



**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СРЕДНЕРУССКИЙ ГУМАНИТАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой экономики и
управления

Н. М. Ланцова
Ланцова Н.М.
«25» августа 2017 года

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Укрупненная группа направлений и специальностей	38.00.00 Экономика и управление
Направление	38.03.02 Менеджмент
Профиль	Управление проектом
Форма обучения	заочная

№ п/п	На учебный год	ОДОБРЕНО на заседании кафедры		УТВЕРЖДАЮ заведующий кафедрой	
		Протокол	Дата	Подпись	Дата
1	2017 - 2018	№ 1	«25» августа 2017 г.	<i>Н. М. Ланцова</i>	«25» августа 2017 г.
2	20__ - 20__	№	«__» __ 20__ г.		«__» __ 20__ г.
3	20__ - 20__	№	«__» __ 20__ г.		«__» __ 20__ г.
4	20__ - 20__	№	«__» __ 20__ г.		«__» __ 20__ г.

Обнинск
2017 год

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛИНЫ ПО ФГОС ВО

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7 дисциплина «Бизнес-планирование» входит в состав базовой части блока 1 «Дисциплины (модули)». Данная дисциплина, в соответствии с учебным планом института, является обязательной для изучения.

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение курса «Бизнес - планирование» опирается на знания основных (функциональных) дисциплин управления предприятием: маркетинговой, производственной, коммерческой, финансовой. Главное отличие содержания данного курса состоит в разработке комплексного плана действий, обеспечивающих достижение установленных с помощью маркетинговых исследований и стратегического анализа целей.

Цель курса: формирование профессиональных компетенций у будущих менеджеров предприятий путем освоения бизнес-планирования в сфере экономической деятельности.

Задачи курса:

- сформировать знания о методологических основах бизнес - планирования: сущности, особенностях бизнес – планирования в России; отличии бизнес – плана от других плановых документов; целях, задачах, функциях и принципах бизнес – планирования; требованиях к бизнес – плану, его структуре и содержанию; принципиальных моделях бизнес – плана; особенностях бизнес – планирования для разных организаций и др.
- развивать основные умения, связанные с будущей профессиональной деятельностью: проектировочные, организационные, коммуникативные, информационные и др.
- содействовать осознанию необходимости в приобретении полноценных знаний в области бизнес – планирования путем решения конкретных проектировочных и аналитических задач.

3. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В ходе изучения дисциплины студент должен:

знать:

- теоретико – методологические основы бизнес – планирования, технологию построения бизнес-плана, методы оценки.
- о роли и назначении бизнес – плана в системе планирования, его отличия от других плановых документов

уметь:

- составлять, оценивать экономическую эффективность бизнес-плана и его инвестиционную привлекательность;
- использовать современные программные продукты для повышения достоверности и точности информации.

владеть:

- методикой составления бизнес-планов.

В результате изучения дисциплины у студента формируется следующие **компетенции:**

- владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-плана в условиях заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения

высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7);

- умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15);
- владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16);
- владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18);
- владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19).

владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20).

4. ТЕМАТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

№ ДЕ	Наименование дидактической единицы	№ п.п.	Тема	Вырабатываемая компетенция
1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	1	Сущность и значение бизнес – планирования в управлении предприятием	ПК-7, ПК-18, ПК-19
		2	Бизнес-план как элемент антикризисного управления	ПК-7, ПК-16, ПК-18, ПК-19
		3	Содержание и порядок разработки бизнес - плана	ПК-7, ПК-20
2	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ЭЛЕМЕНТОВ БИЗНЕС-ПЛАНА	4	Концепция бизнеса	ПК-7, ПК-18, ПК-19, ПК-15
		5	Описание предприятия и отрасли, Характеристика продукции (услуг)	ПК-7, ПК-18, ПК-15
		6	Исследование и анализ рынка сбыта. План маркетинга	ПК-7, ПК-18, ПК-19, ПК-15
		7	Производственный план	ПК-7
		8	Организационный план	ПК-7
		9	Финансовый план	ПК-7, ПК-16
		10	Программные продукты, используемые при написании бизнес-планов	ПК-7, ПК-16
3	МЕХАНИЗМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА	11	Экспресс – анализ бизнес-плана. Мониторинг бизнес-плана	ПК-7, ПК-16
		12	Статические и динамические методы оценки бизнес плана	ПК-7, ПК-16
		13	Риски и страхование бизнеса	ПК-7

5. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКОЙ СХЕМЕ

Для изучения дисциплины, необходимы знания и умения из дисциплин, изучаемых ранее по учебному плану. Согласно учебному плану дисциплина «Бизнес-планирование» на 3 курсе при заочной форме обучения.

Компетенции, знания и умения, приобретаемые студентами после изучения дисциплины будут использоваться ими в ходе осуществления профессиональной деятельности.

6. ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ И ИХ ТРУДОЕМКОСТЬ

(заочная – 5 лет)

Вид учебной работы	Всего часов (Зачетных единиц), 3курс
1	2
Общая трудоемкость дисциплины	180 (5)
Аудиторные занятия*	24
Лекции	8
Лабораторные работы	8
Практические занятия	8
Самостоятельная работа	147
Вид итогового контроля	Курсовая работа, экзамен (9)

7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Сущность и значение бизнес – планирования в управлении предприятием

Бизнес, предпринимательская деятельность, управление организацией, планирование, инвестирование, бизнес – план, инвестирование.

Тема 2. Бизнес-план как элемент антикризисного управления

Система антикризисного управления. Задачи антикризисного управления. Тактики выхода из кризиса. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия: структура и основное содержание.

Тема 3. Содержание и порядок разработки бизнес – плана

Модель бизнеса, типология бизнеса, структура бизнес-плана

Тема 4. Концепция бизнеса

Концепция бизнеса, структура резюме начинающего и действующего бизнеса, продукция, рынок, персонал, финансирование.

Тема 5. Описание предприятия и отрасли. Характеристика продукции (услуг)

SWOT – анализ, общая (портфельная) стратегия фирмы, стратегия выживания, рыночная стратегия, финансовая стратегия, производственная стратегия, кадровая стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, миссия, цель предприятия.

Потребности, удовлетворяемые товаром, показатель качества, экономический показатель, внешнее оформление, сравнение с аналогами, патентная защищенность, показатели экспорта, совершенствование продукции.

Тема 6. Исследование и анализ рынка сбыта. План маркетинга

Исследование рынка; сегментация рынка: признак сегментации, критерии сегментации; конъюнктура рынка: спрос, объем спроса, емкость рынка, степень удовлетворения спросом; целевой рынок; позиционирование рынка, рыночная ниша; методы прогнозирования.

Тема 7. Производственный план

Технология производства. Производственное кооперирование. Контроль производственного процесса. Система окружающей среды. Производственная

программа. Производственные мощности. Потребность в оборотных средствах.

Тема 8. Организационный план

Организационная структура. Ключевой управленческий персонал. Профессиональные советники. Кадровая политика. Календарный план. Правовое обеспечение.

Тема 9. Финансовый план

Финансово-экономические результаты деятельности предприятия. Планирование основных финансовых показателей. Финансовая стратегия. Портфельные инвестиции.

Тема 10. Программные продукты, используемые при написании бизнес-планов

Возможности применения систем бизнес-планирования: Business Plan Pro, Comfar, Project Expert, «Аналитик», «Альт-Инвест»

Тема 11. Роль анализа бизнес-плана в принятии управленческих решений

Экспресс – анализ бизнес-плана. Сущность, содержание экспресс – анализа. Последовательность этапов экспресс – оценки. Понятие мониторинга и постмониторинга. Проектное финансирование. Инвестиционное кредитование.

Тема 12. Методы оценки бизнес плана

Расчет эффективности бизнес-проектов. Статические и динамические методы оценки: преимущества и недостатки. Критерии оценки: чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, индекс доходности, дисконтированный срок окупаемости.

Тема 13. Риски и страхование бизнеса.

Сущность риска и его классификация. Банкротство. Страхование бизнеса.

7.2. Распределение разделов дисциплины по видам занятий

Заочная форма обучения 5 лет

№ п.п.	Темы дисциплины	Трудоемкость	ЛК	ЛР	ПЗ	СРС
1	Сущность и значение бизнес – планирования в управлении предприятием	13	0,5		0,5	12
2	Бизнес-план как элемент антикризисного управления	13	0,5		0,5	12
3	Содержание и порядок разработки бизнес - плана	18	1	4	1	12
4	Концепция бизнеса	14	1		1	12
5	Описание предприятия и отрасли, Характеристика продукции (услуг)	14	1		1	12
6	Исследование и анализ рынка сбыта. план маркетинга	13	0,5		0,5	12
7	Производственный план	13	0,5		0,5	12
8	Организационный план	13	0,5		0,5	12
9	Финансовый план	13	0,5		0,5	12

10	Программные продукты, используемые при написании бизнес-планов	13	0,5		0,5	12
11	Экспресс – анализ бизнес-плана. Мониторинг бизнес-плана	13	0,5		0,5	12
12	Статические и динамические методы оценки бизнес плана	17	0,5	4	0,5	12
13	Риски и страхование бизнеса	13	0,5		0,5	12
	Итого:	180	8	8	8	156

8. ЛАБОРАТОРНЫЕ РАБОТЫ

Учебным планом предусмотрено проведение лабораторных работ по дисциплине. Рекомендуемые темы для проведения лабораторных работ:

1. Содержание и порядок разработки бизнес - плана
2. Статические и динамические методы оценки бизнес плана

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №1 «СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС – ПЛАНА»

СОДЕРЖАНИЕ ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЫ №1

Основными структурными элементами лабораторной работы №1 являются:

- Титульный лист
- Содержание
- Основная часть лабораторной работы №1
- Заключение
- Библиографический список

Титульный лист оформляется в соответствии с типовой формой, приведенной в Приложении №1 методических указаний.

Содержание включает в себя список основных разделов лабораторной работы №1 и приложений с постраничной нумерацией.

Основная часть лабораторной работы №1 включает в себя следующие разделы:

- Резюме;
- Идея и общие предпосылки проекта;
- Описание продукта (услуги);
- Анализ рынка и концепция маркетинга;
- Календарный план проекта;
- Описание эксплуатационного этапа проекта;
- Финансовый анализ;
- Финансирование проекта;
- Анализ рисков;
- Приложения.

Заключение должно содержать краткие выводы по результатам выполненной работы.

Библиографический список представляет собой список источников, использованных при выполнении работы.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К РАЗДЕЛАМ ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЫ №1

В процессе выполнения лабораторной работы №1 студенты должны выбрать инновационную идею и обосновать ее жизнеспособность в процессе разработки бизнес-плана. Инновационная идея должна обладать следующими свойствами:

- новизной (бизнес-идея может быть принципиально новой, новой, модифицированной старой, или старой на новом рынке);
- принципиальной реализуемостью;
- маркетинговой реализуемостью (товар или услуга должны иметь спрос);
- производственной реализуемостью;
- финансовой реализуемостью и эффективностью.

Выбор инновационной идеи обязательно согласуется с преподавателем.

Бизнес-план разрабатывается в сокращенном варианте и включает указанные выше для основной части лабораторной работы разделы.

Резюме

Резюме содержит краткое изложение проекта, его оценки и предположения, выводы и рекомендации, которые затем более подробно раскрываются в основной части. Резюме формирует первое впечатление о проекте и содержит краткий обзор бизнес-плана.

Идея и общие предпосылки проекта

Прежде всего, следует описать объективные предпосылки создания проекта. Описывается идея проекта. Инновационная идея может быть как собственной, оригинальной, так и заимствованной.

Далее дается развернутое определение инновации в соответствии с общепринятыми основаниями для их классификации:

- по характеру направленности;
- по функциональным областям деятельности предприятия;
- по типу новшества;
- по степени радикальности;
- по стимулу появления.

Затем указывается объект проекта. Объектом могут быть строящиеся, реконструируемые или расширяемые предприятия, здания, сооружения, предназначенные для производства новых продуктов и услуг; комплексы строящихся или реконструируемых объектов, ориентированных на решение одной задачи (программы); производство новых изделий (услуг) на имеющихся производственных площадях в рамках действующих производств и организаций и так далее.

Описание продукта (услуги)

В этом разделе дается полное описание продукта (или услуги), поясняется, в чем его уникальность, какова потребность в продукте покупателей, что для них в продукте является наиболее важным, какова выгода использования продукта для покупателя.

Следует пояснить следующие положения:

- Полное описание продукта.
- Что есть в нем необычного или уникального?
- Каковы потребности в продукте конечных пользователей?
- Что в продукте является наиболее важным для покупателей?
- В чем заключается выгода использования продукта для покупателя?

- Каковы возможности развития продукта в будущем?
- Существуют ли какие-либо юридические, финансовые, экологические и другие ограничения или требования, относящиеся к проекту?
- Какие патенты, разрешения и лицензии необходимы на каждой стадии реализации проекта?

