

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Раздел 1«Теоретические аспекты бизнес-проектирования в коммерческой деятельности»

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1.1. Понятия , цели и задачи бизнес-проектирования. Предмет бизнес-проекта. Отличие бизнес-проекта от бизнес-плана. Причины и классификация бизнес- проектов. Цели вертикального и горизонтального уровня в бизнес-проектах. Стратегическое и оперативное планирование в бизнес-проектировании. / Лек /	3	2	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
1.2	Тема 1.2 Окружающая среда и участники бизнес-проекта Понятие окружающей среды проекта. Характеристика,права и обязанности участников бизнес-проекта (инициатор, заказчик, инвестор, руководитель проекта, команда проекта, потребитель продукции проекта и др. ) / Лек /	3	4	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
1.3	Тема 1.3 Процессы управления бизнес-проектами в коммерческой деятельности. Характеристика процессов инициации, планирования, исполнения,анализа,у правления и завершения при создании бизнес-проектов / Лек /	3	4	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
1.4	Тема 1.1. Понятия , цели и задачи бизнес-проектирования. Предмет бизнес-проекта. Отличие бизнес-проекта от бизнес-плана. Причины и классификация бизнес- проектов. Цели вертикального и горизонтального уровня в бизнес-проектах. Стратегическое и оперативное планирование в бизнес-проектировании.Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета Libre Office / Пр /	3	4	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
1.5	Тема 1.2 Окружающая среда и участники бизнес-проекта Понятие окружающей среды проекта. Характеристика,права и обязанности участников бизнес-проекта (инициатор, заказчик, инвестор, руководитель проекта, команда проекта, потребитель	3	10	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2

	продукции проекта и др. )Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета Libre Office / Пр /				
1.6	Тема 1.3 Процессы управления бизнес-проектами в коммерческой деятельности. Характеристика процессов инициации, планирования, исполнения, анализа, управления и завершения при создании бизнес-проектов Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета Libre Office / Пр /	3	10	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
1.7	Особенности бизнес-проектирования в коммерческой деятельности. Работа с конспектом лекций, поиск дополнительной информации подготовка докладов. Доклады. / Ср /	3	21	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
1.8	Ключевые показатели эффективности бизнес-проектов Работа с конспектом, обязательной и дополнительной литературой. Доклады. / Ср /	3	11	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2

## Раздел 2. Раздел 2 « Практические основы разработки бизнес-проектов в коммерческой деятельности»

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема 2.1 Этапы разработки бизнес-проекта. Характеристика и содержание основных разделов бизнес-проекта. . Выработка идеи проекта.. Описание идеи бизнес-проекта. . Анализ производственных возможностей фирмы в реализации бизнес-проекта.. Оценка рынка сбыта НТ бизнес-проекта. Разработка плана маркетинга. Разработка плана производства. Разработка организационного плана. Разработка финансового плана. Оценка предпринимательского риска в бизнес-проекте и методы его снижения. Общие выводы и ожидаемые финансовые результаты (резюме). / Лек /	3	2	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
2.2	Тема 2.2. Оценка эффективности бизнес-проекта Экспертная оценка значимости бизнес-проекта. Расчет показателей эффективности бизнес-проекта в целом. Оценка реализуемости проекта. / Лек /	3	4	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
2.3	Тема 2.1 Этапы разработки бизнес-проекта. Характеристика и содержание основных разделов бизнес-проекта. . Выработка идеи проекта.. Описание идеи бизнес-проекта. . Анализ производственных возможностей фирмы в реализации бизнес-проекта.. Оценка рынка сбыта НТ бизнес-проекта. Разработка плана маркетинга. Разработка плана производства. Разработка организационного плана. Разработка финансового плана. Оценка предпринимательского риска в бизнес-проекте и методы его снижения. Общие выводы и ожидаемые финансовые результаты Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета Libre Office (резюме). / Пр /	3	4	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
2.4	Тема 2.2. Оценка эффективности бизнес-проекта Экспертная оценка значимости бизнес-проекта. Расчет показателей эффективности бизнес-проекта в целом. Оценка реализуемости проекта Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета Libre Office / Пр /	3	4	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
2.5	Прогнозирование рисков при создании бизнес-проектов Работа с конспектом, обязательной и дополнительной литературой. Доклады. / Ср /	3	6	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
2.6	Использование информационных продуктов при создании бизнес-проектов Работа с конспектом, обязательной и дополнительной литературой. Доклады / Ср /	3	12	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
2.7	Курсовая работа. Перечень тем приводится в п 1 РПД / Ср /	3	10	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2
2.8	Экзамен / Экзамен /	3	36	ОПК-1	Л1.2, Л1.1, Л1.4, Л1.3, Л2.1, Л2.3, Л2.2

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

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

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Шкурко, В. Е., Никитина, И. Ю., Гребенкин, А. В.	Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: учебное пособие	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016	<a href="https://www.iprbookshop.ru/65916.html">https://www.iprbookshop.ru/65916.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Афонасова М. А.	Бизнес-планирование: учебное пособие	Томск: Эль Контент, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480575">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480575</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Сергеев А. А.	Бизнес-планирование: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры	М.: Юрайт, 2019	9
Л1.4	Башкирцев А. В., Салихова Л. Ш., Авилова В. В., Парфирьева Е. Н.	Бизнес-планирование на предприятии: учебное пособие	Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=500494">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=500494</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1		Управление риском: журнал	Москва: Анкил, 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=486704">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=486704</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Дашков Л. П., Солдатова Н. Ф.	Коммерческая деятельность: учебник	Москва: Дашков и К°, 2022	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=696972">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=696972</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)	, 1996	<a href="https://www.iprbookshop.ru/61941.html">https://www.iprbookshop.ru/61941.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС «КонсультантПлюс»

ИСС «Гарант» <http://www.internet.garant.ru/>

Базы данных Росстата <https://gks.ru/databases>

Базы данных Ростовстата <https://rostov.gks.ru/folder/56777>, <https://rostov.gks.ru/folder/29957>

##### 5.4. Перечень программного обеспечения

Libre 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 всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор, экран / интерактивная доска.

