

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный  
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Учетно-финансовый факультет

Кафедра экономического анализа

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

Методические указания  
для контактной и самостоятельной работы  
обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
Направленность Бизнес-аналитика

Краснодар  
КубГАУ  
2021

*Составитель:* Т. А. Нормова

**Бизнес-планирование:** метод. указания для контактной и самостоятельной работы / сост. Т. А. Нормова. – Краснодар: КубГАУ, 2021. - 36 с.

В методические указания включены материалы для контактной и самостоятельной работы обучающихся по дисциплине по направлению подготовки 38.03.01 Экономика Направленность Бизнес-аналитика: рекомендации по составлению разделов бизнес-плана, вопросы для устного опроса, темы докладов, тесты, задачи, вопросы для проведения экзамена.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией учетно-финансового факультета Кубанского государственного аграрного университета, протокол № 9 от 16.06.2021 г.

Председатель  
методической комиссии,  
к.э.н., доцент

И.Н. Хромова

© Нормова Т. А.  
составление, 2021  
© ФГБОУ ВПО «Кубанский  
государственный  
аграрный университет имени  
И. Т. Трубилина», 2021

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-	
ПЛАНА	6
ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА	15
ДОКЛАДЫ	16
ТЕСТЫ	18
ЗАДАЧИ	26
ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКЗАМЕНА	32
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	35

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»**

В результате изучения дисциплины «Бизнес-планирование» обучающийся готовится к освоению следующих трудовых функций профессионального стандарта «Бизнес-аналитик»:

«Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей»

«Анализ, обоснование и выбор решения»

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающегося следующих компетенций:

ПКС-4 - Способность анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, планировать деятельность субъектов бизнеса;

Индикатор:

ПКС-4.3 Использует результаты анализа для формирования управленческих решений, планирования деятельности субъектов бизнеса.

ПКС-6 - Способность выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев.

Индикаторы:

ПКС-6.3 Выявляет, регистрирует, анализирует и классифицирует риски и разрабатывает комплекс мероприятий по их минимизации;

ПКС-6.4 Критически оценивает последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев.

## **СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Тема 1 Сущность и этапы бизнес – планирования – 2 часа**

1. Бизнес-план и его роль в системе управления организацией.
2. Принципы бизнес– планирования.
3. Функции бизнес-планов.
4. Этапы разработки бизнес-плана.

### **Тема 2 Виды бизнес-планов и методики бизнес– планирования – 4 часа**

1. Классификация бизнес-планов
2. Характеристика основных российских и зарубежных методик бизнес-планирования.
3. Типовая структура бизнес-плана.
4. Характеристика основных разделов бизнес-плана

### **Тема 3 Анализ рынка и оценка конкурентов - 4 часа**

1. Сущность, содержание и цели анализа рынка
2. Сегментирование рынка и позиционирование товара на рынке
- 3 Оценка емкости и доли рынка
- 4 Проведение конкурентного анализа

### **Тема 4 Организационный и производственный план – 6 часов**

1. Организационная схема управления
2. Технология производства. Производственная программа
3. Определение потребности в ресурсах
4. Прогноз затрат.

### **Тема 5 Финансовый план и оценка эффективности результатов бизнес-планирования – 4 часа**

1. Планирование основных финансовых показателей.
2. График достижения безубыточности.
3. Определение потребности в инвестициях и источников их финансирования.
4. Прогноз показателей финансового состояния.

### **Тема 6 Оценка рисков бизнес-плана. Программные продукты для бизнес-планирования - 4 часа**

1. Определение источников и вероятности рисков.
2. Классификация рисков: маркетинговые, технологические, финансовые, политические и правовые
3. Разработка мер по снижению рисков
4. Характеристики программных продуктов, их преимущества и недостатки.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА**

**Резюме** должно включать следующую информацию:

- наименование проекта;
- организационно-правовая форма;
- численность персонала;
- почтовый адрес, телефон;
- банковские реквизиты (в т. ч. рублевый, валютный, депозитный счета);
- лицо, представляющее проект (фамилия, имя, отчество, квалификация, контакты).
- описание проекта, где особо выделено, идет ли речь о начале работы «с нуля» или о расширении существующего дела;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими особенностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал, каковы доли участия управленческого персонала в капитале организации;
- описание ситуации на рынке (отечественном и зарубежном) и в отрасли;
- преимущество продукции или услуг, собственные ресурсы компании и ее текущее финансовое состояние;
- долгосрочные и краткосрочные цели проекта, какого роста можно ожидать, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;
- степень согласования проекта с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами;
- потребность в инвестициях, предполагаемые источники финансирования, как они будут возвращаться (погашаться);
- наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т. д.;
- ключевые экономические показатели эффективности проекта;
- возможные риски и система страховок.

### **Описание организации и отрасли**

Необходимо охарактеризовать организацию, обратив внимание на ее отличия от других компаний, присутствующих на рынке:

- цели на ближайший период и на перспективу;
- описание команды (лиц, принимающих решения);
- финансирование организации в прошлом и в настоящее время (если организация действующая, а не вновь создаваемая);
- организационная структура и кадровый состав;
- основные достижения организации (история успеха — если есть);
- показатели экономической эффективности организации (для действующей организации);
- какие преимущества есть у организации;
- какие потребности заказчиков обеспечивает организация;

- сезонность продукции (услуг);
- используемые ноу-хау;
- территориальное расположение клиентов;
- основные конкуренты и их сильные стороны;
- уровень технологии;
- анализ сильных и слабых сторон организации (качество продукции и услуг, возможности сбыта, уровень производственных издержек, квалификация, опыт персонала, уровень технологии, условия поставок материалов или комплектующих, уровень менеджмента).
- географическое положение организации.