Анализ рынка и концепция маркетинга

При описании рынка необходимо представить его структуру, оценку размера отрасли и ее потенциала, лидеров рынка, территориальное размещение, объемы и цены, роль отрасли в экономике, приоритеты и цели, связанные с отраслью, существующий размер спроса и его динамику. Следует указать основных конкурентов, их сильные и слабые стороны. Определить к какому сегменту рынка относится продукция, кто основные покупатели, какова предполагаемая доля рынка.

Описание концепции маркетинга включает в себя определение групп потребителей и продукции для этих потребителей, ожидаемая конкуренция со стороны существующих и потенциальных местных и зарубежных производителей и поставщиков, стратегию установления цен, систему продвижения товара до потребителя и систему сбыта.

В этом же разделе приводится прогноз продаж.

Основное внимание следует уделить следующим вопросам:

- характеристика рынка (размеры рынка; уровень и тенденции развития рынка, история его возникновения; ожидаемый в будущем уровень роста рынка; специфические особенности рынка);
- характеристика потребителей продукции (тип потребителей; их географическое расположение; их мнение о продукции);
- стратегия сбыта продвижения продукции на рынок (расчет и обоснование цены, ценовая политика; система распределения; реклама; стимулирование сбыта; сервисное обслуживание; связи с общественностью);
- конкурентоспособность предприятия (перечень предприятий- основных конкурентов; их сильные и слабые стороны; их финансовое положение; уровень технологии; удельный вес в обороте рынка; используемые конкурентами стратегии маркетинга).

Календарный план проекта

В этом разделе приводится календарный план осуществления проекта, для чего необходимо:

- указать продолжительность строительства и монтажа оборудования предприятия;
- указать продолжительность пускового и начального периодов производства;
- определить действия, необходимые для своевременного осуществления проекта.

Календарный план представляется в форме диаграммы Ганта либо сетевого графика. Следует представить перечень этапов, указав для каждого этапа:

- сроки,
- состав участников,
- содержание работ,
- ключевые параметры,
- стоимость.

Описание эксплуатационного этапа проекта

Описание эксплуатационного этапа проекта включает представление следующих подразделов:

- Сырье и поставки (перечисляются необходимые сырье, основные и вспомогательные производственные материалы, их характеристики и источники получения. Приводится программа поставок, которая должна показать количественные показатели, сезонные колебания и сезонные ограничения, организацию поставок).

- Технология и производство (описываются технология, воздействия технологии на окружающую среду, преимущества и недостатки технологии, источники получения технологии и способ приобретения. Перечисляется оборудование, дается планировочная схема предполагаемого оборудования, издержки на ремонт, предполагаемый срок службы).

- Месторасположение и окружающая среда (необходимо идентифицировать и описать месторасположение и выбранный участок для размещения предприятия, включая социально-экономическую политику, стимулы, ограничения; инфраструктурные условия; дается оценка экологического воздействия производства на окружающую среду, существующие стандарты и ограничения; мероприятия по защите окружающей среды).

- Организационный план и трудовые ресурсы (описывается организационная схема предприятия, включая общее руководство, производство, продажи, определяются основные кадры и общая численность работников. Большую часть информации удобно представлять графическом виде в виде структурных схем).

Финансовый анализ

Финансовый раздел бизнес-плана включает описание информационного обеспечения финансового анализа проекта и непосредственно финансовый анализ.

Описание информационного обеспечения финансового анализа проекта содержит:

- внешние факторы (инфляция, налоги и т.д.),
- план производства,
- план продаж,
- издержки проекта.

Непосредственно финансовый анализ содержит:

- прогнозируемый финансовый план,
- интегральные финансовые показатели (NPV, PBP, PI, IRR).

Финансирование проекта

В этом разделе указываются необходимые объемы финансирования, будут ли использоваться финансовые средства сразу или существует расписание использования средств, какова предполагаемая схема инвестирования, будет ли необходимо единовременное вложение средств, или финансирование будет использоваться в виде кредитной линии.

Описывается гарантийное обеспечение инвестиций.

Анализ рисков

В разделе следует дать анализ несистематических (специальных) рисков.

Анализ рисков должен включать три этапа:

- идентификацию рисков,
- оценку рисков,

- выработку мер по снижению уровня рисков.

Для идентификации рисков они разделяются по стадиям проекта:

- риски подготовительного периода;
- риски производства;
- риски сбыта.

Для оценки рисков в домашнем задании может использоваться метод балльной оценки.

Приложения

Этот раздел не является обязательным. В приложения включается информация, которая может служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №2 «СТАТИЧЕСКИЕ И ДИНАМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕС ПЛАНА»

СОДЕРЖАНИЕ ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЫ №2

Основными структурными элементами лабораторной работы №2 являются:

- Титульный лист
- Содержание
- Основная часть лабораторной работы №2

Титульный лист оформляется в соответствии с типовой формой, приведенной в Приложении №1 методических указаний.

Содержание включает в себя список основных разделов лабораторной работы №2 и приложений с постраничной нумерацией.

Основная часть лабораторной работы №2 включает в себя следующие разделы:

- Исходные данные;
- Прогнозный отчет о прибылях и убытках;
- Прогнозный финансовый план (анализ денежных потоков);
- Расчет интегральных показателей эффективности: чистого приведенного дохода, индекса прибыльности, периода окупаемости проекта;

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К РАЗДЕЛАМ ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЫ №2

В процессе выполнения лабораторной работы №2 студент получает исходные данные по проекту и производит анализ его эффективности. Исходные данные представлены в упрощенном варианте.

При выполнении лабораторной работы целесообразно использовать электронные таблицы Excel.

Исходные данные

Вариант исходных данных для расчетов студент получает у преподавателя.

Пример исходных данных к заданию:

Объем продаж (единиц продукции в месяц) – 1000;

Цена 1 единицы (руб.) – 1000;

Стоимость приобретаемого оборудования (руб.) – 4000000;

Амортизационный период (лет) – 10;

Издержки на производство единицы продукции:

материалы (руб.) – 25;
комплектующие (руб.) – 15;
сдельная заработная плата (руб.) – 20;
электроэнергия (руб.) – 10;

Ежемесячные постоянные издержки:

производство (руб.) – 80000;
управление (руб.) – 40000;
маркетинг (руб.) – 30000;

Повременная заработная плата:

производство (руб.) – 50000;
управление (руб.) – 30000;
маркетинг (руб.) – 10000;

Налоги:

с оборота (%) – 20;
начисления на заработную плату (%) – 35,6;

Собственные средства (руб.) – 1000000;

Кредит под 12% годовых;

Ставка дисконтирования (%) – 5.

Продолжительность инвестиционного периода 1 месяц.

Требуется:

1) Построить прогнозный отчет о прибылях/убытках и прогнозный финансовый план;

2) Рассчитать интегральные показатели эффективности инвестиций: чистый приведенный доход (*NPV*), индекс прибыльности (*PI*), период окупаемости инвестиций (*PBP*).

Примечание:

Указанные налоги не являются реальными и приведены только для выполнения лабораторной работы.

В инвестиционном периоде производство и реализация продукции не осуществляется, но ведется активная подготовка к этим действиям. Исходя из этого, в данный период издержки на производство и реализацию продукции исчисляются как 50% от объема соответствующих позиций в фазе реализации, а издержки на управление исчисляются в полном объеме. В рассматриваемом примере налоги и ставки налогообложения взяты условно, для расчета реальных проектов ставки налогообложения должны быть уточнены.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Прогнозный отчет о прибылях и убытках формируется в виде таблицы. В первый год шаг расчета должен составлять один месяц, в последующий период (2-5 годы) шаг расчета должен составлять один год.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках (в тыс. руб.) для приведенного выше варианта исходных данных, рассчитанный на 4 месяца, представлен в таблице 1.

Значения соответствующих строк рассчитаны следующим образом;

1. Валовой объем продаж = Объем продаж x Цена единицы продукции;
2. Потери и налоги с продаж в соответствии с условиями задания равны 0;
3. Чистый объем продаж (ст.1 - 2) = Валовой объем продаж - Потери и налоги с продаж;
4. Сырье и материалы = Объем продаж x Материалы;
5. Комплектующие = Объем продаж x Комплектующие;
6. Сдельная з/пл = Объем продаж x Сдельная з/пл x (1+начисления на зарплату/100);
7. Другие переменные издержки = Объем продаж x Электроэнергия;
8. Суммарные переменные издержки = Сырье и материалы + Комплектующие +

Сдельная з/пл + Другие переменные издержки;

9. Валовая прибыль = Валовой объем продаж - Суммарные переменные издержки;

10. Налоги с дохода и на активы = Валовой объем продаж x Налог с оборота

1. Налог на активы в соответствии с условиями задания отсутствует;

11. Оперативные издержки = (Ежемесячные постоянные издержки на производство + Повременная заработная плата на производство x (1+начисления на зарплату/100));

12. Торговые издержки = (Ежемесячные постоянные издержки на маркетинг + Повременная заработная плата на маркетинг x (1+начисления на зарплату/100));

13. Административные издержки = (Ежемесячные постоянные издержки на управление + Повременная заработная плата на управление x (1+начисления на зарплату/100));

14. Суммарные постоянные издержки = Оперативные издержки + Торговые издержки + Административные издержки;

15. Амортизация = Стоимость приобретаемого оборудования / Амортизационный период / 12;

16. Проценты по кредитам определяются на следующем этапе выполнения лабораторной работы и берутся из прогнозного финансового плана;

17. Суммарные калькуляционные издержки = Амортизация + % по кредитам;

18. Другие доходы в соответствии с условиями задания равны 0;

19. Другие затраты в соответствии с условиями задания равны 0;

20. Прибыль до выплаты налогов = Валовая прибыль - Налоги с дохода и на активы - Суммарные постоянные издержки - Суммарные калькуляционные издержки + Другие доходы - Другие затраты;

21. Налог на прибыль в соответствии с условиями задания отсутствует;

22. Чистая прибыль = Прибыль до выплаты налогов - Налог на прибыль;

Начисления на заработную плату учитывается в соответствующих строках отчета о прибылях и убытках, в которых присутствует значение заработной платы.

Цена продукции в исходных данных должна быть изменена студентом по согласованию с преподавателем в случае, если значение чистой прибыли в периоды, соответствующие выходу на заданную проектную мощность, отрицательна.

Таблица 1

Прогнозный отчет о прибылях и убытках

№	Наименование статьи	Период			
		1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц
1	Валовой объем продаж	0	1000	1000	1000
2	Потери и налоги с продаж	0	0	0	0
3	Чистый объем продаж (ст.1 - 2)	0	1000	1000	1000
4	Сырье и материалы	0	25	25	25
5	Комплекующие	0	15	15	15
6	Сдельная з/пл	0	27,12	27,12	27,12
7	Другие переменные издержки	0	10	10	10
8	Суммарные переменные издержки (ст. 4 + 5 + 6 + 7)	0	77,12	77,12	77,12
9	Валовая прибыль (ст. 3 - 8)	0	922,88	922,88	922,88
10	Налоги с дохода и на активы	0	200	200	200
11	Оперативные издержки	73,9	147,8	147,8	147,8
12	Торговые издержки	21,78	43,56	43,56	43,56
13	Административные издержки	80,68	80,68	80,68	80,68
14	Суммарные постоянные издержки (ст. 11 + 12 + 13)	176,36	272,04	272,04	272,04
15	Амортизация	0	33,33	33,33	33,33
16	% по кредитам	35	35	35	30

17	Суммарные калькуляционные издержки (ст. 15 + 16)	35	68,33	68,33	63,33
18	Другие доходы	0	0	0	0
19	Другие затраты	0	0	0	0
20	Прибыль до выплаты налогов (ст. 9 - 10 - 14 - 17 + 18 - 19)	-211,36	382,51	382,51	387,51
21	Налог на прибыль	0	0	0	0
22	Чистая прибыль (ст. 20 - 21)	-211,36	382,51	382,51	387,51

Прогнозный финансовый план (анализ денежных потоков)

Прогнозный финансовый план строится в несколько итераций.

Первый вариант строится без учета заемных средств. Для приведенного выше варианта финансовый план представлен в таблице 2 (в тыс. руб.).

Значения соответствующих строк рассчитаны следующим образом.

