

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
Обнинский институт атомной энергетики –
филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
(ИАТЭ НИЯУ МИФИ)

ОТДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК (О)

Одобрено на заседании
Учёного совета ИАТЭ НИЯУ МИФИ
Протокол №23.4 от 24.04 2023

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ для студентов по освоению дисциплины

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

название дисциплины

для студентов направления подготовки

38.03.02 Менеджмент

код и название направления подготовки

образовательная программа

Цифровой маркетинг и цифровая логистика

Форма обучения: очная

г. Обнинск 2023 г.

ВВЕДЕНИЕ

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины «Бизнес-планирование» (рекомендуемый режим и характер учебной работы, в том числе в части выполнения самостоятельной работы) – комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющий обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения как теоретического учебного материала дисциплины, так и подготовки к практическим занятиям и/или лабораторным работам, в том числе проводимым с использованием активных и интерактивных технологий обучения.

Дисциплина «Бизнес-планирование» является одной из профильных дисциплин в обеспечении профессионального становления будущего менеджера.

Цель изучения дисциплины – формирование у студентов системы базовых знаний по теории, методологии и методам бизнес-планирования, а также практических навыков разработки бизнес-планов и оценки экономической эффективности реализации бизнес-идей для организаций различной отраслевой и ведомственной принадлежности.

Задачи изучения дисциплины:

- дать студентам представление о современных технологиях бизнес-планирования и типовых методиках разработки бизнес-плана;
- сформировать целостное понимание сути и принципов бизнес-планирования;
- сформировать систему практических навыков разработки бизнес-планов для различных этапов и целей организационного развития;
- охарактеризовать основные технологии бизнес-планирования, методики разработки отдельных разделов бизнес-планов и подходы к оценке экономической эффективности проекта;
- сформировать у студентов практические навыки разработки бизнес-планов для различных целей организационного развития, в т.ч. – для создания нового или модернизации существующего бизнеса;
- охарактеризовать технологии выбора, анализа, оценки и формализации бизнес-идей;
- подготовить студентов к практической деятельности по сбору, обработке и анализу информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- сформировать у студентов представление о построении эффективной внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- сформировать навыки планирования деятельности организации и ее отдельных структурных подразделений.

- выработать навыки формирования и корректировки организационной стратегии и тактики на основе расчетных экономических показателей и/или поведения экономических агентов;

Дисциплина реализуется в рамках части, формируемой участниками образовательных отношений, и относится к профессиональному модулю.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре.

Основными видами учебной работы по данной дисциплине являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа обучающихся. Для успешного освоения дисциплины студенты необходимо изучить лекционный материал и рекомендуемую литературу, отработать изученный материал на практических занятиях, выполнить задания для самостоятельной работы.

1 Лекции

Лекция – это важный источник информации по каждой учебной дисциплине. Она ориентирует студента в основных проблемах изучаемого курса, направляет самостоятельную работу над ним.

Организация деятельности студента:

- По темам всех лекций имеются презентации.
- Отдельно старосте группы выдается список рекомендуемой литературы, имеющейся в библиотеке ИАТЭ и электронных библиотечных системах, для изучения тем по курсу.

Студент должен иметь лекционную тетрадь, где оформляет конспект лекций: кратко, схематично, последовательно фиксирует основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечает важные мысли, выделяет ключевые слова, термины. Проверка и уточнение терминов, понятий осуществляется студентом самостоятельно с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. При подготовке к занятиям необходимо обозначить вопросы, термины, материал, вызывающие трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации. Консультации проводятся как в очном, так и в дистанционном форматах.

Содержание лекционного курса по дисциплине «Бизнес-планирование» представлено в таблице

Нед еля	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
1-2	I Теоретические основы бизнес-планирования	
1	Организационные цели и планирование	Предпринимательство и бизнес-планирование, роль и место в экономике. Содержание предпринимательской деятельности. Классификация предпринимательской деятельности. Объекты бизнеса. Планирование как инструмент для обеспечения динамичного развития бизнеса. Необходимость определения организационных целей. Процесс определения организационных целей. Понятие и содержание бизнес-планирования. Целеполагание и критерии SMART. Характеристики эффективных целей. Управление по целям. Формальное и неформальное планирование. Уровни управления и планирование.
1	Сущность бизнес-	Бизнес-план и его роль в системе управления

Нед еля	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
	планирования и основные этапы разработки бизнес- плана	предприятием. Бизнес-идея как инновационная основа бизнес – планирования. Цели бизнес- планирования, задачи, исполнители. Виды бизнес- планов. Функции и принципы бизнес- планирования. Инициирование. Прогнозирование. Оптимизация. Координация и интеграция. Безопасность управления. Упорядочение. Контроль. Воспитание и обучение. Документирование. Внутренние и внешние функции бизнес-планов. Заказчики и разработчики бизнес-планов. Отличие бизнес-планов от других плановых документов. Алгоритм действий по разработке бизнес-плана. Этапы разработки бизнес-плана и их характеристика.
1-2	Структура и содержание основных разделов бизнес-плана	Состав бизнес-плана. Классификация бизнес- планов. Методы бизнес-планирования. Понятие и роль бизнес-планирования в современных рыночных условиях. Схемы организации работ по составлению бизнес-планов: сверху вниз, снизу вверх, круговым способом. Методики бизнес- планирования. Последовательность бизнес- процессов в ходе разработки бизнес-плана. Типовая структура документа и возможности ее изменения. Оформление и стиль бизнес-плана. Информационное и программное обеспечение бизнес-планирования. Законодательные основы при разработке бизнес-плана. Содержание основных разделов бизнес-плана: резюме, маркетинговый план, план продаж, анализ рыночной среды, производственный и организационный план, финансовый план и оценка рисков
3-16	II Основные разделы бизнес-плана	
3-4	Резюме бизнес-плана и описание компании	Краткое содержание основных разделов бизнес- плана, согласно различным предлагаемым методикам бизнес-планирования. Титульный лист бизнес-плана. Оглавление. Резюме. Важность резюме. Особенности структуры резюме бизнес-плана нового и действующего бизнеса. Примерная форма резюме. Типичные ошибки составления резюме.
5-6	Анализ рыночной	Общее описание рынка и его целевых сегментов.

Нед еля	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
	ситуации	Методы оценки ёмкости рынка. Источники информации для оценки ёмкости рынка. Прогноз конъюнктуры рынка. Общее описание организации. Анализ отрасли: ключевые вопросы и комментарии. Применение PEST-анализа для изучения и оценки внешней среды организации. Анализ конкурентов. Модель пяти сил конкуренции Портера. Цели компании, их соответствие выбранной конкурентной стратегии. Продукты и услуги: основные характеристики, конкурентные преимущества. SWOT-анализ и типичные ошибки его проведения.
7-8	План маркетинга и план продаж	Стратегический маркетинг: анализ рыночных потребностей и рыночного потенциала, сегментация рынка, разработка стратегии маркетинга. Оперативный маркетинг: выбор целевого сегмента, разработка плана маркетинга с применением инструментов marketing-mix, прогноз объемов продаж, разработка бюджета маркетинга, реализация плана маркетинга и контроль его выполнения. Товарная политика фирмы. Ассортиментная политика фирмы. Разработка и внедрение новой продукции. Ценовая политика фирмы. Ценовая стратегия предприятия. Выбор метода ценообразования. Сбытовая политика предприятия. Система товародвижения. Особенности составления бюджета маркетинга. Потребительские сегменты и «портрет» покупателя.
9-11	План производства	Технология производства. Контроль производственного процесса. Система охраны окружающей среды. Производственная программа. Производственные мощности и их развитие. Прогноз затрат. Разработка калькуляции себестоимости изготовления продукта. Формирование производственной себестоимости продукции. Определение потребности в ресурсах: помещение, производственные мощности, оборудование, производственный персонал. Планирование потребности в оборотных средствах. Поставщики. Технологии и схемы производственных потоков. Календарный план, увязывающий работы, исполнителей и сроки

Нед еля	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
		выполнения.
11- 12	Организационный план	Организационная схема управления предприятием; организация координирования и взаимодействия служб и подразделений предприятия. Требования, предъявляемые к топ – менеджменту. Характеристики управленческого персонала с позиций возраста, образования, занимаемой должности, опыта, прав полномочий и др. Персонал предприятия, не связанный с управлением: потребность в кадрах по профессиям, квалификационные требования, форма привлечения к труду; режим труда.
12- 14	Финансовый план	Долгосрочное и краткосрочное финансовое планирование. Финансово-экономические показатели деятельности организации. Доход от основной деятельности и его планирование. Планирование прибыли и ее распределение. Оценка финансового состояния организации. Планирование основных финансовых показателей. Структура финансового плана: прогноз о прибылях и убытках, прогноз денежных поступлений и выплат, балансовый прогноз. Особенности планирования денежных поступлений и выплат. График достижения безубыточности.
14- 15	Оценка экономической эффективности проекта и его рисков	Расчет сроков окупаемости. Определение потребности в инвестициях и источников их финансирования. Прогноз показателей финансового состояния. Понятие и виды рисков в бизнесе. Оценка риска. Общие методы анализа риска. Методы анализа рисков инвестиционных проектов. Страхование рисков. Параметры оценки экономической эффективности проекта: NPV, IRR, ARR, простой и дисконтированный срок окупаемости.
15- 16	Презентация проекта для заинтересованных сторон	Методы проведения экспертизы бизнес-планов. Выявление проблемных точек и недостатков. Рекомендации по совершенствованию бизнес-плана. Анализ типичных ошибок в бизнес-планировании. Требования к оформлению и презентации бизнес-плана. Подготовка уникального торгового предложения (УТП) и

Неделя	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
		коммерческого предложения (КП)

Не стесняйтесь задавать вопросы преподавателю. Чем больше у Вас будет информации, тем свободнее и увереннее Вы будете себя чувствовать.

Базовые рекомендации:

- не старайтесь дословно конспектировать лекции, выделяйте основные положения, старайтесь понять логику лектора;
- точно записывайте определения, законы, понятия, формулы, теоремы и т.д.;
- передавайте излагаемый материал лектором своими словами;
- наиболее важные положения лекции выделяйте подчеркиванием;
- создайте свою систему сокращения слов;
- привыкайте просматривать, перечитывать перед новой лекцией предыдущую информацию;
- дополняйте материал лекции информацией;
- задавайте вопросы лектору;
- обязательно вовремя пополняйте возникшие пробелы.

Правила тактичного поведения и эффективного слушания на лекциях:

- слушать (и слышать) другого человека – это настоящее искусство, которое очень пригодится в будущей профессиональной деятельности;
- если преподаватель «скучный», но Вы чувствуете, что он действительно владеет материалом, то скука – это уже Ваша личная проблема (стоит вообще спросить себя, а настоящий ли Вы студент, если Вам не интересна лекция специалиста?).

Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо, выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.

2 Практические занятия (семинары)

Практические занятия являются важной частью учебного процесса в вузе. Они проводятся с целью закрепления лекционного материала, овладения понятийным аппаратом предмета, методами и приёмами исследования, изучаемыми в рамках учебной дисциплины. Главной целью такого рода занятий является научиться применению теоретических знаний на практике.

Содержание практических занятий по дисциплине «Бизнес-планирование» представлено в таблице.

Нед еля	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
1-3	I Теоретические основы бизнес-планирования	
1	Организационные цели и планирование	Планирование как способ организации экономики. Роль и место планирования в управлении предприятием. Планирование как наука и вид экономической деятельности. Сущность и структура объектов планирования. Предмет планирования. Временные границы планирования. Два аспекта планирования: общеэкономический и управленческий. Необходимость и возможность и планирования в организации. Бизнес как объект планирования. Сравнительный анализ традиционной системы планирования и бизнес-планирования. Проблемы применения бизнес-планирования в России. Планирование как инструмент для обеспечения динамичного развития бизнеса. Типы планирования и виды планов. Принципы планирования. Постановка организационных целей. Критерии SMART. Экономический механизм управления предприятия. Система планов: перспективное, среднесрочное, текущее планирование. Бизнес-план предприятия.
1-2	Сущность бизнес-планирования и основные этапы разработки бизнес-плана	Бизнес-план и его роль в системе управления предприятием. Бизнес-идея как инновационная основа бизнес – планирования. Цели бизнес-планирования, задачи, исполнители. Виды бизнес-планов. Функции и принципы бизнес-планирования. Инициирование. Прогнозирование. Оптимизация. Координация и интеграция. Безопасность управления. Упорядочение. Контроль. Воспитание и обучение. Документирование. Функции бизнес – планов: внутренние и внешние. Заказчики и разработчики бизнес-планов. Отличие бизнес-планов от других плановых документов. Алгоритм действий по разработке бизнес-плана. Этапы разработки бизнес-плана и их характеристика. Информационное и программное обеспечение бизнес-планирования. COMFAR – методика ЮНИДО. Продукты компании «Про-Инвест-Консалтинг» - «Project Expert». Продукты компании «ИНЭК» - «Аналитик» и «Инвестор».

