

Документ подписан Министерством науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 03.04.2024 16:16:02  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
Иванова Е.А.  
«01» июня 2023г.

**Рабочая программа дисциплины  
Бизнес-планирование в медицинском учреждении (организации)**

Направление 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа 38.04.02.09 "Менеджмент в здравоохранении"

Для набора 2023 года

Квалификация  
магистр

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

Курс Вид занятий	2		Итого	
	уп	рп		
Лекции	6	6	6	6
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	14	14	14	14
Контактная работа	14	14	14	14
Сам. работа	121	121	121	121
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.03.2023 протокол № 9.

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

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

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Джуха В.М.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование системы теоретических знаний и практических навыков бизнес-планирования проектов для целей развития организаций здравоохранения, а также в области технологии и инструментария бизнес-планирования проектов в медицинском учреждении (организации), позволяющих принимать и реализовывать эффективные управленческие решения
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-3: Способен оценивать внешнюю среду организации здравоохранения, оценивать эффективность внедрения новых организационных технологий в деятельность организации здравоохранения, планировать потребности организации здравоохранения в ресурсах, планировать, координировать и контролировать финансово- хозяйственную деятельность организации здравоохранения**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
этапы организации процесса бизнес-планирования, принципы и методы бизнес-планирования, методики и технологии бизнес-планирования, этапы реализации бизнес-плана проекта в организации здравоохранения (соотнесено с индикатором ПК - 3.1)
<b>Уметь:</b>
использовать инструментарий бизнес-планирования проектов, обосновывать и разрабатывать бизнес-план проекта, реализовывать бизнес-план проекта в организациях здравоохранения (соотнесено с индикатором ПК - 3.2)
<b>Владеть:</b>
навыками использования в профессиональной деятельности инструментария бизнес-планирования проектов и методами оценки их эффективности, поэтапной реализации бизнес-плана проекта в организациях здравоохранения (соотнесено с индикатором ПК - 3.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1.</b>				
1.1	Тема 1 Система бизнес-планирования в медицинском учреждении (организации) Бизнес-план и его роль в системе управления медицинским учреждением (организацией). Понятие бизнес-планирование и его место в общей системе планирования организации; Цели, задачи и функции бизнес-планирования. Принципы бизнес – планирования. Виды бизнес- планов. Бизнес-идея как инновационная основа бизнес – планирования. Основные методики бизнес- планирования. Пользователи бизнес-плана. Основные подходы к разработке бизнес-плана. Состав и содержание исходной информации и источники ее получения в медицинском учреждении (организации). Сбор, систематизация и анализ исходных данных. Определение процесса бизнес-планирования; Основные стадии бизнес- планирования. /Лек/	2	2	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.6 Л2.7

1.2	<p>Тема 1 Система бизнес-планирования в медицинском учреждении (организации)</p> <p>Место бизнес-плана в системе управления. Понятие бизнес- планирования – как комплексного процесса. Сферы применения планирования. Необходимость и преимущество применения бизнес-планирования в деятельности в медицинских учреждений (организаций). Основная цель бизнес-планирования. Главная цель бизнес-плана. Стратегические и тактические задачи. Функции бизнес -планирования. Государственная поддержка проектов в России. Структура и последовательность разработки бизнес- плана в медицинском учреждении (организации). Определение процесса бизнес-планирования. Основные стадии бизнес-планирования. Понятие бизнес-идеи. Источники и методы разработки бизнес- идей. 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/</p>	2	2	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.6 Л2.7
1.3	<p>Подготовка к кейсам, ситуационным заданиям и изучение материалов по теме «Система бизнес- планирования в медицинском учреждении (организации)» /Ср/</p>	2	14	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7
1.4	<p>Тема 2 Технология бизнес-планирования в медицинских учреждениях (организациях)</p> <p>Разработка бизнес-плана проекта в медицинских учреждениях (организациях). Бизнес-моделирование как концептуальная основа бизнес-планирования. Общие требования к бизнес-плану и основные этапы бизнес-планирования. Структура и характеристика основных разделов бизнес -плана в организациях здравоохранения. /Лек/</p>	2	2	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.6 Л2.7
1.5	<p>Тема 2 Технология бизнес-планирования в медицинских учреждениях (организациях)</p> <p>Разработка бизнес-плана проекта в организациях здравоохранения. Структура и последовательность разработки бизнес-плана. Структура бизнес-плана проекта в организациях здравоохранения. Содержания основных раздел бизнес-плана: 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.</p> <p>/Пр/</p>	2	2	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.6 Л2.7
1.6	<p>Подготовка к расчетным заданиям, изучение материалов по теме «Технология бизнес-планирования в медицинских учреждениях (организациях)» /Ср/</p>	2	20	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7
1.7	<p>Тема 3 Инструментарий бизнес-планирования в медицинских учреждениях (организациях)</p> <p>Используемые методы анализа и оценки проектов в бизнес-планировании. Планирование основных финансовых показателей. Финансовая оценка проекта. Прогноз запаса финансовой прочности. Анализ безубыточности. Оценка и анализ экономической эффективности проектов. Основные критерии оценки эффективности проектов в организациях здравоохранения. Оценка эффективности как основа принятия управленческого решения об инвестировании и финансировании проекта.</p> <p>/Лек/</p>	2	2	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.6 Л2.7