1. Поступления от сбыта продукции = Объем продаж x Цена единицы продукции;

2. Переменные издержки = Объем продаж x (Материалы + Комплектующие + Электроэнергия);

3. Затраты на сдельную з/плату = Объем продаж x Сдельная з/пл;

4. Постоянные издержки = Ежемесячные постоянные издержки на производство + Повременная заработная плата на производство + Ежемесячные постоянные издержки на маркетинг + Повременная заработная плата на маркетинг + Ежемесячные постоянные издержки на управление + Повременная заработная плата на управление;

5. Налоги = Валовой объем продаж x Налог с оборота + Объем продаж x Сдельная з/пл x начисления на зарплату/100 + Повременная заработная плата на производство x начисления на зарплату/100 + Повременная заработная плата на маркетинг x начисления на зарплату/100 + Повременная заработная плата на управление x начисления на зарплату/100;

6. Денежный поток от оперативной деятельности = Поступления от сбыта продукции - Переменные издержки - Затраты на сдельную з/плату - Постоянные издержки - Налоги;

7. Затраты на приобретение оборудования = Стоимость приобретаемого оборудования;

8. Другие затраты подготовительного периода в соответствие с условиями задания равны 0;

9. Поступления от реализации активов в соответствие с условиями задания равны 0;

10. Денежный поток от инвестиционной деятельности = Поступления от реализации активов - Затраты на приобретение оборудования - Другие затраты подготовительного периода;

11. Собственный капитал = Собственные средства;

12. Займы для первого варианта расчета равны 0;

13. Выплаты в погашение займов для первого варианта расчета равны 0;

14. Выплаты %-в по займам для первого варианта расчета равны 0;

15. Банковские вклады в соответствие с условиями задания равны 0;

16. Доходы по банковским вкладам в соответствие с условиями задания равны 0;

17. Выплаты дивидендов в соответствие с условиями задания равны 0;

18. Денежный поток от финансовой деятельности = Собственный капитал + Займы - Выплаты в погашение займов - Выплаты %-в по займам - Банковские вклады + Доходы по банковским вкладам - Выплаты дивидендов;

19. Баланс наличности на начало периода = Баланс наличности на конец

предыдущего периода;

Баланс наличности на начало 1 периода равен 0;

20. Баланс наличности на конец периода (ст. 19 + 6 + 10 + 18) = Баланс наличности на начало периода + Денежный поток от оперативной деятельности + Денежный поток от инвестиционной деятельности + Денежный поток от финансовой деятельности

Первый вариант финансового плана достаточно построить на период до 6 месяцев.

Таблица 2

Финансовый план (без учета заемных ресурсов)

№	Наименование статьи	Период					
		1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц	5-й месяц	6-й месяц
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Поступления от сбыта продукции	0	1000	1000	1000	1000	1000
2	Переменные издержки	0	50	50	50	50	50
3	Затраты на сделную з/плату	0	20	20	20	20	20
4	Постоянные издержки	155	240	240	240	240	240
5	Налоги	21,36	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16
6	Денежный поток от оперативной деятельности (ст. 1 - 2 - 3 - 4 - 5)	-176,36	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84
7	Затраты на приобретение оборудования	4000	0	0	0	0	0
8	Другие затраты подготовительного периода	0	0	0	0	0	0
9	Поступления от реализации активов	0	0	0	0	0	0
10	Денежный поток от инвестиционной деятельности (ст. - 7 - 8 + 9)	-4000	0	0	0	0	0
11	Собственный капитал	1000	0	0	0	0	0
12	Займы	0	0	0	0	0	0
13	Выплаты в погашение займов	0	0	0	0	0	0
14	Выплаты %-в по займам	0	0	0	0	0	0
15	Банковские вклады	0	0	0	0	0	0
16	Доходы по банковским вкладам	0	0	0	0	0	0

17	Выплаты дивидендов	0	0	0	0	0	0
18	Денежный поток от финансовой деятельности	1000	0	0	0	0	0
19	Баланс наличности на начало периода	0	-3176,36	-2725,52	-2274,68	-1823,84	-1373,00
20	Баланс наличности на конец периода (ст. 19 + 6 + 10 + 18)	-3176,4	-2725,52	-2274,68	-1823,84	-1373,00	-922,16

Из таблицы 2 видно, что не выполняется главное условие реализуемости проекта - обеспечение положительного остатка денежных средств во все периоды времени от начала до конца реализации проекта. Для выполнения условия необходимо использовать заемные средства. Их объем определяется данными строки 20 - Балансом наличности на конец периода. Для приведенного примера величина заемных средств должна быть не менее 3176,4 тыс. руб. Примем ее в размере 3500 тыс. руб.

Второй вариант финансового плана (с учетом заемных ресурсов)

№	Наименование статей	Период											
		1-й мес.	2-й мес.	3-й мес.	4-й мес.	5-й мес.	6-й мес.	7-й мес.	8-й мес.	9-й мес.	10-й мес.	11-й мес.	12-й мес.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Поступление от сбыта продукции	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
2	Переменные издержки	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
3	Затраты на сдельную зарплату	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
4	Постоянные издержки	155	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
5	Налоги	21,36	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16
6	Денежный поток от оперативной деятельности (стр.1-стр.2-стр.3-стр.4-стр.5	-176,36	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84
7	Затраты на приобретение оборудования	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Другие затраты подготовительного периода	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Поступления от реализации активов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
10	Денежный поток от инвестиционной деятельности (-стр.7 – стр.8. +стр.9)	-4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Собственный капитал	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Займы	3500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Выплаты в погашение займов	0	0	500	500	500	500	500	500	500	0	0	0
14	Выплаты процентов по займам	35	35	35	30	25	20	15	10	5	0	0	0
15	Банковские вклады	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Доходы по банковским вкладам	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Выплаты дивидендов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Денежный поток от финансовой деятельности	4465	-35	-535	-530	-525	-520	-515	-510	-505	0	0	0
19	Баланс наличности на начало периода	0	288,64	704,48	620,32	541,16	467	397,84	333,68	274,52	220,36	671,2	1122,04
20	Баланс наличности на конец периода (стр.19 + стр.6 + стр.10 +стр.18)	288,64	704,48	620,32	541,16	467	397,84	333,68	274,52	220,36	671,2	1122,04	1572,88

Второй вариант финансового плана показан в таблице 3 (в тыс. руб.). Значения строк 1 – 11 повторяют первый вариант. Значения строк 13 - Выплаты в погашение займов и 14 - Выплаты %-в по займам определяются исходя из соблюдения условия обеспечения положительного остатка денежных средств.

Финансовый план строится с шагом 1 месяц вплоть до того года, в котором завершаются выплаты в погашение займов и выплаты %-в по займам. В приведенном примере это 1 год.

Далее строится вариант финансового плана с шагом 1 год, как это показано в таблице 4.

Таблица 4

Построение варианта финансового плана с шагом 1 год

№	Наименование статьи	Период				
		1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1	2	3	4	5	6	7
1	Поступления от сбыта продукции	11000	12000	12000	12000	12000
2	Переменные производственные издержки	550	600	600	600	600
3	Сдельная з/плата	220	240	240	240	240
4	Постоянные издержки	2795	2880	2880	2880	2880
5	Налоги	2652,12	2869,92	2869,92	2869,92	2869,92
6	Денежный поток от оперативной деятельности (ст.1-ст.2-ст.3-ст.4-ст.5)	4782,88	5410,08	5410,08	5410,08	5410,08
7	Затраты на приобретение активов	4000	0	0	0	0
8	Др.издержки подготовительного периода	0	0	0	0	0
9	Поступления от реализации активов	0	0	0	0	0
10	Денежный поток от инвестиционной деятельности (ст.9-ст.7-ст.8)	-4000	0	0	0	0
11	Собственный капитал	1000	0	0	0	0
12	Займы	3500	0	0	0	0
13	Выплаты в погашение займа	3500	0	0	0	0
14	Выплаты % по займам	210	0	0	0	0
15	Банковские вклады	0	0	0	0	0
16	Доходы по банковским вкладам	0	0	0	0	0
17	Выплата дивидендов	0	0	0	0	0
18	Денежный поток от финансовой деятельности (ст.11+ст.12-ст.13-ст.14-ст.15+ст.16-ст.17)	790	0	0	0	0
19	Баланс наличности на начало периода	0	1572,88	6982,96	12393,04	17803,12
20	Баланс наличности на конец периода	1572,88	6982,96	12393,04	17803,12	23213,20

(ст.19+ст.6.+ст.10+ст.18)					
---------------------------	--	--	--	--	--

Расчет интегральных показателей эффективности

Последний вариант финансового плана используется для расчета интегральных показателей эффективности проекта. Все расчеты показателей эффективности (интегральных показателей) выполняются на основании финансового плана с дисконтированными потоками наличности, представляющими притоки и оттоки денежных средств в процессе реализации проекта.

Сумма поступлений денежных средств в процессе реализации проекта, используемая в процессе расчетов показателей эффективности инвестиций, формируется путем суммирования следующих статей:

- Поступления от сбыта продукции
- Поступления от реализации активов

Сумма выплат денежных средств в процессе реализации проекта формируется аналогичным образом и включает в себя:

- Переменные издержки
- Затраты на сдельную заработную плату
- Постоянные издержки
- Налоги
- Затраты на приобретение активов
- Другие издержки подготовительного периода

Номинальные значения поступлений и выплат для каждого периода умножаются на соответствующий коэффициент дисконтирования и определяются продисконтированные поступления и продисконтированные выплаты, как это показано в таблице 5 для рассматриваемого примера.

Таблица 5

Расчет показателей эффективности

№	Наименование статьи	Период (год)					Всего
		1	2	3	4	5	
1	Входной поток	11000	12000	12000	12000	12000	59000
2	Выходной поток	10217,1	6589,92	6589,92	6589,92	6589,92	36576,8
3	Коэффициент дисконтирования	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	
4	Дисконтированный приток	10472	10884	10368	9876	9408	51008
5	Дисконтированный отток	9726,7	5977,06	5693,69	5423,5	5166,5	31987,4

Далее рассчитываются чистый приведенный доход:

$$NPV = 51008 - 31987,4 = 19020,6 \text{ (тыс. руб.)}$$

и индекс прибыльности:

$$PI = 51008 / 31987,4 = 1,59$$

Под периодом окупаемости с учетом дисконтирования понимается период времени от момента начала реализации проекта до того момента эксплуатации объекта, в который суммарные дисконтированные поступления от эксплуатации становятся равными суммарным дисконтированным выплатам. В домашнем задании достаточно

определить значение периода окупаемости с учетом дисконтирования с точностью до года. Для рассматриваемого примера: $0 < PBP < 1$ года.

9. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Учебным планом предусмотрено проведение практических занятий по дисциплине. Практические занятия предназначены для отработки теоретических положений на практике. Операционно-деятельностная доминанта ПЗ обуславливает необходимость не только вербальных методов обучения, но и деловых и ролевых игр, тренингов, «мозгового штурма» и т. д.

Рекомендуемые темы для проведения практических занятий:

1. Сущность и значение бизнес – планирования в управлении предприятием
2. Бизнес-план как элемент антикризисного управления
3. Содержание и порядок разработки бизнес - плана
4. Концепция бизнеса
5. Описание предприятия и отрасли, Характеристика продукции (услуг)
6. Исследование и анализ рынка сбыта. план маркетинга
7. Производственный план
8. Организационный план
9. Финансовый план
10. Программные продукты, используемые при написании бизнес-планов
11. Экспресс – анализ бизнес-плана. Мониторинг бизнес-плана
12. Статические и динамические методы оценки бизнес плана
13. Риски и страхование бизнеса

10. СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Учебным планом не предусмотрено.

11. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

11.1. Общий перечень самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов предполагает выбор из предложенного списка источников для изучения и конспектирования. Основное назначение данной формы обучения – углубленное самостоятельное ознакомление с альтернативными идеями, теориями, концепциями, технологиями по принятию управленческих решений, что позволяет студентам аргументировать свои профессиональные позиции на практических занятиях.

Рекомендуется следующие виды самостоятельной работы:

- выполнение заданий для самостоятельной работы;
- задания для самостоятельной работы;
- написание рефератов;
- заучивание терминологии;
- работа над тестами.

№ п.п.	Темы	Содержание самостоятельной работы	Формы контроля	Объем, час.
1	Сущность и значение бизнес – планирования в управлении предприятием	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
2	Бизнес-план как элемент антикризисного управления	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
3	Содержание и порядок разработки бизнес - плана	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
4	Концепция бизнеса	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
5	Описание предприятия и отрасли, Характеристика продукции (услуг)	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
6	Исследование и анализ рынка сбыта. план маркетинга	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
7	Производственный план	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
8	Организационный план	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
9	Финансовый план	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
10	Программные продукты, используемые при написании бизнес-планов	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для	Устный опрос, проверка тестов, проверка	12

		самостоятельной работы	рефератов	
11	Экспресс – анализ бизнес-плана. Мониторинг бизнес-плана	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
12	Статические и динамические методы оценки бизнес плана	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
13	Риски и страхование бизнеса	Написание рефератов, заучивание терминологии, работа над тестами, выполнение заданий для самостоятельной работы	Устный опрос, проверка тестов, проверка рефератов	12
Итого:				156

11.2. Курсовая работа

Учебным планом не предусмотрена курсовая работа по дисциплине. Примерная тематика курсовых работ:

1. Создание предприятия по оказанию услуг
2. Бизнес-план по открытию магазина
3. Система бизнес-планирования на предприятии
4. Бизнес-план по выпуску новой продукции на действующем предприятии
5. Бизнес-план по реконструкции предприятия
6. Бизнес-план по замене оборудования на предприятии
7. Бизнес-план сокращения производственных мощностей
8. Бизнес-план открытия предприятия
9. Бизнес-план по переподготовке кадров
10. Бизнес-план по изменениям на предприятии

11.3. Примерная тематика контрольных работ

Учебным планом не предусмотрена.

