

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
Бизнес-планирование

**Код модуля**  
1160510(1)

**Модуль**  
Обеспечение инновационной деятельности

**Екатеринбург**

Оценочные материалы составлены автором(ами):

<b>№ п/п</b>	<b>Фамилия, имя, отчество</b>	<b>Ученая степень, ученое звание</b>	<b>Должность</b>	<b>Подразделение</b>
1	Шкурко Валентина Евгеньевна	без ученой степени, без ученого звания	Старший преподаватель	региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности

**Согласовано:**

Управление образовательных программ

Е.С. Комарова

**Авторы:**

- Шкурко Валентина Евгеньевна, Старший преподаватель, региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности

**1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ Бизнес-планирование**

1.	Объем дисциплины в зачетных единицах	5	
2.	Виды аудиторных занятий	Лекции Практические/семинарские занятия	
3.	Промежуточная аттестация	Экзамен	
4.	Текущая аттестация	Контрольная работа	1
		Домашняя работа	1
		Проектный продукт	1

**2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ Бизнес-планирование**

Индикатор – это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предъявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ-РПД.

Таблица 1

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения (индикаторы)	Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-1 -Способен участвовать в планировании и модернизации систем управления проектом, составлять планы инновационного развития, проводить анализ и оценку основных ресурсов и затрат по реализации проекта, оценивать его эффективность	З-1 - Определять методы планирования, анализа и оценки эффективности проектов в области наукоемких технологий З-2 - Описывать инструменты и методы, используемые для управления проектами П-1 - Иметь практический опыт выполнения профессиональных задач в области планирования инновационного развития предприятия П-2 - Выполнять стоимостную оценку основных ресурсов и затрат по реализации проекта П-3 - Иметь практический опыт системного анализа для	Домашняя работа Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия Проектный продукт Экзамен

	<p>повышения эффективности управления сложными объектами</p> <p>У-1 - Оценивать эффективность реализации проекта в области наукоемких технологий</p> <p>У-2 - Сравнить результаты эффективности применения различных инструментов и методов управления проектами и определять оптимальные</p>	
<p>ПК-2 -Способен анализировать передовой отечественный и зарубежный опыт в области разработки инновационных проектов, анализировать результаты исследования рынка с целью определения перспектив развития организации и разработки предложений по бизнес-планированию</p>	<p>З-1 - Описывать содержание и структуру бизнес-модели и бизнес-плана инновационного проекта</p> <p>З-2 - Определять основные принципы и этапы маркетинговых исследований</p> <p>З-3 - Сформулировать методы проведения расчетов оценки экономической эффективности инновационного проекта</p> <p>П-1 - Иметь практический опыт оценки конкурентоспособности и коммерческого потенциала инновационного продукта</p> <p>У-1 - Разрабатывать планы маркетинговых исследований в области наукоемких технологий</p> <p>У-2 - Составлять бизнес-планы и бизнес-модели инновационных проектов</p>	<p>Домашняя работа</p> <p>Контрольная работа</p> <p>Лекции</p> <p>Практические/семинарские занятия</p> <p>Проектный продукт</p> <p>Экзамен</p>
<p>УК-11 -Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности</p>	<p>Д-2 - Демонстрирует самостоятельность в поиске экономической информации, экономических решений; критическое мышление при оценке экономической ситуации, творческий подход к решению экономических задач</p> <p>Д-3 - Демонстрирует ответственное отношение к принятию экономических решений</p> <p>З-2 - Изложить правила рационального поведения экономических агентов как в условиях устойчивого развития, так и в периоды финансово-экономических кризисов</p>	<p>Домашняя работа</p> <p>Контрольная работа</p> <p>Лекции</p> <p>Практические/семинарские занятия</p> <p>Проектный продукт</p> <p>Экзамен</p>

	<p>З-4 - Обосновывать целесообразность финансового планирования</p> <p>П-1 - Самостоятельно или работая в команде разрабатывать рациональные решения в различных экономических ситуациях, ориентируясь на анализ информации о показателях устойчивого развития и в соответствии с правилами</p> <p>У-1 - Критически оценивать информацию о последствиях экономической политики, перспективах экономического роста и развития экономики для принятия обоснованных экономических решений</p> <p>У-2 - Сравнить поведение экономических агентов в различных экономических ситуациях и обосновывать его целесообразность в соответствии с правилами</p>	
--	---	--

### 3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)

#### 3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

<b>1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.50</b>		
Текущая аттестация на лекциях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>контрольная работа</i>	6,16	100
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.50</b>		
<b>Промежуточная аттестация по лекциям – экзамен</b> <b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.50</b>		
<b>2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.50</b>		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах

<i>проектный продукт</i>	6,16	70
<i>домашняя работа</i>	6,8	30
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям– 1.00</b>		
<b>Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям–нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям– не предусмотрено</b>		
<b>3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий –не предусмотрено</b>		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	<b>Сроки – семестр, учебная неделя</b>	<b>Максимальная оценка в баллах</b>
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям -не предусмотрено</b>		
<b>Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям –нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено</b>		
<b>4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий –не предусмотрено</b>		
Текущая аттестация на онлайн-занятиях	<b>Сроки – семестр, учебная неделя</b>	<b>Максимальная оценка в баллах</b>
<b>Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям -не предусмотрено</b>		
<b>Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям –нет</b>		
<b>Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено</b>		

### 3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта

Текущая аттестация выполнения курсовой работы/проекта	<b>Сроки – семестр, учебная неделя</b>	<b>Максимальная оценка в баллах</b>
<b>Весовой коэффициент текущей аттестации выполнения курсовой работы/проекта– не предусмотрено</b>		
<b>Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – не предусмотрено</b>		

## 4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

**Критерии оценивания учебных достижений обучающихся**

<b>Результаты обучения</b>	<b>Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам</b>
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Другие результаты	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения. Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.

4.2 Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

#### **Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням**

<b>Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)</b>				
<b>№ п/п</b>	<b>Содержание уровня выполнения критерия оценивания результатов обучения (выполненное оценочное задание)</b>	<b>Шкала оценивания</b>		
		<b>Традиционная характеристика уровня</b>		<b>Качественная характеристика уровня</b>
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено	Высокий (В)
2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)
3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворительно (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)

5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания	Нет результата
----	---	--	----------------

## 5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

### 5.1. Описание аудиторных контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля

#### 5.1.1. Лекции

Самостоятельное изучение теоретического материала по темам/разделам лекций в соответствии с содержанием дисциплины (п. 1.2. РПД)

#### 5.1.2. Практические/семинарские занятия

Примерный перечень тем

1. Система планирования и бизнес-планирование.
2. Подготовка к разработке документа «Бизнес-план» (бизнес-идея, бизнес-модель).
3. Технология бизнес-планирования.

Примерные задания

Задача 1. Требуется проанализировать проект со следующими характеристиками.

Первоначальные инвестиции составили 200 тыс. руб. Инвестиции по окончании первого года проекта – 100 тыс. руб. Денежные потоки за четыре года составили: 40, 100, 100, 30 тыс. руб. Размер процентной ставки 15%. Является ли проект приемлемым для реализации?

LMS-платформа

1. <https://elearn.urfu.ru/course/view.php?id=3459>

### 5.2. Описание внеаудиторных контрольно-оценочных мероприятий и средств текущего контроля по дисциплине модуля

Разноуровневое (дифференцированное) обучение.

## Базовый

#### 5.2.1. Контрольная работа

Примерный перечень тем

1. Введение в бизнес-планирование (сущность основных понятий, цели планирования, типы планирования и виды планов, принципы планирования, взаимосвязь стратегии и бизнес-планирования, сущность бизнес-планирования, методическое и информационное обеспечение бизнес-планирования).
2. Концептуальные основы бизнес-планирования (бизнес-идея и бизнес-модель).
3. Описание бизнеса (общее описание компании, анализ отрасли, цели компании, продукты и услуги).
4. Анализ рынка (описание рынка и его целевых сегментов, определение спроса на продукты и услуги, анализ конкурентов).
5. План маркетинга (комплекс маркетинга, план продаж, стратегия маркетинга).



6. План производства (выбор местоположения предприятия, описание производственного процесса, нормирование, определение производственной мощности, план производства продукции, система управления качеством, потребность в основном и дополнительном оборудовании, инвестиционные и производственные затраты).

7. Организационный план (определение управленческих расходов, построение календарного плана).

8. Финансовый план (план прибылей и убытков, план движения денежных средств, прогнозный баланс, оценка экономической эффективности бизнес-проектов).

9. Анализ и оценка рисков (качественный и количественный анализ рисков, расчет точки безубыточности, запаса финансовой прочности, анализ чувствительности).

10. Особенности разработки бизнес-плана в инновационной сфере (организация системы управления изменениями, теория возможностей, потенциал бизнес-проекта).

Примерные задания

Задача 1. Банк предоставил кредит для реализации бизнес-проекта в размере 150 тыс. руб. на 30 месяцев под 13% годовых на условиях единовременного возврата основной суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются ежеквартально по схеме сложных процентов. Какую сумму предстоит вернуть банку?