### **Организационный план (план менеджмента)**

Цель данного раздела: показать потенциальным инвесторам способность обеспечивать согласованную коллективную деятельность команды по реализации проекта. В этом разделе бизнес-плана должны быть представлены следующие материалы:

- кадровая политика и штатное расписание на первый год деятельности;
- организационная структура создаваемой для реализации проекта компании;
- распределение обязанностей и ответственности персонала.

Прием работников в компанию (на проект) осуществляется в соответствии с утвержденным штатным расписанием. Штатное расписание содержит перечень структурных должностей, требования к квалификации, сведения о должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы.

Таблица 1 – Штатное расписание

Должность	Требования к квалификации	Форма оплаты труда	Размер заработной платы (руб. / месяц)

Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями компании, распределение между ними прав и ответственности. Привести схему организационной структуры управления (линейную, линейно-функциональную, матричную и т. п.). Привести четкую схему распределения обязанностей и зон ответственности персонала.

Таблица 2 – Распределение обязанностей и организация взаимодействия персонала

Должность	Полномочия и обязанности	Зона персональной ответственности	Формы дополнительного поощрения

### **План производства**

- технология (каковы основные технологические операции процесса по производству продукта, предоставлению услуг);
- исполнители (какие операции будут выполняться самостоятельно, а какие будут переданы подрядчикам (аутсорсинг)).
- оборудование (какое производственное оборудования необходимо; какое оборудование необходимо закупить или арендовать в первую очередь, а какое понадобится в будущем);
- инвестиции (каков их необходимый объем);
- план производства и производственная программа (каковы должны быть план производства и производственная программа для реализации плана продаж);
- сырье и поставщики (у какого поставщика и на каких условиях будет закупаться сырье; какова стратегия выбора поставщиков);
- производственные ресурсы и затраты (какова потребность в производственных ресурсах и какова оценка производственных затрат);
- операционные конкурентные преимущества (каковы операционные конкурентные преимущества компании).

### **Прогноз денежных поступлений и выплат**

Данный прогноз строится на основе оценок:

- объема продаж за наличные;
- объема привлечения банковских кредитов или средств из других источников;
- объема материальных и трудовых затрат, необходимых для выполнения производственного плана;
- расходов на административные цели;
- объема выплат по привлеченным кредитам;
- капитальных вложений в здания, сооружения, оборудование;
- объема налоговых выплат.

В план движения денежных средств (текущие расходы) не включается амортизация, хотя амортизационные отчисления относятся к издержкам, но они не представляют собой денежное обязательство. В действительности,



начисленная сумма амортизации остается на счете организации, пополняя остаток ликвидных средств. Все значения в прогнозе движения денежных средств отражаются с учетом НДС, если компания является плательщиком НДС.

Таблица 3 – План (прогноз) движения денежных средств, тыс. руб.

Статьи	1-й год помесячно	2-ой год поквар- тально	3-й год
<b>1) Поступление денежных средств, всего</b>			
в том числе:			
– выручка от реализации			
– собственные средства учредителей			
– кредит банка			
– прочие поступления			
<b>2) Платежи, расход денежных средств, всего</b>			
в том числе:			
– <b>Инвестиционные</b> (капитальные) затраты на покупку оборудования			
– <b>Текущие расходы</b> (без амортизации)			
Всего			
из них:			
Переменные расходы			
– сырье, материалы, комплектующие			
– фонд оплаты труда			
– страховые взносы во внебюджетные фонды			
– упаковка, транспортные расходы			
Постоянные расходы			
– арендные платежи			
– расходы на содержание здания			
– коммунальные платежи			
– расходы на содержание аппарата управления			
– расходы на рекламу			
– прочие платежи			
Проценты по кредиту			
Налоговые платежи			
Возврат кредита			
<b>3) Чистый денежный поток (п. 1–п. 2)</b>			
<b>Чистый денежный поток нарастающим итогом</b>			

### План маркетинга

Этот раздел бизнес-плана должен показывать:

- ценообразование на продукцию (услуги);

- сервисное и гарантийное обслуживание;
- схемы реализации продукции;
- размеры скидок;
- рекламную стратегию (средства рекламы, рекламный бюджет);
- рекламный бюджет;
- средства стимулирования продаж;
- связи с общественностью, стратегию PR.

### **Финансовый план**

Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях).

Следует подробным образом описать потребность в финансовых ресурсах, предполагаемые источники и схемы финансирования, ответственность заемщиков и систему гарантий. При этом требуется четкая разбивка расходов по проекту.

Необходимо отразить (помесячно, поквартально, по годам):

- все затраты на производство и сбыт продуктов (услуг);
- перечень и ставки налогов;
- учет реального уровня инфляции;
- формирование капитала за счет собственных средств, кредитов, выпуска акций и т. д.
- порядок выплаты займов, процентов по ним и т. д.

Обычно финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами:

- планом движения денежных средств;
- планом формирования прибыли;
- оценкой безубыточности проекта.

При необходимости может быть представлен график погашения кредитов и уплаты процентов; сведения об оборотном капитале; предполагаемый график уплаты налогов. Сроки прогнозов должны совпадать (как минимум) со сроками кредита/инвестиций, которые запрашиваются по проекту.

**План получения прибыли.** Задача данного подраздела показать, каким образом будет формироваться прибыль организации и как она будет изменяться в течение первых трех лет. Обычно этот документ представлен в виде плана финансовых результатов и включает следующие показатели: доходы от продажи товаров и услуг, издержки производства, суммарную прибыль от продаж, общепроизводственные расходы с разбивкой по видам и чистую прибыль. Форма плана получения прибыли зависит как от организационно-правовой формы предпринимательской деятельности, так и

от системы налогообложения, а для самой сложной из систем налогообложения (традиционной) выглядит так:

Таблица 4 - План финансовых результатов, млн руб.