11.4. Вопросы и задания для экзамена

1. Бизнес-план и его роль в современном предпринимательстве.
2. Маркетинговые решения для реализации бизнес-плана.
3. Анализ ликвидности предприятия на основе финансовой отчетности предприятия
4. Технологии контроля экономической эффективности
5. Бизнес-план некоммерческого предприятия
6. Разработка бизнес-плана проекта организации совместного предприятия
7. Анализ инвестиционных рисков и факторы их возникновения
8. Содержание и порядок разработки бизнес-плана
9. Особенности разработки «Плана маркетинга» в бизнес-планировании
10. Формирование политики ценообразования на предприятии
11. Структура и содержание раздела бизнес-плана «План производства»
12. Финансовый план и финансовые стратегии предприятия
13. Механизмы анализа и изучения рынка
14. Роль маркетинговых коммуникаций в развитии товаров (услуг) на рынок

15. Организационный план как один из разделов бизнес-плана
16. Миссия предприятия: как сделать правильный выбор
17. Разработка бизнес-плана освоения нового вида продукции (услуг)
18. Повышение конкурентоспособности предприятия продукции посредством бизнес-планирования
19. Назначение резюме: этапы его составления и продвижения
20. Разработка юридической схемы будущей коммерческой организации (юридический план)
21. Автоматизация расчетов при составлении бизнес-плана
22. Методы разработки бизнес-планов
23. Место бизнес-плана в системе планирования
24. Управление жизненным циклом товара в процессе разработки бизнес-плана
25. Анализ конъюнктуры рынка и внешней среды организации
26. Проектирование стратегии фирмы на основе разработки бизнес-плана
27. Бизнес-план как инструмент управления инвестициями
28. Удержание конкурентоспособности организации (предприятия) средствами бизнес-планирования
29. Анализ конкуренции при разработке бизнес-плана
30. Планирование стоимости инвестиционных ресурсов и их оценка

11.5. Примеры тестовых заданий

Задание 1

Первым шагом создания бизнес-плана является:

1. определение прибыли, которую можно получить;
2. определение ресурсов, необходимых для реализации;
3. определение цели создания;
4. определение перечня проблем, которые будут решены;
5. определение потенциальных конкурентов.

Задание 2

Кто должен заниматься бизнес-планированием на предприятии:

1. совет директоров;
2. независимые консультанты совместно с менеджерами предприятия;
3. генеральный директор и рабочая группа специалистов предприятия;
4. инвесторы;
5. все перечисленные выше.

Задание 3

Что определяет плановая информация:

1. аналитическую и прогнозную информацию;
2. цели и мероприятия, характеризующие будущие события, имеющие отношения к предприятию;
3. субъективную информацию о бизнесе;
4. описание пути превращения идеи в связанную реальность.

Задание 4

Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования и планово-контрольных расчетов:

1. кадровые – готовность руководства;
2. организационные – дееспособная организация управления;
3. информационные – наличие эффективного инструмента для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации;

4. законодательные – наличие законов способствующих развитию экономики в России;
5. методические – наличие банка методик для различных отраслей промышленности;
6. все вышеперечисленные.

Задание 5

Какие цели следует отнести к процедурам бизнес-планирования:

1. разработка стратегии развития бизнеса;
2. определение тенденций развития бизнеса;
3. диверсификация продуктов, работ и услуг;
4. моделирование бизнес-процессов;
5. все вышеперечисленное.

Задание 6

Для кого бизнес-план разрабатывается в первую очередь:

1. для государственных учреждений, в том числе для налоговой инспекции;
2. для банка, который может дать кредит;
3. для совета директоров, генерального директора и ведущих менеджеров предприятия;
4. для федеральной, региональной и местной администрации.

Задание 7

Укажите первоочередные проблемы, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, фирмы (организации):

1. отсутствие современных технологий и современного оборудования;
2. отсутствие денег;
3. отсутствие или неопределенность целей;
4. высокий уровень налогов;
5. низкий уровень управления;
6. отсутствие государственного финансирования;
7. высокий уровень затрат на производство и управление;
8. неэффективное планирование и управление финансами и издержками производства;
9. принятие необоснованных решений из-за отсутствия оперативной управленческой информации.

Задание 8

Какие подсистемы должны быть включены в систему планирования:

1. планирование целей;
2. планирование потенциала;
3. планирование процессов и объектов;
4. плановые расчеты подсистемы;
5. все перечисленные.

Задание 9

Какие необходимо разработать планы при оперативном планировании на промышленном предприятии с функциональной организационной структурой:

1. план сбыта;
2. план производства;
3. план снабжения;
4. план НИОКР;
5. план логистики (транспортно-складское хозяйство);

6. план персонала;
7. информационный и коммуникационный план;
8. план оборудования;
9. административный план (система управления и финансового учета);
10. все.

Задание 10

Существует ли стандарт на структуру и содержание разделов бизнес-планов:

1. структура и содержание определена стандартами LAS и GAAP;
2. определяется Положениями по бухгалтерскому учету (ПБУ);
3. стандарта не существует;
4. структура и содержание разделов определяется инвесторами.

Задание 11

Укажите программное обеспечение, которое позволяет анализировать прошлую и текущую деятельность:

1. Audit Expert;
2. Forecast Expert;
3. Sales Expert;
4. Marketing Expert;
5. Project Expert;
6. все перечисленные выше.

Задание 12

Центральным разделом плана развития предприятия является:

1. план развития науки и техники;
2. производственная программа;
3. финансовый план;
4. план повышения экономической эффективности производства.

Задание 13

Основной раздел бизнес-плана:

1. цели и задачи предпринимательской сделки, эффективность сделки;
2. план (программа) действий и организационные меры;
3. обобщенное резюме, основные параметры и показатели бизнес-плана.

Задание 14

Текущее планирование охватывает:

1. планирование сбыта;
2. планирование производства;
3. планирование НИОКР;
4. планирование персонала;
5. планирование стратегии развития предприятия;
6. планирование финансов.

Задание 15

Какому понятию соответствует следующее определение «вложения частной фирмы или государства в производство какой-либо продукции, предоставление каких-либо услуг, вложения в основной или оборотный капитал»?

_____ реальные инвестиции _____

Задание 16

Цель анализа чувствительности проекта:

1. определение количества продаж при котором затраты полностью будут покрываться доходами от продаж;
2. определение критических границ изменения различных внешних и внутренних факторов;
3. определение рисков.

Задание 17

Анализ чувствительности проекта это:

1. многофакторный анализ;
2. однофакторный анализ;
3. комплексный анализ.

Задание 18

Сможете ли Вы определить длительность подготовленного периода и бюджет инвестиционных затрат, если отсутствует информация об условиях поставки и оплаты основного технологического оборудования:

1. да;
2. нет;
3. да, но с большой погрешностью.

Задание 19

При определении денежного потока учитывается ли амортизация:

1. да;
2. нет.

Задание 20

Что определяет отношение собственных средств к заемным:

1. показатель финансовой независимости;
2. финансовый рычаг;
3. показатель финансовой устойчивости.

Задание 21

Что определяется отношением суммарных текущих активов к суммарным текущим обязательствам:

1. чистый оборотный капитал (собственные оборотные средства);
2. абсолютная ликвидность;
3. срочная (быстрая) ликвидность;
4. текущая (общая) ликвидность.

Задание 22

Как изменится финансовый цикл при увеличении коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности:

1. длительность финансового цикла увеличится;
2. длительность финансового цикла не изменится;
3. длительность финансового цикла уменьшится.

Задание 23

Какой показатель можно считать самым важным:

1. PV;
2. DPB;
3. ARR;
4. NPV;
5. PI;

6. IRR.

Задание 24

Какой показатель определяется без дисконтирования:

1. PB;
2. DPB;
3. ARR;
4. NPV;
5. PI;
6. IRR.

Задание 25

Какой из сценариев проекта будет наиболее привлекателен для потенциального инвестора:

1. NPV= 200 000 у.е PI=1,20;
2. NPV= 200 000 у.е PI =1,15;
3. NPV= 250 000 у.е PI =1,15.

Задание 26

По каким основным сферам деятельности принимаются решения при планировании бизнеса (несколько вариантов):

1. по фискальной деятельности;
2. по стратегической;
3. по производственной;
4. по финансовой;
5. по организационной;
6. по инвестиционной.

12. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

12.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:

- владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7);
 - умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК-15);
 - владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16);
 - владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18);
 - владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19).
- владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20).

В ходе изучения дисциплины студент должен:

знать:

- теоретико – методологические основы бизнес – планирования, технологию построения бизнес-плана, методы оценки.

- о роли и назначении бизнес – плана в системе планирования, его отличия от других плановых документов

уметь:

- составлять, оценивать экономическую эффективность бизнес-плана и его инвестиционную привлекательность;

- использовать современные программные продукты для повышения достоверности и точности информации.

владеть:

- методикой составления бизнес-планов.

Тематическая структура дисциплины

№ ДЕ	Наименование дидактической единицы	№ п.п.	Тема	Планируемые результаты обучения (ПРО)
1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	1	Сущность и значение бизнес – планирования в управлении предприятием	ПК-7, ПК-18, ПК-19
		2	Бизнес-план как элемент антикризисного управления	ПК-7, ПК-16, ПК-18, ПК-19
		3	Содержание и порядок разработки бизнес - плана	ПК-7, ПК-20
2	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ЭЛЕМЕНТОВ БИЗНЕС-ПЛАНА	4	Концепция бизнеса	ПК-7, ПК-18, ПК-19, ПК-15
		5	Описание предприятия и отрасли, Характеристика продукции (услуг)	ПК-7, ПК-18, ПК-15
		6	Исследование и анализ рынка сбыта. План маркетинга	ПК-7, ПК-18, ПК-19, ПК-15
		7	Производственный план	ПК-7
		8	Организационный план	ПК-7
		9	Финансовый план	ПК-7, ПК-16
		10	Программные продукты, используемые при написании бизнес-планов	ПК-7, ПК-16
3	МЕХАНИЗМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА	11	Экспресс – анализ бизнес-плана. Мониторинг бизнес-плана	ПК-7, ПК-16
		12	Статические и динамические методы оценки бизнес плана	ПК-7, ПК-16
		13	Риски и страхование бизнеса	ПК-7

Этапы формирования компетенций дисциплины «Бизнес-планирование»

ПК-7 - владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ					
Знать (З.7)		Уметь (У.7)		Владеть (В.7)	
Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии
роли, функции и задачи менеджера в современной организации; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами	Лекции по теме № 1-13 Лабораторная работа № 1-2 Курсовые работы по теме №1-10 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания № 1-26 Практические занятия 1-13	организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности	Лекции по теме № 1-13 Лабораторная работа № 1-2 Курсовые работы по теме №1-10 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания № 1-26 Практические занятия 1-13	современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации	Лекции по теме № 1-13 Лабораторная работа № 1-2 Курсовые работы по теме №1-10 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания № 1-26 Практические занятия 1-13
ПК-15 - умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании					
Знать (З.15)		Уметь (У.15)		Владеть (В.15)	
Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии
виды управленческих решений и методы их принятия; систему риск-	Лекции по теме № 4-6 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы	Лекции по теме № 4-6 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания	методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;	Лекции по теме № 4-6 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания

<p>менеджмента проекта, методы анализа, оценки и управления рисками в проекте</p>	<p>№ 1-26 Темы курсовых работ 1-10 Темы практических работ 4-6</p>	<p>и оценивать их влияние на организацию; оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений; принимать оптимальные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций и неплатежеспособности предприятий оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений; определять и проводить количественную и качественную оценки риска проекта, разрабатывать мероприятия по управлению рисками</p>	<p>№ 1-26 Темы курсовых работ 1-10 Темы практических работ 4-6</p>	<p>методами управления рисками проекта</p>	<p>№ 1-26 Темы курсовых работ 1-10 Темы практических работ 4-6</p>
---	--	--	--	--	--