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

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

## 1 Описание критериев и показателей 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
<b>ОПК-1.</b> Способен применять знания экономической и управленческой теории при решении практических и (или) исследовательских задач в торгово-экономической, торгово-организационной, торгово-технологической и административно-управленческой сферах			
Знать современные модели экономической и управленческой теории в объеме, необходимом для решения практических и исследовательских задач.	Свободно оперирует основными понятиями курса, умеет работать с литературными источниками, проводить анализ по предложенным проблемам в кейс-заданиях и (или) отвечая на вопросы к экзамену	содержательность ответа на изучаемые вопросы; изложение полученных знаний в устной, письменной или графической форме,	КЗ(1-4), О (1-30), Т(1-20). КР (1-31) Вопросы экзаменационные(1-36)
Уметь применять инновационные подходы, основанные на достижениях экономической и управленческой теории, в торгово-экономической, торгово-организационной, торгово-технологической и административно-управленческой сферах	Решение ситуационных (профессиональных) задач), работа с учебной, учебно-методической и научной литературой, систематизация полученной информации при подготовке реферата	умение анализировать, сравнивать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал; умение аргументировано и доказательно обосновывать свою позицию	Р-(1-18), КЗ(1-4), Т(1-20), КР (1-31) экзаменационные(1-36)
Владеть методами применения современных подходов экономической и управленческой теории для решения профессиональных задач.	Работа с учебной, учебно-методической и научной литературой, систематизация полученной информации; ответ на вопрос в процессе проведения опроса и ответа на экзамене ; поиск и сбор необходимой литературы при подготовке реферата	Владение категориальным аппаратом; решение практических задач; все теоретические положения умело увязывать с анализируемыми проблемами	Р-(1-18), КЗ(1-4), О (1-30), КР (1-31) Т(1-20) Вопросы экзаменационные(1-36)

### 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 к экзамену**

1. Различные научные подходы и определения понятия «Бизнес-проект», отличия «Бизнес-проектирования» от «бизнес-планирования»
2. Характеристики бизнес-проекта
3. Цели и задачи бизнес-проектирования
4. Иерархическая структура бизнес-проекта. Управление бизнес-проектом
5. Классификация бизнес-проектов
6. Окружающая среда бизнес-проектов
7. Состав участников бизнес-проекта
8. Процессы управления бизнес-проектом
9. Процессы инициации бизнес-проектом
10. Шкала оценки уровней рисков бизнес-проекта
11. Шкала стратегической ценности бизнес-проекта
12. Шкала финансовой ценности бизнес-проекта
13. Процессы планирования бизнес-проекта
14. Процессы исполнения и контроля бизнес-проекта
15. Управление исполнением бизнес-проекта
16. Особенности бизнес-проектирования коммерческой деятельности.
17. Разделы и этапы ТЭО бизнес-проекта
18. Структура и содержание разделов бизнес-проекта
19. Разработка идеи проекта
20. Описание идеи бизнес-проекта
21. Анализ производственных возможностей фирмы в реализации идеи бизнес-проекта
22. Оценка рынка сбыта НТ бизнес-проекта
23. Разработка плана маркетинга
24. Разработка плана производства
25. Разработка организационного плана
26. Разработка финансового плана
27. Оценка предпринимательского риска в бизнес-проекте и методы его снижения
28. Этапы оценки эффективности бизнес-проектов
29. Методики эффективности оценки бизнес-проектов.
30. Финансовый профиль бизнес-проекта
31. Идентификация и документирование рисков бизнес-проекта
32. Анализ рисков бизнес-проектов
33. Разработка мер по реагированию на риски бизнес-проектов
34. Методы реагирования на риски.
35. Информационные технологии управления бизнес-проектами.
36. Зарубежный опыт бизнес-проектирования.

### **Критерии оценивания:**

- 84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 50-66 баллов (оценка удовлетворительно) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;



- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

### Темы курсовых работ

1. Особенности предпринимательской деятельности. Причины актуализации бизнес-проектирования для современных российских предприятий.
2. Бизнес-проектирование и необходимость осуществления нововведений для преодоления последствий кризиса.
3. Стратегические и тактические задачи бизнес-проекта предприятия на разных фазах циклического развития экономики.
4. Значение бизнес-проекта для руководства и работников предприятия и различных категорий внешних потребителей в ситуации углубляющегося финансового кризиса.
5. Практика и проблемы использования бизнес-проекта для реализации конкретной политики (маркетинговой, финансовой, функциональной, экологической и другой) коммерческой деятельности.
6. Совершенствование процедур расчета натуральных и стоимостных показателей бизнес-проекта.
7. Разработка бизнес-проекта для создания нового предприятия.
8. Влияние отраслевой специфики на содержание бизнес-проекта предприятия.
9. Совершенствование анализа состояния и перспектив развития отрасли при подготовке бизнес-проекта.
10. Цели и экономическая стратегия предприятия, проблемы их гармонизации и воплощения в бизнес-проекте.
11. Сравнительная характеристика информационных программ по созданию бизнес-проектов. Возможности, преимущества, недостатки.
12. Анализ бизнес-среды фирмы при бизнес-проектировании.
13. Разработка инвестиционного бизнес-проекта.
14. Разработка бизнес-проекта оказания услуги.
15. Анализ бизнес-проектов в области образования на региональном уровне
16. Анализ бизнес-проектов в области строительства на региональном уровне
17. Анализ бизнес-проектов в области здравоохранения на региональном уровне
18. Анализ бизнес-проектов в области туризма на региональном уровне
19. Анализ бизнес-проектов в области спорта на региональном уровне
20. Анализ бизнес-проектов в области социально-культурного сервиса на региональном уровне
21. Анализ бизнес-проектов в области транспорта на региональном уровне
22. Анализ бизнес-проектов области оптовой и розничной торговли на региональном уровне
23. Анализ бизнес-проектов в области ИТ-технологий на региональном уровне
24. Анализ бизнес-проектов в области молодежной политики на региональном уровне
25. Анализ бизнес-проектов в области гостиничного и ресторанного бизнеса на региональном уровне
26. Анализ бизнес-проектов в области производственного предпринимательства на региональном уровне
27. Анализ бизнес-проектов в области аграрного сектора на региональном уровне
28. Анализ бизнес-проектов в области финансового предпринимательства на региональном уровне
29. Анализ прикладного программного обеспечения при разработке бизнес-проекта
30. Разработка бизнес-проекта с использованием прикладных программ.
31. Зарубежный опыт бизнес-проектирования.