Показатель	1-й год	2-й год	
Выручка			
Переменные издержки			
Валовая прибыль			
Постоянные затраты			
Амортизация			
Проценты по кредитам			
Операционная прибыль			
Внереализационные доходы			
Внереализационные расходы			
Прибыль до налогообложения			
Налог на прибыль			
Чистая прибыль			

Выручка от реализации товаров и услуг является главным источником дохода, и определяется она на основе прогноза объемов продаж.

Переменные затраты — это затраты, которые изменяются прямо пропорционально изменению объема производства; как правило, это затраты на сырье и заработную плату персонала основной деятельности. Например, для компаний IT-сектора в зависимости от специфики их деятельности, основной статьей затрат будет являться заработная плата, расходы на обеспечение условий оказания IT-услуг.

Постоянные затраты — это затраты компании, которые не меняются в зависимости от изменений объема производства (объема продаж). К ним относят, как правило, затраты на зарплату административного и управленческого персонала, арендную плату, амортизацию оборудования и т. д.

Чистая прибыль показывает, какой объем финансовых ресурсов непосредственно остается на руках у предпринимателя.

Поступления в бюджет компании и отчисления из бюджета, которые напрямую не участвуют в расчете прибыли (получение и погашение кредитов, капитальные затраты на приобретение оборудования и т. д.) в данной таблице не показываются, они заносятся только в таблицу Плана движения денежных средств.

**Анализ безубыточности проекта.** Анализ безубыточности проекта можно провести двумя способами: аналитическим, т. е. при помощи расчетов (см. формулу 1 и таблицу 5), и графическим (см. рисунок 1).

Аналитически точка безубыточности рассчитывается по формуле:

$$Q = \frac{Z_{\text{пост}}}{1 - Z_{\text{ед}}}, \quad (1)$$

где  $Z_{\text{пост}}$  — условно-постоянные затраты, руб.;

$Z_{\text{ед}}$  — удельный вес переменных затрат в выручке.

Таблица 5 – Анализ безубыточности проекта

Показатель, тыс. руб.	20... год			
	I	II	III	IV
Выручка от реализации				
Условно-постоянные затраты				
Условно-переменные затраты				
Удельный вес переменных затрат в выручке				
Точка безубыточности				
Запас финансовой прочности				
Коэффициент финансовой прочности				

На графике точка безубыточности отражается в месте пересечения прямых, описывающих совокупные издержки и выручку от реализации продукции.

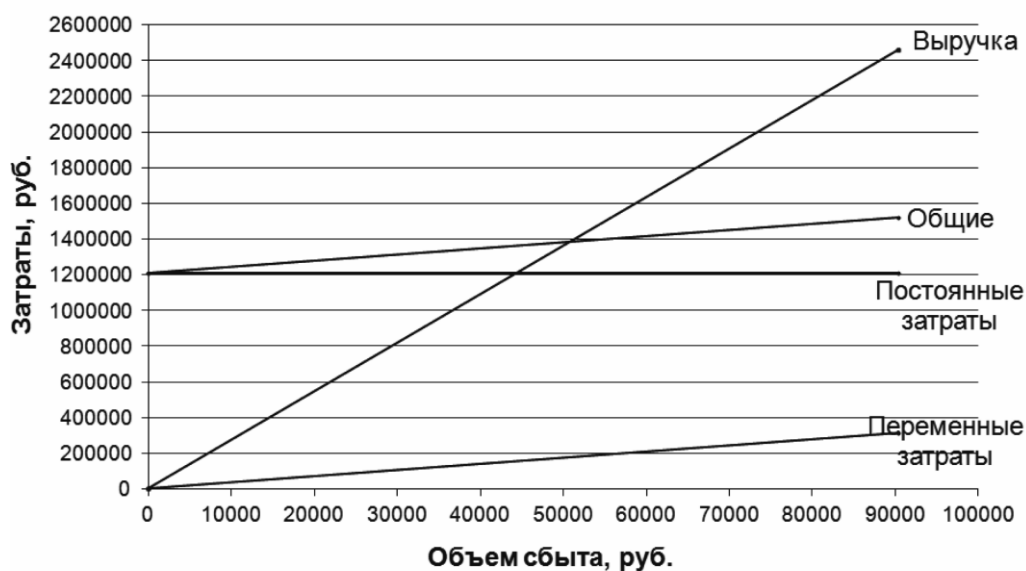


Рисунок 1 – Графический способ определения точки безубыточности (порога рентабельности)

**Составление заявки о потребности организации в инвестициях и источников их финансирования оформите в таблицу 6.**

Целесообразно в заключительной части финансового плана составить график процентных выплат (погашения кредита), в котором надо привести расчет процентных выплат по кредиту, и график возврата основных сумм по кредиту.

Таблица 6 - Заявка о потребности организации в инвестициях и источниках их финансирования

Показатели	Квартал			
	I	II	III	IV
1. Потребность в инвестициях,				
в том числе:				
покупка или аренда зданий (помещений)				
покупка оборудования				
реконструкция и ремонт основных фондов				
прирост оборотных средств				
2. Источники финансирования,				
в том числе:				
долгосрочный кредит под залог недвижимости				
краткосрочный кредит банка				
кредитная линия				
3. Другие источники:				
Собственные				
Привлеченные				

Кредитор или инвестор будет уверен в том, что предприниматель не просто способен рассчитать свои финансовые возможности, но и выплатить все необходимые средства по своим обязательствам.