		проекта			
ПК-16 - владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов					
Знать (З.16)		Уметь (У.16)		Владеть (В.16)	
Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии
принципы, способы и методы оценки активов, инвестиционных проектов и организаций; основные схемы и модели финансирования проекта	Лекции по теме № 2,9-12 Лабораторная работа № 2 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания № 1-26 Темы практических занятий 2,9-12	оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений; разрабатывать инвестиционные проекты и проводить их оценку; анализировать финансовую отчетность по проекту и составлять финансовый план проекта; применять методы финансирования и бюджетирования проекта, разрабатывать схемы финансирования; применять методы финансирования и бюджетирования проекта, разрабатывать схемы	Лекции по теме № 2,9-12 Лабораторная работа № 2 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания № 1-26 Темы практических занятий 2,9-12	методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков; навыками расчета и анализа основных стоимостных показателей проекта; навыками анализа инновационных процессов и их эффективности	Лекции по теме № 2,9-12 Лабораторная работа № 2 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания № 1-26 Темы практических занятий 2,9-12

		финансирования; оценивать финансовую и экономическую эффективность проекта; проводить количественную и качественную оценку эффективности проектной деятельности; оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений			
ПК-18 - владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)					
Знать (З.18)		Уметь (У.18)		Владеть (В.18)	
Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии
основные бизнес-процессы в организации; принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; содержание маркетинговой концепции	Лекции по теме № 1,2,4-6 Курсовые работы по теме №1-10 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания 1-26 практических занятий № 1,2,4-6	ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее	Лекции по теме № 1,2,4-6 Курсовые работы по теме №1-10 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания 1-26 практических занятий № 1,2,4-6	методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; навыками расчета основных экономических показателей функционирования предприятия;	Лекции по теме № 1,2,4-6 Курсовые работы по теме №1-10 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания 1-26 практических занятий № 1,2,4-6

управления		ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; разрабатывать инвестиционные проекты и проводить их оценку; определять систему контролируемых параметров и контрольных точек проекта, использовать методы, модели и технологии управления контролируемыми параметрами проекта		направлениями развития целей и задач функционирования в соответствии с экономической ситуацией и запросами рынка	
ПК-19 - владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками					
Знать (З.19)		Уметь (У.19)		Владеть (В.19)	
Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии
принципы организации операционной деятельности,	Лекции по теме № 1,2,4,6 Курсовые работы по теме №1-10	планировать операционную деятельность организации;	Лекции по теме № 1,2,4,6 Курсовые работы по теме №1-10	методами управления операциями; методами формулирования и	Лекции по теме № 1,2,4,6 Курсовые работы по теме №1-10 Вопросы для экзамена №

основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации; основные концепции и методы организации операционной деятельности (MRP, MRP II, ERP); содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; содержание маркетинговой концепции управления; методы маркетинговых исследований	Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания № 1-26 Темы практических занятий 1,2,4,6	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции КСО	Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания № 1-26 Темы практических занятий 1,2,4,6	реализации стратегий на уровне бизнес-единицы	1-30 Тестовые задания № 1-26 Темы практических занятий 1,2,4,6
ПК-20 - владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур					
Знать (З.19)		Уметь (У.19)		Владеть (В.19)	
Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии	Описание	Формы, методы, технологии
этапы подготовки организационных документов, необходимых для	Лекции по теме № 3 Лабораторная работа № 1 Курсовые работы	подготавливать организационных и распорядительных документов,	Лекции по теме № 3 Лабораторная работа № 1 Курсовые работы	владеть навыками подготовки организационных и распорядительных	Лекции по теме № 3 Лабораторная работа № 1 Курсовые работы по теме №1-10

создания новых предпринимательских структур	по теме №1-10 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания № 1-26 Темы практических занятий 3	необходимых для создания новых предпринимательских структур	по теме №1-10 Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания № 1-26 Темы практических занятий 3	документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур	Вопросы для экзамена № 1-30 Тестовые задания № 1-26 Темы практических занятий 3
---	---	--	---	---	---

12.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; для каждого результата обучения по дисциплине (модулю) показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования, шкалы и процедуры оценивания

12.2.1. Вопросы и заданий для экзамена практических занятий

При оценке знаний на экзамене учитывается:

1. Уровень сформированности компетенций.
2. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
3. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
4. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
5. Умение связать теорию с практикой.
6. Умение делать обобщения, выводы.

№ пп	Оценка	Шкала
1	Отлично	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
2	Хорошо	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; - достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
3	Удовлетворительно	<p>Студент должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
4	Неудовлетворительно	<p>Студент демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой

		излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.
5	Зачтено	Выставляется при соответствии параметрам экзаменационной шкалы на уровнях «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».
6	Незачтено	Выставляется при соответствии параметрам экзаменационной шкалы на уровне «неудовлетворительно».

12.2.2. Тестирования

№ пп	Оценка	Шкала
1	Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
2	Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
3	Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
4	Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
5	Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
6	Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

12.2.3. Курсовой работы

КР оценивается по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка	Критерий
отлично	- содержание работы полностью раскрывает утвержденную тему и соответствует квалификационным требованиям, предъявляемым к подобного рода работам;
	- выполненная работа свидетельствует о знании основных теоретических концепций, монографий по рассматриваемой проблеме (их авторов и источников, в которых они изложены);
	- теоретические выводы и практические предложения автора соответствуют сформулированным во введении задачам, вытекают из содержания работы и основываются на законодательных и иных нормативно-правовых актах;
	- в работе в полной мере использованы современные литературные источники,
	- в работе обобщены данные эмпирического исследования автора, собранные в конкретном органе, учреждении;
	- в работе применены адекватные гипотезам методы научных исследований;
	- оформление работы соответствует установленным требованиям;
	- по теме КР студент имеет научные публикации или выступления на конференции;
хорошо	- студент грамотно выступает на защите, убедительно отвечает на вопросы комиссии, в ответном слове студент аргументированно ответил на замечания рецензента или научного руководителя.
	- содержание работы раскрывает утвержденную тему и соответствует квалификационным требованиям, предъявляемым к такого рода работам по специальности;
	- выполненная работа свидетельствует о знании основных теоретических концепций, монографий по рассматриваемой

	<p>проблеме (их авторов и источников, в которых они изложены), другой учебной литературы;</p> <p>- теоретические выводы, практические предложения по повышению эффективности деятельности органа, учреждения основываются на законодательных и иных нормативно-правовых актах;</p> <p>- в работе использованы современные литературные источники, обобщенные данные эмпирического исследования автора, собранные в конкретном органе, учреждении;</p> <p>- в работе применены адекватные гипотезам методы математической обработки;</p> <p>- выводы и предложения автора соответствуют сформулированным во введении задачам и вытекают из содержания работы;</p> <p>- оформление дипломной работы соответствует установленным требованиям.</p> <p>- в дипломной работе имеются отдельные упущения в изложении некоторых вопросов, в оформлении полученных результатов;</p> <p>- студент грамотно выступает на защите, убедительно отвечает на вопросы комиссии,</p>
удовлетворительно	<p>- содержание работы не полностью раскрывает утвержденную тему, но, вместе с тем, соответствует квалификационным требованиям, предъявляемым к подобного рода работам по специальности;</p> <p>- выполненная работа свидетельствует о недостаточном знании автором основных теоретических концепций, монографий по рассматриваемой проблеме, другой учебной литературы;</p> <p>теоретические выводы, практические предложения по повышению эффективности деятельности органа, учреждения основываются на законодательных и иных нормативно-правовых актах;</p> <p>- статистическая обработка выполнена не полностью или неадекватно подобраны методы математической обработки.</p> <p>- выводы и предложения автора не полностью соответствуют сформулированным во введении задачам и не вытекают из содержания работы;</p> <p>- имеются незначительные нарушения требований по оформлению дипломной работы;</p> <p>- работа оценена научным руководителем на положительную оценку.</p> <p>- студент выступая на защите, отвечает не на все вопросы комиссии.</p>
неудовлетворительно	<p>содержание работы не раскрывает утвержденную тему;</p> <p>- выполненная работа свидетельствует о незнании автором основных теоретических концепций, монографий по рассматриваемой проблеме, другой учебной литературы, а также нормативно-правовых актов;</p> <p>- в работе отсутствуют теоретические выводы, практические предложения;</p> <p>- нет ссылок на используемые источники;</p>

	- отсутствуют материалы эмпирического исследования автора;
	- не использованы методы математической статистики.
	- работа оформлена с нарушением требований, предъявляемых к работам данного вида;
	- студент выступая на защите, не отвечает на вопросы комиссии,

12.2.4. Лабораторной работы

Оценка «отлично»	- студент выполнил работу в полном объеме, с соблюдением необходимой последовательности действий; - правильно оформил отчет: в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; - правильно выполняет анализ ошибок.
Оценка «хорошо»	ставится, если студент выполнил требования к оценке "5", но допущены 2-3 недочета.
Оценка «удовлетворительно»	ставится, если студент выполнил работу не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки.
Оценка «неудовлетворительно»	ставится, если студент не выполнил работу или выполнил не полностью, или объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

12.3. 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

12.3.1. Вопросы и задания для экзамена

1. Бизнес-план и его роль в современном предпринимательстве.
2. Маркетинговые решения для реализации бизнес-плана.
3. Анализ ликвидности предприятия на основе финансовой отчетности предприятия
4. Технологии контроля экономической эффективности
5. Бизнес-план некоммерческого предприятия
6. Разработка бизнес-плана проекта организации совместного предприятия
7. Анализ инвестиционных рисков и факторы их возникновения
8. Содержание и порядок разработки бизнес-плана
9. Особенности разработки «Плана маркетинга» в бизнес-планировании
10. Формирование политики ценообразования на предприятии
11. Структура и содержание раздела бизнес-плана «План производства»
12. Финансовый план и финансовые стратегии предприятия
13. Механизмы анализа и изучения рынка
14. Роль маркетинговых коммуникаций в развитии товаров (услуг) на рынок
15. Организационный план как один из разделов бизнес-плана
16. Миссия предприятия: как сделать правильный выбор
17. Разработка бизнес-плана освоения нового вида продукции (услуг)
18. Повышение конкурентоспособности предприятия продукции посредством бизнес-

планирования

19. Назначение резюме: этапы его составления и продвижения
20. Разработка юридической схемы будущей коммерческой организации (юридический план)
21. Автоматизация расчетов при составлении бизнес-плана
22. Методы разработки бизнес-планов
23. Место бизнес-плана в системе планирования
24. Управление жизненным циклом товара в процессе разработки бизнес-плана
25. Анализ конъюнктуры рынка и внешней среды организации
26. Проектирование стратегии фирмы на основе разработки бизнес-плана
27. Бизнес-план как инструмент управления инвестициями
28. Удержание конкурентоспособности организации (предприятия) средствами бизнес-планирования
29. Анализ конкуренции при разработке бизнес-плана
30. Планирование стоимости инвестиционных ресурсов и их оценка

12.3.2. Примерная тематика курсовых работ

1. Создание предприятия по оказанию услуг
2. Бизнес-план по открытию магазина
3. Система бизнес-планирования на предприятии
4. Бизнес-план по выпуску новой продукции на действующем предприятии
5. Бизнес-план по реконструкции предприятия
6. Бизнес-план по замене оборудования на предприятии
7. Бизнес-план сокращения производственных мощностей
8. Бизнес-план открытия предприятия
9. Бизнес-план по переподготовке кадров
10. Бизнес-план по изменениям на предприятии

12.3.3. Лабораторные работы

Учебным планом предусмотрено проведение лабораторных работ по дисциплине. Рекомендуемые темы для проведения лабораторных работ:

1. Содержание и порядок разработки бизнес - плана
2. Статические и динамические методы оценки бизнес плана

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №1 «СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС – ПЛАНА»

СОДЕРЖАНИЕ ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЫ №1

Основными структурными элементами лабораторной работы №1 являются:

- Титульный лист
- Содержание
- Основная часть лабораторной работы №1
- Заключение
- Библиографический список

Титульный лист оформляется в соответствии с типовой формой, приведенной в Приложении №1 методических указаний.

Содержание включает в себя список основных разделов лабораторной работы №1 и приложений с постраничной нумерацией.

Основная часть лабораторной работы №1 включает в себя следующие разделы:

- Резюме;
- Идея и общие предпосылки проекта;
- Описание продукта (услуги);
- Анализ рынка и концепция маркетинга;
- Календарный план проекта;
- Описание эксплуатационного этапа проекта;
- Финансовый анализ;
- Финансирование проекта;
- Анализ рисков;
- Приложения.

Заключение должно содержать краткие выводы по результатам выполненной работы.

Библиографический список представляет собой список источников, использованных при выполнении работы.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К РАЗДЕЛАМ ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЫ №1

В процессе выполнения лабораторной работы №1 студенты должны выбрать инновационную идею и обосновать ее жизнеспособность в процессе разработки бизнес-плана. Инновационная идея должна обладать следующими свойствами:

- новизной (бизнес-идея может быть принципиально новой, новой, модифицированной старой, или старой на новом рынке);
- принципиальной реализуемостью;
- маркетинговой реализуемостью (товар или услуга должны иметь спрос);
- производственной реализуемостью;
- финансовой реализуемостью и эффективностью.