Нед еля	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
		Продукты компании «Альт-Инвест». Характеристики программных продуктов для разработки бизнес-планов, их преимущества и недостатки.
2-3	Структура и содержание основных разделов бизнес-плана	Роль и место бизнес-планов в системе внутрифирменного планирования. Понятие бизнес-плана, его функции и предназначение. Классификация бизнес-планов в зависимости от объектов планирования. Основные отличия бизнес-планов от стратегических планов и технико-экономического обоснования (ТЭО). Методики бизнес-планирования. Последовательность бизнес-процессов в ходе разработки бизнес-плана. Типовая структура документа и возможности ее изменения. Оформление и стиль бизнес-плана. Последовательность бизнес-процессов в ходе разработки бизнес-плана. Законодательные основы при разработке бизнес-плана. Резюме – основное назначение и содержание. Ситуация в настоящее время – назначение, ключевые вопросы. Характеристика объекта бизнеса – назначение раздела и ключевые вопросы. Исследование и анализ рынка – назначение раздела и ключевые вопросы. Организационный план - назначение раздела и ключевые вопросы. Персонал и управление - назначение раздела и ключевые вопросы. План производства - назначение раздела и ключевые вопросы. План маркетинговых действий - назначение раздела и ключевые вопросы. Потенциальные риски - назначение раздела и ключевые вопросы. Финансовый план -назначение раздела и ключевые вопросы. Инвестиционный план - назначение раздела и ключевые вопросы. Содержание приложений. Специфика бизнес-планов предприятий торговли. Специфика бизнес-плана при строительстве объекта недвижимости. Разработка бизнес-плана на продолжение деятельности. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия. Правовые аспекты процедуры банкротства. Структура бизнес-плана финансового

Нед еля	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
		оздоровления предприятия. Показатели для анализа финансового состояния предприятия. План мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия. Значение бизнес-плана для начинающего предпринимателя. Содержание плана и исходные данные для его разработки. Выбор сферы деятельности и правовой формы предпринимательской деятельности. Экономический расчет бизнес-операции. Формирование финансовой части бизнес-плана.
4-16	II Основные разделы бизнес-плана	
4-5	Резюме бизнес-плана и описание компании	Требования к содержанию титульного листа, меморандум конфиденциальности. Роль резюме как раздела бизнес-плана. Содержание резюме. Цель и задачи бизнес плана. Источники внутренней информации, позволяющие разрабатывать бизнес-план. Организационно-правовая форма предприятия. Описание предприятия, его специализация. Понятие предпринимательской идеи. Внешние стимулы и внутренние побудительные силы, основные субъективные факторы возникновения предпринимательских идей. Основные источники предпринимательских ценностей. Фазы отбора, оценки и реализации предпринимательских идей в бизнес-плане. Миссия и цели предприятия. Классификация целей. Структуризация целей и построение «Дерева целей». Основные внешние и внутренние факторы развития предприятия. Содержание резюме и типовые ошибки его написания. Краткое содержание основных разделов бизнес-плана, согласно различным предлагаемым методикам бизнес-планирования. Уникальность бизнеса. Планируемая стратегия фирмы: вход на рынок или его развитие через анализ факторов, условий, слабых мест в действиях конкурентов. Описание отрасли экономической деятельности и рынка сбыта, его структуры, емкости, темпов роста. Анализ конкурентных преимуществ собственного бизнеса. Прогноз финансовых результатов. Требуемая сумма инвестиций.

Нед еля	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
		Особенности структуры резюме бизнес-плана нового и действующего бизнеса. Примерная форма резюме.
5-6	Анализ рыночной ситуации	Прогноз конъюнктуры рынка. Современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере. Прогноз коммерческой деятельности анализируемых фирм-конкурентов. Общая стратегия маркетинга: рыночная стратегия бизнеса, описание и анализ особенностей потребительского рынка, влияние внешних факторов на объем и структуру сбыта. Методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса. Методики SWOT-анализа, PEST-анализа. Методы оценки внутренней среды бизнеса. Конкурентный анализ. Построение бизнес-модели (подход А.Остервальдера). Сильные и слабые возможности бизнеса, возможности и угрозы среды для реализации бизнес-идеи
7	План маркетинга и план продаж	Анализ продаж за предшествующий период (для существующего бизнеса). Анализ эластичности спроса по цене и доходу. Сегментация рынка. Определение емкости рынка. Параметры TAM, SAM, SOM, PAM. Прогноз развития рынка. Планирование ассортимента. Оценка конкурентоспособности товара. Планирование цены. Прогнозирование величины продаж. Маркетинговые стратегии. Разработка собственной ценовой политики фирмы, а также сравнение с ценовой стратегией конкурентов. Анализ системы ценовых скидок как инструмента стимулирования реализации. Сравнительный анализ эффективности методов реализации. Структура собственной торговой сети. Политика по послепродажному обслуживанию и предоставление гарантий. Реклама и продвижение товара на рынок. Выбор средств продвижения бизнес-идеи.
8	План производства	Выбор места размещения предприятия. Производственный процесс и его обеспечение. Оценка потребности в производственных мощностях. Расчет производственной мощности.

Нед еля	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
		Развитие производственных мощностей за счет приобретения и аренды. Структура и показатели производственной программы. Формирование портфеля заказов. Планирование необходимого объема материальных, энергетических и трудовых ресурсов. Расчёт себестоимости продукции. Планирование сметы затрат на производство продукции. Производственный цикл. Анализ выполнения плана производства. Анализ портфеля заказов.. Планирование выпуска продукции. Планирование выполнения производственной программы. Собственность и ее роль в организации бизнеса. Организационно-правовые формы предпринимательства в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Экономическое обоснование создания, реорганизации предприятия. Оценка необходимости аутсорсинга и аутстаффинга. Оценка возможности и целесообразности применения лизинга.
9	Организационный план	Организационная структура предприятия. Планирование организационной структуры: требования, принципы и факторы, определяющие оргструктуру предприятия. Преимущества и недостатки оргструктур управления. Этапы разработки проекта структуры предприятия. План организационных мероприятий. Использование графических приемов организационного планирования. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах. Планирование потребности в персонале. Кадровая политика и развитие персонала. Планирование трудоемкости производственной программы. Состав средств на оплату труда. Анализ фонда заработной платы. Планирование фонда заработной платы. Распределение ролей в команде.
10- 11	Финансовый план	Финансы предпринимательской организации. Управление финансами: финансовый механизм, финансовые методы, финансовые ресурсы, финансовые рычаги. Оценка эффективности предпринимательской деятельности: принципы и методы. Цели, задачи и функции финансового

Нед еля	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
		планирования. Содержание финансового плана. Анализ финансового положения. Планирование доходов и поступлений. Планирование расходов и отчислений. Привлечение кредитов и анализ их эффективности. Источники финансирования ресурсов предприятия и их соотношение. Анализ эффективности инвестиций. Срок полного возврата вложенных средств и получение дохода от них. Составление графика безубыточности по материалам бизнес-плана. Баланс доходов и расходов фирмы. Структура финансового плана: прогноз о прибылях и убытках, прогноз денежных поступлений и выплат, балансовый прогноз. Особенности планирования денежных поступлений и выплат. График достижения безубыточности. Стратегия финансирования. Возможности привлечения финансовых средств. Отчет о движении денежных средств (Cash-Flow).
12- 13	Оценка экономической эффективности проекта и его рисков	Причины возникновения рисков. Классификация рисков. Гарантии инвесторам. Хозяйственный риск: сущность, место и роль в планировании. Внешние и внутренние риски. Определение источников рисков и вероятности их возникновения. Классификация рисков: маркетинговые риски, технологические риски, финансовые риски, политические и правовые риски, строительные риски и др. Разработка мер по снижению рисков и потерь. Программа страхования от рисков. Показатели риска и методы его оценки. Методы снижения риска: страхование, поручительство, распределение риска, резервирование средств. План окупаемости проекта, критерии и показатели эффективности бизнес-плана. Укрупненный план-баланс. Обоснование ставки дисконтирования. Расчет чистой приведенной стоимости (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR). Социальная, бюджетная, экологическая эффективность. Оценка рисков инвестиционной привлекательности проекта. Определение потребности в инвестициях и источниках их финансирования. Прогноз показателей

Нед еля	Наименование раздела /темы дисциплины	Содержание
		финансового состояния. Государственные приоритеты в области поддержки бизнеса и основные направления стимулирования государством его развития. Выбор и обоснование режима налогообложения для бизнеса.
14- 16	Презентация проекта для заинтересованных сторон	Методы проведения экспертизы бизнес-планов. Требования к оформлению и презентации бизнес-плана. Инвестиционное и коммерческое предложение. Цель, задачи, структура инвестиционного и коммерческого предложения, заинтересованные лица. Структура и последовательность процесса реализации бизнес-плана. Основные проблемы: причины и последствия возникновения. Подготовка уникального торгового предложения (УТП) и коммерческого предложения (КП). Продакт-деки и инвест-деки. Работа с возражениями инвесторов.

Семинарские занятия призваны научить студентов разбираться в проблемных вопросах бизнес-планирования, ориентироваться в специальной литературе, самостоятельно работать с литературными и электронными источниками, научиться осуществлять поиск финансовой информации, уяснять и уметь оценивать различные точки зрения. Также формируются навыки решения финансовых задач, определения основных тенденций развития различных отраслей и сфер бизнеса и т.п.

Целью семинарских занятий для студентов, приступающих к изучению курса, является более глубокое знакомство с ключевыми теоретическими вопросами, изучаемыми на занятиях, а также овладение практическими приемами и методами решения задач в области бизнес-планирования.

Основные задачи:

- 1) приобретение навыков научно-исследовательской работы на основе анализа текстов источников и применения различных методов исследования;
- 2) выработка умения самостоятельно и критически подходить к изучаемому материалу, включая библиографию и средства электронной информации (Интернет);

На практическом занятии обсуждаются теоретические положения изучаемого материала, уточняются позиции авторов научных концепций, ведется работа по осознанию студентами категориального аппарата изучаемой дисциплины, определяется и формулируется отношение учащихся к теоретическим проблемам науки, оформляется собственная позиция будущего специалиста. Форма работы – диалог: и студенты, и преподаватель

вправе: задавать друг другу вопросы, которые возникли и могут возникнуть у них в процессе изучения и обсуждения материала, делиться своими сомнениями, наблюдениями, приводить доводы «за» и «против» той или иной позиции, обосновывать возможность применения на практике тех или иных теоретических положений.

Для подготовки к практическому занятию студентам рекомендуется:

- изучить вопросы, которые будут обсуждаться на занятии;
- изучить список основной и дополнительной литературы, где студенты могут найти ответы на вопросы, обратить внимание на категории, которыми оперирует автор, выписать основные понятия и систематизировать их;
- разработать блок-схему, в которой найдут отражение все изучаемые вопросы темы;
- составить развернутый план изучаемого материала, который может быть использован для ответа на занятии.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.

Ввиду трудоемкости подготовки к практическому занятию преподаватель может предложить студентам алгоритм действий, рекомендовать еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На практическом занятии каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый.

В заключение преподаватель подводит итоги практического занятия. Он может (выборочно) проверить конспекты студентов и, если потребуется, внести в них исправления и дополнения.

При изучении дисциплины используется значительное количество интерактивных методов обучения. Студенты привлекаются к активной творческой работе с преподавателем по поиску и подбору различных учебных материалов с использованием Интернет-ресурсов, а также

формирования навыков организации профессионального взаимодействия с различными специалистами.

Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице.

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Вид занятий (лекция, семинары, практические занятия)	Количество ак. час.	Наименование активных и интерактивных форм проведения занятий
I	Теоретические основы бизнес-планирования			
1	Организационные цели и планирование	лекция / практическое занятие	2	Проблемная лекция с обсуждением отличий традиционной системы планирования и системы бизнес-планирования, групповая дискуссия, решение тестов и задач
2	Сущность бизнес-планирования и основные этапы разработки бизнес-плана	лекция / практическое занятие	1	лекция-беседа, диспут, семинар с разбором конкретных ситуаций, тесты, решение контрольных работ
3	Структура и содержание основных разделов бизнес-плана	лекция / практическое занятие	4	Проблемная лекция, семинар с разбором конкретных ситуационных заданий, тесты
II	Основные разделы бизнес-плана			
4	Резюме бизнес-плана	лекция / практическое занятие	1	лекция-беседа, дискуссия, разбор ситуационных задач
5	Анализ рыночной ситуации	лекция / практическое занятие	8	Проблемная лекция и групповое обсуждение, семинар с разбором конкретных ситуаций, тесты, решение контрольных работ, деловая игра, доклады
6	План маркетинга и план продаж	лекция / практическое занятие	2	Проблемная лекция и групповое обсуждение, семинар с разбором конкретных ситуаций, тесты, решение контрольных работ,

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Вид занятий (лекция, семинары, практические занятия)	Коли честв о ак. час.	Наименование активных и интерактивных форм проведения занятий
				деловая игра, доклады
7	План производства	лекция / практическое занятие	2	лекция-беседа, дискуссия, разбор ситуационных задач тесты, решение контрольных работ, доклады
8	Организационный план	лекция / практическое занятие	2	Проблемная лекция и групповое обсуждение, се- минар с разбором конкретных ситуаций, тесты, решение контрольных работ, деловая игра, доклады
9	Финансовый план	лекция / практическое занятие	4	лекция-беседа, дискуссия, разбор ситуационных задач тесты, решение контрольных работ, деловая игра, доклады
10	Оценка экономической эффективности проекта и его рисков	лекция / практическое занятие	6	Лекция-беседа, диспут, решение ситуационных задач, тесты, доклады
11	Презентация проекта для заинтересованных сторон	лекция / практическое занятие	6	Проблемная лекция, групповое обсуждение, доклады, разбор ситуационных задач

3 Самостоятельная работа обучающихся

Подготовка современного специалиста предполагает, что в стенах института он овладеет методологией самообразования, самовоспитания, самосовершенствования. Это определяет важность активизации его самостоятельной работы. С целью организации данного вида учебных занятий необходимо в первую очередь использовать материал лекций и семинаров. Лекционный материал создает проблемный фон с обозначением ориентиров, наполнение которых содержанием производится студентами на семинарских занятиях после работы с учебными пособиями, монографиями и периодическими изданиями.

В ходе изучения дисциплины студентам рекомендуется вечером того

дня, когда было проведено занятие, прочитать лекцию или просмотреть решение задач на семинаре. За десять минут до начала лекции или семинара также прочитать предыдущую лекцию и просмотреть материалы семинара. Данные рекомендации обусловлены исследованием Эббингауза.

В соответствии с кривой забывания Эббингауза разработаны следующие режимы повторения для наилучшего запоминания:

Если есть два дня:

- первое повторение – сразу по окончании чтения;
- второе повторение – через 20 минут после первого повторения;
- третье повторение – через 8 часов после второго;
- четвёртое повторение – через 24 часа после третьего.