### Анализ рисков бизнес-плана

Рассмотреть критические риски и потенциальные проблемы, которые могут препятствовать реализации целей компании. Главный риск для бизнеса может появиться со стороны потребителей (снижение спроса), а также как следствие действий конкурента, персонала, занимающегося маркетингом, производством или менеджментом.

Важно понимать, что **риск** — понятие субъективное, поскольку связан с оценкой возможности возникновения последствий, неблагоприятных для конкретного участника проекта. Риск обычно связывают с опасениями, что реализация проекта приведет к убыткам, сопоставляют с опасностью того, что цель проекта не будет достигнута в намеченном объеме.

Риск является чисто финансовой категорией. На степень и величину риска необходимо воздействовать, используя финансовые механизмы. В основе системы управления рисками, которая в обязательном порядке должна быть описана в бизнес-плане, лежат поиск и организация работы по снижению степени риска, разработка механизмов получения и увеличения дохода в условиях неопределенной хозяйственной ситуации. Можно

сформулировать основные этапы системы управления рисками, которые должны найти отражение в соответствующем разделе бизнес-плана:

- Идентификация риска.
- Анализ и оценка риска.
- Разработка реакции на риск.
- Контроль рисков.

Таблица 7 – Наиболее вероятные риски

Виды рисков	Характеристика рисков	Меры предотвращения рисков	Вариант выхода из рисковой ситуации
Производственные риски	Поломка оборудования		
	Срыв поставок оборудования, комплектующих и т. п.		
	Невыполнение работ в запланированные сроки		
Коммерческие риски	Снижение спроса		
	Уменьшение доли рынка		
	Усиление позиций конкурентов		
Финансовые риски	Снижение платежеспособности, уменьшение прибыли		
	Инфляция		
Форс-мажорные обстоятельства	Пожар		
	Несчастные случаи, производственные травмы		
	Угроза закрытия		
Риски, связанные с управлением компанией	Конфликты в коллективе, текучесть кадров		

## ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

1. Что необходимо отразить в бизнес-плане по результатам анализа отрасли?
2. Что включает в себя описание продуктов и услуг?
3. Дайте характеристику работ и раскройте основные требования, возникающие при описании рынка и его целевых сегментов.
4. Каковы правила эффективной сегментации?
5. как можно определить спрос на продукты и услуги?
6. Что включает в себя анализ конкурентов?
7. Раскройте суть процедуры формирования плана продаж.
8. Охарактеризуйте основные аспекты стратегии маркетинга.
9. В чем суть товарной политики, являющейся элементом комплекса маркетинга бизнес-плана?
10. Раскройте суть политики ценообразования как элемента комплекса маркетинга бизнес-плана.
11. Дайте характеристику сбытовой политики.
12. Политика продвижения товара как элемент комплекса маркетинга бизнес-плана.
13. Маркетинговая программа и бюджет маркетинга.
14. Местоположение организации, критерии выбора местоположения для различных видов деятельности.
15. Производственный процесс и его обеспечение.
16. Инвестиционные затраты: характеристика и основные инструменты оценки.
17. Производственные затраты: характеристика и основные инструменты оценки.
18. Операционные конкурентные преимущества.
19. Организационная структура управления. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании.
20. Кадровая политика и развитие персонала.
21. Расчет заработной платы административно-управленческого персонала. Определение управленческих расходов.
22. Построение календарного плана работ по реализации проекта.
23. План финансовых результатов, план денежных потоков, прогнозный баланс: формат и технология составления документов.
24. Инвестиционный план и финансирование проекта. Составление кредитного плана.
25. Оценка и анализ экономической эффективности бизнес-проектов: статические и динамические методы оценки.
26. Виды и факторы риска. Качественный и количественный анализ риска.
27. Расчет точки безубыточности, запаса прочности. Анализ чувствительности.

28. Методы снижения риска. Разработка программы мероприятий по предотвращению риска и снижению возможных потерь.

29. Организация системы управления изменениями в ходе подготовки и реализации бизнес-планов.

**Устный опрос** – метод, контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и обучающимся посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

## ДОКЛАДЫ

1. Анализ бизнес среды фирмы при бизнес-планировании.
2. Совершенствование внутрифирменного планирования организации.
3. Организация планирования деятельности фирмы.
4. Сущность планирования в рыночных условиях.
5. Методологические основы планирования.
6. Долгосрочное, стратегическое планирование в организации.
7. Разработка и формирование стратегии фирмы.
8. Планирование ресурсного обеспечения фирмы.
9. Финансовое планирование в бизнес-плане.
10. Позитивный имидж фирмы как фактор ее конкурентоспособности.
11. Бизнес – план инвестиционного проекта.
12. Бизнес – план как инструмент стратегического управления.
13. Бизнес – план оказания услуги.
14. Бизнес – план создания новой фирмы.
15. Планирование стратегии развития фирмы.
16. Разработка бизнес – плана фирмы.



17. Бизнес-планирование на предприятии.
18. Разработка бизнес – плана диверсификации деятельности фирмы.
19. Бизнес – план и его роль в повышении эффективности деятельности организации.
20. Бизнес-план как основа предпринимательской деятельности.

**Доклад** – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

Критериями оценки доклада являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» — выполнены все требования к написанию доклада: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» — основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём доклада; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» — имеются существенные отступления от требований к докладу. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» — тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или доклад не представлен вовсе.

## ТЕСТЫ

1 Планирование это:

- а) функция управления по определению будущих целей, пропорций и ресурсов функционирования организации;
- б) функция управления по определению будущих пропорций и ресурсов функционирования организации
- в) функция управления по определению будущих ресурсов функционирования организации, необходимых для достижения поставленных целей;
- г) определение места на рынке.