Выбор инновационной идеи обязательно согласуется с преподавателем.

Бизнес-план разрабатывается в сокращенном варианте и включает указанные выше для основной части лабораторной работы разделы.

Резюме

Резюме содержит краткое изложение проекта, его оценки и предположения, выводы и рекомендации, которые затем более подробно раскрываются в основной части. Резюме формирует первое впечатление о проекте и содержит краткий обзор бизнес-плана.

Идея и общие предпосылки проекта

Прежде всего, следует описать объективные предпосылки создания проекта. Описывается идея проекта. Инновационная идея может быть как собственной, оригинальной, так и заимствованной.

Далее дается развернутое определение инновации в соответствии с общепринятыми основаниями для их классификации:

- по характеру направленности;
- по функциональным областям деятельности предприятия;
- по типу новшества;
- по степени радикальности;
- по стимулу появления.

Затем указывается объект проекта. Объектом могут быть строящиеся, реконструируемые или расширяемые предприятия, здания, сооружения,

предназначенные для производства новых продуктов и услуг; комплексы строящихся или реконструируемых объектов, ориентированных на решение одной задачи (программы); производство новых изделий (услуг) на имеющихся производственных площадях в рамках действующих производств и организаций и так далее.

Описание продукта (услуги)

В этом разделе дается полное описание продукта (или услуги), поясняется, в чем его уникальность, какова потребность в продукте покупателей, что для них в продукте является наиболее важным, какова выгода использования продукта для покупателя.

Следует пояснить следующие положения:

- Полное описание продукта.
- Что есть в нем необычного или уникального?
- Каковы потребности в продукте конечных пользователей?
- Что в продукте является наиболее важным для покупателей?
- В чем заключается выгода использования продукта для покупателя?
- Каковы возможности развития продукта в будущем?
- Существуют ли какие-либо юридические, финансовые, экологические и другие ограничения или требования, относящиеся к проекту?
- Какие патенты, разрешения и лицензии необходимы на каждой стадии реализации проекта?

Анализ рынка и концепция маркетинга

При описании рынка необходимо представить его структуру, оценку размера отрасли и ее потенциала, лидеров рынка, территориальное размещение, объемы и цены, роль отрасли в экономике, приоритеты и цели, связанные с отраслью, существующий размер спроса и его динамику. Следует указать основных конкурентов, их сильные и слабые стороны. Определить к какому сегменту рынка относится продукция, кто основные покупатели, какова предполагаемая доля рынка.

Описание концепции маркетинга включает в себя определение групп потребителей и продукции для этих потребителей, ожидаемая конкуренция со стороны существующих и потенциальных местных и зарубежных производителей и поставщиков, стратегию установления цен, систему продвижения товара до потребителя и систему сбыта.

В этом же разделе приводится прогноз продаж.

Основное внимание следует уделить следующим вопросам:

- характеристика рынка (размеры рынка; уровень и тенденции развития рынка, история его возникновения; ожидаемый в будущем уровень роста рынка; специфические особенности рынка);
- характеристика потребителей продукции (тип потребителей; их географическое расположение; их мнение о продукции);
- стратегия сбыта продвижения продукции на рынок (расчет и обоснование цены, ценовая политика; система распределения; реклама; стимулирование сбыта; сервисное обслуживание; связи с общественностью);
- конкурентоспособность предприятия (перечень предприятий- основных конкурентов; их сильные и слабые стороны; их финансовое положение; уровень технологии; удельный вес в обороте рынка; используемые конкурентами стратегии маркетинга).

Календарный план проекта

В этом разделе приводится календарный план осуществления проекта, для чего

необходимо:

- указать продолжительность строительства и монтажа оборудования предприятия;
- указать продолжительность пускового и начального периодов производства;
- определить действия, необходимые для своевременного осуществления проекта.

Календарный план представляется в форме диаграммы Ганта либо сетевого графика. Следует представить перечень этапов, указав для каждого этапа:

- сроки,
- состав участников,
- содержание работ,
- ключевые параметры,
- стоимость.

Описание эксплуатационного этапа проекта

Описание эксплуатационного этапа проекта включает представление следующих подразделов:

- Сырье и поставки (перечисляются необходимые сырье, основные и вспомогательные производственные материалы, их характеристики и источники получения. Приводится программа поставок, которая должна показать количественные показатели, сезонные колебания и сезонные ограничения, организацию поставок).

- Технология и производство (описываются технология, воздействия технологии на окружающую среду, преимущества и недостатки технологии, источники получения технологии и способ приобретения. Перечисляется оборудование, дается планировочная схема предполагаемого оборудования, издержки на ремонт, предполагаемый срок службы).

- Месторасположение и окружающая среда (необходимо идентифицировать и описать месторасположение и выбранный участок для размещения предприятия, включая социально-экономическую политику, стимулы, ограничения; инфраструктурные условия; дается оценка экологического воздействия производства на окружающую среду, существующие стандарты и ограничения; мероприятия по защите окружающей среды).

- Организационный план и трудовые ресурсы (описывается организационная схема предприятия, включая общее руководство, производство, продажи, определяются основные кадры и общая численность работников. Большую часть информации удобно представлять графическом виде в виде структурных схем).

Финансовый анализ

Финансовый раздел бизнес-плана включает описание информационного обеспечения финансового анализа проекта и непосредственно финансовый анализ.

Описание информационного обеспечения финансового анализа проекта содержит:

- внешние факторы (инфляция, налоги и т.д.),
- план производства,
- план продаж,
- издержки проекта.

Непосредственно финансовый анализ содержит:

- прогнозируемый финансовый план,
- интегральные финансовые показатели (NPV, PBP, PI, IRR).

Финансирование проекта

В этом разделе указываются необходимые объемы финансирования, будут ли использоваться финансовые средства сразу или существует расписание использования средств, какова предполагаемая схема инвестирования, будет ли необходимо единовременное вложение средств, или финансирование будет использоваться в виде кредитной линии.

Описывается гарантийное обеспечение инвестиций.

Анализ рисков

В разделе следует дать анализ несистематических (специальных) рисков.

Анализ рисков должен включать три этапа:

- идентификацию рисков,
- оценку рисков,
- выработку мер по снижению уровня рисков.

Для идентификации рисков они разделяются по стадиям проекта:

- риски подготовительного периода;
- риски производства;
- риски сбыта.

Для оценки рисков в домашнем задании может использоваться метод балльной оценки.

Приложения

Этот раздел не является обязательным. В приложения включается информация, которая может служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №2 «СТАТИЧЕСКИЕ И ДИНАМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕС ПЛАНА»

СОДЕРЖАНИЕ ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЫ №2

Основными структурными элементами лабораторной работы №2 являются:

- Титульный лист
- Содержание
- Основная часть лабораторной работы №2

Титульный лист оформляется в соответствии с типовой формой, приведенной в Приложении №1 методических указаний.

Содержание включает в себя список основных разделов лабораторной работы №2 и приложений с постраничной нумерацией.

Основная часть лабораторной работы №2 включает в себя следующие разделы:

- Исходные данные;
- Прогнозный отчет о прибылях и убытках;
- Прогнозный финансовый план (анализ денежных потоков);
- Расчет интегральных показателей эффективности: чистого приведенного дохода, индекса прибыльности, периода окупаемости проекта;

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К РАЗДЕЛАМ ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЫ №2

В процессе выполнения лабораторной работы №2 студент получает исходные данные по проекту и производит анализ его эффективности. Исходные данные представлены в упрощенном варианте.

При выполнении лабораторной работы целесообразно использовать электронные таблицы Excel.

Исходные данные

Вариант исходных данных для расчетов студент получает у преподавателя.

Пример исходных данных к заданию:

Объем продаж (единиц продукции в месяц) – 1000;

Цена 1 единицы (руб.) – 1000;

Стоимость приобретаемого оборудования (руб.) – 4000000;

Амортизационный период (лет) – 10;

Издержки на производство единицы продукции:

материалы (руб.) – 25;

комплектующие (руб.) – 15;

сдельная заработная плата (руб.) – 20;

электроэнергия (руб.) – 10;

Ежемесячные постоянные издержки:

производство (руб.) – 80000;

управление (руб.) – 40000;

маркетинг (руб.) – 30000;

Повременная заработная плата:

производство (руб.) – 50000;

управление (руб.) – 30000;

маркетинг (руб.) – 10000;

Налоги:

с оборота (%) – 20;

начисления на заработную плату (%) – 35,6;

Собственные средства (руб.) – 1000000;

Кредит под 12% годовых;

Ставка дисконтирования (%) – 5.

Продолжительность инвестиционного периода 1 месяц.

Требуется:

1) Построить прогнозный отчет о прибылях/убытках и прогнозный финансовый план;

2) Рассчитать интегральные показатели эффективности инвестиций: чистый приведенный доход (*NPV*), индекс прибыльности (*PI*), период окупаемости инвестиций (*PBP*).

Примечание:

Указанные налоги не являются реальными и приведены только для выполнения лабораторной работы.

В инвестиционном периоде производство и реализация продукции не осуществляется, но ведется активная подготовка к этим действиям. Исходя из этого, в данный период издержки на производство и реализацию продукции исчисляются как 50% от объема соответствующих позиций в фазе реализации, а издержки на управление исчисляются в полном объеме. В рассматриваемом примере налоги и ставки налогообложения взяты условно, для расчета реальных проектов ставки налогообложения должны быть уточнены.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Прогнозный отчет о прибылях и убытках формируется в виде таблицы. В первый год шаг расчета должен составлять один месяц, в последующий период (2-5 годы) шаг расчета должен составлять один год.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках (в тыс. руб.) для приведенного выше варианта исходных данных, рассчитанный на 4 месяца, представлен в таблице 1.

Значения соответствующих строк рассчитаны следующим образом;

23. Валовой объем продаж = Объем продаж x Цена единицы продукции;
24. Потери и налоги с продаж в соответствии с условиями задания равны 0;
25. Чистый объем продаж (ст.1 - 2) = Валовой объем продаж - Потери и налоги с продаж;
26. Сырье и материалы = Объем продаж x Материалы;
27. Комплектующие = Объем продаж x Комплектующие;
28. Сдельная з/пл = Объем продаж x Сдельная з/пл x (1+начисления на зарплату/100);
29. Другие переменные издержки = Объем продаж x Электроэнергия;
30. Суммарные переменные издержки = Сырье и материалы + Комплектующие + Сдельная з/пл + Другие переменные издержки;
31. Валовая прибыль = Валовой объем продаж - Суммарные переменные издержки;
32. Налоги с дохода и на активы = Валовой объем продаж x Налог с оборота
2. Налог на активы в соответствии с условиями задания отсутствует;
33. Оперативные издержки = (Ежемесячные постоянные издержки на производство + Повременная заработная плата на производство x (1+начисления на зарплату/100));
34. Торговые издержки = (Ежемесячные постоянные издержки на маркетинг + Повременная заработная плата на маркетинг x (1+начисления на зарплату/100));
35. Административные издержки = (Ежемесячные постоянные издержки на управление + Повременная заработная плата на управление x (1+начисления на зарплату/100));
36. Суммарные постоянные издержки = Оперативные издержки + Торговые издержки + Административные издержки;
37. Амортизация = Стоимость приобретаемого оборудования / Амортизационный период / 12;
38. Проценты по кредитам определяются на следующем этапе выполнения лабораторной работы и берутся из прогнозного финансового плана;
39. Суммарные калькуляционные издержки = Амортизация + % по кредитам;
40. Другие доходы в соответствии с условиями задания равны 0;
41. Другие затраты в соответствии с условиями задания равны 0;
42. Прибыль до выплаты налогов = Валовая прибыль - Налоги с дохода и на активы - Суммарные постоянные издержки - Суммарные калькуляционные издержки + Другие доходы - Другие затраты;
43. Налог на прибыль в соответствии с условиями задания отсутствует;
44. Чистая прибыль = Прибыль до выплаты налогов - Налог на прибыль;

Начисления на заработную плату учитывается в соответствующих строках отчета о прибылях и убытках, в которых присутствует значение заработной платы.