Если нужно помнить очень долго:

- первое повторение – сразу по окончании чтения;
- второе повторение – через 20-30 минут после первого повторения;
- третье повторение – через 1 день после второго;
- четвёртое повторение – через 2-3 недели после третьего;
- пятое повторение – через 2-3 месяца после четвёртого повторения

Самостоятельно изучается рекомендуемая литература, проводится работа с библиотечными фондами и электронными источниками информации, специальной литературой, статьями из профильных журналов. Реферируя и конспектируя наиболее важные вопросы, имеющие научно-практическую значимость, новизну, актуальность, делая выводы, заключения, высказывая практические замечания, выдвигая различные положения, студенты глубже понимают вопросы курса.

Подготовка к практическим занятиям, а также выполнение заданий для самостоятельной работы требует от студента навыков работы с литературными источниками:

- умение выделять главное в тексте;
- умение составлять опорную схему изученного материала, тезисный и развернутый план-конспект;
- свободное владение проработанным материалом;
- способность рассказать своими словами суть проблемы;
- умение объяснить и дать определение встречающимся в тексте новым научным терминам;
- умение находить в жизни ситуации, которые могут служить иллюстрацией теоретического материала, обсуждаемого на занятиях.

Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

Важной является готовность студента к восприятию в курсе сочетания философского, теоретического материала с конкретным практическим,

направленным на освоение умений и навыков практической организации профессиональной деятельности в образовательном учреждении.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

I - организационный;

II - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала.

Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

- план-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении;
- текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника;
- свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом;
- тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Контрольные работы:

Подготовка к контрольным работам предполагает проработку лекционного материала, составление в рабочих тетрадях вспомогательных схем для наглядного структурирования материала с целью упрощения его запоминания. Необходимо обращать внимание на основную терминологию, классификации, отличительные особенности, наличие соответствующих связей между отдельными процессами в финансовой сфере. В зависимости от полноты освоения материала контрольная работа может проводиться в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задач, а также в формате теста.

Подготовка доклада и презентации для участия в «круглом столе»

Основные этапы подготовки доклада

- выбор темы;
- консультация преподавателя;
- подготовка плана доклада;
- работа с источниками и литературой, сбор материала;
- написание текста доклада;
- оформление рукописи и предоставление ее преподавателю до начала доклада, что определяет готовность студента к выступлению;
- выступление с докладом, ответы на вопросы.

Тематика доклада предлагается преподавателем. Доклад должен быть подготовлен в печатной форме.

Технические требования к тексту доклада: шрифт 14, интервал 1,5, объем – 4-5 листов.

Текст доклада должен иметь титульный лист, оформленный в соответствии с образцом, имеющимся на кафедре, и содержать Ф.И.О. студента, Ф.И.О. преподавателя, название дисциплины, тему доклада, год выполнения, план доклада. Доклад должен содержать правильно оформленные ссылки на использованные источники и литературу. Доклад представляется в виде устного выступления и показа презентации.

Общие рекомендации к презентации:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- На полосе не должно быть больше семи значимых объектов, так как человек не в состоянии запомнить за один раз более семи пунктов чего-либо.
- Дизайн должен быть простым, а текст — коротким.

Рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.
- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем;
- анимационные эффекты используются для привлечения внимания слушателей или для демонстрации динамики развития какого-либо

процесса. В этих случаях использование анимации оправдано, но не стоит чрезмерно насыщать презентацию такими эффектами, иначе это вызовет негативную реакцию аудитории.

- стиль может включать: определенный шрифт (гарнитура и цвет), цвет фона или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и др.;
- не рекомендуется использовать в стилевом оформлении презентации более 3 цветов и более 3 типов шрифта;
- оформление слайда не должно отвлекать внимание слушателей от его содержательной части;
- все слайды презентации должны быть выдержаны в одном стиле;
- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Рекомендации к содержанию презентации.

- на слайдах презентации не пишется весь тот текст, который произносит докладчик (во-первых, в этом случае сам факт произнесения доклада теряет смысл, а во-вторых, длинный текст на слайде плохо воспринимается и только мешает слушанию и пониманию смысла);
- текст на слайде должен содержать только ключевые фразы (слова), которые докладчик развивает и комментирует устно;
- если презентация является основой устного доклада, то по европейским и американским правилам второй слайд должен содержать краткое перечисление всех основных вопросов, которые будут рассмотрены в докладе;
- все схемы и графики должны иметь названия, отражающие их содержание;
- в конце презентации представляется список использованных источников, оформленный по правилам библиографического описания.

Общие правила оформления презентации

Дизайн

Необходимо выбрать готовый дизайн или создать свой так, чтобы он соответствовал теме, не отвлекал слушателей.

Титульный лист

1. Название презентации.
2. Автор: ФИО, студента, место учебы, год.
3. Логотип (по желанию).

Второй слайд «Содержание» – список основных вопросов, рассматриваемых в содержании. Лучше оформить в виде гиперссылок (для интерактивности презентации).

Заголовки

1. Все заголовки выполнены в едином стиле (цвет, шрифт, размер, начертание).
2. В конце точка НИКОГДА не ставится (наверное, можно сделать исключение только для учеников начальной школы).
3. Анимация, как правило, не применяется.

Текст

1. Форматируется по ширине.
2. Размер и цвет шрифта подбираются так, чтобы было хорошо видно.
3. Подчеркивание НЕ используется, т.к. оно в документе указывает на гиперссылку.
4. Элементы списка отделяются точкой с запятой. В конце обязательно ставится точка.
5. На схемах текст лучше форматировать по центру.
6. В таблицах – по усмотрению автора.
7. Обычный текст пишется без использования маркеров списка:
8. Выделять главное в тексте другим цветом (желательно все в едином стиле).

Графика

1. Используются четкие изображения с хорошим качеством.
2. Лучше растровые изображения (в формате jpg) заранее обработать в любом графическом редакторе для уменьшения размера файла

Требования к оформлению диаграмм

1. У диаграммы должно быть название или таким названием может служить заголовок слайда;
2. Диаграмма должна занимать все место на слайде;
3. Линии и подписи должны быть хорошо видны.

Требования к оформлению таблиц

1. Название для таблицы;
2. Читаемость при невчитываемости;
3. Отличие шапки от основных данных.

Студент должен провести домашнюю репетицию устного выступления с докладом и удостовериться, что по времени доклад укладывается в отведенные для выступления 6-7 минут.

Домашняя (внеаудиторная) подготовка доклада оценивается до 1 балла, выступление и ответы на вопросы также до 1 балла. Итого за выполнение данного задания студент может получить до 2-х баллов.

Решение кейса:

При подготовке к внеаудиторному решению кейса рекомендуется придерживаться следующего алгоритма:

1. Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.

2. Выделите те абзацы, которые вам показались важными.

3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее сущность, а что второстепенно.

4. Письменно зафиксируйте выводы – основную проблему и проблемы, ей подчиненные и все факты, касающиеся этой проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней). Так будет легче проследить взаимосвязь между приведенными данными.

5. Сформулируйте критерий для проверки правильности предложенного решения.

6. Попробуйте найти альтернативные варианты решения, если такие существуют. Какие из них наиболее удовлетворяют критерию?

7. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

Ответы на вопросы кейса имеют произвольный объем, который определяется требованием достаточности приведенного материала и данных для аргументации решения. При решении кейса необходимо использовать текстовый материал, аналитику официальных сайтов. По итогам решения кейса группа представляет решение и презентацию. Определяются блоки доклада и презентации для каждого докладчика. В процессе самостоятельной подготовки к выступлению докладчику необходимо обратить особое внимание на достоверность данных и правильность расчетов, а также на достаточность приводимого материала для аргументации позиции.

Участие в деловой игре:

Деловая игра является одной из форм проблемного обучения. Она помогает студентам приобретать опыт практической деятельности. При этом студенты учатся работать с людьми, в коллективе, считаться с мнением других, принимать решения, приемлемые для всей группы.

Под деловой игрой понимается процесс выработки и принятия решений в условиях поэтапного многошагового уточнения необходимых факторов, анализа информации, дополнительно поступающей и вырабатываемой на отдельных шагах в ходе игры. Параметры ограничений от шага к шагу могут изменяться, в связи с чем создаются все новые и новые частные ситуации, решение которых должно подчиняться общей цели деловой игры. Деловая игра – метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной

неопределенности. В деловых играх проводится имитация коллективной профессиональной деятельности, постоянное взаимодействие всех обучаемых, разыгрывание ролей и игровое проектирование.

Для проведения деловой игры по дисциплине «Бизнес-планирование» используются следующие требования:

- наличие проблемы и моделирование профессиональной деятельности в сфере разработки бизнес-планов, отбора и формализации бизнес-идей;
- наличие общих целей и задач у игровых коллективов;
- различие интересов участников и учет условий неопределенности;
- принятие в ходе деловой игры и реализация в определенной последовательности решений, каждое из которых зависит от решения, принятого на предыдущем этапе, от других участников деловой игры;
- наличие системы стимулирования;
- координация действий между участниками игры;
- подведение итогов преподавателем.

Оптимальная величина группы для проведения деловой игры 20-25 человек (из расчета 7-8 человек в подгруппе).

Методика проведения деловых игр включает две стадии. Первая – подготовительная – заключается в том, что преподаватель при чтении лекций, проведении семинарских и практических занятий обращает внимание будущих участников игры на основополагающие теоретические знания, практическое умение и навыки, необходимые для выполнения заданий отдельными командами. Заранее участников инструктируют о целях и порядке проведения игры. Вторая, основная стадия деловой игры состоит в ее проведении, она включает: организационный этап, инструктаж, практический и заключительный этап.

Организационный этап предусматривает проверку технической и моральной готовности участников игры, деление на подгруппы (команды) и распределение ролей.

При инструктаже ставятся цели и общие задачи игры, обрисовывается ситуация, объясняется последовательность и правила деловой игры.

Практический этап деловой игры – это самый сложный и продолжительный этап, требующий внимательности и реализации полученных ранее знаний и навыков. Подгруппы (команды) получают задания, после выполнения которых совместно подводят итоги.

В рамках деловой игры по бизнес-планированию группа представляет также презентацию предлагаемых решений на основе различных методик (внеаудиторная групповая работа по самостоятельно выбранной компании)

Заключительный этап связан с подведением итогов деловой игры и оценкой результатов.

При подготовке к деловой игре студентам рекомендуется повторить пройденный материал по тематике игры, проанализировать имеющуюся нормативно-правовую базу, а также ознакомиться с данными Интернет-ресурсов, которые могут быть полезны при обосновании решения.

Индивидуальное домашнее задание **(разработка бизнес-плана в команде из 2 человек)**

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

Резюме

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

Описание организации:

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

Описание продукции:

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

Рынки сбыта товаров (услуг):

- ✓ Основные рынки, на которые нацелен предлагаемый проектом «бизнес», их типы и наименования.

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

Конкуренция и конкурентные преимущества:

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

- ✓ Необходимо дать реальную оценку сильных и слабых сторон продукции и услуг конкурентов. Указать конкурирующие предприятия. Указать источники информации, которые использовались для установления конкурирующей продукции и сильных сторон конкурента.

- ✓ Сравнить продукцию конкурентов по цене, сервисному обслуживанию, гарантии и другим соответствующим характеристикам. Эту информацию рекомендуется оформить в виде таблицы:

Сравнительная характеристика выпускаемой продукции организации бизнеса

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

- ✓ Описать все достоинства и недостатки продукции и услуг конкурентов, дать ответ на вопрос: «Почему они не удовлетворяют потребностей потребителей?». Установить и проанализировать долю рынка, товарооборота, распределения и производства, принадлежащую каждому из конкурентов. Дать анализ доходности конкурентов и соответствующим тенденциям. Кто лидирует на рынке по цене, кто - по качеству?
- ✓ Проанализировать работу трех-четырех основных конкурентов. Почему клиенты покупают у них? Объяснить, почему возможно завладеть частью рынка.

План маркетинга:

- ✓ Цели и стратегии маркетинга осуществляемого проекта:
 - Продажа предлагаемых проектом товаров (услуг) в отдельности или в ассортименте.
 - Проникновение с товарами (услугами) на выбранные рынки.
 - Перспективы роста в дальнейшем выбранных рынков благодаря привлечению новых групп покупателей и выпуску новых моделей предлагаемых товаров.
- ✓ Ценообразование для товаров (услуг), предлагаемых фирмой, в результате осуществления проекта:

Основной подход (стратегия) к ценообразованию предлагаемых проектом товаров (услуг);

- Дальнейшая ценовая политика фирмы на товары и услуги (обеспечение выживаемости, достижение максимальной прибыли, завоевание лидерства по показателям доли рынка, завоевание лидерства по показателям качества товара);
- Стоит ли стоимость гарантированных послепродажных услуг включать в

цены товаров?

- Можно ли стоимость дополнительных услуг не включать в цену товара?
- Будет ли использоваться фирмой в отношении предлагаемых проектом товаров (услуг) политика стимулирования цен?
- Как будет действовать фирма, если конкуренты начнут снижать цены на похожие товары (услуги)?

✓ Схема распространения товаров (услуг).

Какая планируется схема поступления каждого нового товара (услуги) на рынок?

- Какова структура и размеры предполагаемых каналов сбыта? Являются ли надежными и рентабельными данные каналы сбыта?
- Как на фирме будет организован контроль за каналами сбыта?
- Какие новые каналы и методы товародвижения может предложить фирма для рассматриваемых товаров?
- Какова перспектива развития сбытовой сети фирмы?

✓ Методы стимулирования сбыта товаров (услуг).

- Как осуществляется на фирме оценка и выбор различных методов стимулирования сбыта для покупателей (продажа в кредит, скидка при покупке, премии, гарантия выплат, льготные сделки и т. д.), а также для работников фирмы, посредников и работников сферы торговли?
- Какие особенности стимулирования продаж: будут иметь место для новых товаров (услуг) в результате осуществления проекта?