1.8	Тема 3 Инструментарий бизнес-планирования в медицинских учреждениях (организациях) Подготовка плановых документов. Основная текущая (производственно-хозяйственная) деятельность. Инвестиционная деятельность. Финансовая деятельность. Методы финансового прогнозирования. Финансовая оценка проекта. Прогноз запаса финансовой прочности. Учет государственной поддержки проектов в организациях здравоохранения при составлении финансовой модели проектов. Оценка эффективности как основа принятия управленческого решения об инвестировании и финансировании проекта. Коммерческая эффективность проекта. Оценка эффективности проекта на основе показателей. Общественная (социально-экономическая) эффективность проекта. Эффективность участия в проекте. Бюджетная эффективность. Срок окупаемости инвестиций. Коэффициент эффективности. Дисконтирование денежных потоков. Чистая текущая стоимость. Внутренняя норма доходности. Рентабельность инвестиций. Анализ чувствительности. Решение задач с использованием LibreOffice. /Пр/	2	2	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.6 Л2.7
1.9	Подготовка к расчетным заданиям, изучение материалов по теме "Инструментарий бизнес- планирования в медицинских учреждениях (организациях)" /Ср/	2	20	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7
1.10	Тема 4 Управление реализацией бизнес-плана в медицинских учреждениях (организациях) Поиск инвестора и презентация бизнес-плана. Особенности оформление и презентация бизнес-плана как одного из способов привлечения инвесторов. Основные направления, содержание и этапы выполнения работ по реализации бизнес-плана. Управление реализацией бизнес-плана по результатам и по ситуации. Возникновение и способы решения конфликтов в процессе реализации бизнес-плана. Оценка и анализ реализации бизнес- план /Пр/	2	2	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.6 Л2.7
1.11	Подготовка к кейсам, ситуационным заданиям, изучение материалов по теме "Управление реализацией бизнес-плана в медицинских учреждениях (организациях)" /Ср/	2	14	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7
1.12	Контрольная работа. Перечень тем представлен в приложении 1 к рабочей программе дисциплины /Ср/	2	53	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7
1.13	/Экзамен/	2	9	ПК-3	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6 Л2.7

#### 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-Дана, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114751">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114751</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Горбунов, В. Л.	Бизнес-планирование: учебное пособие	Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020	<a href="http://www.iprbookshop.ru/89423.html">http://www.iprbookshop.ru/89423.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Орлова, П. И., Глуховой, М. И.	Бизнес-планирование: учебник для бакалавров	Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021	<a href="http://www.iprbookshop.ru/102270.html">http://www.iprbookshop.ru/102270.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Дубровин И. А.	Бизнес-планирование на предприятии: учебник	Москва: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К°», 2016	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453878">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453878</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Харин, А. Г.	Бизнес-планирование инновационных проектов: учебно-методический комплекс	Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2011	<a href="http://www.iprbookshop.ru/23811.html">http://www.iprbookshop.ru/23811.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	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
Л2.4		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
Л2.5		Финансовые исследования	, 2000	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62035.html">http://www.iprbookshop.ru/62035.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.6	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
Л2.7	Глазкова, И. Ю., Ловяниников, Д. Г.	Информационные технологии в бизнес- планировании: лабораторный практикум	Ставрополь: Северо- Кавказский федеральный университет, 2017	<a href="https://www.iprbookshop.ru/75574.html">https://www.iprbookshop.ru/75574.html</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