2 Основные цели бизнес-плана:

- а) обоснование проектных решений в бизнесе, связанных с затратами инвестиционных ресурсов;
- б) детализация стратегических изменений, предусмотренных стратегическим планом организации;
- в) поиск партнеров по реализации проекта;
- г) календарное планирование работ.

3 Адресаты внутреннего бизнес-плана это:

- а) собственники организации;
- б) менеджмент;
- в) потенциальные партнеры и инвесторы;
- г) весь персонал организации.

4 Дайте полное определение бизнес-плану:

- а) план, который описывает и обосновывает бизнес-идею без анализа внешней среды;
- б) план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности;
- в) любой план предпринимателя, который открывает новый бизнес;
- г) план действий фирмы, который содержит информацию о фирме, товаре, рынке и конкурентах.

5 Отличительная черта бизнес-плана:

- а) краткосрочность плана;
- б) сводный характер бизнес-плана (связь сфер: от производственно-технической до маркетинго-сбытовой, их взаимное влияние и влияние на результирующие показатели);

- в) долгосрочность планирования, ориентация на стратегическое развитие и стратегию;
- г) ориентир на получение прибыльного бизнеса и снижение издержек.

#### 6 Что такое бизнес-план ?

- а) необходимый документ для добывания денег или получения льгот;
- б) рабочий инструмент, позволяющий исследовать и оценить любое конкретное направление и перспективы деятельности организации или фирмы на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях;
- в) развернутое обоснование проекта, дающее возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект;
- г) все ответы верные.

#### 7 Инвестиционный бизнес-план разрабатывается в первую очередь:

- а) для государственных учреждений, в том числе для налоговой инспекции;
- б) для банка, который может дать кредит;
- в) для совета директоров, генерального директора и ведущих менеджеров организации;
- г) для федеральной, региональной и местной администрации.

#### 8 Плановая информация определяет:

- а) аналитическую и прогнозную информацию;
- б) цели и мероприятия, характеризующие будущие события, имеющие отношения к предприятию;
- в) субъективную информацию о бизнесе;
- г) описание пути превращения идеи в связанную реальность.

#### 9 Главной задачей бизнес-плана является:

- а) сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- б) определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- в) оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
- г) сформулировать стратегии фирмы и тактики их достижения.

#### 10 Функции бизнес-планирования:

- а) контроль – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;

- б) оптимизация – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития организации в конкретной социально-экономической среде;
- в) координация и интеграция – учёт взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;
- г) все ответы верны.

11 Основные пути достижения конкурентных преимуществ продукции:

- а) выпуск высококачественной продукции с высокими потребительскими свойствами, обосновывающими высокие цены;
- б) выпуск дешевой продукции с более низкими потребительскими свойствами, но доступных широкому кругу потребителей;
- в) выпуск продукции с различными вариантами оформления;
- г) все ответы верны.

12 Базовые стратегии обеспечения конкурентных преимуществ:

- а) стратегия относительно цены на товар;
- б) стратегия относительно качества товара;
- в) стратегия относительно цены и качества товара;
- г) стратегия продвижения.

13 Комплекс маркетинга разрабатывается для каждого:

- а) посредника;
- б) сегмента рынка;
- в) рынка в целом;
- г) непосредственного конкурента.

14 В бизнес-плане продвижение нового продукта связано с:

- а) микс-маркетингом;
- б) формированием стратегий маркетинга;
- в) описанием продукта;
- г) изучением спроса на продукцию.

15 Критерий, по которому наиболее предпочтительно оценивать эффективность функционирования экономического субъекта:

- а) издержки производства;
- б) прибыль;
- в) рентабельность;
- г) срок окупаемости.

16 В первую очередь владельцев (акционеров) интересует:

- а) эффективность использования ресурсов;
- б) прибыльность (уровень рентабельности инвестированного капитала);

- в) ликвидность;
- г) распределение прибыли (дивиденды на акцию).

17 Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования:

- а) кадровые – готовность руководства;
- б) организационные – дееспособная организация управления;
- в) информационные – наличие эффективного инструмента для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации;
- г) законодательные – наличие законов способствующих развитию экономики в РФ;
- д) методические – наличие методик для различных отраслей экономики;

18 Выделите три основные причины, почему бизнес должен планироваться?

- а) бизнес-планирование – обдумывание идеи;
- б) бизнес-план – рабочий инструмент для принятия решения, контроля и управления;
- в) бизнес-план – способ сообщения идей заинтересованным инвесторам;
- г) бизнес-план – средство для получения денег;
- д) бизнес-план – средство для получения льгот.

19 Бизнес-план в первую очередь представляет собой:

- а) результат комплексного исследования различных сторон деятельности организации (производства, реализации продукции, послепродажного обслуживания и др.);
- б) документ, определяющий способы решения проблем;
- в) проект, который с достаточной вероятностью не гарантирует получение максимальной прибыли;
- г) документ, определяющий перспективы развития организации.

20 Ключевые направления анализа общего положения организации:

- а) сильные и слабые стороны организации;
- б) возможности и приоритеты развития организации;
- в) рынок сбыта;
- г) стратегия конкурента.

21 Главная цель оценки и прогнозирования рынка сбыта:

- а) сегментация рынка;
- б) выявление факторов конкуренции;
- в) достоверная оценка объёма продаж;
- г) прогнозирование рыночной конъюнктуры.

22 Ёмкость рынка это:

- а) суммарный объём товаров, который может быть предложен продавцами;
- б) суммарный объём покупок, которые могут быть совершены покупателями данного товара за определенный период времени при определенных условиях;
- в) суммарная стоимость товаров, предложенная производителями в единицу времени;
- г) потенциальная возможность реализации товара на данном рынке.