Задача 2. Пусть прогнозный баланс и план прибылей и убытков за два года реализации проекта имеют следующие значения:

*Прогнозный баланс*

Активы	Год 1, млн. руб.	Год 2, млн. руб.	Пассивы	Год 1, млн. руб.	Год 2, млн. руб.
Денежные средства	100	120	Краткосрочная кредиторская задолженность	300	520
Ценные бумаги	12	12	Долгосрочная кредиторская задолженность	22	25
Краткосрочная дебиторская задолженность	40	20	Уставной капитал	205	95,84
Запасы	150	200	Нераспределенная прибыль	285	202,16
Долгосрочная дебиторская задолженность	10	11			
Внеоборотные активы (с учетом амортизации)	500	480			
<b>ИТОГО активов</b>	<b>812</b>	<b>843</b>	<b>ИТОГО пассивов</b>	<b>812</b>	<b>843</b>

*План прибылей и убытков*

Статья	Год 1, млн. руб.	Год 2, млн. руб.
Выручка (без НДС и акцизов)	1205	1300
Переменные издержки	800	1000
Валовая прибыль	405	300
Постоянные затраты	10	13
Амортизация	20	20
Проценты по кредитам	1	1,5
Операционная прибыль	374	265,5
Внереализационные доходы	1	1
Внереализационные расходы	0	0,5
Прибыль до выплаты налога	375	266
Налог на прибыль	90	63,84
Чистая прибыль	285	202,16

Определить показатели ликвидности, финансовой устойчивости, оборачиваемости, рентабельности и сделать вывод об изменении финансового состояния предприятия в результате реализации бизнес-проекта.

LMS-платформа – не предусмотрена

### **5.2.2. Домашняя работа**

Примерный перечень тем

1. Бизнес-идея, Бизнес-модель.
2. Описание бизнеса.
3. Анализ рынка и план маркетинга.
4. План производства и Организационный план.
5. Финансовый план и анализ рисков.

Примерные задания

Задание 1. При разработке бизнес-плана были определены следующие платежи и поступления по операционной деятельности:

Статья	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Поступления от операционной деятельности	40	140	150	150	160
Платежи от операционной деятельности	20	100	110	100	100
Денежный поток от операционной деятельности	20	40	40	50	60

Для финансирования данного проекта перед его стартом был взят кредит в размере 200 тыс. руб. на 25 месяцев под 14% годовых на условиях единовременного возврата суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются ежемесячно по схеме сложных процентов. Кроме того, через 25 месяцев с момента старта проекта был взят еще один кредит в размере 100 тыс. руб. сроком на 14 месяцев по ставке 15% годовых (проценты начисляются по схеме сложных процентов один раз в квартал; сумма долга и проценты перечисляются единовременно по завершению срока кредитного договора). На основании имеющейся информации составить план движения денежных средств.

Статья	0	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
(+) Поступления от операционной деятельности						
(-) Платежи от операционной деятельности						
Денежный поток от операционной деятельности						
(+) Поступления заемного капитала						
(-) Выплаты в погашение кредитов						
(-) Выплаты процентов по кредитам						
Денежный поток от финансовой деятельности						
(+) Остаток на начало периода						
Остаток на конец периода						

Определить, будет ли в каком-либо периоде предприятие иметь дефицит денежных средств.

Задание 2. Предприниматель решил реализовать бизнес-идею по открытию хлебопекарни и перед ним встал вопрос выбора линии по производству хлеба. В первом случае производительность составляет 300 кг/час, во втором случае – 2500 изделий/час. Приобретение какого вида линии позволит удовлетворить цели предпринимателя, если он

запланировал к концу первого года занять 1% рынка хлебобулочных изделий России, к концу второго года – 2%, а к концу третьего года – 5%?

Справочная информация:

К своим потребителям предприниматель отнес все лица старше 1 года (примерно 95% населения России). Количество жителей России по состоянию на 01.01.2022 г. – 145478097 чел. По результатам исследований предприниматель пришел к выводу, что количество потреблений хлеба в день – 3 раза, а разовое потребление хлеба – 30 г. Средняя масса хлебобулочного изделия – 300 г. Стоимость 1 хлебобулочного изделия в среднем составляет 45 руб. Кроме того, предприниматель предполагает, что работа будет осуществляться в 2 смены продолжительностью 8 часов в день и 7 дней в неделю.

Задание 3. Дневник бизнес-идей

1. Заведите блокнот, который приятно брать в руки

2. Каждый день записывайте, как минимум, пять, а лучше десять бизнес-идей.

Источниками вдохновения могут послужить как проблемы, с которыми столкнулись Вы или кто-то из Вашего окружения, так и что-то приятное: музыка, фильмы, книги, путешествия, занятия и т.д.

Дневник вести 1-2 недели.