Цена продукции в исходных данных должна быть изменена студентом по согласованию с преподавателем в случае, если значение чистой прибыли в периоды, соответствующие выходу на заданную проектную мощность, отрицательна.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках

№	Наименование статьи	Период			
		1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц
1	Валовой объем продаж	0	1000	1000	1000
2	Потери и налоги с продаж	0	0	0	0
3	Чистый объем продаж (ст.1 - 2)	0	1000	1000	1000
4	Сырье и материалы	0	25	25	25
5	Комплекующие	0	15	15	15
6	Сдельная з/пл	0	27,12	27,12	27,12
7	Другие переменные издержки	0	10	10	10
8	Суммарные переменные издержки (ст. 4 + 5 + 6 + 7)	0	77,12	77,12	77,12
9	Валовая прибыль (ст. 3 - 8)	0	922,88	922,88	922,88
10	Налоги с дохода и на активы	0	200	200	200
11	Оперативные издержки	73,9	147,8	147,8	147,8
12	Торговые издержки	21,78	43,56	43,56	43,56
13	Административные издержки	80,68	80,68	80,68	80,68
14	Суммарные постоянные издержки (ст. 11 + 12 + 13)	176,36	272,04	272,04	272,04
15	Амортизация	0	33,33	33,33	33,33
16	% по кредитам	35	35	35	30
17	Суммарные калькуляционные издержки (ст. 15 + 16)	35	68,33	68,33	63,33
18	Другие доходы	0	0	0	0
19	Другие затраты	0	0	0	0
20	Прибыль до выплаты налогов (ст. 9 - 10 - 14 - 17 + 18 - 19)	-211,36	382,51	382,51	387,51
21	Налог на прибыль	0	0	0	0
22	Чистая прибыль (ст. 20 - 21)	-211,36	382,51	382,51	387,51

Прогнозный финансовый план (анализ денежных потоков)

Прогнозный финансовый план строится в несколько итераций.

Первый вариант строится без учета заемных средств. Для приведенного выше варианта финансовый план представлен в таблице 2 (в тыс. руб.).

Значения соответствующих строк рассчитаны следующим образом.

1. Поступления от сбыта продукции = Объем продаж x Цена единицы продукции;

2. Переменные издержки = Объем продаж x (Материалы + Комплекующие + Электроэнергия);

3. Затраты на сдельную з/плату = Объем продаж x Сдельная з/пл;

4. Постоянные издержки = Ежемесячные постоянные издержки на производство + Повременная заработная плата на производство + Ежемесячные постоянные издержки на маркетинг + Повременная заработная плата на маркетинг + Ежемесячные постоянные издержки на управление + Повременная заработная плата на управление;

5. Налоги = Валовой объем продаж x Налог с оборота + Объем продаж x Сдельная з/пл x начисления на зарплату/100 + Повременная заработная плата на производство x начисления на зарплату/100 + Повременная заработная плата на маркетинг x начисления на зарплату/100 + Повременная заработная плата на управление x начисления на зарплату/100;

6. Денежный поток от оперативной деятельности = Поступления от сбыта продукции - Переменные издержки - Затраты на сдельную з/плату - Постоянные издержки – Налоги;

7. Затраты на приобретение оборудования = Стоимость приобретаемого оборудования;

8. Другие затраты подготовительного периода в соответствии с условиями задания равны 0;

9. Поступления от реализации активов в соответствии с условиями задания равны 0;

10. Денежный поток от инвестиционной деятельности = Поступления от реализации активов - Затраты на приобретение оборудования - Другие затраты подготовительного периода;

11. Собственный капитал = Собственные средства;

12. Займы для первого варианта расчета равны 0;

13. Выплаты в погашение займов для первого варианта расчета равны 0;

14. Выплаты %-в по займам для первого варианта расчета равны 0;

15. Банковские вклады в соответствии с условиями задания равны 0;

16. Доходы по банковским вкладам в соответствии с условиями задания равны 0;

17. Выплаты дивидендов в соответствии с условиями задания равны 0;

18. Денежный поток от финансовой деятельности = Собственный капитал + Займы - Выплаты в погашение займов - Выплаты %-в по займам - Банковские вклады + Доходы по банковским вкладам - Выплаты дивидендов;

19. Баланс наличности на начало периода = Баланс наличности на конец предыдущего периода;

Баланс наличности на начало 1 периода равен 0;

20. Баланс наличности на конец периода (ст. 19 + 6 + 10 + 18) = Баланс наличности на начало периода + Денежный поток от оперативной деятельности + Денежный поток от инвестиционной деятельности + Денежный поток от финансовой деятельности

Первый вариант финансового плана достаточно построить на период до 6 месяцев.

Таблица 2

Финансовый план (без учета заемных ресурсов)

№	Наименование статьи	Период					
		1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц	5-й месяц	6-й месяц
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Поступления от сбыта продукции	0	1000	1000	1000	1000	1000
2	Переменные издержки	0	50	50	50	50	50
3	Затраты на сдельную з/плату	0	20	20	20	20	20
4	Постоянные издержки	155	240	240	240	240	240
5	Налоги	21,36	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16
6	Денежный поток от оперативной деятельности (ст. 1 - 2 - 3 - 4 - 5)	-176,36	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84
7	Затраты на приобретение	4000	0	0	0	0	0

	оборудования						
8	Другие затраты подготовительного периода	0	0	0	0	0	0
9	Поступления от реализации активов	0	0	0	0	0	0
10	Денежный поток от инвестиционной деятельности (ст. - 7 - 8 + 9)	-4000	0	0	0	0	0
11	Собственный капитал	1000	0	0	0	0	0
12	Займы	0	0	0	0	0	0
13	Выплаты в погашение займов	0	0	0	0	0	0
14	Выплаты %-в по займам	0	0	0	0	0	0
15	Банковские вклады	0	0	0	0	0	0
16	Доходы по банковским вкладам	0	0	0	0	0	0
17	Выплаты дивидендов	0	0	0	0	0	0
18	Денежный поток от финансовой деятельности	1000	0	0	0	0	0
19	Баланс наличности на начало периода	0	-3176,36	-2725,52	-2274,68	-1823,84	-1373,00
20	Баланс наличности на конец периода (ст. 19 + 6 + 10 + 18)	-3176,4	-2725,52	-2274,68	-1823,84	-1373,00	-922,16

Из таблицы 2 видно, что не выполняется главное условие реализуемости проекта - обеспечение положительного остатка денежных средств во все периоды времени от начала до конца реализации проекта. Для выполнения условия необходимо использовать заемные средства. Их объем определяется данными строки 20 - Балансом наличности на конец периода. Для приведенного примера величина заемных средств должна быть не менее 3176,4 тыс. руб. Примем ее в размере 3500 тыс. руб.

Второй вариант финансового плана (с учетом заемных ресурсов)

№	Наименование статей	Период											
		1-й мес.	2-й мес.	3-й мес.	4-й мес.	5-й мес.	6-й мес.	7-й мес.	8-й мес.	9-й мес.	10-й мес.	11-й мес.	12-й мес.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Поступление от сбыта продукции	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
2	Переменные издержки	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
3	Заплаты на сдельную зарплату	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
4	Постоянные издержки	155	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
5	Налоги	21,36	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16	239,16
6	Денежный поток от оперативной деятельности (стр.1-стр.2-стр.3-стр.4-стр.5	-176,36	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84	450,84
7	Заплаты на приобретение оборудования	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Другие затраты подготовительного периода	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Поступления от реализации активов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
10	Денежный поток от инвестиционной деятельности (-стр.7 – стр.8. +стр.9)	-4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Собственный капитал	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Займы	3500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Выплаты в погашение займов	0	0	500	500	500	500	500	500	500	0	0	0
14	Выплаты процентов по займам	35	35	35	30	25	20	15	10	5	0	0	0
15	Банковские вклады	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Доходы по банковским вкладам	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Выплаты дивидендов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Денежный поток от финансовой деятельности	4465	-35	-535	-530	-525	-520	-515	-510	-505	0	0	0
19	Баланс наличности на начало периода	0	288,64	704,48	620,32	541,16	467	397,84	333,68	274,52	220,36	671,2	1122,04
20	Баланс наличности на конец периода (стр.19 + стр.6 + стр.10 +стр.18)	288,64	704,48	620,32	541,16	467	397,84	333,68	274,52	220,36	671,2	1122,04	1572,88

Второй вариант финансового плана показан в таблице 3 (в тыс. руб.). Значения строк 1 – 11 повторяют первый вариант. Значения строк 13 - Выплаты в погашение займов и 14 - Выплаты %-в по займам определяются исходя из соблюдения условия обеспечения положительного остатка денежных средств.

Финансовый план строится с шагом 1 месяц вплоть до того года, в котором завершаются выплаты в погашение займов и выплаты %-в по займам. В приведенном примере это 1 год.

Далее строится вариант финансового плана с шагом 1 год, как это показано в таблице 4.

Таблица 4

Построение варианта финансового плана с шагом 1 год

№	Наименование статьи	Период				
		1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1	2	3	4	5	6	7
1	Поступления от сбыта продукции	11000	12000	12000	12000	12000
2	Переменные производственные издержки	550	600	600	600	600
3	Сдельная з/плата	220	240	240	240	240
4	Постоянные издержки	2795	2880	2880	2880	2880
5	Налоги	2652,12	2869,92	2869,92	2869,92	2869,92
6	Денежный поток от оперативной деятельности (ст.1-ст.2-ст.3-ст.4-ст.5)	4782,88	5410,08	5410,08	5410,08	5410,08
7	Затраты на приобретение активов	4000	0	0	0	0
8	Др.издержки подготовительного периода	0	0	0	0	0
9	Поступления от реализации активов	0	0	0	0	0
10	Денежный поток от инвестиционной деятельности (ст.9-ст.7-ст.8)	-4000	0	0	0	0
11	Собственный капитал	1000	0	0	0	0
12	Займы	3500	0	0	0	0
13	Выплаты в погашение займа	3500	0	0	0	0
14	Выплаты % по займам	210	0	0	0	0
15	Банковские вклады	0	0	0	0	0
16	Доходы по банковским вкладам	0	0	0	0	0
17	Выплата дивидендов	0	0	0	0	0
18	Денежный поток от финансовой деятельности (ст.11+ст.12-ст.13-ст.14-ст.15+ст.16-ст.17)	790	0	0	0	0
19	Баланс наличности на начало периода	0	1572,88	6982,96	12393,04	17803,12
20	Баланс наличности на конец периода	1572,88	6982,96	12393,04	17803,12	23213,20

Расчет интегральных показателей эффективности

Последний вариант финансового плана используется для расчета интегральных показателей эффективности проекта. Все расчеты показателей эффективности (интегральных показателей) выполняются на основании финансового плана с дисконтированными потоками наличности, представляющими притоки и оттоки денежных средств в процессе реализации проекта.

Сумма поступлений денежных средств в процессе реализации проекта, используемая в процессе расчетов показателей эффективности инвестиций, формируется путем суммирования следующих статей:

- Поступления от сбыта продукции
- Поступления от реализации активов

Сумма выплат денежных средств в процессе реализации проекта формируется аналогичным образом и включает в себя:

- Переменные издержки
- Затраты на сдельную заработную плату
- Постоянные издержки
- Налоги
- Затраты на приобретение активов
- Другие издержки подготовительного периода

Номинальные значения поступлений и выплат для каждого периода умножаются на соответствующий коэффициент дисконтирования и определяются продисконтированные поступления и продисконтированные выплаты, как это показано в таблице 5 для рассматриваемого примера.

Таблица 5

Расчет показателей эффективности

№	Наименование статьи	Период (год)					Всего
		1	2	3	4	5	
1	Входной поток	11000	12000	12000	12000	12000	59000
2	Выходной поток	10217,1	6589,92	6589,92	6589,92	6589,92	36576,8
3	Коэффициент дисконтирования	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	
4	Дисконтированный приток	10472	10884	10368	9876	9408	51008
5	Дисконтированный отток	9726,7	5977,06	5693,69	5423,5	5166,5	31987,4

Далее рассчитываются чистый приведенный доход:

$$NPV = 51008 - 31987,4 = 19020,6 \text{ (тыс. руб.)}$$

и индекс прибыльности:

$$PI = 51008 / 31987,4 = 1,59$$

Под периодом окупаемости с учетом дисконтирования понимается период времени от момента начала реализации проекта до того момента эксплуатации объекта, в который суммарные дисконтированные поступления от эксплуатации становятся равными суммарным дисконтированным выплатам. В домашнем задании достаточно

определить значение периода окупаемости с учетом дисконтирования с точностью до года. Для рассматриваемого примера: $0 < PBP < 1$ года.

12.3.4. Примеры тестовых заданий

Задание 1

Первым шагом создания бизнес-плана является:

6. определение прибыли, которую можно получить;
7. определение ресурсов, необходимых для реализации;
8. определение цели создания;
9. определение перечня проблем, которые будут решены;
10. определение потенциальных конкурентов.

Задание 2

Кто должен заниматься бизнес-планированием на предприятии:

6. совет директоров;
7. независимые консультанты совместно с менеджерами предприятия;
8. генеральный директор и рабочая группа специалистов предприятия;
9. инвесторы;
10. все перечисленные выше.

Задание 3

Что определяет плановая информация:

5. аналитическую и прогнозную информацию;
6. цели и мероприятия, характеризующие будущие события, имеющие отношения к предприятию;
7. субъективную информацию о бизнесе;
8. описание пути превращения идеи в связанную реальность.

Задание 4

Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования и планово-контрольных расчетов:

7. кадровые – готовность руководства;
8. организационные – дееспособная организация управления;
9. информационные – наличие эффективного инструмента для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации;
10. законодательные – наличие законов способствующих развитию экономики в России;
11. методические – наличие банка методик для различных отраслей промышленности;
12. все вышеперечисленные.