### Критерии оценивания:

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется студенту, если полностью раскрыта тема курсовой работы, защита осуществлялась на высоком уровне, были даны полные ответы на все заданные вопросы. Курсовая работа имеет практическую направленность.
- оценка «хорошо» (83-67 баллов) если полностью раскрыта тема курсовой работы, защита осуществлялась на высоком уровне, были даны неполные ответы на все заданные вопросы.
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) если полностью раскрыта тема курсовой работы, студент затруднялся ответить на вопросы при защите курсовой работы
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) тема курсовой работы не раскрыта

## Кейс-задачи

Кейс 1. Начинающий предприниматель из Москвы планирует приобрести автомойку. Его инвестиционный бюджет ограничен суммой в 2 млн руб. Он планирует самостоятельно заниматься операционным управлением и вернуть вложенные средства за 12 месяцев. Как минимизировать риски и сделать выгодное приобретение?

Кейс 2

Ювелирная компания из г. Кострома занимается производством ювелирных изделий из золота по давальческой схеме. Основными клиентами компании являются федеральные розничные сети и крупные оптовые компании. После 3-х лет успешной работы собственники бизнеса приняли решение о самостоятельном выходе на рынок и начале производства изделий под собственным брендом из собственного металла. Как им построить план продаж?

Кейс 3.

Группа начинающих предпринимателей планирует реализовать проект по созданию онлайн-сервиса для ведения управленческого учёта малыми предприятиями, позволяющего клиентам сравнивать показатели собственного бизнеса со средними по аналогичным объектам. В текущий момент проект находится на pre-seed стадии – проводится предпроектная подготовка. Предприниматели планируют получить 100% финансирование у венчурного фонда, это их первый опыт по привлечению инвестиций. В какой момент и с чего начать работу с потенциальными инвесторами?

Кейс 4

Компания, занимающаяся производством одежды для охоты и рыбалки, из г. Владимир впервые планирует привлечь внешнее финансирование и приобрести в лизинг стол для автоматического кроя ткани. С помощью данного оборудования компания планирует увеличить объем производства и его эффективность. В виду низкого уровня ликвидности подобного оборудования, одним из требований лизингодателя является наличие бизнес-плана. Как построить бизнес-план, на что сделать акцент и, при прочих равных условиях, получить одобрение со стороны лизинговой компании?

### Инструкция по выполнению

Для подготовки к решению кейсов рекомендуется использовать материалы лекционного курса и литературы, рекомендованной рабочей программой данной дисциплины.

Для успешного решения кейса необходимо:

1. Определить проблемы.
2. Найти фактов по данной проблеме.
3. Рассмотреть альтернативные решения.
4. Выбрать обоснованное решение.

При проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

В процессе поэтапной работы с кейсом в аудитории обычно выделяют следующие этапы:

1. Этап введения в кейс. Кейсы могут быть розданы каждому обучающемуся за день до занятий или на самом занятии. В последнем случае на ознакомление выделяется 5-7 мин в зависимости от сложности кейса.
2. Анализ ситуации (индивидуально или в малых группах). После деления на микрогруппы (3-5 чел) дается определенное время для решения проблемы, подготовки и выступления (не более 20-25 мин). Жесткое требование — укладываться в установленные сроки. Участники выявляют проблему, вырабатывают, оценивают и выбирают оптимальное решение, готовятся к презентации.
3. Этап презентации решений по кейсам. Представляют решение кейса от каждой малой группы 1 — 2 участника (спикера). Время — до 5 мин. Каждая группа делает доклад о полученных результатах и рефлексивный доклад о ходе групповой работы. Доклады обсуждаются всеми подгруппами.
4. Этап общей дискуссии. Доклады обсуждаются всеми подгруппами.
5. Этап подведения итогов.. Заключение по полученным каждой подгруппой результатам делает преподаватель после завершения обсуждения всех докладов. Продолжительность — 5-10 мин

### Примерные варианты решения кейсов

#### КЕЙС 1.

РЕШЕНИЕ:

Необходимо разделить процесс приобретения бизнеса на 5 основных этапов.

#### 1. ИЗУЧЕНИЕ

Перед тем, как начинать процесс поиска потенциального объекта для приобретения мы рекомендуем подробно изучить данный вид бизнеса. Наиболее ценную информацию можно получить:

- на форумах профильных сайтов ([www.avtomoika.com](http://www.avtomoika.com)) и форумах, посвященных малому бизнесу (например, [www.bishelp.ru](http://www.bishelp.ru));

- в компаниях, занимающихся открытием автомоек под ключ: под видом потенциального покупателя Вы можете постараться получить рекомендации о выборе местоположения, сезонности бизнеса, современном оборудовании, методике расчета прогнозных операционных и финансовых показателей и т.д.

Владение информацией не только позволит Вам минимизировать коммерческие риски при приобретении бизнеса, но и значительно усилит Вашу переговорную позицию.

## 2. ПОИСК

Поиск предложений можно осуществлять самостоятельно на крупных российских площадках по покупке-продаже бизнеса: [www.bizzona.ru](http://www.bizzona.ru), [www.biztorg.ru](http://www.biztorg.ru). Вы также можете привлечь к процессу поиска, а также остальным этапам сделки бизнес-брокера. В любом случае Вы должны понимать процесс и уметь оценивать привлекательность тех объектов, которые Вам предлагают.

В первую очередь мы рекомендуем провести экспресс отбор объектов, подходящих установленным критериям: максимальная стоимость 2 млн руб., срок окупаемости не более 12 месяцев. Следует отметить, что максимальная стоимость должна быть ниже 2 млн руб., так как после приобретения объекта может возникнуть потребность инвестиций в его улучшение (мелкий ремонт, приобретение специализированного ПО и т.д.) и оборотный капитал. Необходимо также учесть расходы на подготовку сделки (как минимум оплату услуг юридических консультантов). Учитывая все выше сказанное, целесообразно снизить максимальную стоимость, например, до 1,7 млн руб. Это означает, что среднемесячная чистая прибыль, необходимая для возврата только инвестиций в приобретение, должна быть не менее 140 тыс. руб. (в данном случае мы приравниваем чистый денежный поток к чистой прибыли). Данные параметры указываются в объявлениях о продаже бизнеса, поэтому Вы сможете самостоятельно отфильтровать нужные предложения на профильных интернет-площадках.

Далее необходимо проанализировать отобранные объекты с точки зрения местоположения, внешнего вида (по фотографиям), площади, кол-ва постов, наличия кафе или комнаты ожидания, шиномонтажа и т.д. По результатам анализа предложений мы рекомендуем проранжировать отобранные объекты по уровню привлекательности и приступить к их выездному просмотру.