Проанализируйте идеи (к какой сфере преимущественно относятся, каким сегментам рынка могут быть интересны идеи, возможность реализации идеи)

LMS-платформа – не предусмотрена

### 5.2.3. Проектный продукт

Примерный перечень тем

1. Бизнес – план по расширению сферы деятельности предприятия (организации).
2. Бизнес – план по реорганизации производства на предприятии.
3. Бизнес-план по перепрофилированию предприятия (организации).
4. Бизнес-план предприятия с целью развития нового направления деятельности.
5. Бизнес-план предприятия с целью повышения конкурентоспособности.
6. Бизнес-план предприятия с целью привлечения капитала в развитие услуг.
7. Бизнес-план предприятия с целью увеличения объема продаж.
8. Бизнес-план предприятия с целью внедрения нового оборудования.
9. Бизнес-план предприятия с целью развития эксклюзивных услуг.
10. Бизнес-план с целью открытия (строительства) предприятия.
11. Бизнес-план предприятия с целью внедрения новой услуги (товара).
12. Бизнес – план развития торгового предприятия.

Примерные задания

Проектный продукт должен содержать следующие основные разделы.

1. Теоретический раздел

В теоретическом разделе рассматриваются основные методы бизнес-планирования по всем разделам бизнес-плана. При этом теоретический анализ должен учитывать выбранную сферу деятельности организации, а также стадию жизненного цикла данной организации. Кроме того, определяются возможные критерии выбора методов бизнес – планирования.

Рекомендуемый объем теоретического раздела – 5-10 страниц.

2. Аналитический раздел

Содержание разделов курсовой работы имеет свою специфику, однако общие рекомендации, которые могут быть использованы независимо от избранной темы, сводятся к следующим моментам.

#### Структура бизнес-плана

2.1. Титульный лист. Разрабатывается титульный лист бизнес-плана.

На нем должна быть указана следующая информация:

- 1) Полное наименование предприятия – инициатора проекта
- 2) Логотип компании. Необходим каждой компании (обеспечивает узнаваемость компании, является реальным активом, обладающим рыночной стоимостью и т.д.). Если его нет, то следует придумать.
- 3) Адрес предприятия, телефон, факс, e-mail, URL
- 4) Краткое название проекта (до 20-30 знаков).
- 5) Полное название проекта, отражающее его специфику
- 6) Руководитель предприятия (ФИО, телефон, E-mail)
- 7) Проект подготовил (ФИО, телефон, E-mail)
- 8) Дата начала реализации проекта (предполагаемая)
- 9) Продолжительность проекта (предполагаемая)
- 10) Период времени актуальности данных, месс.
- 11) Дата составления документа
- 12) Информация о количестве экземпляров. «Отпечатано в \_\_\_ экземплярах. Экземпляр № \_\_\_». Это позволяет контролировать копии.
- 13) Информация о конфиденциальности. Например, пишем «Закрытая конфиденциальная информация»
- 14) Просьба вернуть, если вас не заинтересовал проект (Предприятие, ФИО, адрес)

2.2. Резюме / Краткое содержание.

От резюме зачастую зависит дальнейшая судьба всего проекта. Как правило, знакомство с бизнес-планом начинается с резюме и если оно не заинтересует потенциального клиента, остальные разделы бизнес-плана не будут рассматриваться. Резюме пишется после завершения работы над бизнес-планом, когда остальные разделы завершены и достигнута полная ясность по всем аспектам проекта. Оно должно содержать ответы на два самых главных вопроса: каков будет результат от реализации бизнес-проекта и каков риск потери денег.

- 1) Наименование проекта (краткое и полное)
- 2) Инициатор проекта. Краткие сведения об инициаторе проекта (организационно-правовая форма предприятия; юридический и фактический адрес; контактные линии – телефон, факс, e-mail и др.)
- 3) Местонахождение предприятия
- 4) Организационно-правовая форма реализации проекта (создание нового предприятия, создание совместного предприятия, создание специальной организационной структуры в рамках действующего предприятия и т.д.)
- 5) Сущность проекта:
  - а. Цели – основные цели проекта (количественные показатели целей - объем производства и реализации продукции/услуг)

- b. Пути достижения целей. Например, планируемая доля рынка сбыта, пути достижения желаемого уровня прибыли.
- c. Бизнес-идея – описание бизнес-идеи
- d. Тип проекта – осуществляем классификацию проекта.
- 6) Результаты проекта. Приводятся основные показатели проекта: объем производства; планируемая доля рынка сбыта; выручка от реализации продукции, чистая прибыль, сумма накопленной амортизации за период и др.
- 7) Общая сумма инвестиций. Указывается общая сумма инвестиций в проект.
- 8) Оценки эффективности проекта
  - a. Период окупаемости (PP, Payback Period)– минимальный временной период (от начала осуществления проекта), в течение которого поступления от производственной деятельности покроют инвестиционные затраты на проект.
  - b. Используемая ставка дисконтирования,  $i$
  - c. Чистый дисконтированный доход (чистая приведенная стоимость), NPV (Net Present Value)
  - d. Внутренняя норма доходности проекта, IRR (Internal Rate of Return)
- 9) Сумма средства, инвестируемых инициатором проекта – сумма собственных средств, вкладываемых инициатором проекта (в том числе в % от совокупных инвестиций)
- 10) Необходимое финансирование по проекту
  - a. Сумма инвестиционного кредита
  - b. Процентная ставка
  - c. Срок и график кредитования
  - d. Срок возврата заемных средств
  - e. Гарантии по возврату кредита
- 11) Сроки осуществления проекта. Указывается дата начала проекта, дата окончания проекта