LibreOffice
-------------

<b>5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья</b>
--

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.
--

<b>6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>
---

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.
--

<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>
---

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

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<p>ПК-3: Способен оценивать внешнюю среду организации здравоохранения, оценивать эффективность внедрения новых организационных технологий в деятельность организации здравоохранения, планировать потребности организации здравоохранения в ресурсах, планировать, координировать и контролировать финансово-хозяйственную деятельность организации здравоохранения</p>			
<p>3 этапы организации процесса бизнес-планирования, принципы и методы бизнес-планирования, методики и технологии бизнес-планирования, этапы реализации бизнес-плана проекта в организации здравоохранения</p>	<p>Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает тест, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет соответствие индивидуального задания методическим указаниям</p>	<p>О – опрос (1-164) Т-тест (1-20) ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗ - вопросы и задачи к экзамену (1-54), КР – контрольная работа (1-5)</p>
<p>У использовать инструментарий бизнес-планирования проектов, обосновывать и разрабатывать бизнес-план проекта, реализовывать бизнес-план проекта в организациях здравоохранения</p>	<p>Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает расчетные задания, решает кейс, анализирует ситуацию и формулирует развернутый ответ по кейсу, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями</p>	<p>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; полнота и правильность решения заданий; полнота, содержательность,</p>	<p>РЗ – расчетные задания (1-14) СЗ – кейс, ситуационные задания (1-6) ИЗ – индивидуальное задание (1-5), ВЗ - вопросы и задачи к экзамену (55-81), КР – контрольная работа (1-5)</p>



		оригинальность и творческий подход к ответу по кейсу, соответствие индивидуального задания методическим указаниям	
В навыками использования в профессиональной деятельности инструментария бизнес-планирования проектов и методами оценки их эффективности, поэтапной реализации бизнес-плана проекта в организациях здравоохранения	Формулирует ответы на поставленный вопрос, решает расчетные задания, решает кейс, анализирует ситуацию и формулирует развернутый ответ по кейсу, выполняет индивидуальное задание в соответствии с методическими указаниями	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; полнота и правильность решения заданий; полнота, содержательность, оригинальность и творческий подход к ответу по кейсу, соответствие индивидуального задания методическим указаниям	РЗ – расчетные задания (1-14) СЗ – кейс, ситуационные задания (1-6) ИЗ – индивидуальное задание(1-5), ВЗ - вопросы и задачи к экзамену (55-81), КР – контрольная работа (1-5)

### 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 управлении организациях здравоохранения.
2. Понятие бизнес-планирование и его место в общей системе планирования в организации.
3. Цели, задачи и функции бизнес-планирования.
4. Классификация бизнес-плана.
5. Организация процесса бизнес-планирования в организациях здравоохранения.

6. Структура и последовательность разработки бизнес-плана. Особенности разработки в организациях здравоохранения.
7. Формирование стратегии организации: 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 организации и отрасли».
12. Структура и содержание раздела «Характеристика услуг и продукции».
13. Структура и содержание раздела «Исследования и анализ рынка сбыта».
14. Этапы исследования рынка.
15. Сегментация рынка.
16. Содержание и структура раздела «Конкуренция и конкурентное преимущество».
17. Виды конкурентов, конкурентные стратегии.
18. Конкурентоспособность и методы ее оценки.
19. Содержание и структура раздела «План маркетинга».
20. Товарная политика в плане маркетинга.
21. Ценообразования и ценовая политика.
22. География распространения и формирования каналов распределения (организация сбыта).
23. Продвижение товара: методы и рекламная политика.
24. Структура и содержание раздела «План производства».
25. Технология производства, производственное кооперирование и контроль производственного процесса.
26. Производственная программа, производственные мощности.
27. Потребность в долгосрочных активах и оборотных средствах.
28. Структура и содержания раздела «Организационный план».
29. Организационная структура организации. Персонал и кадровая политика.
30. Раздел «Правовое обеспечение деятельности организации».
31. Структура и содержание раздела «Финансовый план».
32. Финансовая отчетность организации и её инфляционная корректировка.
33. Анализ финансово-экономического состояния организации.
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 в ИТ-сфере.
53. Анализ реализации бизнес-плана в организациях здравоохранения.
54. Контроль и мониторинг выполнения бизнес-плана в организациях здравоохранения.
55. Задача1: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