✓ Организация послепродажного обслуживания клиентов: будет ли соответствовать ассортимент и качество послепродажных услуг запросам потребителей?

✓ Реклама предлагаемых товаров (услуг).

- Какие цели ставятся перед рекламой новых товаров (услуг) и как они соотносятся с целями фирмы?
- Что будет являться объектом рекламы ?
- На кого направлена реклама (целевые группы покупателей, сегменты рынка, рынок в целом и др.)?
- Какие средства массовой коммуникации и как используются в рекламной деятельности?
- Какими основаниями пользуются работники отдела рекламы при выборе вида рекламы (информативная, увещательная, напоминающая)?
- Основной план модернизации бизнеса: где будут изготавливаться новые товары — на действующем или вновь создаваемом предприятии?; состав продукции и объем планируемого производства и т.п.

План производства:

✓ Производственные мощности, поставщики и инфраструктура:

- дать оценку проектной мощности предприятия, степени загрузки производственных мощностей по периодам, сезонности работ по всем видам товаров (услуг), предполагаемых к производству.
- отразить схему основных производственных потоков на предприятии.

Показать откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих. В каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию.

- перечислить предприятия, которые будут поставлять сырье для производства продукции, партионность и периодичность поставок. Можно оформить в виде таблицы.
- Описать инфраструктуру предприятия: наличие подъездных путей, инженерных коммуникаций, технологические мощности по энерго- и водоснабжению, очистным сооружениям.
- ✓ План производства (таб. 2)
- ✓ Расчет затрат на производство и реализацию продукции (таб. 3-5)
- расчет потребности в сырье и материалах;
- расчет затрат по оплате труда (производственных рабочих);
- расчет общехозяйственных затрат.

Организационный план:

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

Юридическое обеспечение проекта

Финансовый план:

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

Стратегия финансирования:

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

План рисков:

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

ожидаемые от них последствия (ущерб).

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

Приложение

Таблица 1

Объем производства

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

Таблица 2

Программа производства и реализации продукции

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

Таблица 3

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

Показатели	Ед из	20__					20__					20__
		всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Численность работающих по проекту, всего												
в том числе:												
1. _____ рабочие,												

¹ Заполняется по каждому виду продукции или по типовым представителям отдельно

непосредственно занятые производством продукции												
2. рабочие, служащие и ИТР, не занятые непосредственно производством продукции												
3. сотрудники аппарата управления на уровне цехов и организации												
4. сотрудники, занятые сбытом продукции нужды												
Расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды												
5. Расходы на оплату труда рабочих, непосредственно занятых производством продукции, всего												
в том числе:												
заработная плата												
отчисления на социальные нужды												
6. Расходы на оплату труда рабочих, служащих и ИТР, не занятых непосредственно производством продукции, всего												
в том числе:												
заработная плата												
отчисления на социальные нужды												
7. Расходы на оплату труда сотрудников аппарата управления на уровне цехов и организации, всего												
в том числе:												
заработная плата												
отчисления на социальные нужды												
8. Расходы на оплату труда сотрудников службы сбыта продукции, всего												
в том числе:												
заработная плата												
отчисления на социальные												
9. Расходы на оплату труда, всего												
в том числе:												
заработная плата												
отчисления на социальные нужды												

Таблица 4

Затраты на производство и сбыт продукции (на годовой объем)²

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

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

3. Общие затраты на производство и сбыт продукции (услуг), всего												
в том числе:												
затраты на материалы и др.												
затраты на топливо, энергию												
затраты на оплату труда												
отчисления на социальные нужды												
4. НДС, акцизы, уплаченные из затрат на материалы, топливо, энергию и др.												

Таблица 5

Амортизационные отчисления

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

оборудование												
нематериальные активы												
б) начисленная амортизация												
в) остаточная стоимость основных фондов												
3. Начисленная амортизация, всего (сумма показателей пунктов 1 "в" и 2 "б")												
4. Всего остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов, всего (сумма показателей пунктов 1 "г" и 2 "в")												

Таблица 6

**Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности
(на годовой объем)**

Показатели	20__					20__					20__
	всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Общая выручка от реализации продукции (таблица 2, пункт 4)											
2. НДС, акцизы и аналогичные обязательные платежи от реализации выпускаемой продукции (таблица 2, пункт 5)											
3. Уплачиваемые экспортные пошлины											
4. Выручка от реализации продукции за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей (разность между показателями пункта 1 и пунктов 2,3)											
5. Общие затраты на производство и сбыт продукции (услуг) (таблица 4, пункт 3) в том числе											
а) НДС, акцизы и аналогичные обязательные платежи, уплачиваемые из затрат на материалы, топливо, энергию (таблица 4, пункт 4)											
6. Амортизационные отчисления (таблица 5, пункт 3)											
7. Налоги, включаемые в											

себестоимость, всего в том числе: (указать каждый в отдельности)											
8. Финансовый результат (прибыль) (разность между показателями пункта 4 и пунктов 5, 6 и 7)											
9. Налоги, относимые на финансовый результат (прибыль), всего в том числе:											
налог на имущество											
другие налоги (указать каждый в отдельности)											
10. Погашение основного долга и выплата процентов за кредит											
11. Налогооблагаемая прибыль (разность показателей пункта 8 и пунктов 9 и 10)											
12. Налог на прибыль											
13. Чистая прибыль (разность показателей пункта 8 и пунктов 9 и 12)											
14. Платежи в бюджет (сумма показателей пунктов 2, 3, 7, 9, 12 за вычетом показателя пункта 5 "а")											

Таблица 7

План денежных поступлений и выплат

Показатели	20__					20__					20__
	всего	I	II	III	IV	всего	I	II	III	IV	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И СБЫТУ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)											
1. Денежные поступления, всего (сумма показателей пунктов 1 "а" и 1 "б") в том числе:											
а) поступления от продажи продукции (услуг) (таблица 6, пункт 1)											
б) прочие доходы от производственной деятельности											
2. Денежные выплаты, всего (сумма показателей пунктов 2 "а" и 2 "б") в том числе:											
а) затраты по производству и сбыту продукции (услуг)											

(таблица 6, пункт 5)											
б) платежи в бюджет (таблица 6, пункт 14)											
3. Сальдо потока от деятельности по производству и сбыту продукции (разность показателей пунктов 1 и 2)											
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ											
4. Поступление средств, всего (сумма показателей пунктов 4 "а", 4 "б" и 4 "в") в том числе:											
а) денежные средства претендента на начало реализации проекта											
б) продажа имущества											
в) продажа финансовых активов (паи, ценные бумаги других эмитентов)											
5. Выплаты, всего (таблица 9, пункт 1)											
6. Сальдо потока от инвестиционной деятельности (разность показателей пунктов 4 и 5)											
7. Сальдо потока по производственной и инвестиционной деятельности (сумма показателей пунктов 3 и 6)											
Сальдо потока нарастающим итогом											
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ											
8. Поступление средств, всего (сумма показателей пунктов 8"а", 8"б" и 8"в") в том числе:											
а) поступления от продажи своих акций из них продажа государству											
б) кредиты											
в том числе государственная поддержка											
в) займы											
9. Выплата средств, всего (сумма показателей пунктов 9 "а", 9 "б" и 9 "в") в том числе:											
а) уплата процентов за предоставленные средства (кроме процентов по краткосрочным кредитам) из них:											

по средствам государственной поддержки за счет федерального бюджета											
по кредитам коммерческих банков (по каждому кредиту в отдельности)											
по другим заемным средствам (по каждому кредиту в отдельности)											
б) погашение основного долга, всего											
из них:											
по средствам государственной поддержки за счет федерального бюджета											
по кредитам коммерческих банков (по каждому в отдельности)											
по другим заемным средствам (по каждому кредиту в отдельности)											
в) выплата дивидендов											
10. Сальдо потока по финансовой деятельности (разность показателей пунктов 8 и 9)											
11. Общее сальдо потока (сумма показателей пунктов 7 и 10)											
Сальдо потока нарастающим итогом											

Таблица 8

Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности*

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

* расчетные формулы точки безубыточности

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

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

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

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

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

Таблица 9

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

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

Таблица 10

Текущая стоимость денежных потоков**

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

**** Расчет показателей эффективности**

1. Расчет чистой текущей стоимости

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

CF_t - приток денежных средств в период t;

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

r - барьерная ставка (ставка дисконтирования);

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

2. Расчет индекса прибыльности

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

CF_t - приток денежных средств в период t;

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

r - барьерная ставка (ставка дисконтирования);

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

3. Расчет внутренней нормы доходности

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

CF_t - приток денежных средств в период t;

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

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

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

E₁, E₂ – возможные ставки дисконтирования

4. Расчет дисконтированного срока окупаемости

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

ТокТС - срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях;

n - число периодов;

CF_t - приток денежных средств в период t;

r - барьерная ставка (коэффициент дисконтирования);

I₀ - величина исходных инвестиций в нулевой период.

Формы организации самостоятельной работы обучающихся (темы, выносимые для самостоятельного изучения; вопросы для самоконтроля; типовые задания для самопроверки) представлены ниже.

На самостоятельное изучение выносятся следующие темы:

- Разработка миссии и стратегических целей организации
- Систематические и несистематические риски бизнеса

- Маркетинговые стратегии
- Распределение ролей в команде проекта
- Ошибки в составлении коммерческого предложения

Вопросы по указанным темам включены в контрольные работы и в перечень вопросов к зачету. Кроме того, в рамках выбранной темы студент может подготовить доклад для участия в круглом столе.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается роль бизнес-планирования как элемента экономической политики организации.
2. Сформулируйте определение планирования и бизнес-планирования, какие цели и принципы планирования вы знаете.
3. Какие функции бизнес-планирования вы можете назвать.
4. Структурируйте состав бизнес-плана.
5. Классифицируйте бизнес-планы.
6. Дайте оценку методам бизнес-планирования.
7. В чем особенности применения схем организации работ по составлению бизнес-планов: сверху вниз, снизу вверх, круговым способом.
8. Какие методики бизнес-планирования вам известны, в чем особенность их реализации.
9. Сформулируйте стратегические ориентиры бизнес-плана.
10. Охарактеризуйте стратегическую ориентацию бизнес-плана.
11. Укажите источники, позволяющие анализировать внешнюю среду предприятия, охарактеризуйте их.
12. Назовите деловое окружение предприятия и определите его влияние на реализацию бизнес-планов.
13. Какие основные стратегические принципы вы знаете?
14. В чем роль и метод концентрации усилий?
15. Какие виды рисков вы знаете и чем нужно руководствоваться при выборе баланса риска?
16. В чем роль сотрудничества, каково его влияние на принятие и реализацию бизнес-планирования?
17. Каковы особенности бизнес-плана как основной составляющей инвестиционного проекта?
18. Сформулируйте стратегию реализации бизнес-плана.
19. Какие рекомендации по оформлению и анализу бизнес-плана вы знаете?
20. Какие возможности выполнения плана по выплате кредита вам известны?
21. Охарактеризуйте методики анализа внутренней среды организации
22. Охарактеризуйте методики анализа внешней среды
23. Охарактеризуйте методики расчет показателей эффективности бизнес-плана.
24. Охарактеризуйте содержание основных разделов бизнес-плана

25. Охарактеризуйте маркетинговые и ценовые стратегии, а также варианты политики ценообразования.
26. Охарактеризуйте особенности ПО для составления и анализа бизнес-планов
27. Дайте определение бизнес-модели и ее составляющих
28. Охарактеризуйте понятие unit-экономики
29. Охарактеризуйте основные элементы коммерческого предложения и требования к его составлению
30. Охарактеризуйте основные особенности уникального торгового предложения и типовые ошибки его составления

Примерные задания для самопроверки:

Хозяйственные ситуации по теме «**Исследование и анализ рынка сбыта**»

Хозяйственная ситуация №1

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

Вопросы:

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

Хозяйственная ситуация №2

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

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

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

Хозяйственные ситуации по теме «**Конкуренция и конкурентное преимущество**»

Хозяйственная ситуация №1

Задача 1. Фирма «Восток», специализирующаяся на выпуске кожгалантереи в широком ассортименте, разрабатывает бизнес-план производства обновленного ассортимента продукции. Основным конкурент рассматриваемого предприятия — фирма «Элита». Ниже приведен список основных товаров фирм. Проанализируйте данный ассортимент. Кратко опишите сегменты потребителей этих товаров. Укажите пары конкурентных товаров. Для любой из пар (по вашему желанию) определите ряд характеристик товаров, значимых для потребителя.

Ассортимент фирмы «Восток»:

- 1) папка для документов (кожа, 4 отделения, замок-молния, цвет черный, цена 1995 руб.);
- 2) кейс «Престиж» (высококачественная кожа, 5 отделений, кодовый замок, цвет черный, цена 6650 руб.);
- 3) спортивная сумка (синтетический материал, 3 отделения, возможность увеличения размера, замок-молния, яркая расцветка (различные виды), цена 1060 руб.);
- 4) дамская сумочка (высококачественная кожа, 2 отделения + кармашек, цвет черный, набор сопутствующих товаров в качестве сувенира — кошелек, зеркальце с фирменной торговой маркой, цена 4800 руб.);
- 5) чемодан (кожзаменитель, 2 отделения, замок с ключом, цвет — различные тона коричневого, цена 1450 руб.).

Ассортимент фирмы «Элита»:

- 1) дамская сумочка (вышивка бисером, различные расцветки, 1 отделение + кармашек, цена 4800 руб.);
- 2) хозяйственная сумка (синтетический материал, 4 отделения, возможность увеличения размера, замок-молния, цвета: синий, зеленый, бордо, цена 820 руб.);
- 3) дорожная сумка (синтетический материал, 4 отделения, возможность увеличения размера, замок-молния, цвета: синий, зеленый, бордо, цена 1200 руб.);
- 4) дипломат (кожзаменитель, замок-защелка, 3 отделения, цвета: черный, коричневый, цена 2000 руб.);
- 5) папка для бумаг (кожзаменитель, 1 отделение, цвета: черный, коричневый, бордо, цена 270 руб.).