## 3. ОЦЕНКА

Данный шаг включает в себя не только оценку справедливой стоимости рассматриваемых объектов, но и их коммерческих перспектив:

- оценка местоположения: анализ транспортных потоков, анализ района с точки зрения проживающего населения (численность, уровень дохода, количество ТС и т.д.) – большая часть данной информации находится в открытом доступе на <http://moscow.gks.ru/>;

- оценка локального рынка: анализ уровня концентрации автомоек в районе, анализ конкурентов и т.д.;

- экспресс оценка ключевых исторически операционных и финансовых показателей объекта по месяцам: количество клиентов, средний чек, выручка, операционные расходы и их укрупненная структура, чистая прибыль.

Получив информацию о стоимости оборудования и отделки от компаний, занимающихся открытием моек под ключ, Вы можете примерно оценить стоимость объекта, зная количество постов, площадь вспомогательных помещений, стоимость товарного запаса, а также сделав поправку на состояние помещений и оборудования. Полученная стоимость не будет включать в себя стоимость времени, которое текущий собственник потратил на организацию данного бизнеса, но зато позволит узнать, во сколько он оценивает свои труды. Необходимо отметить, что в большинстве случаев продавцы, выставляя цены, не задумываются об этом. Поэтому у Вас будет преимущество, и Вы сможете сравнивать все заинтересовавшие Вас объекты по размеру премии собственника за организацию бизнеса.

Также можно обратить внимание на мультипликатор Стоимость/Среднемесячная чистая прибыль, то есть количество среднемесячных чистых прибылей, за которое собственник продает бизнес. Соответственно, чем ниже значение данного показателя, тем более выгодным является предложения при прочих равных условиях.

## 4. ЭКСПЕРТИЗА

Отобрав 1 или 2 объекта можно переходить к проведению технической, финансовой и юридической экспертизы бизнеса. В случае отсутствия специальных знаний мы рекомендуем Вам привлечь к данному процессу профильных специалистов.

Ключевыми целями на данном этапе являются:

- проверить исправность работы оборудования и прочих технических систем;
- проверить уставные документы, основные договоры с контрагентами, право собственности на основные активы (оборудование), установить возможные претензии на объект и его элементы со стороны третьих лиц;
- подтвердить заявленные финансовые показатели, в том числе проверить дебиторскую и кредиторскую задолженности, проверить порядок начисления и уплаты налогов – оценить потенциальные налоговые риски.

Следует отметить, что часто в такого рода бизнесе бухгалтерская отчетность не соответствует реальному положению дел. Но практически в 100% случаев с высокой долей вероятности можно подтвердить показатели заявленные собственником с помощью управленческой отчетности. Если ее нет, то это риск, который Вам придется принять и учесть при определении цены приобретения бизнеса в переговорах.

## 5. СДЕЛКА

В случае если экспертиза не выявила существенных рисков, сделавших приобретение объекта неприемлемым для Вас, необходимо переходить к согласованию цены, основных условий и структуры сделки (порядок оплаты, передачи документации и т.д.). Мы рекомендуем по возможности включить в договор купли-продажи максимальное количество условий защищающих Вас от потенциальных рисков, которые Вы установили в процессе экспертизы. Например, в случае возникновения претензий со стороны налоговых органов за предыдущие периоды, собственник обязуется содействовать процессу и в случае начисления налогов – возместить данные расходы.

После того как все условия и структура сделки согласованы, запускается юридический процесс перехода права собственности на объект.

### Кейс 2

#### РЕШЕНИЕ:

При составлении плана продаж мы рекомендуем ориентироваться только на прямые продажи, а эффект от использования остальных инструментов привлечения клиентов консервативно приравнять к нулю.

Перед составлением плана продаж и принятием решения о выходе на рынок с собственным брендом мы рекомендуем провести экспресс-анализ рынка с целью определения спектра потенциальных клиентов (объектов), их количества и географического распределения.

После того как вы определили количество клиентов по регионам (городам), в данном случае это будут региональные и локальные розничные сети, отдельные ювелирные магазины, необходимо сделать допущения относительно средней суммы закупки (в рублях и натуральном выражении), а также частоты закупок. Данные индикаторы необходимы из расчета на 1 магазин, так как у ваших потенциальных клиентов часто будет несколько магазинов. Также необходимо учесть фактор сезонности. Данную информацию можно получить у друзей и знакомых, занимающихся ювелирной розницей, на специализированных форумах. Также можно сделать пилотный обзвон объектов в 1 или 2 городах с целью проведения серии выездных презентаций коллекции изделий, в ходе которых как раз можно попытаться получить необходимые данные.

Теперь необходимо расставить приоритеты по городам. Лучше объединять города в группы по признаку местоположения и начинать с ближайших к вашему производству.

Далее вы ставите цели на первый месяц работы. Цели должны быть выражены в цифрах: провести X встреч с X потенциальными клиентами в определенных городах, например в Ярославле и Иваново.

Данная работа позволит определить параметры для составления плана продаж. разделить алгоритм построения плана продаж на 3 уровня.

1-ый уровень (первый контакт) – это холодные звонки. Под холодным звонком в данном случае понимается установление контакта с лицом, отвечающим за процесс закупки продукции, а не попытка дозвониться.

Количество холодных звонков, которое менеджер по продажам должен совершать ежедневно / еженедельно и т.д., рассчитывается исходя из:

- целевого количества выездных встреч на 1 менеджера в день / неделю и т.д.;
- конверсии «холодный звонок-встреча», то есть, в результате какого количества звонков будет назначена 1 встреча.

Это означает, что если, например, вы поставили цель провести 10 презентаций своей продукции в течение месяца, то при конверсии «холодный звонок – встреча» на уровне 20%, вашим менеджерам необходимо совершить 50 холодных звонков.

Используя список потенциальных клиентов в целевых городах, вы ставите цели и анализируете то, как менеджеры по продажам их выполняют.

2-ой уровень (встреча) – это количество выездных встреч, проведенных менеджерами по продажам.

Данный индикатор является категорией цели и должен устанавливаться в вашей компании.

3-ий уровень (новый клиент) – это новые клиенты, то есть те, кто сделал первую закупку (или взял товар на комиссию) после презентации или серии встреч и переговоров. В первый раз вы можете установить коэффициент конверсии «презентация – новый клиент» по результатам пилотного периода. Далее по мере накопления статистики вы будете изменять данный показатель.

4-ый уровень (активный клиент) – это клиенты, которые продолжают сотрудничество с вами после первой закупки (например, закупает продукцию не реже чем один раз в 3 месяца). Помимо конверсии «новый клиент – активный клиент» на данном уровне необходимо использовать коэффициент оттока активных клиентов. Поставив цели по количеству клиентов, ориентиры по конверсиям, среднему объему закупок, частоте закупок, а также коэффициенту оттока клиентов, вы сможете не только построить план продаж, но и рассчитать объем необходимых ресурсов для его выполнения (персонал, транспорт и т.д.). Все описанные выше показатели могут использоваться как инструменты планирования, так и индикаторы для оценки эффективности работы менеджеров по продажам.