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

А	58	2400
Б	115	4800
В	173	7200

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

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

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

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
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 предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
А	95	220
В	90	280
С	110	370

Общий объем продаж – 2940 тыс. руб., постоянные затраты – 1620 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

61. Задача 7: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
А	185	270
В	200	350
С	225	410

Общий объем продаж – 3640 тыс. руб., постоянные затраты – 2040 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

62. Задача 8: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
А	185	250
В	200	380
С	225	420

Общий объем продаж – 4080 тыс. руб., постоянные затраты – 1820 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

63. Задача 9: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
А	125	270
В	134	350
С	175	410

Общий объем продаж – 4120 тыс. руб., постоянные затраты – 2020 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

64. Задача 10: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
А	145	240
В	165	390
С	195	430

Общий объем продаж – 4500 тыс. руб., постоянные затраты – 2200 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

65. Задача 11: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
А	145	250
В	165	380
С	195	420

Общий объем продаж – 4300 тыс. руб., постоянные затраты – 1920 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

66. Задача 12: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
А	160	1000
В	180	2000
С	200	3000

Общий объем продаж – 4200 тыс. руб., постоянные затраты – 2700 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

67. Задача 13: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

Вид продукции	Удельные переменные затраты, руб.	Объем продаж, шт.
А	130	1200
В	190	1900
С	210	2800

Общий объем продаж – 4500 тыс. руб., постоянные затраты – 2800 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

68. Задача 14: В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

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

	затраты, руб.	
A	145	1200
B	165	1900
C	195	2800

Общий объем продаж – 4400 тыс. руб., постоянные затраты – 2750 тыс. руб.

Определить критический объем продаж и запас финансовой прочности проекта.

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
А	-200	-300	100	300	400	400	350	-
Б	-400	-100	100	200	200	400	400	350

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

Какой проект из двух наиболее предпочтителен?

Какой проект из двух наиболее предпочтителен?

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

(тыс.руб.)

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

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

Какой проект из двух наиболее предпочтителен?

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

(тыс.руб.)

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

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

Какой проект из двух наиболее предпочтителен?

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

(тыс.руб.)

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

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

Какой проект из двух наиболее предпочтителен?

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

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

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

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

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

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

79. Задача 25: Требуется определить значение IRR (процентную ставку) для проекта, рассчитанного на 3 года, требующего инвестиции в размере 20 млн. руб. и имеющего предполагаемые денежные

поступления в размере  $p_1 = 3$  млн. руб. (первый год),  $p_2 = 8$  млн. руб. (второй год) и  $p_3 = 14$  млн. руб. (третий год).

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

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

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

Показатели	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Объем производства, тыс. шт.	80	120	160
Переменные затраты, тыс. руб.	?	960	?
Постоянные затраты, тыс. руб.	?	1440	?
Итого затраты, тыс. руб.	?	?	?
Переменные затраты на единицу, руб.	?	?	?
Постоянные затраты на единицу, руб.	?	?	?
Итого затраты на единицу, руб.	?	?	?

Критерии оценивания:

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

### Вопросы для опроса

1. Дайте определение бизнес-плана.
2. Какова роль бизнес-плана в современном предпринимательстве?
3. Каково назначение бизнес-плана?
4. Назовите цели и задачи бизнес-плана.
5. Раскройте сущность функций бизнес-плана.
6. По каким направлениям осуществляется классификация бизнес-планов?
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 стадиях процесса бизнес-планирования могут использоваться ресурсы и средства Интернета?
13. В чем важность правильного определения ресурсов в бизнес-планировании?
14. На каких принципах основан процесс бизнес-планирования?
15. Чем отличается рабочий бизнес-план от официального?
16. Структура рабочего варианта бизнес-плана.