### 2.3. Описание бизнеса.

Данный раздел может состоять из следующих подразделов:

- А) Общее описание компании. Цель этого подраздела – дать общее описание компании и помочь читателю (потенциальному инвестору, партнеру) получить ясное представление об интересующей его компании как объекте инвестирования или как о возможном партнере по бизнесу. Структура подраздела может быть следующей:
  - 1) Предыстория бизнеса (основные данные о компании, история создания компании, текущая организация бизнеса, характеристика инфраструктуры)
  - 2) Отличительные компетенции компании (географическое положение, персонал, бизнес-партнеры, уникальные технологии и пр.)
- Б) Анализ отрасли. Цель этого подраздела – дать анализ положения дел в отрасли, в которой компания предполагает вести свой бизнес (или уже действует). Здесь выявляется потенциал прибыльности отрасли, движущие силы

конкуренции и ключевые факторы успеха в данной отрасли. Структура подраздела может быть следующей:

- 1) Общее описание отрасли и ее размеры
  - 2) Наиболее крупные предприятия отрасли
  - 3) Региональная структура производства
  - 4) Экспорт и импорт продукции
  - 5) Основные характеристики предприятий отрасли
  - 6) Целевые программы развития отрасли
  - 7) Ключевые факторы успеха отрасли
  - 8) Необходимое юридическое обеспечение данного вида бизнеса
  - 9) Налоговое окружение
- В) Цели компании. Этот подраздел раскрывает как общие цели компании на будущее, так и конкретные цели бизнеса на ближайший год.
- Г) Продукты и услуги. В данном подразделе дается описание тех видов продукции (услуг), которые предлагаются на рынок. Цель подраздела «Продукты и услуги» - дать ясное представление о потребительских свойствах продукции (услуг) и их конкурентных преимуществах. Акцент следует сделать на уникальной способности компании удовлетворять потребности рынка. Структура подраздела может быть следующей:

- 1) Наименование продукции (услуги)
- 2) Назначение продукта (услуги)
- 3) Основные характеристики продукта (услуги)
- 4) Потребительские свойства продукта (услуги)
- 5) Основные конкурентные преимущества продукции (услуги)
- 6) Основные потребители и направление использования продукции
- 7) Жизненный цикл продукта
- 8) Ассортимент и структура выпуска продукции
- 9) Ценообразование товара
- 10) Слабые стороны продукта или услуги
- 11) Юридическая защищенность продукции (услуги)
- 12) Дополнительные сервисные услуги

#### 2.4. Анализ рынка.

Цель раздела «Анализ рынка» - 1) показать ваше знание рынка и конкурентов, 2) убедить потенциального инвестора (кредитора) в существовании рынка сбыта, 3) оценить рынок и тем самым 4) укрепить доверие к бизнес-плану. Данный раздел может состоять из следующих подразделов:

А) Общее описание рынка и его целевых сегментов. В этом подразделе необходимо 1) дать описание рынка в целом и его целевых сегментов, 2) определить значения характеристик этих сегментов, а также возможностей, которые они предоставляют. Здесь требуется ответить на следующие вопросы:

- 1) Кто ваш потребитель (заказчик) продукции/услуг?
- 2) Каковы ваши основные сегменты рынка?
- 3) Какие потребители (или их группы) являются наиболее привлекательными (в финансовом отношении)?
- 4) В каких сегментах рынка имеется устойчивый спрос на товар/услугу?