### **КЕЙС 3.**

#### **РЕШЕНИЕ:**

Так как инициаторы проекта планируют полностью профинансировать проект за счет инвестиционных средств, мы рекомендуем начать работу по поиску партнеров в максимально короткие сроки. Если бы предприниматели планировали вкладывать собственных средства, в том числе полученные в виде займов от родственников, друзей и т.д., то более целесообразно было бы попытаться самостоятельно довести проект до стадии прототипа (prototype) или работающего прототипа (working prototype). Это позволило бы получить более высокую оценку стоимости проекта, а значит сохранить более высокую долю в компании после получения инвестиций.

Перед началом общения с потенциальными инвесторами мы советуем подготовить тизер идеи – односторонний документ, раскрывающий концепцию проекта. Так как данный формат представления информации значительно ограничен по объему, стоит обдумывать каждое предложение и указывать только самое главное.

В качестве одного из вариантов можно рассмотреть следующую структуру данного документа:

- + Идея
- + Зарубежный (мировой) опыт
- + Бизнес-модель
- + Стратегия развития
- + Команда

#### **ИДЕЯ**

3-4 предложения о вашем проекте, отражающих его суть, показывающих в чем его ценность для потребителей и почему реализацию проекта целесообразно начинать в текущих рыночных условиях.

#### **ЗАРУБЕЖНЫЙ (МИРОВОЙ) ОПЫТ**

Оптимальным является показать успешный опыт реализации подобных проектов в других странах или других отраслях, особенно если они были профинансированы профессиональными инвесторами.

#### **БИЗНЕС-МОДЕЛЬ**

Схематическое описание того, на чем вы планируете зарабатывать деньги: механизмы привлечения клиентов и оказания услуг, источники получения выручки.

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Здесь необходимо показать своё видение поэтапного развития проекта в краткосрочной перспективе (1 год), концептуальный вектор развития в среднесрочной (3 года) и, желательно, долгосрочной перспективах (10 лет).

## КОМАНДА

Приводите краткую профессиональную биографию и фото ключевых членов команды, указываете их роли в проекте. Команда для стартапа – это всегда самое главное, на что обращают внимание инвесторы: инвестировать в стартап – значит поверить в команду. При описании профессиональных биографий мы рекомендуем приводить только те факты, которые могут характеризовать членов команды как людей, обладающих опытом и навыками, необходимыми для их роли в проекте.

Описанный выше подход позволит уже сейчас узнать мнение профессиональных инвесторов относительно вашего проекта, а также понять принципиальный интерес с их стороны. Учитывая, что это первый подобный опыт, вы также можете получить требования и рекомендации к инвестиционным документам: финансовой модели и бизнес-плану проекта.

### Кейс 4

Для справки:

Выручка компании за 2013 год = 45,6 млн руб.

Сумма договора лизинга = 5,9 млн руб. (с НДС)

## РЕШЕНИЕ:

В данном случае возможно разделить процесс разработки бизнес-плана на три основных блока:

1. Компания
2. Рынок
3. Планы и перспективы
4. Резюме и риски

### 1. КОМПАНИЯ

Ключевой целью данного раздела является рассказать потенциальному лизингодателю о прошлом и настоящем вашего бизнеса. Данный блок можно разбить на следующие подразделы:

#### 1.1. История

Здесь вы показываете, какой путь прошла компания, чего достигла, на каком этапе развития находится в данный момент.

#### 1.2. О Компании

Данный подраздел является завершением предыдущего: кратко в 3-4 абзаца вы описываете, что представляет собой ваша компания на данный момент.

#### 1.3. Продукты

Кратко описываете текущие направления деятельности компании и производимые продукты. Необходимо концентрироваться на сильных сторонах вашей продукции, на её потребительских свойствах. Лизингодатель – не потенциальный покупатель, поэтому описание продуктов не должно перерастать в рекламу. Можно указать, что производимый вами ассортимент одежды делится на определенное количество групп, например, по сезонному признаку, в каждой группе – определенное количество артикулов (sku) и т.д.

#### 1.4. Маркетинг (способы продвижения продукции)

В данном разделе необходимо описать механизмы привлечения клиентов, которые вы используете, а также показать их эффективность. Например, если компания участвует в профильных выставках, целесообразно показать, сколько новых клиентов вы привлекли за выставку/ки в ретроспективе, какова стоимость привлечения одного клиента, сколько к текущему моменту вы заработали на каждом из них.

#### 1.4. Ключевые клиенты

Здесь необходимо предоставить краткую информацию о ключевых клиентах за последние 3 года, а также данные по выручке, приходящейся на данных клиентов, и их долю в общем объеме продаж. Концентрация продаж на одном или нескольких крупных клиентах снижает привлекательность вашего бизнеса для потенциального лизингодателя. В случае если ваш бизнес зависит от нескольких крупных заказчиков, в блоке, посвященном планам компании, обязательно необходимо указать в качестве одной из целей диверсификацию продаж и заложить это в финансовые расчеты.

#### 1.5. Совладельцы и топ-менеджмент

В случае если ваша компания с юридической точки зрения состоит из нескольких обществ, каждое из которых выполняет определенную функцию, эту информацию также необходимо раскрыть. Данные общества войдут в так называемый периметр консолидации – их финансовые показатели будут рассматриваться консолидировано (в основном выручка, так как на практике остальные финансовые показатели из бухгалтерской отчетности компаний подобного размера не репрезентативны).

Также необходимо рассказать о собственнике / совладельцах бизнеса и ключевых фигурах (генеральный директор, коммерческий директор и т.д.), их профессиональной биографии, сделав акцент на опыт, особенно в той области, в которой работает ваша компания. Часто в компаниях схожего размера владельцы бизнеса и ключевые руководящие фигуры – это одни и те же лица.

#### 1.6. Технология производства

Так как вашей конечной целью является приобретение оборудования, которое позволит повысить объем и эффективность производства, в процессе описания технологии производства необходимо указать существующие проблемы. Целесообразно описать каждый технологический процесс в отдельности, сделать соответствующие фотографии и включить их в бизнес-план.