17. Какие факторы определяют объем, состав и структуру бизнес-плана?
18. Опишите схему организации процесса бизнес-планирования.
19. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса.
20. Перечислите основные разделы бизнес-плана.
21. Дайте определение процесса бизнес-планирования.
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 сильных и слабых сторон избранного Вами предприятия в сравнении с конкурентами.
31. Опишите принципы построения матрицы «Бостон консалтинг групп».
32. Укажите варианты стратегий по основным позициям бизнеса в рамках матрицы «Бостон консалтинг групп».
33. Какие факторы могут быть использованы для оценки преимущества в конкуренции (конкурентоспособности)?
34. Опишите принципы построения и условия использования матрицы «товар — рынок».
35. Какие направления расширения деловой активности фирмы предлагаются матрицей «товар — рынок»?
36. Каким образом цели исследуются на предмет качества?
37. Назовите основные цели предприятия.
38. Какова структура и содержание раздела бизнес-плана «Характеристика услуг и продукции»?
39. Перечислите основные факторы привлекательности товара.
40. Какие товары отвечают требованиям «новизны»?
41. В бизнес-плане акцентируется больше внимания на технико-эксплуатационных характеристиках товаров или потребностях, которые они удовлетворяют?
42. В чем может состоять уникальность товара?
43. Что понимается под патентной защищенностью товаров?
44. Приведите примеры косвенной пользы товаров.
45. Какие экономические параметры изделий приводятся в данном разделе бизнес-плана?
46. Приведите примеры ключевых факторов успеха продукции (услуги).
47. Каким образом отражается в бизнес-плане внешнее оформление товара?
48. Структура и содержание раздела бизнес-плана «Исследование и анализ рынка сбыта».
49. Перечислите этапы исследования рынка в процессе бизнес-планирования.
50. Что такое сегментация рынка? Для чего она используется?
51. По каким основным признакам можно классифицировать рынки?
52. Какие цели достигает предприятие с помощью сегментации рынка?
53. По каким признакам можно сегментировать рынок?
54. Что такое целевой рынок, рыночная ниша?
55. В чем отличие ниши от сегмента рынка?
56. В чем отличие маркетинга, ориентирующегося на вертикальную нишу, от маркетинга, ориентирующегося на горизонтальную нишу?
57. Раскройте сущность понятий конъюнктуры рынка, спроса, емкости рынка.
58. Каким образом осуществляется позиционирование рынка?
59. Охарактеризуйте методы прогнозирования, используемые в практике бизнес-планирования.
60. Какие цели бизнес-планирования достигаются с помощью сегментации рынка?
61. В чем отличие ниши от сегмента рынка?
62. Перечислите последовательность этапов бенчмаркинга при разработке бизнес-плана.
63. Что такое конкурентоспособность предприятия?
64. Какие способы оценки конкурентоспособности предприятия вам известны? Раскройте их сущность.



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

109. Опишите порядок изложения материала в разделе бизнес-плана «Финансовый план».
110. Как осуществляется приведение форм финансовой отчетности к требованиям международных стандартов?
111. Раскройте сущность основных методов инфляционно-корректирующей переоценки финансовых отчетов.
112. Перечислите основные показатели финансово-экономического состояния предприятия. Как определяются эти показатели?
113. По каким направлениям выполняется анализ финансового состояния предприятия?
114. Опишите алгоритм получения комплексной оценки финансово-экономического состояния предприятия.
115. Какие методы финансового прогнозирования используются в бизнес-планировании?
116. В чем заключается финансовая оценка проекта?
117. Как определяются критический объем продаж и запас финансовой прочности?
118. Обоснуйте необходимость анализа безубыточности для разработки бизнес-планов.
119. Действительно ли постоянные издержки всегда остаются неизменными при изменении объема продаж компании?
120. Дайте определение точки безубыточности.
121. Перечислите основные виды эффективности бизнес-проекта.
122. С какой целью в бизнес-плане определяется эффективность участия в проекте?
123. Назовите основные виды эффективности участия в проекте?
124. На каких принципах основывается методика расчета эффективности бизнес-проекта?
125. С помощью каких показателей оценивается эффективность бизнес-проекта?
126. Каковы особенности выбора нормы дисконта при определении эффективности участия в проекте?
127. Каковы принципы формирования чистого денежного потока при определении различных видов эффективности бизнес-проекта?
128. Как изменяется значение чистого дисконтированного дохода при увеличении показателя дисконта?
129. Какую экономическую сущность имеет показатель дисконта при определении чистого дисконтированного дохода?
130. Перечислите типичные входные и выходные денежные потоки, которые следует принимать во внимание при расчете чистого дисконтированного дохода бизнес-проекта.
131. Какие подходы используются для учета инфляции в процессе оценки эффективности капитальных вложений?
132. Как происходит учет инфляции при оценке показателя дисконта?
133. Дайте определение внутренней нормы доходности бизнес-проекта.
134. Какие вам известны методы расчета внутренней нормы доходности?
135. Как использовать метод внутренней нормы доходности для сравнительного анализа эффективности капитальных вложений?
136. Что понимается под риском?
137. Что такое анализ риска?
138. Чем отличаются качественный и количественный анализ рисков?
139. Каковы возможности количественного описания риска?
140. Какие основные виды рисков присущи бизнес-проекту?
141. Раскройте сущность методики количественной оценки рисков.
142. рисков.
143. Как производится оценка риска бизнес-проекта с использованием принципа бизнес-планирования — многовариантность?
144. Какие сценарии называются пессимистичными и какие — оптимистичными?
145. Раскройте сущность оценки риска бизнес-проекта на основе показателей производственного, финансового и производственно-финансового леввериджей.
146. Какие вы можете предложить организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков?
147. В чем состоит программа страхования рисков?
148. Что представляет собой реализация бизнес-плана?
149. На что следует обратить внимание при реализации бизнес-плана?