- 5) В чем заключаются товарные особенности целевых сегментов и их ассортиментное наполнение?
  - 6) Как компания будет позиционировать свой товар/услугу для этих привлекательных клиентов?
  - 7) Каков спрос и оценка потенциала рынка в целом и по сегментам?
  - 8) Каково ценовое состояние рынка?
  - 9) Какую долю рынка компания собирается контролировать?
- Б) Определение спроса на продукты (услуги). Инвесторов, знакомящихся с бизнес-планом, несомненно, интересует, 1) насколько велик рыночный спрос, 2) каков потенциал рынка и 3) на какой стадии развития он находится.
- В) Анализ конкурентов. Цель конкурентного анализа – 1) составить представление о конкурентах, 2) выявить их сильные и слабые стороны, возможности и угрозы внешней среды, а также 3) показать конкурентные преимущества компании. Здесь требуется ответить на следующие вопросы:
- 1) Кто ваши конкуренты? Составить список фирм, являющихся вашими ближайшими (территориально) и крупными (по размеру) основными конкурентами, указав название и местоположение каждой фирмы конкурента
  - 2) Каковы их основные продукты (услуги)? Перечислить виды продукции (услуг), составляющие основу в общем объеме продаж конкурентов. Указать, по вашему мнению, наиболее удачные продукты конкурентов.
  - 3) На каких рынках работают конкуренты? Указать наиболее важные рынки сбыта каждого конкурента и его долю на этих рынках.
  - 4) Каков объем продаж их продукции (за прошедший год)? Представить данные по объему реализации продукции конкурентов (в натуральном и стоимостном выражении) за последний год. Если привести подобные сведения невозможно, то можно ограничиться грубым сравнением объемов реализации продукции конкурента с продукцией своей фирмы (в терминах: больше, равно, меньше)
  - 5) Каковы наиболее сильные и слабые стороны конкурентов? Выявить профиль каждого из конкурентов, указав присущие ему достоинства (сильные стороны) и недостатки (слабые стороны). Целью данного вопроса является определение характерных особенностей конкурентов (выход на международный рынок, доступ к дешевым рынкам сырья, транспортных услуг и т.п.), дающих им преимущества в сравнении с вашей фирмой, а также определение их недостатков, которые могут ограничить их успех.
  - 6) Какова доля рынка, контролируемая конкурентом? Полезно упорядочить конкурентов относительно контролируемой ими доли рынка. Наивысший ранг (1) присваивается конкуренту, контролирующему наибольшую долю рынка. Подобным образом ранжируются все остальные фирмы.
  - 7) Какова сбытовая и ценовая политика конкурентов? Выявить действующих на вашем рынке конкурентов, демонстрирующих успехи в области эффективного продвижения товаров на рынок. Описать методы, используемые данными фирмами, определяющие эффективность их сбытовой и ценовой политики (используемые каналы



сбыта, реклама, цены, скидки и др.)

8) Как шло развитие конкуренции за последние 5 лет? Указать выявленные изменения в развитии конкуренции (усиление или ослабление) и в основных факторах конкуренции. Отметить появление новых или исчезновение бывших ранее конкурентов в отрасли, изменение вашей доли рынка в сравнении с конкурентами. Какие фирмы испытывают трудности и почему.

9) Каков прогноз развития конкуренции в будущем и изменения ее основных факторов? Сделать прогноз развития конкуренции в будущем на основе выявленных изменений.

В данном разделе нужно дать ответ на вопрос потенциального читателя бизнес-плана: С чем я буду иметь дело? Что за предприятие? Здесь необходимо представить более полную характеристику для существующих предприятий в сокращенном варианте Провести SWOT-анализ, который служит эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде.

#### 2.5. План маркетинга.

Цель раздела состоит в том, чтобы 1) разработать план сбыта (план продаж); 2) описать маркетинговую стратегию, позволяющую достигнуть поставленных целей. Данный раздел может состоять из следующих подразделов:

А) План продаж. План продаж составляется в два этапа: 1) Прогноз продаж; 2) Планирование продаж на основе прогнозов продаж

Б) Стратегия маркетинга. При описании стратегии маркетинга следует затронуть следующие основные аспекты: 1. Основные стратегические маркетинговые установки; 2. Комплекс маркетинга (а. Товар и товарная политика; б. Цены и политика ценообразования; с. Продажи и сбытовая политика; д. Продвижение товара (реклама, стимулирование сбыта и т.п.)); 3. Маркетинговая программа и бюджет маркетинга.

#### 2.6. План производства.

Цель раздела состоит в том, чтобы 1) представить разработанную стратегию производства; 2) показать реальную возможность обеспечить производство необходимого продукта требуемого качества и в нужные сроки. При описании раздела «План производства» можно использовать следующую структуру, отражающую основные аспекты данного раздела:

А) Описание местоположения. Этот подраздел должен показать, насколько удачно выбрано место расположения предприятия. Здесь следует проанализировать и описать следующие критерии:

1. Факторы месторасположения, влияющие на сбыт продукции:

а. близость к клиентам (зона обслуживания),

б. покупательная способность и возможности сбыта в зоне обслуживания,

с. эффективность рекламы (наличие рекламных агентств, выставочных центров и т. д.),

д. средства транспорта и подъездные пути: значение для отправки грузов и подъезда клиентов и поставщиков (выезд на автомагистраль, железнодорожная ветка).