Хозяйственная ситуация №2

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

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

Оцените уровень конкурентоспособности фирмы «Салон красоты».

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

Хозяйственные ситуации по теме «План маркетинга»

Хозяйственная ситуация № 1

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

Вопросы:

- 1) В чем, по-вашему, причина такого решения?
- 2) Какие формы и методы стимулирования спроса могла бы использовать фирма, чтобы выстоять в конкурентной борьбе с основными производителями бытовой техники
- 3) Сформируйте набор услуг, которые могла бы оказать фирма, и оцените их важность для потребителя.

Хозяйственная ситуация № 2

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

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

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

Хозяйственные ситуации по теме «План производства»

Хозяйственная ситуация № 1

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

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

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

Хозяйственная ситуация № 2

Определите производственную мощность цеха и коэффициент использования мощности при следующих условиях: количество однотипных

станков в цехе 100 единиц, с 1 ноября будет установлено еще 30 единиц, с 1 мая планируется выбытие 6 единиц, число рабочих дней в году 258, режим работы двухсменный, продолжительность смены — 8 часов, регламентированный процент простоев на ремонт оборудования — 6%, производительность одного станка — 5 деталей в час; план выпуска за год — 1 700 000 деталей

Хозяйственные ситуации по теме «**Финансовый план**»

Хозяйственная ситуация № 1

Целью бизнес-проекта является получение общей суммы прибыли от реализации продукции в размере 120 тыс. руб. определите объем продаж, который обеспечит выполнение данного условия, если постоянные затраты 896 тыс.руб., удельные переменные затраты 112 тыс.руб., цена реализации продукции – 233 руб.

Хозяйственная ситуация № 2

В бизнес-плане предусмотрено производство трех видов продукции:

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

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

Определите критический объем продаж и запас финансово? прочности проекта.

Хозяйственные ситуации по теме «**Финансовая стратегия**»

Хозяйственная ситуация № 1

Каков чистый дисконтированный доход бизнес-проекта освоения нового промышленного продукта на крупном предприятии, если: рыночная реальная безрисковая ставка процента составляет 1% в месяц; ожидаемый годовой темп инфляции оценивается как 10%; рыночная премия за риск — 15%; премия за страновой риск уже учтена в сложившейся повышенной (по сравнению со среднемировой) рыночной премии за риск; стартовые инвестиции составляют 10 млн руб., 50 млн руб., 150 млн руб., 500 млн руб.?

Хозяйственная ситуация № 2

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

Вариант А -2000 700 700 700 700

Вариант Б -2500 250 500 1000 2000

Хозяйственные ситуации по теме «**План рисков**»

Хозяйственная ситуация № 1

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

Исходные данные:

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

Хозяйственная ситуация № 2

Оцените степень риска бизнес-проекта на основе использования метода формализованного описания неопределенности при следующих данных:

Вариант проекта Интегральный эффект, тыс. руб.

1	900
2	700
3	550
4	350
5	200

4 Оценочные средства по дисциплине

Оценочные средства по дисциплине обеспечивают проверку освоения планируемых результатов обучения посредством мероприятий текущей и промежуточной аттестации.

4.1 Зачет

а) типовые вопросы:

1. Планирование как способ организации экономики.
2. Место и роль планирования в современной рыночной экономике.
Два аспекта планирования: общеэкономический и управленческий.
3. Необходимость и возможность и планирования в организации.
4. Бизнес как объект планирования.
5. Сравнительный анализ традиционной системы планирования и бизнес-планирования.
6. Проблемы применения бизнес-планирования в России.
7. Типичные недостатки (ошибки) при разработке бизнес-планов.
8. Основные объекты бизнес-планирования. Понятие бизнес-проекта.
9. Классификация и особенности различных типов бизнес-проектов.
10. Поиск и выбор источников финансирования бизнес-проекта.
11. Цель и задачи бизнес-планирования.
12. Основные функции бизнес-планирования.
13. Основные виды бизнес-планов.
14. Основные этапы бизнес-планирования.
15. Рекомендации по оформлению бизнес-плана.
 - а. Программные продукты для бизнес-планирования, их функционал
16. Структура типичного бизнес-плана.

17. Задачи и содержание резюме бизнес-плана.
18. Техничко-экономические исследования при составлении и обосновании бизнес-плана предприятия.
19. Задачи и содержание раздела «Характеристика отрасли, фирмы и предлагаемых товаров (услуг)» бизнес-плана.
20. Основные характеристики отрасли для целей бизнес-планирования.
21. Основные характеристики продукции (услуг) для целей бизнес-планирования.
22. Задачи и содержание раздела «Маркетинговый план» бизнес-плана.
23. Стратегия и план маркетинга.
24. Сегментация и емкость рынка.
25. Задачи и содержание раздела «Организационный план» бизнес-плана.
26. Задачи и содержание раздела «Производственный план» бизнес-плана.
27. Производственная мощность: анализ основных показателей.
28. Расчет потребности в сырье и материалах.
29. Задачи и содержание раздела «Финансовый план» бизнес-плана.
30. Финансовый анализ: расчет основных показателей.
31. Задачи и содержание раздела «Оценка рисков и страхование» бизнес-плана.
32. Методы оценки рисков в бизнес-планировании.
33. Способы снижения негативных последствий рисков.
34. Методика анализа бизнес-плана.
35. Операционный анализ в бизнес-планировании: роль и возможности.
36. Расчет порога рентабельности и зоны безопасности (финансовой устойчивости).
37. Определение оптимального объема выпуска, учет операционного рычага.
38. Основы анализа эффективности бизнес-проектов: понятие эффективности, основные показатели.
39. Учет фактора времени при оценке эффективности инвестиций в бизнес-проект.
40. Учет факторов инфляции, риска и ликвидности при оценке инвестиций в бизнес-проект.
41. Методы оценки эффективности инвестиций и обоснование их экономической целесообразности.
42. Требования к показателям эффективности инвестиционных проектов.
43. Коммерческая эффективность.
44. Бюджетная эффективность.
45. Экономическая эффективность.
46. Источники инвестиций.
47. Разработка инвестиционной стратегии.
48. Программы государственной поддержки бизнеса

49. Институты поддержки развития МСП в России
50. Уникальное торговое предложение.
51. Презентация проекта для инвестора: основные составляющие и типичные ошибки.
52. Коммерческое предложение и его структурные элементы. Правила составления коммерческих предложений.

б) критерии оценивания компетенций (результатов):

Зачет проводится устно и включает в себя ответ на два теоретических вопроса из различных разделов курса и защиту разработанного командой из 2 человек бизнес-плана по самостоятельно выбранной и сформулированной бизнес-идее. Освоение дисциплины оценивается по стобалльной системе, используемой в ИАТЭ НИЯУ МИФИ. Допуск к зачету по дисциплине осуществляется при количестве набранных в течение семестра баллов более 36. За семестр студент может набрать от 36 до 60 баллов.

Минимальный балл за ответ на зачете – 24, максимальный балл – 40.

Максимальная суммарная оценка за зачет составляет 40 баллов с учетом того, что максимальная оценка работы в семестре по контрольным точкам составляет 60 баллов.

Ответ студента на зачете оценивается по следующим критериям:

- правильность, полнота и логичность построения ответа;
- умение оперировать специальными терминами;
- использование в ответе дополнительного материала;
- умение иллюстрировать теоретические положения практическим материалом;
- владение актуальными статистическими данными по теме вопроса

Баллы	Критерии оценки
36-40	Студент должен: - 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; В представленном к защите бизнес-плане представлены и обоснованы все необходимые разделы, соблюдены требования к оформлению. Презентация проекта выполнена на высоком уровне, даны исчерпывающие ответы на вопросы по бизнес-идее и ее реализации.
30-35	Студент должен: - 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; В представленном к защите бизнес-плане представлены и в целом обоснованы все необходимые разделы, соблюдены требования к оформлению. Презентация проекта выполнена на достаточно высоком уровне, даны исчерпывающие ответы на вопросы по бизнес-идее и ее реализации.
24-29	Студент должен: - 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. В представленном к защите бизнес-плане представлены и в целом обоснованы все необходимые разделы, частично соблюдены требования к оформлению. Презентация проекта выполнена на среднем уровне, даны ответы на вопросы по бизнес-идее и ее реализации, но в расчетах и ответах имеется ряд неточностей.
менее 24	Студент демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - невладение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу. Бизнес-план не представлен или представлен с грубыми ошибками. Не раскрыто содержание тематических разделов бизнес-плана, нарушены требования к оформлению и оригинальности. Студент не владеет материалом и не отвечает на вопросы или отвечает на них фрагментарно, с грубыми ошибками.

4.2 Устный опрос

Оценочные средства представлены тематикой и вопросами, разработанными для обсуждения на семинарских занятиях.

Тема 1.

Вопросы:

1. Типы планирования и виды планов.
2. Принципы планирования.
3. Постановка организационных целей. Критерии SMART.

4. Система планов: перспективное, среднесрочное, текущее планирование.
5. Бизнес-план предприятия.
6. Сравнительная характеристика традиционной системы планирования и системы бизнес-планирования деятельности организации

Тема 2.

Вопросы:

1. Бизнес-идея и способы ее генерации и формализации
2. Виды бизнес-планов.
3. Функции и принципы бизнес-планирования.
4. Заказчики и разработчики бизнес-планов.
5. Этапы разработки бизнес-плана и их характеристика.

Тема 3.

Вопросы:

1. Специфика бизнес-планов предприятий торговли.
2. Специфика бизнес-плана при строительстве объекта недвижимости.
3. Разработка бизнес-плана на продолжение деятельности.
4. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия.
5. Основные методики составления бизнес-планов (подход UNIDO)
б) критерии оценивания компетенций (результатов):

Устный опрос проходит в форме развернутой беседы – творческой дискуссии, основанной на подготовке всей группы по объявленной заранее теме при максимальном участии в обсуждении студентов группы. Как правило, один студент раскрывает один вопрос темы, давая наиболее полный ответ. Остальные делают дополнения, высказывают различные суждения и аргументацию, могут задавать вопросы друг другу и преподавателю. Преподаватель направляет ход дискуссии, обращая внимание на существующие научные и практические проблемы обсуждаемой темы, предлагая студентам найти собственное их решение.

в) описание шкалы оценивания:

Максимальная оценка за устное выступление и работу на семинарском занятии – 5 баллов.

5 баллов – студент дает полный ответ на поставленный вопрос, его речь свободна и грамотна, конспект не зачитывается, а используется лишь как опорный, студент делает важные дополнения по существу других вопросов, значительно проясняющие отдельные аспекты, которые не являются повторами, хорошо разбирается в обсуждаемом материале, демонстрирует знание источников, библиографии, различных точек зрения по изучаемой теме, умеет анализировать тексты, приходит к самостоятельным

аргументированным выводам и отстаивает свою точку зрения, соблюдает нормы литературной речи.

2 балла – студент хорошо разбирается в обсуждаемом материале, демонстрирует умение критически анализировать источники и различные точки зрения по обсуждаемой проблеме, приходит к самостоятельным аргументированным выводам, однако не проявляет активность в работе группы на семинаре (готовится и отвечает только на один вопрос семинарского занятия).

1 балл – студент неполно владеет материалом, при изложении фактического материала допускает отдельные неточности, знает различные точки зрения по обсуждаемой проблеме, но возникают трудности с их анализом, умеет излагать собственную позицию, но не все выводы носят доказательный характер, при ответе активно пользуется конспектом вплоть до его зачитывания.

4.3 Рефераты (с последующим представлением докладов на «круглом столе»)

1. Бизнес-план как инструмент рыночного управления и развития фирмы.
2. Проблемы поиска деловой информации в бизнес-планировании.
3. Характеристика патентной защищенности предлагаемых товаров (услуг) или технологий их производства.
4. Учет мнений потребителей при разработке новых товаров или их модернизации.
5. Исследование факторов, влияющих на спрос товаров (услуг).
6. Изучение потребностей потенциальных покупателей и перспективы их изменения.
7. Прогнозирование развития емкости сегментов рынка.
8. Конкуренты фирмы как объект исследования бизнес-среды.
9. Сравнительный анализ конкурентоспособности товаров фирмы.
10. Основные проблемы продвижения новых товаров фирмы на рынки и пути их решения.
11. Планирование мероприятий по достижению оптимального объема продаж и получению максимальной прибыли.
12. Планирование реализации продукции и эффективность методов реализации.
13. Планирование послепродажного обслуживания клиентов.
14. Методика составления плана маркетинга для различных видов деятельности.
15. Циклограмма производства и реализации продукции.
16. Методика разработки производственных планов для различных видов деятельности.
17. Варианты расчетов в финансовом плане: оптимистический,

пессимистический, наиболее вероятный.

18. Оценка вероятности возникновения рисков и ожидаемого ущерба.
19. Особенности оценки рисков для крупных и простых проектов.
20. Порядок и методы представления информации о правовых аспектах деятельности фирмы
21. Оценка потребностей в инвестициях и источников их финансирования.
22. Особенности разработки приложений к бизнес-плану.
23. Особенности переговоров с предпринимателями различных стран.
24. Методика проведения презентации бизнес-плана для различных видов деятельности.
25. Программные продукты для бизнес-планирования и их функционал
26. Бизнес-план венчура
27. Бизнес-план оздоровления организации
28. Бизнес-план для диверсификации деятельности
29. Институты поддержки МСП в РФ
30. Институты, государственные программы и механизмы поддержки молодых предпринимателей

Показатели и критерии оценки реферата

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
1. Новизна реферированного текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений	2
2. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.	2
3. Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	2
4. Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения;	2

	- владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев. - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.	
5. Презентация на «круглом столе»	- качество и полнота презентации; - соблюдение требований к презентации по оформлению	2

Доклад – устное выступление студента, являющееся результатом его самостоятельной подготовки по заранее полученной теме и в соответствии с требованиями к самостоятельной работе студентов.