150. Что включает в себя планирование реализации бизнес-плана?
151. Кто несет ответственность за реализацию бизнес-плана?
152. Какие шаги включает в себя создание нового предприятия?
153. Что представляет собой стадия представления предложений, переговоров и заключение контрактов?
154. Какие объекты являются важными при управлении реализацией бизнес-плана?
155. Опишите этапы управления бизнес-планом по результатом и по ситуации.
156. Какое место занимает оценка работы персонала и поощрения в управлении реализацией бизнес-плана?
157. Что такое конфликт? Какие он имеет положительные и отрицательные последствия?
158. Назовите причины возникновения конфликтов в бизнес-планировании.
159. Какие конфликты выделяются по критерию масштаба?
160. Какие методы разрешения конфликтов выработаны управленческой наукой?
161. Опишите преимущества и недостатки компромисса.
162. Опишите процесс разрешения конфликта.
163. Какие составляющие включает в себя система контроля в бизнес-планировании?
164. Какие преимущества имеет метод «аккордеон»?

### **Критерии оценивания:**

#### **Максимальный балл -22.**

Студент за курс отвечает на 11 вопросов. Ответ на каждый вопрос оценивается максимум в 2 балл.

Критерии оценивания 2 вопроса:

2,0 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;

1,5 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;

1,0 балл, выставляется студенту, если продемонстрированы твердые знания в объеме пройденного курса в соответствие 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.

## **Тест**

### **1. Банк тестов по дисциплине**

1. Бизнес-план является:

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

2. Бизнес-планирование – это:

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

3. 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

4. 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

5. Основные свойства бизнес-плана:
- срочность
  - лаконичность
  - достоверность
  - гладкость
6. Анализ риска подразделяется на: \_\_\_\_\_.
7. В структуру бизнес-плана входит:
- титульный лист, план маркетинга, финансовая стратегия, кредитная заявка
  - титульный лист, анализ рынка сбыта, финансовый план, план рисков
  - титульный лист, резюме, бухгалтерский баланс, организационный план
  - резюме, производственный план, организационный план, ведомость по заработной плате административных рабочих
8. Объем резюме должен быть:
- 1-2 листа
  - 4-5 листов
  - 5-7 листов
9. Сегментирование рынка – это:
- способ анализа рынка и выявления потребителей на рынке
  - разделение рынка на части, различающиеся возможностями сбыта того или иного товара
  - разделение рынка на группы покупателей и исследование их покупательских способностей
10. Выбранный на основе сегментации рынок называется \_\_\_\_\_.
11. Задача раздела «Конкуренция и конкурентное преимущество» является:
- изучения конкурентов и способов борьбы за рынки сбыта
  - изучения конкурентов и определения конкурентоспособности предприятия
  - определения круга конкурентов и выделения особенностей собственной продукции
12. План маркетинга включает в себя:
- товарную политику, ценовую политику, организацию сбыта и продвижение продукции
  - товарную политику, ценовую политику и исследование рынка
  - ценовую политику, организацию сбыта и продвижение продукции
13. Как называется канал товародвижения, который включает двух посредников: оптового и розничного?
- канал нулевого уровня
  - одноуровневый канал
  - двухуровневый канал
  - трехуровневый канал
14. Емкость рынка – это \_\_\_\_\_.
15. В раздел «Финансовый план» включается:
- анализ рисков и финансовой отчетности;
  - анализ финансово-экономических результатов и планирование основных финансовых показателей;
  - анализ организационной структуры и планирование основных финансовых результатов.
16. Прогноз движения денежных средств состоит из следующих разделов: \_\_\_\_\_.
17. Основная цель раздела «Финансовая стратегия»:
- составления плана получения и использования инвестиций, а также определение эффективности предполагаемого проекта;
  - определить срок возврата инвестиций;
  - решить вопрос о привлечении заемного капитала.
18. К заемным источникам финансирования относятся:
- амортизация;
  - средства по страхованию;
  - банковские кредиты;
  - бюджетные ассигнования.
19. Чистый дисконтированный доход определяется, как:
- разница между приведенными к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой собственных средств;