2. Факторы месторасположения, влияющие на производство и снабжение:

- a. земельные участки и здания (особенности, размер арендной платы, необходимость ремонта и т. д.): распределение на производственные и административные площади, бытовые помещения (имеется ли экспертная оценка стоимости?); планы застройки / предложение участков для производственных целей;
- b. планы модернизации, перестройки, приобретения; возможность для расширения, надстроек и пристроек; парковки; складские площади, складские мощности (фактические и необходимые),
- c. сырье, производственные и вспомогательные материалы и топливо: близость поставщиков, цены, транспортные издержки,
- d. кадры: квалификация, уровень оплаты труда, качество жизни на месте расположения предприятия и т. д.,
- e. электроэнергия: наличие, стоимость; состояние сетей энергоснабжения,
- f. телекоммуникация,
- g. природные условия: качество почвы / геологические условия, климат и т. д.,
- h. технические условия: близость к партнерам по кооперации,
- i. экологические аспекты: выбросы загрязняющих веществ, транспорт

3. Факторы месторасположения, определяемые государством:

- a. налоги (промысловый налог и т. д.), таможенные пошлины, прочие отчисления,
- b. явные или скрытые дотации,
- c. экологические требования,
- d. программы поддержки и прочая государственная помощь,
- e. экономический строй (правила оборота капитала, соглашения о защите инвестиций и т. д.),
- f. кадры: положение на рынке труда (привлечение квалифицированных работников),
- g. издержки: размер ставок арендной платы и налогов (промысловый налог и пр.),
- h. требования со стороны властей,
- i. конкуренция: способствуют ли местные условия развитию конкуренции или же, наоборот, сдерживают ее?

Б) Производственный процесс и его обеспечение. Ключевые вопросы, которые следует раскрыть в этом подразделе, могут затрагивать следующие аспекты:

1. Технология. Каковы основные технологические операции процесса по производству продукта, предоставлению услуг?
2. Исполнители. Какие операции будут выполняться самостоятельно, а какие будут переданы подрядчикам (аутсорсинг)?
3. Оборудование. Какое производственное оборудования необходимо?

Какое оборудование необходимо закупить или арендовать в первую очередь, а какое понадобится в будущем?

4. Инвестиции. Каков необходимый объем инвестиций?

5. План производства и производственная программа. Каков должен быть план производства и производственная программа для реализации плана продаж?

6. Сырье и поставщики. У какого поставщика и на каких условиях будет закупаться сырье? Стратегия выбора поставщиков.

7. Производственные ресурсы и затраты. Какова потребность в производственных ресурсах и какова оценка производственных затрат?

8. Операционные конкурентные преимущества. Каковы операционные конкурентные преимущества компании?

2.7. Организационный план.

Цель раздела: 1) показать организационную структуру управления предприятием; 2) дать характеристику состава управленческой команды, которая будет обеспечивать реализацию бизнес-плана. Структура раздела может быть следующей:

А) Организационная структура управления

Б) Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании

В) Кадровая политика и развитие персонала

Г) Календарный план работ по реализации проекта

2.8. Финансовый план.

Цель раздела – дать ясное видение полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта.

Финансовый план включает в себя следующие подразделы:

А) План прибылей и убытков (Income Statement). Он показывает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период.

Б) План денежных потоков (Cash Flow). Показывает потоки денежных средств предприятия от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия за период.

В) Прогнозный баланс (Balance Sheet). Характеризует финансовое положение предприятия (активы, обязательства, собственный капитал) на определенную дату. Составляется укрупнено в виде прогнозного баланса на первый год.

Г) Инвестиционный (кредитный) план и финансирование проекта. Должны дать ответы на два важных вопроса: 1) Сколько денег необходимо предприятию на воплощение бизнес-идеи; 2) На что будут потрачены эти деньги?

Д) Диагностика финансового состояния предприятия. К числу важнейших характеристик финансового состояния предприятия относятся:

1. Ликвидность (платежеспособность).

2. Финансовая устойчивость.

3. Оборачиваемость.

4. Рентабельность

Е) Анализ и оценка показателей экономической эффективности проекта.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта используются две группы методов:

1. Статические методы. Они не учитывают временную стоимость денег. К числу этих методов относят:

- a. Простой срок окупаемости PBP (Payback Period)
- b. Бухгалтерская норма доходности, коэффициент эффективности инвестиций ARR (Accounting Rate of Return)

2. Динамические методы. Они основаны на дисконтировании денежного потока, что позволяет учесть различную ценность денег во времени. К числу этих методов относятся:

- a. Дисконтированный срок окупаемости DBPB (Discounted Payback Period)
- b. Чистая приведенная стоимость NPV (Net Present Value)
- c. Внутренняя норма доходности IRR (Internal Rate of Return)
- d. Индекс прибыльности PI (Profitability Index)

#### 2.9. Анализ рисков.

В этом разделе освещаются проблемы, с которыми сможет столкнуться организация в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Проводится качественный анализ рисков и количественная оценка рисков проекта.