23 К методам оценки и прогнозирования объёма продаж относят:

- а) методы статистического моделирования;
- б) морфологические методы;
- в) экспертные оценки;
- г) все ответы верны.

24 Объективные факторы, влияющие на выбор методов оценки и прогнозирования объёма продаж:

- а) стадия разработки бизнес-плана;
- б) тип проекта;
- в) условия реализации проекта;
- г) сложившаяся практика.

25 Участники рынка доверяют бизнес-планам, в которых:

- а) обоснована выгода инвестиций;
- б) представлен анализ рынка;
- в) обоснован вид товара (услуги);
- г) нет конкретности.

26 Большинство предпринимателей изначально стремятся:

- а) проанализировать предполагаемый к производству товар (услугу) на предмет привлекательности рынка;
- б) представить результаты своей деятельности;
- в) войти в чужой бизнес;
- г) создать бизнес.

27 Приведение товара в соответствие с запросами покупателя – это:

- а) ориентации на продажу;
- б) маркетинговой ориентации;
- в) ориентации на производство товара;
- г) ориентации на спрос потребителя.

28 Агрегирование и сегментирование рынка это:

- а) стратегии, определяющие целевой рынок;

- б) являются исходными пунктами для анализа окружения;
- в) представляют конкретную тактику маркетинга;
- г) основные вопросы исследований рынка, позволяющие определить стратегию на каждом сегменте.

29 Внешне ориентированная фирма:

- а) размещает товары на соответствующих рынках;
- б) организует и стимулирует сбыт своих товаров, исходя из технических возможностей;
- в) производит товары, основываясь на использовании доступных природных ресурсов;
- г) разрабатывает программы адаптации к внешней среде.

30 Какой этап жизненного цикла товара обычно характеризуется максимально низкой ценой:

- а) выведение на рынок;
- б) рост;
- в) зрелость;
- г) упадок.

31 Товарная марка предназначена для того, чтобы:

- а) компенсировать недостающее товару качество;
- б) обосновать перед потребителем более высокую цену на товар;
- в) дифференцировать товар на рынке среди себе подобных;
- г) выйти на зарубежный рынок.

32 Изменение ассортимента путем вариации товара означает:

- а) создание сопутствующего товара;
- б) создание нового продукта с измененными параметрами наряду со старыми вариантами товара;
- в) создание нового продукта взамен старого варианта товара;
- г) использование новых характеристик товара.

33 Сервис необходим для товаров:

- а) только инвестиционного назначения;
- б) потребительского назначения;
- в) любых технически сложных товаров;
- г) товаров длительного пользования.

34 Нарастивание ассортимента означает:

- а) изменение характеристик товара в сторону улучшения их параметров;
- б) расширение общего числа товаров;
- в) изменение атрибутов товара;

г) улучшение качества товара.

35 Осуществление сервиса связано с:

- а) подкреплением товара;
- б) высокой ценой товара;
- в) со стимулированием сбыта;
- г) наличием многочисленных параметров товара;
- д) удобствами потребителя.

36 Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий её развития, это:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) *SWOT*-анализ;
- г) стратегическое управление.

37 Какие цели следует отнести к процедурам бизнес-планирования:

- а) разработка стратегии развития бизнеса;
- б) моделирования бизнес-процессов;
- в) определение тенденций развития бизнеса;
- г) все ответы верны.

38 Какие подсистемы должны быть включены в систему планирования:

- а) планирование потенциала;
- б) плановые расчёты;
- в) планирование процессов и объектов;
- г) все ответы верны.

39 Плановая информация определяет:

- а) субъективную информацию о бизнесе;
- б) аналитическую и прогнозную информацию;
- в) описание пути превращения идеи в связанную реальность;
- г) цели и мероприятия, характеризующие будущие события, имеющие отношения к предприятию.

40 Стратегия, определяемая на этапе конкурентного анализа в процессе стратегического планирования:

- а) общая;
- б) конкурентная;
- в) товарная;
- г) денежная.



41 Базовое направление при разработке региональной территориально-отраслевой модели прогноза:

- а) директивное сверху-вниз;
- б) индикативное снизу-вверх;
- в) реактивное по периодам;
- г) горизонтальное, по периодам.

42 Критерий, по которому наиболее предпочтительно оценивать эффективность функционирования экономического субъекта:

- а) издержки производства;
- б) объём прибыли;
- в) рентабельность;
- г) срок окупаемости.

43 Бизнес-планирование отличается от других видов планирования по:

- а) точности планирования;
- б) источникам финансирования;
- в) целям;
- г) структуре.

**Тест** – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний, умений и навыков обучающегося.

Критерии оценки знаний при проведении тестирования.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа более чем на 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 51-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии неправильного ответа на 50 % и менее тестовых заданий.

## ЗАДАЧИ

### Задача 1

В таблице представлены данные по затратам при различных объемах производства. Рассчитайте недостающие показатели

Показатели	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Объем производства, тыс. шт.	180	220	260
Переменные затраты, тыс. руб.	?	860	?
Постоянные затраты, тыс. руб.	?	2440	?
Итого затраты, тыс. руб.	?	?	?
Переменные затраты на единицу, руб.	?	?	?
Постоянные затраты на единицу, руб.	?	?	?
Итого затраты на единицу, руб.	?	?	?

### Задача 2

Деревообрабатывающее предприятие состоит из деревообрабатывающего цеха и магазина. Для деревообработки используется труд наемных работников. Предприятие производит два основных вида изделий - окна в количестве 500 шт. в год и двери - 400 шт. Продажные цены 9 тыс. руб. и 10 тыс. руб. за единицу, соответственно.