#### 1.7. Финансы

В случае несоответствия бухгалтерской отчетности реальному положению вещей или отсутствия консолидированной отчетности, необходимо использовать данные управленческой отчетности. В любом случае желательно, чтобы были 3 основные формы за 3 последних года и анализ за аналогичный период. Анализ необходимо проводить с упором на уровень кредитоспособности компании, а значит на показатели ликвидности и долговой нагрузки. Если форма управленческой отчетности одна и это отчет о прибылях и убытках комбинированный с движением денежных средств, необходимые аналитические показатели в любом случае необходимо рассчитать.

## 2. РЫНОК

Если отсутствуют исследования соответствующего рынка, выполненные маркетинговыми агентствами, или их в принципе нет, можно самостоятельно разработать данный блок. Условно его можно разделить на три составляющие: текущая ситуация, конкурентное окружение, перспективы развития (тенденции). Главное, чтобы вы смогли показать, что понимаете рынок, на котором работаете, видите направление его развития и ваше место на нем.

## 3. ПЛАНЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Целесообразно разбить данный блок на три части:

### 3.1. Стратегия развития

Необходимо сформировать цели компании и инструменты их достижения в краткосрочной (1 год) и среднесрочной перспективе (3 года). Желательно, чтобы горизонт постановки целей как минимум соответствовал планируемому сроку договора лизинга, а одним из инструментов их достижения являлась модернизация производства посредством автоматизации участка раскроя. Цели мы рекомендуем выражать в цифрах, например, увеличить объем продаж до X руб., расширить клиентскую базу на X % до X активных клиентов (размещающих заказ не реже одного раза в заданный период времени).

### 3.2. Эффект от внедрения стола для автоматического кроя ткани

В данном разделе необходимо подробно описать плюсы от внедрения нового оборудования, описать, как изменится механизм производства и какие текущие проблемы будут решены. Все должно быть подкреплено цифрами: если вы говорите про повышение эффективности, то необходимо указывать на сколько % и описывать методику расчета; если вы говорите о снижении расходов на персонал, то нужно указывать какого и насколько и т.д.

### 3.3. Финансовый план

Основной для данного раздела должна быть финансовая модель вашей компании. Исторические данные используются для проведения анализа финансовых и операционных показателей. Прогнозный период должен как минимум соответствовать сроку договора лизинга. В идеальном варианте у вас должны быть построены управленческие формы прогнозных отчета о прибылях и убытках, баланса, отчета о движении денежных средств. Самым главным при построении прогноза и его обосновании является оценка будущих продаж. Идеально, если бы ваши основные покупатели (B2B) смогли предоставить предварительные заявки на 3,6,12 месяцев.

Ключевой целью данного раздела является показать, что операционного денежно потока, генерируемого бизнесом, будет достаточно для выполнения обязательств по договору лизинга.

### 3.4. Сценарный анализ способности обслуживать лизинговые платежи

Помимо сценария, заложенного в финансовый план, мы рекомендуем рассмотреть два дополнительных: пессимистичный и сверхпессимистичный. Например, в пессимистичном сценарии можно сделать предпосылку о том, что выручка компании в период действия договора лизинга будет составлять 30% от запланированного объема, в сверхпессимистичном – 50%. Далее следует проанализировать влияние снижения объема продаж на операционный денежный поток и способность компании обслуживать лизинговые платежи.

## 4. РЕЗЮМЕ И РИСКИ

После того, как работа над основными разделами закончена, необходимо описать риски, присущие вашему бизнесу и ваше видение способов их минимизации.

Финальной стадией является подготовка резюме – выжимки ключевой информации из бизнес-плана. После прочтения данного раздела у лизингодателя должно сложиться общее представление о компании, рынке на котором она работает, перспективах ее развития и уровне кредитоспособности.

### Критерии оценивания:

- 5 баллов выставляется обучающемуся, если	Он демонстрирует знание по вопросам темы, использовал дополнительную научную литературу по теме, развернуто ответил на вопрос, аргументировано высказал свою точку зрения, сформулировал самостоятельные выводы.
- 4 балла выставляется	он усвоил материал темы по вопросам в рамках основной литературы,



обучающемуся, если	развернуто ответил на вопрос, аргументировано высказал свою точку зрения, сформулировал самостоятельные выводы.
- 3 балла выставляется обучающемуся, если	он фрагментарно усвоил материал, недостаточно развернуто ответил на вопрос, не проявлял активность при обсуждении дискуссионных вопросов, не сформулировал самостоятельные выводы.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, если	он не усвоил тему, не ответил ни на один вопрос.

Максимальное количество баллов 20 баллов (1 задача -5 баллов)

### Темы рефератов

- 1.Современные проблемы разработки и внедрения инвестиционного проекта производственного (коммерческого) предприятия.
- 2.Бизнес-планирование на стадиях жизненного цикла организации.
- 3.Механизм разработки бизнес-плана организации производственной (коммерческой) деятельности вновь созданного (диверсифицированного) предприятия.
- 4.Технико-экономическое обоснование привлечения заемного капитала для развития основной деятельности (вспомогательных производств) предприятия.
- 5.Финансовое планирование деятельности производственного (коммерческого) предприятия.
- 6.Обоснование структуры капиталовложений инвестиционного проекта
- 7.Экономическое планирование деятельности производственного (коммерческого) предприятия.
- 8.Разработка операционного плана инвестиционного проекта.
- 9.Обоснование плана маркетинга инвестиционного проекта.
10. Организационное планирование при разработке инвестиционного проекта.
11. Обоснование бюджета организационно-структурной единицы предприятия
12. Планирование численности персонала производственного предприятия
13. Планирование диверсификации производства (коммерческой деятельности).
14. Планирование реконструкции (технического перевооружения) предприятия.
15. Управление инвестиционным проектом.
16. Управление рисками инвестиционного проекта.
17. Планирование инвестиционной политики производственного (коммерческого) предприятия.
18. Планирование инновационного процесса на предприятии.

### Критерии оценивания:

Максимальное количество баллов -35 баллов

« 35 баллов» выставляется , если он при защите реферата проявил

1.знание изложенного в реферате материала, умение грамотно и аргументировано изложить суть проблемы;

2. присутствие личной заинтересованности в раскрываемой теме, собственную точку зрения, аргументы и комментарии, выводы;

3. умение свободно беседовать по любому пункту плана, отвечать на вопросы, по теме реферата;

4. умение анализировать фактический материал и статистические данные, использованные при написании реферата;

5. наличие качественно выполненного презентационного материала или (и) раздаточного, не дублирующего основной текст защитного слова, а являющегося его иллюстративным фоном.