Выступление во время доклада, как правило, рассчитано на 6-7 минут, не может превышать установленное время, должно строго соответствовать объявленной теме. Приветствуются доклады с дополнительным использованием презентаций и мультимедийной техники.

Во время выступления студент может использовать свободную речь близко к тексту доклада, однако вправе зачитывать подготовленный им текст, демонстрируя владение материалом. Речь должна быть четкой, выразительной и эмоциональной. Обязательным элементом процедуры доклада является его обсуждение. Студентам группы предлагается задавать докладчику вопросы по теме доклада, вопросы может задавать и преподаватель. По окончании доклада организуется дискуссия.

Домашняя (внеаудиторная) подготовка доклада оценивается до 1 балла, выступление и ответы на вопросы на «круглом столе» – до 1 балла. Итого за выполнение данного задания студент может получить до 2 баллов.

Критерии оценки устного выступления.

2 балла (максимальная оценка) – выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения, легко воспринимается аудиторией, при ответе на вопросы выступающий демонстрирует глубину владения представленным материалом, ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.

1 балл – выступающий передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное, выступление воспринимается аудиторией достаточно сложно, ответы на вопросы поверхностные, либо вызывают у докладчика затруднение.

0 баллов – доклад краткий, поверхностный, несамостоятельный, докладчик не разбирается в сути вопроса, не может представить его в аудитории.

4.4 Тестовые задания

а) примеры тестов:

1. Самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный предпринимателем или объединением предпринимателей для производства продукции (работ, услуг) в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли, называется:

1. рынком,
2. промышленностью,
3. отраслью
4. фирмой

2. Философия и смысл существования фирмы выражается в:

1. целях фирмы
2. миссии фирмы
3. задачах фирмы
4. все вышеперечисленное

3. Предпринимательство в России возникло и стало широко распространяться :

1. в 15-16 веке
2. в 17-18 веке
3. в 19-20 веке
4. в 13-14 веке

4. К внешней среде предприятия не относится:

1. Население,
2. поставщики
3. правительство и местные органы власти.
4. бухгалтерия

5. Какие из видов предпринимательской деятельности относятся к производственному предпринимательству?

1. торговое, торгово–закупочное, торгово–посредническое, товарные биржи.
2. банковское, страховое, аудиторское, лизинговое, фондовые биржи.
3. инновационное, научно – техническое, производство товаров, оказание услуг, ин-формационное.
4. консультации по общему управлению, администрированию, финансовому управлению, управлению кадрами, маркетингу, производству, информационным технологиям и т.д.

6. Объектом коммерческого предпринимательства служит:

1. операции по купле – продаже товаров и услуг,
 2. деятельность по производству продукции, товаров, услуг, работ и пр.
 3. коммерческие банки и фондовые биржи.
 4. советы по различным вопросам.
7. Объектом финансового предпринимательства служит:
1. операции по купле – продаже товаров и услуг,
 2. деятельность по производству продукции, товаров, услуг, работ и пр.
 3. коммерческие банки и фондовые биржи.*
 4. советы по различным вопросам.
8. К организационно – правовым формам предпринимательства относят:
1. концерн, ассоциацию, консорциум, синдикат, картель, финансово – промышленные группы.
 2. товарищества, общества, кооперативы.
 3. частно – предпринимательская фирма, партнерство и корпорация.
 4. все ответы верны.
9. К организационно – экономическим формам предпринимательства относят:
1. концерн, синдикат, картель, финансово – промышленные группы.
 2. спортивные клубы
 3. религиозные организации
 4. партии
10. Объединение сбыта продукции предпринимателями одной отрасли с целью устранения излишней конкуренции между ними, называется:
1. ассоциацией.
 2. концерном
 3. консорциумом
 4. синдикатом.
11. В чем состоит социальная функция малых предприятий?
1. способны снижать безработицу и социальную напряженность.
 2. развивают конкурентную среду.
 3. лучше используются сырьевые ресурсы.
 4. все ответы верны.
12. Имущество предприятия может принадлежать ему:
1. на праве собственности
 2. на праве оперативного управления.
 3. ответы 1 и 2 верны
 4. нет верных ответов
13. Источниками имущества предприятия являются:

1. взносы учредителей и благотворительные взносы
2. выкуп имущества государственных предприятий путем акционирования
3. доходы от реализации продукции, работ, услуг.
4. все ответы верны.

14. В структуру предприятия входят:

1. Подразделения основного и вспомогательного производства
2. Обслуживающие побочные и подсобные подразделения
3. Управленческие службы и подразделения
4. Все вышеперечисленное*

15. Отношение средней стоимости основных производственных фондов бизнеса к общему объему произведенной продукции – есть показатель:

1. трудоемкость
2. материалоемкость
3. фондоемкость
4. фондоотдача

16. Материально- вещественные ценности, действующие в неизменной натуральной форме в течение длительного периода и утрачивающие свою стоимость по частям, называют:

1. оборотными средствами
2. основными фондами
3. малоценными быстроизнашивающимися предметами
4. нет верных ответов.

17. Улучшить структуру основных фондов можно:

1. покупая устаревшее оборудование
2. обновляя и модернизируя оборудование
3. ликвидируя лишнее и малоиспользуемое оборудование.
4. верны ответы 2 и 3

18. Первоначальная стоимость основных производственных фондов – это:

1. Затраты на воспроизводство основных фондов в современных условиях, как правило устанавливается во время переоценки фондов.
2. сумма затрат на изготовление или приобретение фондов, их доставку и монтаж.
3. разность между стоимостью основных фондов и суммой их износа.
4. нет правильного ответа.

19. Восстановительная стоимость основных производственных фондов – это:

1. Затраты на воспроизводство основных фондов в современных условиях, как правило устанавливается во время переоценки фондов.

2. сумма затрат на изготовление или приобретение фондов, их доставку и монтаж.
3. разность между стоимостью основных фондов и суммой их износа.
4. нет правильного ответа.

20. Остаточная стоимость основных производственных фондов – это:

1. Затраты на воспроизводство основных фондов в современных условиях, как правило устанавливается во время переоценки фондов.
2. сумма затрат на изготовление или приобретение фондов, их доставку и монтаж.
3. разность между стоимостью основных фондов и суммой их износа.
4. нет правильного ответа.

21. Постепенная утрата основными фондами своей первоначальной стоимости в процессе их функционирования или под влиянием внешних воздействий, называется:

1. моральным износом
2. амортизационным износом
3. физическим износом
4. нет правильных ответов.

22. Чему равна сумма амортизационных отчислений, если первоначальная стоимость объекта равна 100000 рублей, а годовая норма амортизации 25%?

1. 2500000 руб.
2. 25000 руб.
3. 4000 руб.
4. 10000 руб.

23. Показатель фондоемкости должен иметь тенденцию:

1. к увеличению,
2. к снижению,
3. должен оставаться постоянным
4. должен то увеличиваться, то снижаться в зависимости от действия внутренних фак-торов фирмы.

24. При объеме товарной продукции 1 млн. рублей и среднегодовой стоимости основных фондов 500000 рублей, фондоотдача составит:

1. 0,5
2. 2
3. 500000
4. – 500000

25. При объеме товарной продукции 1 млн. рублей и среднегодовой стоимости основных фондов 500000 рублей, фондоемкость составит:

1. 0,5*

- 2. 2
- 3. 500000
- 4. – 500000

26. Уровень использования основных производственных фондов по мощности (производительности) отражают:

- 1. показатели интенсивного использования
- 2. показатели экстенсивного использования
- 3. показатели интегрального использования
- 4. все ответы верны.

27. К экстенсивным путям улучшения использования основных фондов можно отнести:

- 1. увеличение работы действующего оборудования в календарный период.
- 2. повышение степени загрузки оборудования в единицу времени
- 3. повышение удельного веса действующего оборудования в составе всего оборудования, действующего на предприятии.
- 4. ответы 1 и 3 верны.

28. Назовите, что не относится к фондам обращения?

- 1. готовая продукция отгруженная и на складах.
- 2. денежные средства предприятия
- 3. средства в расчетах
- 4. материальные запасы.

29. Чему будет равен коэффициент оборачиваемости оборотных средств, если объем реализованной продукции предприятия составил 2000000 рублей, а средний остаток оборотных средств равен 100000 рублей.

- 1. 20
- 2. 1900000
- 3. 2100000
- 4. Нет правильных ответов

30. Трудоемкость – это:

- 1. Показатель, представляющий собой количество единиц живого труда, необходимое для изготовления единицы продукции
- 2. Показатель, представляющий собой количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени либо приходящейся на одного среднесписочного работника
- 3. показатель численности работников списочного состава на определенное число или дату
- 4. Нет верного ответа

31. Списочная численность работников предприятия — это:

1. Показатель, представляющий собой количество единиц живого труда, необходимое для изготовления единицы продукции

2. Показатель, представляющий собой количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени либо приходящейся на одного среднесписочного работника

3. показатель численности работников списочного состава на определенное число или дату

4. Нет верного ответа

32. Назовите две основные формы оплаты труда, применяемые на современных предприятиях?

1. индивидуальная и помесечная

2. почасовая и аккордная.

3. сдельная и повременная

33. К разновидностям сдельной формы оплаты относится:

1. аккордно-премиальная

2. повременно-премиальная,

3. простая повременная

4. контрактная.

34. К разновидностям повременной формы оплаты относится:

1. простая повременная

2. сдельно-премиальная,

3. сдельно-прогрессивная

4. аккордная

35. Метод калькулирования себестоимости продукции, который заключается в простом делении общей суммы издержек на количество изготовленной продукции, называется:

1. расчетно – аналитический

2. нормативный

3. метод прямого счета

4. параметрический

36. Метод калькулирования себестоимости продукции, который основан на нормативах использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, называется:

1. расчетно – аналитический

2. нормативный

3. метод прямого счета

4. параметрический

37. Метод калькулирования себестоимости продукции, который заключается во всестороннем анализе состояния производства, возможных изменений в

нем, изучении факторов и их влияния на себестоимость продукции и последующих расчетов, называется:

1. расчетно – аналитический
2. нормативный
3. метод прямого счета
4. параметрический

38. Метод калькулирования себестоимости продукции, который заключается в установлении закономерностей изменения издержек производства в зависимости от качественных параметров однотипной продукции, называется:

1. расчетно – аналитический
2. нормативный
3. метод прямого счета
4. параметрический

39. Издержки, величина которых зависит от объемов производства и реализации продукции, а также от структуры издержек при производстве и реализации нескольких видов продукции, называют:

1. постоянные издержки
2. переменные издержки
3. валовые издержки
4. предельные издержки.

40. Издержки, величина которых не зависит от объемов производства и реализации продукции, а также от структуры издержек при производстве и реализации нескольких видов продукции, называют:

1. постоянные издержки
2. переменные издержки
3. паловые издержки
4. предельные издержки.

41. Пути снижения затрат на производство продукции являются:

1. снижение трудоемкости продукции, рост производительности труда, сокращение численности административно-обслуживающего персонала.
2. экономия материальных ресурсов, рациональное их использование, сокращение рас-ходов по амортизации основных производственных фондов.
3. определение оптимальной величины закупаемого сырья и материалов.
4. все ответы верны.

42. Прибыль предприятия зависит от двух основных показателей:

1. от организационной и отраслевой структуры
2. от инновационной и структурной политики
3. от цены продукции и затрат на ее производство

4. нет верного ответа.

43. Акцизы и НДС относят:

1. к прямым налогам
2. к косвенным налогам
3. к регрессивным налогам
4. к пропорциональным налогам

44. Какой из перечисленных товаров не является в России подакцизным?

1. хлеб
2. спирт
3. сигареты
4. ювелирные изделия.

45. Объектом обложения налогом на прибыль является:

1. валовая выручка
2. валовая прибыль
3. затраты на реализацию продукции
4. все ответы верны.

46. Какова будет цена товара, рассчитанная по методу установления цены на основе издержек производства (метода надбавок), если общая сумма затрат на производство единицы продукции составляет 600 рублей, фирма определила надбавку (уровень рентабельности) на уровне 20%?

1. 720 рублей
2. 120 рублей
3. 620 рублей
4. 580 рублей

47. Коммерческий риск – это:

1. риск, связанный с производством и реализацией продукции (работ, услуг), осуществлением любых видов производственной деятельности.
2. риск, возникающий в процесс реализации закупленных предпринимателем товаров и в процессе оказания услуг.*=
3. риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых (денежных) сделок.
4. риск, связанный с возможным колебанием рыночных процентных ставок, национальной денежной единицы или зарубежных курсов валют

48. Финансовый риск – это:

1. риск, связанный с производством и реализацией продукции (работ, услуг), осуществлением любых видов производственной деятельности.
2. риск, возникающий в процесс реализации закупленных предпринимателем товаров и в процессе оказания услуг.

3. риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых (денежных) сделок.

4. риск, связанный с возможным колебанием рыночных процентных ставок, национальной денежной единицы или зарубежных курсов валют

49. Производственный риск – это:

1. риск, связанный с производством и реализацией продукции (работ, услуг), осуществлением любых видов производственной деятельности.

2. риск, возникающий в процесс реализации закупленных предпринимателем товаров и в процессе оказания услуг.

3. риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых (денежных) сделок.

4. риск, связанный с возможным колебанием рыночных процентных ставок, национальной денежной единицы или зарубежных курсов валют

50. Рыночный риск – это:

1. риск, связанный с производством и реализацией продукции (работ, услуг), осуществлением любых видов производственной деятельности.

2. риск, возникающий в процесс реализации закупленных предпринимателем товаров и в процессе оказания услуг.

3. риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых (денежных) сделок.