Стоимость оборудования деревообрабатывающего цеха составляла 6,25 млн руб., расчетный срок службы 10 лет. Мебель для магазина была приобретена в этом году за 3,75 млн руб., и фактически она может использоваться 6 лет. Предприятие платит за аренду 62,5 тыс. руб. в месяц, включая коммунальные платежи. Производственный цех занимает площадь 60 м<sup>2</sup>, магазин 40 м<sup>2</sup>. Расходы на электроэнергию составляют 7,5 тыс. руб. в месяц, из них 5 тыс. руб. приходится на производственный цех, 2,5 тыс. руб. - на магазин.

Фонд заработной платы помощников (с учетом страховых взносов) - 87,5 тыс. руб. в месяц, прочие накладные расходы, связанные с наемными рабочими, составляют 50 % от заработной платы. Помощники изготавливают 4 окна и 3 двери за 12 часов работы.

В этом году руководство предприятия отклонило предложение своего бывшего коллеги вести внешнее управление и взяло данные обязательства на себя за плату в размере 50%. В прошлом году их коллега и его команда получали 3,75 млн руб. в год, включая социальные взносы. Затраты материалов составляют 2,5 тыс. руб. на окно и 3 тыс. руб. на дверь.

Определите финансовый результат и составьте план доходов и расходов предприятия, заполнив таблицу:

Расходы		Доходы	
Расход материала, тыс. руб.		Выручка от реализации окон, тыс. руб.	
Расходы по заработной плате, тыс. руб.		Выручка от реализации дверей, тыс. руб.	
Амортизация (оборудование и мебель), тыс. руб.			
Расходы на аренду, тыс. руб.			
Расходы на электричество, тыс. руб.			
Прочие накладные расходы, связанные с привлечением наемного труда, тыс. руб.			
Прибыль, тыс. руб.			

### Задача 3

Используя данные задачи 2 рассчитайте прибыль на единицу продукции (на одно окно и одну дверь):

Статья	Окно	Дверь
Материальные затраты, тыс. руб.		
Прямые расходы по заработной плате, тыс. руб.		
Косвенные производственные расходы, тыс. руб. *		
Итого издержки производства, тыс. руб.		
Расходы на управление и сбыт продукции, тыс. руб. **		
Себестоимость, тыс. руб.		
Себестоимость на единицу, тыс. руб.		
Выручка, тыс. руб.		
Выручка на единицу, тыс. руб.		
Результат, тыс. руб.		
Результат на единицу, тыс. руб.		

\* Расчет косвенных расходов произведите в следующей таблице:

Статья	Расчет	Результат
Электроэнергия, тыс. руб.		
Арендная плата (доля, приходящаяся на цех), тыс. руб.		
Амортизация (оборудование), тыс. руб.		
Прочие накладные расходы, связанные с привлечением наемного труда, тыс. руб.		
Итого, тыс. руб.		
Процент от прямых расходов по заработной плате		
Косвенные расходы, относимые на себестоимость окон ( <i>Прямые расходы по з/п × Доля от прямых расходов по з/п</i> ), тыс. руб.		
Косвенные расходы, относимые на себестоимость дверей ( <i>Прямые расходы по з/п × Доля от прямых расходов по з/п</i> ), тыс. руб.		

\*\* Расчет расходов на управление и сбыт продукции (место возникновения расходов - магазин) произведите в таблице:

Статья	Расчет	Результат
Электроэнергия, тыс. руб.		
Арендная плата (доля, приходящаяся на магазин), тыс. руб.		
Амортизация (мебель), тыс. руб.		
Вознаграждение руководству предприятия, тыс. руб.		
Итого, тыс. руб.		
Процент от издержек производства		
Косвенные расходы, относимые на себестоимость окон ( <i>Издержки производства на изготовление окон × Доля от издержек производства</i> ), тыс. руб.		
Косвенные расходы, относимые на себестоимость дверей ( <i>Издержки производства на изготовление дверей × Доля от издержек производства</i> ), тыс. руб.		

#### Задача 4

Используя данные задачи 2 оцените цены на реализуемую продукцию. Определите критическую цену реализации и критический

объем производства и реализации продукции при текущей цене.

#### *Задача 5*

Проанализировать проект со следующими характеристиками:

Первоначальные инвестиции 2000 тыс. руб.,

Инвестиции по окончанию первого года проекта — 1000 тыс. руб.,

Денежные потоки за четыре года составили соответственно 400, 1000, 1000, 300 тыс. руб.

Размер процентной ставки — 15 %. Является ли проект приемлемым для реализации?

#### *Задача 6*

Банк предоставил кредит для реализации бизнес-проекта в размере 1500 тыс. руб. на 30 месяцев под 18 % годовых на условиях единовременного возврата основной суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются ежеквартально по схеме сложных процентов. Какую сумму предстоит вернуть банку?

#### *Задача 7*

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

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Поступления от операционной деятельности	50	150	200	300	300
Платежи от операционной деятельности	20	100	110	100	100
Денежный поток от операционной деятельности	30	50	90	200	200

Для финансирования данного проекта перед его стартом был взят кредит в размере 500 тыс. руб. на 23 месяцев под 14 % годовых на условиях единовременного возврата суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются раз в полгода 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. Определить, будет ли в каком-

либо периоде предприятие иметь дефицит денежных средств.