«30 баллов» выставляется если выполнены пункты 1-4

«20 баллов» выставляется ,если выполнены пункты 1-3

«10 баллов» выставляется ,если выполнены пункты 1-2

«0 баллов» выставляется ,если тема реферата не раскрыта, оформление не соответствует требованиям

### Вопросы для письменного опроса

1. Понятие проекта. Классификация проектов.
2. Этапы выполнения проекта.
3. Управление проектом (Project management) как процесс.
4. Понятие бизнес-плана.

5. Понятие структуры и структуризации.
6. Виды структур управления.
7. Нормы управляемости.
8. Производственная система как объект проектирования.
9. Основные категории производственной системы.
10. Определение целей и задач проекта.
11. Принципы бизнес-проектирования.
12. Задачи бизнес-плана. Принципы бизнес-планирования.
13. Задачи структуризации. Принципы формирования структуры управления.
14. Задачи организации производства. Принципы организации производства.
15. Классификация методов проектирования.
16. Организационные структуры.
17. Функции управления.
18. Способ построения структуры управления.
19. Функциональные структуры.
20. Методы управления.
21. Нормы управляемости.
22. Правила структуризации.
- 23.. Моделирование организационной структуры фирмы.
- 24.. Правила составления бизнес-плана.
- 25.. Документы проектирования.
- 26.. Управление проектными рисками.
27. Производственные структуры.
28. Характеристика типов организации производства.
29. Виды производственных процессов.
30. Организация производственных процессов в пространстве.

### Критерии оценивания:

Максимальное количество баллов-25 баллов . Индивидуальное задание содержит 5 вопросов.

- 5 баллов выставляется обучающемуся, если	Он демонстрирует знание по вопросам темы, использовал дополнительную научную литературу по теме, развернуто ответил на вопрос, аргументировано высказал свою точку зрения, сформулировал самостоятельные выводы.
- 4 балла выставляется обучающемуся, если	он усвоил материал темы по вопросам в рамках основной литературы, развернуто ответил на вопрос, аргументировано высказал свою точку зрения, сформулировал самостоятельные выводы.
- 3 балла выставляется обучающемуся, если	он фрагментарно усвоил материал, недостаточно развернуто ответил на вопрос, не проявлял активность при обсуждении дискуссионных вопросов, не сформулировал самостоятельные выводы.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, если	он не усвоил тему, не ответил ни на один вопрос.

### Тест

**Вопрос 1. Анализ соотношения между совокупным доходом и совокупными издержками с целью определения прибыльности при различных уровнях производства – это:**

- А. анализ безубыточности
- Б. анализ возможностей производства и сбыта
- В. анализ деятельности предприятия.
- Г. анализ среды

**Вопрос 2. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на :**

- А. оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- Б. оценку конкурентоспособности предприятия
- В. создание и использование инструментария, позволяющего найти лучшее сочетание цены продукта, объема его выпуска и реально планируемых продаж
- Г. характеристику платежеспособности предприятия

**Вопрос 3. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:**

- А.выработку политики увеличения и рационального распределения прибыли
- Б.определение политики предприятия в расширении производства.
- В.оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- Г.формирование политики в области ценных бумаг

**Вопрос 4. Бизнес-план имеет следующие два направления:**

- А.внутреннее и внешнее
- Б.долгосрочное и краткосрочное
- В.стратегическое и тактическое.
- Г.техническое и экономическое

**Вопрос 5. В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта**

- А.выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия
- Б.обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности
- В.получение прибыли при вложении капитала в объект предпринимательской деятельности
- Г.проведение финансового оздоровления

**Вопрос 6. Для предпринимателя, который знает, что он действует на стабильном и насыщенном рынке, лучшим решением будет направить свои маркетинговые усилия на:**

- А.избирательный (специфический) спрос
- Б.общие потребности (общий спрос)
- В.первичный спрос
- Г.потенциальный спрос

**Вопрос 7. Достаточный бизнес-план содержит:**

- А.все ответы верны
- Б.все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты по альтернативным вариантам
- В.все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы
- Г.краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов

**Вопрос 8. Емкость рынка – это:**

- А.все ответы верны
- Б.объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени
- В.территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия
- Г.удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке

**Вопрос 9. Если фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня – эта область риска называется как:**

- А.критического
- Б.минимального
- В.недопустимого
- Г.повышенного

**Вопрос 10. Изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос – это...**

- А.авария имиджа товара
- Б.авария товара
- В.конкурентоспособность товара
- Г.элиминация

**Вопрос 11. Инвестиции могут осуществляться в форме (укажите не менее 2-х вариантов ответов):**

- А.денежных средств;
- Б.зданий, сооружений, машин, оборудования и другого имущества;
- В.финансовой поддержки нематериальных активов, оцениваемых денежным эквивалентом;

**Вопрос 12. Инвестиционный проект:**

- А.может разрабатываться на базе бизнес-плана предприятия и рассматриваться как его составная часть
- Б.это самостоятельный документ.

**Вопрос 13. Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:**

- А.нет верного варианта.
- Б.социальные, организационные, коммерческие

В.технические, коммерческие, социальные  
Г.экономические, социальные, организационные

**Вопрос 14. Используя модель Альтмана можно спрогнозировать банкротство на один год можно с точностью до (значение в процентах):**

- А50
- Б60
- В75
- Г90

**Вопрос 15. Источниками инвестиций являются:**

- А.ассигнование из бюджетов различных уровней, фондов поддержки предпринимательства
- Б.все варианты верны.
- В.иностранные инвестиции в форме финансового или иного участия в уставном капитале и в форме прямых вложений
- Г.нет верного ответа
- Д.различные формы заемных средств
- Е.собственные финансовые средства, иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность и т. п.) и привлеченные средства

**Вопрос 16. Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта?**

- А.восприятие продуктов потребителями
- Б.намерение потребителей совершить покупку.
- В.поведение покупателей после покупки;
- Г.поведение покупателей при покупке

**Вопрос 17. Какая стратегия маркетинга требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами...**

- А.дифференцированного
- Б.концентрированного
- В.недифференцированного
- Г.поддерживающего

**Вопрос 18. Какие отчетные документы предлагает финансовый анализ (укажите не менее 2-х вариантов ответов):**

- А.SWOT-анализ
- Б.балансовый отчет;
- В.отчет о финансовых результатах;
- Г.отчет об источниках и исполнении фондов;

**Вопрос 19. Каким показателем характеризуется экономика, если инфляция в месяц составляет 11 %?**

- А.галопирующей
- Б.гиперинфляцией.
- В.ползучей
- Г.стандартной инфляцией

**Вопрос 20. Какое из представленных определений инвестиционного проекта является верным:**

- А..план вложения капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли
- Б.проектно-техническая документация по объему предпринимательской деятельности
- В.процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, с выбором стратегий маркетинга, нацеленных на рост объема продаж товара и максимизацию прибыли фирмы
- Г.система технико-технологических, организационных, расчетно-финансовых и правовых материалов

#### **Инструкция по выполнению**

Студенту необходимо выбрать наиболее соответствующий правильному ответу вариант, и отметить нужную букву в матрице ответов. По некоторым вопросам теста имеет место несколько правильных вариантов ответа.