- b) разница между приведенными к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемых в его реализацию средств;
- c) разница между суммой денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемых в его реализацию средств.

20. Одним из самых мощных ППП (пакетов прикладных программ) для разработки бизнес-плана является \_\_\_\_\_.

**2. Инструкция по выполнению.** Выберите один правильный ответ. Один правильный ответ – 0,5 балл.

**3. Критерии оценки:**

Максимальное количество 10 баллов.

9-10 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 84-100% заданий теста;

7-8 баллов, если обучающийся ответил правильно на 67-83 % заданий теста;

5-6 баллов, если обучающийся ответил правильно на 50-66% заданий теста;

0-4 баллов, если обучающийся ответил правильно на 0-49% заданий теста.

**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:

- a) суммы мест;
- b) 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**

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 5

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 планируемый: 1 год – 200 изделий, 2 год – 400 изделий, 3 год – 300 изделий, 4 год – 500 изделий, 5 год – 600 изделий.

#### Задача 6

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 7

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

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

#### Задача 8

Рассчитать планируемую выработку в день на одного рабочего в день, если в строительной организации планируется за 22 рабочих дня при двухсменной работе бригадой в пять человек планируется выполнить объем работ на сумму 1584 тыс.руб.

#### Задача 9

Рассчитать цену капитала по приведенным данным:

Источник средств	Оценка, тыс. руб.	Цена источника, %
Краткосрочные заемные средства (КЗС)	12 000	9
Долгосрочные заемные средства (ДЗС)	4 500	6,5
Обыкновенные акции (ОА)	9 300	17,3
Привилегированные акции (ПА)	2 400	13,5
Нераспределенная прибыль (НП)	650	16

#### Задача 10

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 11

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 12

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 13

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 14

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 -40.**

Студент за курс решает 10 задач. Решение каждой задачи оценивается максимум в 4 балла.

Критерии оценивания 1 задачи:

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

E

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 -28.**

Студент за курс решает 4 кейса. Решение каждого кейс-задания оценивается максимум в 7 балла. Критерии оценивания 1 кейса (ситуационного задания):

6-7 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.

4-5 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.

2-3 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.



## Задание для контрольной работы

Контрольная работа представляет составление бизнес-плана, с использованием методических указаний, на тему:

1. «Бизнес-план по открытию.....»
2. «Бизнес-план новой организации «.....»
3. «Бизнес-план создания нового комплекса услуг «.....»
4. «Бизнес-план модернизации организации .....»
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.).

Объём контрольной 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 LibreOffice и отвечать следующим требованиям: параметры полей страниц должны быть в пределах: верхнее и нижнее – по 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм, шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 14, межстрочный интервал – полуторный. Лента принтера – только чёрного цвета. Нумерация страниц в реферате должна быть сквозной, начиная со второй страницы. Номер проставляется арабскими цифрами посередине сверху каждой страницы. Каждый раздел бизнес-плана должен начинаться с новой страницы.

Расчеты в контрольной работе рекомендуется проводить с использованием LibreOffice.

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 указателях. Вся использованная литература размещается в следующем порядке: законодательные акты, постановления, нормативные документы; вся остальная литература в алфавитном порядке; источники из Интернет.

### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» (50-100 баллов), выставляется обучающемуся, если он написал и предоставил контрольную работу в соответствии с методическими указаниями, но могут быть недостатки в содержании;
- оценка «не зачтено» (0-49 баллов), выставляется, если обучающийся предоставил контрольную работу (бизнес-план), не соответствующую методическим указаниям, структура не соблюдена, или не написал и не предоставил контрольную 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, контрольная 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.

## 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 КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

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

1. «Бизнес-план по открытию.....»
2. «Бизнес-план новой организации «.....»
3. «Бизнес-план создания нового комплекса услуг «.....»
4. «Бизнес-план модернизации организации «.....»
5. «Инвестиционный проект по .....

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

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

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

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

арабскими цифрами посередине сверху каждой страницы. Каждый раздел бизнес-плана должен начинаться с новой страницы.

Расчеты в индивидуальном задании рекомендуются проводить с использованием LibreOffice.

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 указателях. Вся использованная литература размещается в следующем порядке: законодательные акты, постановления, нормативные документы; вся остальная литература в алфавитном порядке; источники из Интернет.

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

#### Резюме

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

#### Описание организации:

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

#### Описание продукции:

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

#### Рынки сбыта товаров (услуг):

- ✓ Основные рынки, на которые нацелен предлагаемый проектом «бизнес», их типы и наименования.
- ✓ Какие перспективные рынки изучает фирма для возможного расширения в будущем реализации предлагаемых проектом товаров и услуг? Какова их рыночная топология (потребительский рынок, рынок предприятий, рынок оптово-розничных продавцов, рынок государственных учреждений, международный рынок)?
- ✓ Местоположение потенциальных рынков относительно фирмы.
- ✓ Географическое расположение рынка сбыта (город, область, регион и т.п.);
- ✓ Уровень (степень) удовлетворения потребности данными товарами на

рассматриваемом рынке;

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

Конкуренция и конкурентные преимущества:

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

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

Сравнительная характеристика выпускаемой продукции организации бизнеса

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

- ✓ Описать все достоинства и недостатки продукции и услуг конкурентов, дать ответ на вопрос: «Почему они не удовлетворяют потребностей потребителей?». Установить и проанализировать долю рынка, товарооборота, распределения и производства, принадлежащую каждому из

конкурентов. Дать анализ доходности конкурентов и соответствующим тенденциям. Кто лидирует на рынке по цене, кто - по качеству?

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

План маркетинга:

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

План производства:

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

Организационный план:

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

Юридическое обеспечение проекта

Финансовый план:

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

Стратегия финансирования:

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

План рисков:

- ✓ Перечень возможных групп рисков (природные, политические, юридические, экологические, финансовые, маркетинговые, технические и др.), которые могут иметь место при осуществлении данного проекта, и ожидаемые от них последствия (ущербы).
- ✓ Источники рисков и наиболее вероятные моменты их возникновения.
- ✓ Меры профилактики и минимизации рисков.

Приложение

Таблица 1

**Объем производства**

Показатели	Ед. изм	20__					20__					20__
		всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	Всего
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>





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

Показатели	Ед из	20__					20__					20__
		всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	Всего
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
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												
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 5

### Амортизационные отчисления

Показатели	Ед из	20__					20__					20__
		всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	Всего
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
<b>1. Основные фонды и нематериальные активы по проекту, всего</b>												
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:												
здания и сооружения												
оборудование												
нематериальные активы												
в) начисленная амортизация по проекту												
г) остаточная стоимость, основных фондов и нематериальных активов по проекту												
<b>2. Ранее созданные основные фонды и нематериальные активы, относимые на себестоимость продукции по бизнес-плану (общепроизводственные, общехозяйственные и сбытовые)</b>												

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





\* 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.

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

Таблица 9

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

Показатели	20__					20__					20__
	всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	Всего
<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 10

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

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

\*\* Расчет показателей эффективности

1. Расчет чистой текущей стоимости

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

CF<sub>t</sub> - приток денежных средств в период t;

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

r - барьерная ставка (ставка дисконтирования);

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

2. Расчет индекса прибыльности

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

$CF_t$  - 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)  $t = 0, 1, 2, \dots, n$ .

3. Расчет внутренней нормы доходности

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

$CF_t$  - 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

4. 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;

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

$r$  - барьерная ставка (коэффициент дисконтирования);

$I_0$  - величина исходных инвестиций в нулевой период.