#### 3. Раздел выводов и рекомендаций

В этом разделе рассматриваются основные выводы по всем разделам бизнес-плана, а также даются рекомендации по решению проблем, связанных с реализацией бизнес-плана.

Рекомендуемый объем раздела – 3-7 страниц.

#### 4. Заключение

В заключении приводится краткий обзор выполненных задач курсового проекта с результатами выполнения этих задач, краткий перечень результатов разработки рекомендаций и мероприятий; и ожидаемый в результате внедрения указанных мероприятий экономический эффект.

Рекомендуемый объем заключения 2-3 страницы.

#### 5. Список использованных источников

Список содержит сведения об источниках, использованных при написании работы. К ним относятся законодательные и нормативные акты, стандарты; учебная и научная литература, статьи из периодических изданий; аналитические, статистические и иные материалы из сети интернет; интернетсайты предприятий, государственных органов, аналитических агентств и т.п.

Сведения об источниках располагаются в порядке появления ссылок на источники в тексте, нумеруются арабскими цифрами с точкой и печатаются с абзацного отступа. Хорошо проработанный проект обычно содержит не менее 30-50 источников.

LMS-платформа – не предусмотрена

### **5.3. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля**

### 5.3.1. Экзамен

Список примерных вопросов

1. Сущность основных понятий: «планирование», «план», «прогнозирование», «прогноз», «система планирования».
  2. Планирование как область знаний. Типы планирования и виды планов.
  3. Взаимосвязь стратегии и бизнес-планирования.
  4. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи.
  5. Методы стратегического и конкурентного анализа.
  6. Методы прогнозирования.
  7. Методы планирования.
  8. Информационное обеспечение планирования.
  9. Понятие бизнес-идеи. Источники и методы выработки бизнес-идей.
  10. Сущность и значение бизнес-модели. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки.
  11. Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана.
  12. Общее описание компании: цель описания компании, отличительные компетенции и ключевые факторы успеха, инструментарий, применяемый для описания компании.
  13. Анализ отрасли: цель анализа отрасли, основные вопросы, инструментарий, последовательность выполнения отраслевого анализа.
  14. Описание продуктов и услуг (основные вопросы, требования к изложению и оформлению).
  15. Общее описание рынка и его целевых сегментов: ключевые вопросы, макросегментирование, микросегментирование, правила эффективной сегментации.
  16. Определение спроса на продукты и услуги.
  17. Анализ конкурентов.
  18. План продаж: подготовка прогноза продаж, планирование продаж.
  19. Основные аспекты стратегии маркетинга.
  20. Товарная политика как элемент комплекса маркетинга бизнес-плана.
  21. Политика ценообразования как элемент комплекса маркетинга бизнес-плана.
  22. Сбытовая политика как элемент комплекса маркетинга бизнес-плана.
  23. Политика продвижения товара как элемент комплекса маркетинга бизнес-плана.
  24. Маркетинговая программа и бюджет маркетинга.
  25. Местоположение предприятия, критерии выбора местоположения для различных видов деятельности.
  26. Производственный процесс и его обеспечение.
  27. Инвестиционные затраты: характеристика и основные инструменты оценки.
  28. Инвестиционные затраты: характеристика и основные инструменты оценки.
  29. Операционные конкурентные преимущества.
  30. Организационная структура управления. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании.
  31. Кадровая политика и развитие персонала.
  32. Расчет заработной платы административно-управленческого персонала.
- Определение управленческих расходов.
33. Построение календарного плана работ по реализации проекта.
  34. Базовые предположения, принципы и подходы к разработке финансового плана.

35. План прибылей и убытков, план денежных потоков, прогнозный баланс: формат и технология составления документов.
36. Инвестиционный план и финансирование проекта. Составление кредитного плана.
37. Оценка и анализ экономической эффективности бизнес-проектов: статические и динамические методы оценки.
38. Виды и факторы риска. Качественный и количественный анализ риска.
39. Расчет точки безубыточности, запаса прочности. Анализ чувствительности.
40. Методы снижения риска. Разработка программы мероприятий по предотвращению риска и снижению возможных потерь.
41. Организация системы управления изменениями в ходе подготовки и реализации бизнес-планов.
- LMS-платформа – не предусмотрена

#### 5.4 Содержание контрольно-оценочных мероприятий по направлениям воспитательной деятельности

Направление воспитательной деятельности	Вид воспитательной деятельности	Технология воспитательной деятельности	Компетенция	Результаты обучения	Контрольно-оценочные мероприятия
Профессиональное воспитание	целенаправленная работа с информацией для использования в практических целях	Технология формирования уверенности и готовности к самостоятельной успешной профессиональной деятельности	ПК-2	З-1 У-2	Проектный продукт