Время выполнения теста: 45 минут

В процессе тестирования запрещается использование литературы и посторонней помощи.

### **Критерии оценки:**

Оценка тестовых заданий производится в соответствии с утвержденными критериями:

№	Процент правильных ответов	Оценка в баллах
1	90-100%	20-18
2	70-89%	17-14
3	30-69%	13-6
4	0-29%	5-0

Максимальная сумма баллов по тесту: 20 баллов( 1 вопрос -1 балл)

### **3.Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы.**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

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

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена

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

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретические аспекты концептуальных положений функциональных областей логистики, 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 по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки и знания различных методов сбора, анализа и мониторинга необходимой информации

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

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 рекомендации по написанию реферата , требования к оформлению

Реферат – письменный доклад по определенной теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников.

Цель работы над рефератом - углубленное изучение отдельных вопросов из сферы профессиональной деятельности.

Рефераты пишутся обычно стандартным языком, с использованием типологизированных речевых оборотов вроде: «важное значение имеет», «уделяется особое внимание», «поднимается вопрос», «делаем следующие выводы», «исследуемая проблема», «освещаемый вопрос» и т.п. К языковым и стилистическим особенностям рефератов относятся слова и обороты речи, носящие обобщающий характер, словесные клише. У рефератов особая логичность подачи материала и изъяснения мысли, определенная объективность изложения материала.

Реферат не копирует дословно содержание первоисточника, а представляет собой новый вторичный текст, создаваемый в результате систематизации и обобщения материала первоисточника, его аналитико- синтетической переработки. Будучи вторичным текстом, реферат составляется в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к связанному высказыванию: так ему присущи следующие категории: оптимальное соотношение и завершенность (смысловая и жанрово-композиционная). Для реферата отбирается информация, объективно-ценная для всех читающих, а не только для одного автора. Автор реферата не может пользоваться только ему понятными значками, пометами, сокращениями. Работа, проводимая автором для подготовки реферата должна обязательно включать самостоятельное мини-исследование, осуществляемое студентом на материале или художественных текстов по литературе, или архивных первоисточников по истории и т.п. Организация и описание исследования представляет собой очень сложный вид интеллектуальной деятельности, требующий культуры научного мышления, знания методики проведения исследования, навыков оформления научного труда и т.д. Мини-исследование раскрывается в реферате после

глубокого, полного обзора научной литературы по проблеме исследования. В зависимости от количества реферируемых источников выделяют следующие виды рефератов:

-монографические – рефераты, написанные на основе одного источника;

-обзорные – рефераты, созданные на основе нескольких исходных текстов, объединенных общей темой и сходными проблемами исследования

**Подготовка реферата состоит из нескольких этапов:**

1. Выбор темы из списка тем, предложенных преподавателем.
2. Сбор материала по печатным источникам (книгам и журналам компьютерной тематики), а также по материалам в сети Интернет.
3. Составление плана изложения собранного материала.
4. Оформление текста реферата в текстовом редакторе LibreOffice
5. Подготовка иллюстративного и демонстрационного материала в LibreOffice (презентация для доклада).
6. Доклад реферата на занятии (реферат должен быть доложен на одном из занятий по графику, составленному преподавателем.).
7. Компоновка материалов реферата для сдачи преподавателю (распечатанный текст, диск с текстовым файлом и файлом презентации).

Требования к оформлению текста

1. Объем реферата - 5-10 стр. текста.

2. Шрифт

– основного текста - 14 размер.

– заголовков 1 уровня - 14 размер (жирный).

– заголовков 2 уровня - 12 размер (жирный курсив).

3. Параметры абзаца (основной текст) - отступ слева и справа - 0, первая строка отступ - 1,27 см; межстрочный интервал - одинарный, выравнивание по ширине.

4. Параметры страницы: верхнее и нижнее поля 2,5 см; поле слева - 3,5 см.; поле справа - 2 см.

Нумерация страниц - правый нижний угол.

5. Переносы автоматические (сервис, язык, расстановка переносов).

6. Таблицы следует делать в режиме таблиц (добавить таблицу), а не рисовать от руки, не разрывать; если таблица большая, ее необходимо поместить на отдельной странице. Заголовочная часть не должна содержать пустот. Таблицы - заполняются шрифтом основного текста, заголовки строк и столбцов - выделяются жирным шрифтом. Каждая таблица должна иметь название. Нумерация таблиц - сквозная по всему тексту.

7. Рисунки - черно-белые или цветные, формат BMP, GIF, JPG. Нумерация рисунков - сквозная по всему тексту.

8. Формулы - должны быть записаны в редакторе формул. Размер основного шрифта - 12. Формулы должны иметь сквозную нумерацию во всем тексте. Номер формулы размещается в крайней правой позиции в круглых скобках.

9. В конце реферата должен быть дан список литературы (не менее 10 источников, в том числе это могут быть и адреса сети Интернет). Библиографическое описание (список литературы) регламентировано ГОСТом 7.1-2003 «Библиографическая запись».

После окончания работы по подготовке текста реферата необходимо расставить страницы (внизу справа), а затем в автоматическом режиме сформировать оглавление. Оглавление должно быть размещено сразу же после титульной страницы.

**Требования к оформлению презентации.**

На титульной странице должно быть помещено название реферата - крупным шрифтом. А также группа и фамилия студента, подготовившего реферат, дата.

Вторая страница – интерактивное оглавление (в виде гипертекстовых ссылок). По гипертекстовой ссылке оглавления должен осуществляться переход к соответствующему разделу реферата.

В презентации должен быть помещен в основном иллюстративный материал для сопровождения доклада и основные положения доклада.

В конце презентации реферата должен быть приведен список использованных источников.

Объем презентации – не менее 20 слайдов, время на доклад с использованием презентации – 12-15 мин.