4. риск, связанный с возможным колебанием рыночных процентных ставок, национальной денежной единицы или зарубежных курсов валют

51. Рентабельность имущества предприятия – это:

1. Отношение чистой или валовой прибыли к средней величине имущества предприятия

2. Отношение чистой или валовой прибыли к средней стоимости собственных средств

3. Отношение валовой прибыли к чистому объему продаж

4. Нет верного ответа

52. Рентабельность собственных средств – это:

1. Отношение чистой или валовой прибыли к средней величине имущества предприятия

2. Отношение чистой или валовой прибыли к средней стоимости собственных средств

3. Отношение валовой прибыли к чистому объему продаж

4. Нет верного ответа

53. Норма балансовой прибыли – это:

1. Отношение чистой или валовой прибыли к средней величине имущества предприятия

2. Отношение чистой или валовой прибыли к средней стоимости собственных средств
3. Отношение валовой (балансовой) прибыли к чистому объему продаж*
4. Нет верного ответа

54. Экономический эффект НТП проявляется:

1. в приросте продукции, снижении затрат на производство продукции, снижении экономического ущерба.
2. в снижении производства продукции, увеличении затрат на производство продукции и снижении экономического ущерба.
3. в приросте продукции, увеличении затрат на производство продукции, снижении экономического ущерба.
4. в уменьшении производства продукции, снижении затрат на производство продукции, уменьшении экономического ущерба.

55. Внутренняя норма доходности (IRR) инновационного проекта – это:

1. сумма всех денежных потоков
2. разность между доходами и расходами на определенном шаге проекта
3. ставка дисконта, при которой $NPV = 0$
4. нет правильного ответа

56. Инновационный проект считается неприемлемым, если чистая приведенная стоимость (NPV):

1. < 0
2. ≥ 0
3. $= 1$
4. ≥ 1

57. Венчурное предприятие – это предприятие:

1. созданное специально под инновационный проект
2. осуществляющее инновационный проект
3. финансирующее инновационный проект
4. нет верного ответа

58. К финансовым инвестициям относится

1. вложение денег в капитальное строительство.
2. приобретение ценных бумаг, акций, облигаций, вложение денег на депозитные счета в банках под проценты и пр.
3. воспроизводство основных фондов, основанное на достижениях науки и техники
4. строительство новых, реконструкция и техническое перевооружение действующих предприятий

59. Сегментация рынка проводится в следующем разделе бизнес-плана:

1. организационный план
2. юридический план
3. финансовый план
4. оценка рынка сбыта

60. Ценовая политика отражается в следующем разделе бизнес-плана:

1. стратегия маркетинга
2. финансовый план
3. описание продукта или услуги
4. организационный план

61. Система расчетов по обоснованию объемов, номенклатуры, ассортимента и качества продукции содержится в следующем разделе бизнес-плана:

1. план производства
2. описание продукта или услуги
3. организационный план
4. оценка рынка сбыта

62. Информация о команде управления проектом и ведущих специалистах содержится в следующем разделе бизнес-плана:

1. план производства
2. описание продукта или услуги
3. организационный план
4. оценка рынка сбыта

63. К переменным издержкам относятся:

1. коммунальные услуги, услуги связи,
2. затраты на производственный персонал
3. торговые издержки (реклама, мероприятия по продвижению продукции, ее сбыт)
4. затраты на топливо и энергию

64. Основными чертами монополистической конкуренции не являются:

1. Дифференцированный продукт.
2. Незначительный контроль над ценой.
3. Условия вступления в отрасль легкие
4. Все фирмы в отрасли производят однородный стандартный продукт.

65. Если фирма - олигополист снизит цену, то это приведет:

1. Приобретению дополнительной доли рынка.
2. Потере своей доли рынка.
3. Повышению прибыли.
4. Ценовой войне и снижению прибыли.

66. Продажа одного и того же товара разным потребителям или группам потребителей по различным ценам, не обусловленным различиями в издержках производства, называют:

1. Ценовой контроль.
2. Ценовая дискриминация.
3. Ценовой оппортунизм.
4. все ответы верны.

Критерии оценивания компетенций (результатов):

Правильный ответ на каждое тестовое задание оценивается в 1 балл.

4.5. Контрольная работа

а) пример вопросов к контрольной работе

Контрольная работа «Теоретические аспекты бизнес-планирования»

Вариант 1.

1. Бизнес-планирование как элемент экономической политики организации.
2. Цели и принципы бизнес-планирования
3. Классификация бизнес-планов.
4. Методика UNIDO
5. Требования кредитно-финансовых институтов к содержанию бизнес-планов.

б) критерии оценивания компетенций (результатов):

Контрольные работы проводятся 1-2 раза в семестр на модульных неделях по расписанию, устанавливаемому учебно-методическим управлением. Они проводятся в форме типовых работ с вопросами, тестов или ином виде по выбору преподавателя с учетом объема изученного материала по курсу.

Контрольная работа может быть комбинированного типа: 3 вопроса, подразумевающих текстовые ответы и 5 тестовых вопросов с одним или несколькими вариантами ответа.

Оценивание студента проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия студента (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Студенту, пропустившему по уважительной причине контрольную модульную работу, предоставляется возможность отработки. Отработать занятие можно по согласованию с преподавателем в четко установленные сроки в соответствии с графиком консультаций преподавателя, который имеется в отделении социально-экономических наук.

Оценивается степень усвоения теоретических знаний по следующим критериям: правильность, полнота и логичность письменного ответа, способностью проиллюстрировать ответ примерами.

Максимальный балл за контрольную работу – 15. Каждый вопрос оценивается в 3 балла,

В случае использования вариантов заданий смешанного типа (вопросы, подразумевающие развернутый ответ, и тесты) баллы формируются следующим образом:

- 3 вопроса, максимальный балл за каждый вопрос – 4
- 2 тестовых задания, 1,5 балла за верно решенный тест, 0 баллов – если в тесте выбраны не все верные варианты, или среди выбранных вариантов ответа есть ошибочные

4.6. Индивидуальное домашнее задание (разработка бизнес-плана в команде из 2 человек)

Выполнение индивидуального домашнего задания (ИДЗ) предполагает разработку бизнес-плана командой из двух человек по самостоятельно выбранной или самостоятельно предложенной бизнес-идее.

Составление бизнес-плана на тему:

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

Предприятие и тип бизнес-плана выбираются командой самостоятельно.

Для написания бизнес-плана студенту команде ознакомиться, изучить и проанализировать курс лекций, основную и дополнительную литературу, предложенную преподавателем, а также тематические сайты министерств и ведомств, отраслевые порталы

Бизнес-план должен содержать следующие необходимые разделы: титульный лист; резюме; описание предприятия и отрасли; характеристика продукции и услуг; анализ рыночной среды бизнеса (анализ внутренней, внешней среды, конкурентный анализ); план маркетинга и план продаж; план производства; организационный план; финансовый план и оценка рисков; оценка экономической эффективности бизнес-плана. В зависимости от избранного предприятия и типа бизнес-плана студенты решают самостоятельно вопрос о включении того или иного вопроса в бизнес-план выбранного предприятия. Бизнес-план должен содержать сформулированные выводы по каждому разделу и общий вывод по всему бизнес-плану, а также расчеты по необходимым разделам бизнес-плана (план производства, финансовый план и т.п.).

Объём бизнес-плана должен составлять от 25 до 40 страниц машинописного текста.

б) критерии оценивания компетенций (результатов):

Выполнение индивидуального домашнего задания оценивается по

следующим критериям:

1. правильность и полнота содержания разделов и представленных расчетов;
2. умение применять различные инструменты и методы бизнес-планирования для проведения анализа и обоснования выводов;
3. обоснованность выводов и предложений;
4. умение интерпретировать данные отраслевой и ведомственной статистики для получения более качественных выводов о характеристиках бизнес-среды;
5. умение использовать специальную терминологию и выбирать методы анализа;
6. оригинальность работы (оценка оригинальности по системе «Антиплагиат. Вуз» - www.mephist.antiplagiat.ru должна быть не менее 70%)

б) критерии оценивания компетенций (результатов):

Максимально за подготовку бизнес-плана команда студентов может получить 20 баллов на экзамене, минимально -12

Оценка за выполненный блок формируется следующим образом:

20 баллов - все расчеты выполнены верно, методики использованы корректно, выводы обоснованы, для обоснования выводов и предложений представлены аналитические и статистические данные, терминология используется корректно и ее использование полностью соответствует содержанию блока, полученные рекомендации обоснованы анализом действующего законодательства.

18-19 баллов - все расчеты выполнены верно, выводы обоснованы, для обоснования выводов и предложений представлены аналитические и статистические данные, терминология используется корректно и ее использование полностью соответствует содержанию блока, полученные рекомендации обоснованы анализом действующего законодательства, но имеются незначительные неточности в выводах, или рассмотрены не все аспекты проблемы.

14-17 баллов - расчеты выполнены в целом верно, выводы обоснованы, терминология используется корректно и ее использование полностью соответствует содержанию блока, однако для обоснования рекомендаций не достаточно полно используется анализ действующего законодательства, отраслевой статистики и т.п.

10-12 баллов - в расчетах присутствуют разного рода ошибки, выводы носят во многом описательный характер. Рекомендации схематичны, не представлен анализ действующего законодательства, состояния внешней среды бизнеса, конкуренции для обоснования рекомендаций.

менее 12 баллов – бизнес-план подготовлен выполнен с грубыми ошибками: ошибки в расчетах и использовании формул, отсутствие выводов или их несоответствие практике.

в) описание шкалы оценивания

Максимальное количество баллов 20. Минимальное количество баллов – 10.

4.7. Кейс-задачи (решение кейсов)

а) типовые задания (вопросы) – образец:

КЕЙС: «СОЮЗ ТАБАКА И МЕТАЛЛА»

Фабрика «Донновосибтабак» была открыта летом 1999 года. Ее акционерами стали АО «Донской табак» (75% в уставном капитале) и предприятие «Новосибметалл» (25%). Ростовское АО в качестве своего вноса поставило оборудование на \$ 1,1 млн., а «Новосибметалл» передал помещение площадью 2,5 тыс. кв. м. Проектная мощность новосибирской фабрики оценивалась в 4 млрд. сигарет в год, из них 60% приходилось на «Приму» без фильтра, а остальное — на сигареты с фильтром «Ермак», «Новосибирск», «Столица Сибири» и «Отечество». На предприятии трудились 120 человек.

По словам генерального директора АО «Донской табак» Ивана Саввиди, в результате маркетинговых исследований, проведенных специалистами фабрики, было установлено, что в Сибири и соседних регионах большим спросом пользуются сигареты так называемого восточного типа. В отличие от более дорогих табачных изделий класса *ameri-can blend* вкус в них достигается за счет смешивания различных Табаков азиатского происхождения без использования соусов и ароматизаторов. Иван Саввиди: «Мы разработали бизнес-план создания табачного производства.

На первом этапе предполагалось поставлять в Новосибирск табачную смесь и материалы и уже на месте осуществлять так называемую сборку сигарет. На втором мы собирались построить в Новосибирске цех по переработке табака и сырье для него поставлять уже не из Ростова, расположенного за 6 тыс. километров, а из более близких стран Центральной Азии. За счет этого планировалось увеличить объем выпускаемой на «Донновосибтабаке» продукции в шесть раз. Однако дальше первого этапа продвинуться не удалось».

Как говорит директор «Донновосибтабака» Владимир Бабанак, проблемы на производстве начались с того, что «Донтабак» установил слишком высокие расценки на сырье. В результате цена выпускаемых сигарет оказалась на 25-30% выше стоимости аналогичной продукции конкурентов. Иван Саввиди: «Мы не могли отдавать в Новосибирск переработанное сырье ниже себестоимости, но понимали, что это приводит к подорожанию готовой продукции и, как следствие, потере ее конкурентоспособности. Поэтому мы нашли такой выход из сложившейся ситуации - договорились с администрацией Новосибирской области о получении льгот по налогу на прибыль до тех пор, пока на «Донновосибтабаке» не будет построен собственный табачный цех. Его мы должны были создать в течение двух с половиной лет».

Проект создания в Новосибирске табачного производства поддерживал прежний глава области Виталий Муха. После запуска фабрики губернатор подписал закон «О налоговых льготах инвесторам, реализующим проекты, прошедшие конкурсный отбор». Согласно этому документу, в 2000 году «Донновосибтабак» на 2,5 года получал отсрочку платежей в размере 32,4 млн. рублей (\$1,3 млн.). Правда, чтобы доказать свое право на льготы, фабрика должна была в первый год работы выручить от продажи сигарет 423,3 млн. рублей (\$15 млн.) и получить чистую прибыль 85,6 млн. рублей (около \$3,4 млн.), часть из которой требовалось направить на развитие производства. Налоговые льготы «Донскому табаку» было получать не впервой. Несколько лет назад по примерно такой же схеме ростовская фабрика работала с донскими властями, что позволило предприятию провести реконструкцию и увеличить производительность.

При поддержке губернатора Иван Саввиди надеялся создать в Новосибирске не только табачное производство, но и центр по продаже сигарет на рынках Сибири, Урала и Дальнего Востока.

По рекомендации администрации области ряд торговых фирм города подписали с новой фабрикой соглашения о сбыте ее продукции. В частности, «Новотабак» и «Тринит» должны были ежегодно продавать по 250 млн. пачек сигарет. «Атоникс» — 100 млн., «Новосибирскгорресурс» и «Винап» — по 75 млн. Однако эти цифры так и остались на бумаге, поскольку ситуация с налоговыми льготами стала развиваться по неожиданному сценарию.

В конце 1999 года Виталий Муха проиграл на выборах, и кресло губернатора занял его политический оппонент мэр Новосибирска Виктор Толоконский. Новый глава области расценил создание табачной фабрики исключительно как предвыборный шаг своего предшественника. В результате «Донновосибтабак» не получил обещанных льгот, и руководство фабрики было вынуждено отпускать продукцию с учетом стоимости поставленного сырья и всех налогов.