Показатель	0	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й 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						

### Задача 8

Прогнозный баланс и план финансовых результатов за два года реализации проекта имеют следующие значения:

#### Прогнозный баланс, млн руб.

<b>Активы</b>	1-й год	2-й год	<b>Пассивы</b>	1-й год	2-й год
Внеоборотные активы (с учетом амортизации)	500	480	Уставный капитал	205	96
Запасы	150	200	Нераспределенная прибыль	285	202
Долгосрочная дебиторская задолженность	10	11	Долгосрочные обязательства	22	25
Краткосрочная дебиторская задолженность	40	20	Краткосрочная кредиторская задолженность	300	520
Краткосрочные финансовые вложения	12	12			
Денежные средства	100	120			
Внеоборотные активы (с учетом амортизации)	500	480			
<b>Баланс</b>	<b>812</b>	<b>843</b>	<b>Баланс</b>	<b>812</b>	<b>843</b>

План финансовых результатов, млн руб.

Показатель	1-й год	2-й год
Выручка	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 налогообложения	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.

#### *Задача 9*

Проанализировать проект со следующими характеристиками:

Первоначальные инвестиции 3000 тыс. руб.,

Инвестиции по окончании первого года проекта — 1000 тыс. руб.,

Денежные потоки за четыре года составили соответственно 600, 1000, 1000, 300 тыс. руб.

Размер процентной ставки — 15 %. Является ли проект приемлемым для реализации?

#### *Задача 10*

Банк предоставил кредит для реализации бизнес-проекта в размере 1500 тыс. руб. на 30 месяцев под 18 % годовых на условиях единовременного возврата основной суммы долга и начисленных процентов. Проценты начисляются ежеквартально по схеме сложных процентов. Какую сумму предстоит вернуть банку?

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКЗАМЕНА

1. Роль планирования в деятельности организации и формирование ее миссии.
2. Постановка целей и задач организации
3. Целевое управление организацией
4. Формы и методы конкурентных отношений
5. Определение реальных конкурентов
6. Анализ конкурентов и конкурентная разведка
7. Сегментирование рынка
8. Принятие потребителем решения о покупке
9. Факторы, обуславливающие выбор потребителя
10. Работа с клиентами-предприятиями
11. Структура бизнес-плана
12. Современные программные продукты как технологическая основа бизнес-планирования
13. Продвижение бизнес-плана на рынок
14. Цель, задачи и организация финансового планирования в организации
15. Виды финансового планирования и финансовой отчетности
16. Адаптивное и стратегическое планирование
17. Стратегическая пирамида организации
18. Конкурентные стратегии
19. Позиционные стратегии.
20. Товарный ассортимент и его характеристики
21. Жизненный цикл товара
22. Управление портфелем товара
23. Разработка новых товаров
24. Разработка организационной структуры предприятия
25. Влияние лидерства на деятельность организации
26. Формирование организационной культуры
27. Роль руководящих работников в деятельности организации
28. Управление кризисными ситуациями при бизнес-планировании
29. Типичные ошибки в бизнес-планировании
30. Выбор оптимального стиля управления
31. Определение величины собственных и заемных средств, необходимых для реализации бизнес-плана
32. Бизнес-проект как инновационный замысел
33. Управление временем, или тайм-менеджмент
34. Рынок как внешняя среда организации
35. Анализ отрасли, в которой работает организация
36. Анализ факторов внешней среды
37. Оценочная деятельность в бизнесе: объекты, принципы и методы оценки



38. SWOT-анализ и ситуационный анализ организации
39. Цепочка ценности организации
40. Оценка ключевых факторов успеха и конкурентных преимуществ организации
41. Стратегия финансирования предприятия. Ее цели, сущность и содержание
42. Характеристика разделов типового бизнес-плана
43. Характеристика объекта бизнеса организации
44. Функции бизнес-плана при управлении бизнесом
45. Информационные технологии в системе планирования бизнеса
46. Механизм планирования бизнеса
47. Масштаб и уровни планирования бизнеса
48. Особенности бизнес-планирования как формы планирования
49. Методология и организация планирования бизнеса
50. Планирование - понятие, роль и значение в рыночной экономике
51. Виды моделей, применяемых при бизнес-планировании
52. Сущность и назначение управленческого бизнес-плана
53. Общий план производства
54. Составление планов подразделений
55. Порядок корректировки планов по годам в связи с изменением внешних и внутренних условий
56. Составление планов подразделений
57. Порядок корректировки планов по годам в связи с изменением внешних и внутренних условий
58. Организация системы бизнес-планирования
59. Виды внутрифирменного планирования
60. Функции планирования

**Экзамен** – является формой заключительного контроля (промежуточной аттестации), в ходе которой подводятся итоги изучения дисциплины.

#### **Критерии оценки на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная учебная литература

1. Орлова, П. И. Бизнес-планирование : учебник для бакалавров / П. И. Орлова ; под редакцией М. И. Глухой. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 285 с. — ISBN 978-5-394-04354-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102270.html>
2. Горбунов, В. Л. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. Л. Горбунов. — 3-е изд. — Москва, Саратов : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 422 с. — ISBN 978-5-4497-0306-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89423.html>
3. Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование : учебное пособие / О. Н. Бекетова, В. И. Найденов. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 с. — ISBN 978-5-9758-1885-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81001.html>

### Дополнительная учебная литература

1. Мазилкина, Е. И. Бизнес-планирование : учебное пособие для бакалавров / Е. И. Мазилкина. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 336 с. — ISBN 978-5-4487-0007-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/63198.html>
2. Кисова, А. Е. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. Е. Кисова, Л. А. Шпиганович, Е. В. Богомолова. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 64 с. — ISBN 978-5-88247-943-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92844.html>
3. Лебедева, А. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. В. Лебедева. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 84 с. — ISBN 978-5-91646-160-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103944.html>
4. — Минфин России: Документы МСФО: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej\\_standart\\_fo/docs](http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs)
5. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.forecast.ru>
6. — Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.gks.ru>

## **Бизнес-планирование**

*Методические указания*

Составитель: **Нормова** Татьяна Александровна

Усл. печ. л. – 2,3