Задание 5

Какие цели следует отнести к процедурам бизнес-планирования:

6. разработка стратегии развития бизнеса;
7. определение тенденций развития бизнеса;
8. диверсификация продуктов, работ и услуг;
9. моделирование бизнес-процессов;
10. все вышеперечисленное.

Задание 6

Для кого бизнес-план разрабатывается в первую очередь:

5. для государственных учреждений, в том числе для налоговой инспекции;
6. для банка, который может дать кредит;
7. для совета директоров, генерального директора и ведущих менеджеров предприятия;
8. для федеральной, региональной и местной администрации.

Задание 7

Укажите первоочередные проблемы, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, фирмы (организации):

10. отсутствие современных технологий и современного оборудования;
11. отсутствие денег;
12. отсутствие или неопределенность целей;
13. высокий уровень налогов;
14. низкий уровень управления;
15. отсутствие государственного финансирования;
16. высокий уровень затрат на производство и управление;
17. неэффективное планирование и управление финансами и издержками производства;
18. принятие необоснованных решений из-за отсутствия оперативной управленческой информации.

Задание 8

Какие подсистемы должны быть включены в систему планирования:

6. планирование целей;
7. планирование потенциала;
8. планирование процессов и объектов;
9. плановые расчеты подсистемы;
10. все перечисленные.

Задание 9

Какие необходимо разработать планы при оперативном планировании на промышленном предприятии с функциональной организационной структурой:

11. план сбыта;
12. план производства;
13. план снабжения;
14. план НИОКР;
15. план логистики (транспортно-складское хозяйство);
16. план персонала;
17. информационный и коммуникационный план;
18. план оборудования;
19. административный план (система управления и финансового учета);
20. все.

Задание 10

Существует ли стандарт на структуру и содержание разделов бизнес-планов:

5. структура и содержание определена стандартами LAS и GAAP;
6. определяется Положениями по бухгалтерскому учету (ПБУ);
7. стандарта не существует;
8. структура и содержание разделов определяется инвесторами.

Задание 11

Укажите программное обеспечение, которое позволяет анализировать прошлую и текущую деятельность:

7. Audit Expert;
8. Forecast Expert;
9. Sales Expert;
10. Marketing Expert;
11. Project Expert;
12. все перечисленные выше.

Задание 12

Центральным разделом плана развития предприятия является:

5. план развития науки и техники;
6. производственная программа;
7. финансовый план;
8. план повышения экономической эффективности производства.

Задание 13

Основной раздел бизнес-плана:

4. цели и задачи предпринимательской сделки, эффективность сделки;
5. план (программа) действий и организационные меры;
6. обобщенное резюме, основные параметры и показатели бизнес-плана.

Задание 14

Текущее планирование охватывает:

7. планирование сбыта;
8. планирование производства;
9. планирование НИОКР;
10. планирование персонала;
11. планирование стратегии развития предприятия;
12. планирование финансов.

Задание 15

Какому понятию соответствует следующее определение «вложения частной фирмы или государства в производство какой-либо продукции, предоставление каких-либо услуг, вложения в основной или оборотный капитал»?

_____ реальные инвестиции _____

Задание 16

Цель анализа чувствительности проекта:

4. определение количества продаж при котором затраты полностью будут покрываться доходами от продаж;
5. определение критических границ изменения различных внешних и внутренних факторов;
6. определение рисков.

Задание 17

Анализ чувствительности проекта это:

4. многофакторный анализ;
5. однофакторный анализ;
6. комплексный анализ.

Задание 18

Сможете ли Вы определить длительность подготовленного периода и бюджет

инвестиционных затрат, если отсутствует информация об условиях поставки и оплаты основного технологического оборудования:

4. да;
5. нет;
6. да, но с большой погрешностью.

Задание 19

При определении денежного потока учитывается ли амортизация:

3. да;
4. нет.

Задание 20

Что определяет отношение собственных средств к заемным:

4. показатель финансовой независимости;
5. финансовый рычаг;
6. показатель финансовой устойчивости.

Задание 21

Что определяется отношением суммарных текущих активов к суммарным текущим обязательствам:

5. чистый оборотный капитал (собственные оборотные средства);
6. абсолютная ликвидность;
7. срочная (быстрая) ликвидность;
8. текущая (общая) ликвидность.

Задание 22

Как изменится финансовый цикл при увеличении коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности:

4. длительность финансового цикла увеличится;
5. длительность финансового цикла не изменится;
6. длительность финансового цикла уменьшится.

Задание 23

Какой показатель можно считать самым важным:

7. PB;
8. DPB;
9. ARR;
10. NPV;
11. PI;
12. IRR.

Задание 24

Какой показатель определяется без дисконтирования:

7. PB;
8. DPB;
9. ARR;
10. NPV;
11. PI;
12. IRR.

Задание 25

Какой из сценариев проекта будет наиболее привлекателен для потенциального инвестора:

13. NPV= 200 000 у.е PI=1,20;
14. NPV= 200 000 у.е PI =1,15;
15. NPV= 250 000 у.е PI =1,15.

Задание 26

По каким основным сферам деятельности принимаются решения при планировании бизнеса (несколько вариантов):

7. по фискальной деятельности;
8. по стратегической;
9. по производственной;
10. по финансовой;
11. по организационной;
12. по инвестиционной.

12.3.5. Практические занятия

Учебным планом предусмотрено проведение практических занятий по дисциплине. Практические занятия предназначены для отработки теоретических положений на практике. Операционно-деятельностная доминанта ПЗ обуславливает необходимость не только вербальных методов обучения, но и деловых и ролевых игр, тренингов, «мозгового штурма» и т. д.

Рекомендуемые темы для проведения практических занятий:

1. Сущность и значение бизнес – планирования в управлении предприятием
2. Бизнес-план как элемент антикризисного управления
3. Содержание и порядок разработки бизнес - плана
4. Концепция бизнеса
5. Описание предприятия и отрасли, Характеристика продукции (услуг)
6. Исследование и анализ рынка сбыта. план маркетинга
7. Производственный план
8. Организационный план
9. Финансовый план
10. Программные продукты, используемые при написании бизнес-планов
11. Экспресс – анализ бизнес-плана. Мониторинг бизнес-плана
12. Статические и динамические методы оценки бизнес плана
13. Риски и страхование бизнеса

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

Качество знаний характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

Умения, как правило, формируются на практических (семинарских) занятиях, а также при выполнении лабораторных работ. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от студента проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

Навыки - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении студентом практико - ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и

социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы на тренажерах, симуляторах, лабораторном оборудовании и т.д. При этом студент поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций. При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность решения выполненного задания, но и способность (готовность) студента решать подобные практико-ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность студента обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

В таблице приведены процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций.

Виды учебных занятий и контрольных мероприятий	Оцениваемые результаты обучения	Процедуры оценивания
Посещение студентом аудиторных занятий	ЗНАНИЕ теоретического материала по пройденным темам (модулям)	Проверка конспектов лекций, устный опрос на занятиях
Выполнение практических заданий и лабораторных работ	УМЕНИЯ и НАВЫКИ, соответствующие теме работы	Проверка отчёта, защита выполненной работы
Выполнение курсовой работы	УМЕНИЯ и НАВЫКИ, соответствующие теме проекта, сформированные во время самостоятельной работы	Проверка и защита выполненной работы
Промежуточная аттестация	ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ и НАВЫКИ, соответствующие изученной дисциплине	Экзамен

Устный опрос - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой студентов (фронтальный опрос) или с отдельными студентами (индивидуальный опрос) с целью оценки результативности посещения студентами аудиторных занятий путем выяснения сформированности у них основных понятий и усвоения нового учебного материала, который был только что разобран на занятии.

Защита лабораторных работ, курсовых работ и др. - процедура, организованная как специальная беседа преподавателя (комиссии из нескольких преподавателей) с обучающимся, рассчитанная на выяснение способности обучающегося аргументированно обосновать полученные результаты или предложенные конструкторско-технологические и организационно-экономические решения.

Экзамен - процедура оценивания результатов обучения по учебным дисциплинам по окончании семестра, основанная на суммировании баллов, полученных студентом при текущем контроле освоения модулей (семестровая составляющая), а также баллов за качество выполнения экзаменационных заданий (экзаменационная составляющая, - характеризующая способность студента обобщать и систематизировать теоретические и практические знания по дисциплине и решать

практико-ориентированные задачи). Полученная балльная оценка по дисциплине переводится в дифференцированную оценку. Экзамены проводятся в устной форме с письменной фиксацией ответов студентов.

Описание показателей, критериев и шкал оценивания по всем видам учебных работ и контрольных мероприятий приведено в разделе 2 фонда оценочных средств по дисциплине.

Разработка оценочных средств и реализация процедур оценивания регламентируются локальными нормативными актами:

– Положение о формировании фонда оценочных средств (принято Ученым советом 28.08.2017 г., Протокол № 1, утверждено ректором Л.А. Косогоровой 28.08.2017 г.)

– Положение о рабочей программе дисциплины (РПД) (принято Ученым советом 28.08.2017 г., Протокол № 1, утверждено ректором Л.А. Косогоровой 28.08.2017 г.)

– Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов (принято Ученым советом 28.08.2017 г., Протокол № 1, утверждено ректором Л.А. Косогоровой 28.08.2017 г.)

– Положение о контактной работе преподавателя с обучающимися (принято Ученым советом 28.08.2017 г., Протокол № 1, утверждено ректором Л.А. Косогоровой 28.08.2017 г.)

– Положение о порядке проведения итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры (принято Ученым советом 28.08.2017 г., Протокол № 1, утверждено ректором Л.А. Косогоровой 28.08.2017 г.)

– Инструкция по проведению тестирования (доступны в учебных кабинетах с компьютерной техникой и на сайте вуза).

13. РЕКОМЕНДУЕМОЕ ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

13.1. Нормативное сопровождение

Основой нормативного сопровождения дисциплины являются: ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент, основная образовательная программа по направлению 38.03.02 Менеджмент, учебный план, рабочая программы дисциплины, курс лекций, методические указания по освоению дисциплины, методические указания для аудиторных занятий.

13.2. Основная литература

1. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дубровин И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2017.— 432 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60386>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Орлова П.И. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Орлова П.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Корпорация «Диполь», 2012.— 193 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10551>.— ЭБС «IPRbooks»

13.3. Дополнительная литература

1. Баркалов С.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баркалов С.А., Бекирова О.Н.— Электрон. текстовые данные.— Воронеж:

Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 266 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54994>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Зудбинова Т.Ю. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: лучший способ предотвратить ошибки/ Зудбинова Т.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Феникс, 2014.— 239 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59340>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Ронда Абрамс Бизнес-план на 100% [Электронный ресурс]: стратегия и тактика эффективного бизнеса/ Ронда Абрамс— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2014.— 496 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/34779>.— ЭБС «IPRbooks»

13.4. Ресурсы сети «Интернет»

- Электронно-библиотечная система: «IPRbooks»

Ресурсы открытого доступа:

1. Библиотека менеджмента

<http://www.management-rus.ru>

2. Корпоративный менеджмент.

<http://www.cfin.ru>

Новости, публикации, Библиотека управления.

3. Энциклопедия маркетинга. Библиотека маркетолога.

<http://www.marketing.spb.ru>

4. Электронная библиотека HR-специалистов

<http://www.hrm.ru>

Книги по управлению персоналом: статьи по обучению, управлению персоналом, аттестацию и др.

5. Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент"

<http://www.ecsocman.hse.ru>

6. Административно-управленческий портал "Менеджмент и маркетинг в бизнесе".

<http://www.aup.ru>

Книги, статьи, документы по актуальным вопросам менеджмента и маркетинга и пр.

7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам по экономике, социологии, менеджменту

<http://ecsocman.edu.ru/>

14. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА

Реализация образовательного процесса по дисциплине «**Бизнес-планирование**» осуществляется в лекционных аудиториях, аудиториях для семинарских и практических занятий, аудиториях для групповых и индивидуальных консультаций, аудиториях для текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине необходима следующая материально-техническая база:

1. экран
2. мультимедиа-проектор
3. компьютер
4. телевизор.

15. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине необходимы следующие программное обеспечение и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/>
2. Справочная правовая система Консультант Плюс <http://www.consultant.ru/>

На рабочих местах используется операционная система Microsoft Windows, пакет Microsoft Office, а также другое специализированное программное обеспечение. В вузе есть два компьютерных класса, оснащенных лицензионным программным обеспечением – MS office, MS Project, Консультант + агент, 1С 8.2, Visual Studio, Adobe Finereader, Project Expert. Большинство аудиторий оборудовано современной мультимедийной техникой.

Рабочую программу разработал: Зырянова О.В., ст. преподаватель