Торговые фирмы стали отказываться от больших закупок сигарет из Новосибирска, что вполне объяснимо: оптовая цена местной «Примы» составляла 1,75 рубля за пачку, тогда как фабрики из Курска и Ярославля продавали аналогичную продукцию по 1,3-1,4 рубля. Вскоре склад предприятия оказался забит неотгруженной продукцией. Владимир Бабанакоев принял решение продать залежалый товар по сниженным ценам. В одной из местных торговых компаний рассказали, что «Донновосибтабак» продал им около 2,5 млн. пачек сигарет, сбросив 50% стоимости.

За полтора года работы «Донновосибтабак» не только не вышел на прибыльность, но и понес убытки (около \$100 тыс.), и хозяева предприятия решили, что его лучше закрыть, чем выпускать заведомо убыточный товар. По словам Владимира Бабанакоева, в октябре 2002 года был вбит последний гвоздь в гроб новосибирской «табачки» - официально объявили о закрытии фабрики, производственные линии демонтировали и сложили на территории «Новосибметалла».

Иван Саввиди несколько по-другому оценивает нынешнее состояние

фабрики: «Это неправда, что линии демонтированы. Они на ходу и способны выпускать качественный товар. Хотя сейчас нажимай кнопку и работай! Просто мы законсервировали фабрику, так как нам она уже неинтересна, поскольку время упущено. Кризис перепроизводства сигарет в России в прошлом году превысил 30%. Так что здесь уже невыгодно строить новые табачные фабрики».

Вопросы

1. Какие ошибки были допущены руководством предприятия при его выходе на рынок?
2. Какую стратегию следует предпринять предприятию в сложившейся ситуации?
3. Эффективнее использовать производственные мощности и снижать производственные затраты или расширять производство?

в) описание шкалы оценивания:

Максимальная оценка за решение кейса составляет 5 баллов, минимальная оценка – 3 балла.

Решение кейса представляется группой, где каждому члену отведена определенная роль. Каждый член рабочей группы отвечает за презентацию отдельной проблемы кейса и ее обоснование. Члены группы могут добавлять комментарии или уточнять материал по ходу выступления отвечающего студента. Тем самым отрабатываются также навыки командного взаимодействия и принятия решений. Работа каждого члена группы и его вклад в решение кейса оцениваются индивидуально.

Баллы за кейс и оценка	Критерии оценивания
5 баллов (отлично)	➤ изложение материала логично, грамотно, без ошибок; ➤ свободное владение профессиональной терминологией; ➤ умение высказывать и обосновать свои суждения; ➤ студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; ➤ студент организует связь теории с практикой. ➤ студент способен дополнять и аргументировать материал других членов команды
4 балла (хорошо)	➤ студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ➤ ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный; ➤ имеются небольшие неточности в дополнениях студента к ответу членов команды
3 балла	➤ студент излагает материал неполно, непоследовательно,

(удовлетворительно)	допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; ➤ обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
0-2 балла (неудовлетворительно)	➤ отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; ➤ в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

4.8. Деловая игра

а) типовые задания (вопросы) – образец:

Цель игры

Познакомить студентов с методами активизации имажинитивных возможностей людей при выработке идей, а также процедурами предварительной оценки и отбора идей на основании критериев реальности их воплощения и экономической эффективности.

Задачи игры:

- обучить студентов методике проведения «мозгового штурма»;
- познакомить с логикой предпринимательской деятельности;
- изучить на практике методику предпринимательских расчетов.

Порядок проведения деловой игры: игра проводится в три этапа и рассчитана на 3 часа. Вначале занятия преподаватель делит учебную группу студентов на игровые подгруппы, в состав которых должно входить не менее 6 и не более 8 человек. В каждой подгруппе выбирают ведущего, а также по одному - два арбитра, в обязанности которых входит следить за ходом игры, отмечать недостатки и преимущества, а также вместе с преподавателями оценить результаты и подводить итоги.

Исходные данные к игре

Игровая подгруппа представляет из себя компанию партнеров по бизнесу, которые в ходе предшествующей предпринимательской деятельности (мелкие торговые операции) собрали определенную сумму (допустим, 125 млн. руб.). С учетом возможностей внесения личных сбережений и получения заемных средств эта сумма может быть увеличена в 2 раза. Имея в своем распоряжении такой первоначальный капитал, партнеры собираются открыть предприятие в сфере малого бизнеса. Необходимо, используя метод «мозгового штурма», предложить ряд инновационных предпринимательских идей о возможных направлениях деятельности будущего предприятия. Затем необходимо оценить предложенные идеи и выбрать лучшие из них.

Последовательность проведения игры

Первый этап. Выработка предпринимательских идей. В начале занятия преподаватель знакомит студентов с понятиями «инновация», «предпри-

нимательская идея», а также с методом мозгового штурма и принципами его проведения.

Для работы каждую команду необходимо обеспечить доской или большим листом бумаги, на котором будут регистрироваться высказываемые идеи. Желательно расположение студентов в форме «круглого стола».

На проведение «мозгового штурма» должно быть отведено не более 15 минут.

Второй этап. Оценка идей на реальность воплощения в практику.

Каждая игровая подгруппа работает со своим списком предпринимательских идей, полученном на первом этапе. Первоначально отбраковываются заведомо нереальные идеи (преподаватель подчеркивает неизбежность и важность их появления в ходе «мозгового штурма»). В результате остаются идеи (не менее трех), оценка которых на реальность воплощения проводится с помощью параметрического метода (табл. 1).

Реальность каждого параметра оценивается по трехбалльной шкале: 3 — вполне реально, 2 — вероятно, 1 - маловероятно.

Таблица 1

Оценка возможностей воплощения предпринимательских идей

Параметры	Идеи					
	1	2	3	4	5	и т.д.
1. Возможность приобрести необходимое оборудование, технику, помещение по приемлемой цене (с учетом величины первоначального капитала)						
2. Возможность приобрести необходимое сырье, полуфабрикаты						
3. Возможность найти необходимых специалистов						
4. Возможность получить налоговые льготы, финансовую поддержку со стороны местной администрации						
5. Возможность установите необходимые партнерские связи						
6. Возможность повышенного спроса на производимый товар (услугу)						
ИТОГО баллов						

После оценки по всем параметрам подсчитывается общее количество баллов по каждой идее.

Ведущие игровых подгрупп докладывают результаты оценки предпринимательских идей и защищают их.

Третий этап. Проведение предпринимательских расчетов с целью выявления возможного предпринимательского эффекта. По итогам предыдущего этапа члены игровой подгруппы выбирают 2- 3

предпринимательские идеи, набравшие наибольшее количество баллов в таблице 1.

По каждой отобранной идее проводят предпринимательские расчеты, данные для которых и их результаты сводятся в таблицу 2.

Преподавателю необходимо подчеркнуть рисковый характер предпринимательской деятельности. Поэтому при установлении ожидаемой цены участникам игры следует ориентироваться не на усердную, а на предельно низкую для данного рынка цену. Это же требование должно соблюдаться и при определении предполагаемого объема продаж.

При калькуляции расходов на производство, наоборот, следует закладывать предельно высокие их величины.

При подготовке к проведению третьего этапа деловой игры преподавателю следует подобрать данные о ставках амортизационных отчислений и ставках налогообложения, о примерной величине арендной платы за производственные помещения, о депозитных и кредитных ставках, о стоимости электроэнергии и прочие данные, которые могут понадобиться участникам деловой игры.

Таблица 2

Предпринимательские расчеты среднемесячных показателей работы

Показатели	Идеи		
	1	2	3
1. Объем производства товаров (услуг), (О)			
2. Объем реализации товаров (услуг), (Р)			
3. Ожидаемая цена за единицу, (Ц)			
4. Предполагаемая сумма выручки, ($V=P \times Ц$)			
5. Издержки на производство товара (услуги) (И), в том числе: а) амортизационные отчисления по оборудованию (А) б) арендная плата за помещение, (Г) в) стоимость сырья и энергии, (С) г) затраты на оплату труда, (Т) д) общепроизводственные (накладные) расходы, (Б) е) издержки реализации (затраты на рекламу, упаковку, транспортировку), (У) ж) прочие издержки, (З)		-	
6. Доход предприятия ($D=V-I$)			
7. Примерная сумма налогов, (Н)			

б) критерии оценивания компетенций (результатов):

Активность каждого участника в процессе деловой игры оценивается по следующим критериям:

1. качество проведенного анализа проблемы в рамках внеаудиторной подготовки;
2. умение решать аналитические и ситуационные задачи;

3. качество защиты доклада: умение излагать мысли и аргументировать точку зрения команды, умение отвечать на вопросы оппонентов из другой команды;
4. точность соблюдения регламента на представление своего решения и ответы;
5. активность команды во время групповой работы;
6. активность членов команды при оппонировании ими докладов других команд;
7. умение вести дискуссию и аргументировать свою позицию.

в) описание шкалы оценивания:

Максимально за участие в деловой игре студент может получить 10 баллов, минимальный порог – 6 баллов.

Суммарное число баллов за игру зависит от сравнительной сложности игры как средства оценивания компетенций, и других средств оценивания.

Оценка формируется следующим образом:

- 10 баллов получают студенты, которые верно выполнили задания этапов, грамотно интерпретировали результаты и подготовили обоснованную презентацию;
- 8-9 баллов – задание выполнено в целом верно с небольшими методическими или расчетными ошибками, имеются небольшие неточности в аргументации и презентации проекта;
- 7-6 баллов - имеются неточности в предлагаемых решениях, учтены не все данные и факторы, выводы аргументированы, однако не рассмотрены альтернативные варианты;
- 0-5 баллов – при наличии значительных ошибок, фрагментарности или отсутствии выводов и презентации проекта.

5 Итоговая аттестация по дисциплине

Итоговая аттестация по дисциплине является интегральным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков обучающихся по дисциплине и складывается из оценок, полученных в ходе текущей и промежуточной аттестации.

Текущая аттестация в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающихся.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины.

Текущая аттестация осуществляется два раза в семестр:

-контрольная точка № 1 (КТ № 1) – выставляется в электронную ведомость не позднее 8 недели учебного семестра. Включает в себя оценку

мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы обучающегося по разделам/темам учебной дисциплины с 1 по 8 неделю учебного семестра.

- контрольная точка № 2 (КТ № 2) – выставляется в электронную ведомость не позднее 16 недели учебного семестра. Включает в себя оценку мероприятий текущего контроля аудиторной и самостоятельной работы обучающегося по разделам/темам учебной дисциплины с 9 по 16 неделю учебного семестра.

Результаты текущей и промежуточной аттестации подводятся по шкале балльно-рейтинговой системы.

Этап рейтинговой системы / Оценочное средство	Неделя	Балл	
		Минимум*	Максимум
Текущая аттестация	1-16	36	60
Контрольная точка № 1	7-8	18	30
Контрольная работа	8	9	15
Опрос	1-8	3	5
Участие в деловой игре	7	6	10
Контрольная точка № 2	15-16	18	30
Реферат + доклад на «круглом столе»	16	6	10
Тестовые задания	9-15	9	15
Решение кейса	9-16	3	5
Промежуточная аттестация	-	24	40
Зачет		24	40
Итого по дисциплине		60	100

* - Минимальное количество баллов за оценочное средство – это количество баллов, набранное обучающимся, при котором оценочное средство засчитывается, в противном случае обучающийся должен ликвидировать появившуюся академическую задолженность по текущей или промежуточной аттестации. Минимальное количество баллов за текущую аттестацию, в т. ч. отдельное оценочное средство в ее составе, и промежуточную аттестацию составляет 60% от соответствующих максимальных баллов.

Процедура оценивания знаний, умений, владений по дисциплине включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств.

Устный опрос проводится на каждом практическом занятии и затрагивает как тематику прошедшего занятия, так и лекционный материал. Применяется групповое оценивание ответа или оценивание преподавателем.

Темы рефератов распределяются на первом занятии, готовые рефераты докладываются на занятиях в сопровождении презентаций в соответствии с установленным преподавателем графиком.

По окончании освоения дисциплины проводится промежуточная аттестация в виде зачета, что позволяет оценить совокупность приобретенных в процессе обучения компетенций. При выставлении итоговой оценки применяется балльно-рейтинговая система оценки результатов обучения.

Зачет предназначен для оценки работы обучающегося в течение всего срока изучения дисциплины и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных обучающимся теоретических знаний и умений, способности приводить примеры практического использования знаний (например, применять их в решении практических задач), приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления.

Оценка сформированности компетенций на зачете для тех обучающихся, которые пропускали занятия и не участвовали в проверке компетенций во время изучения дисциплины, проводится после индивидуального собеседования с преподавателем по пропущенным или не усвоенным обучающимся темам с последующей оценкой самостоятельно усвоенных знаний на зачете.

Итоговая аттестация по дисциплине оценивается по 100-балльной шкале и представляет сумму баллов, заработанных обучающимся при выполнении заданий в рамках текущей и промежуточной аттестации

Сумма баллов	Оценка по 4-х балльной шкале	Оценка ECTS	Требования к уровню освоения учебной дисциплины
90-100	5- «отлично»/ «зачтено»	A	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, использует в ответе материал монографической литературы
85-89	4 - «хорошо»/ «зачтено»	B	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твёрдо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос
75-84		C	
70--74		D	
65-69	3 - «удовлетворительно» / «зачтено»	E	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала
60-64			
0-59	2 - «неудовлетворительно»/ «не зачтено»	F	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут

			продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине
--	--	--	--

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Методические рекомендации рассмотрены на заседании отделения социально-экономических наук (О) и рекомендованы к одобрению Учёным советом ИАТЭ НИЯУ МИФИ (протокол №9-04/2023 от 24.04.2023)	Руководитель образовательной программы «Цифровой маркетинг и цифровая логистика» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» _____ А.А. Кузнецова 24 апреля 2023 г. Начальник отделения социально-экономических наук (О) _____ А.А. Кузнецова 24 апреля 2023 г.
--	--