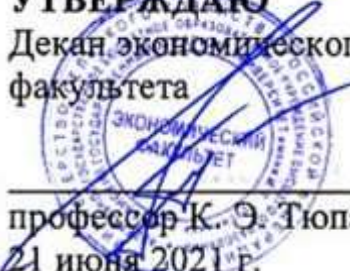


МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического
факультета

профессор К. Э. Тюпаков
21 июня 2021 г.

Рабочая программа дисциплины

Бизнес-планирование

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность
Инновационный менеджмент

Уровень высшего образования
Бакалавриат

Форма обучения
Очная, очно-заочная

Краснодар
2021

Рабочая программа дисциплины «Бизнес-планирование» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12 августа 2020 г. № 970.

Автор:
канд. экон. наук, профессор


А. П. Соколова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры организации производства и инновационной деятельности от 07.06.2021 г., протокол № 14.

Заведующий кафедрой
д-р техн. наук,
канд. экон. наук, профессор


Ю. И. Бершицкий

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 15.06.2021 г. № 12.

Председатель
методической комиссии,
д-р экон. наук, профессор


А. В. Толмачев

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
канд. экон. наук, профессор


А. П. Соколова

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Бизнес-планирование» является формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах бизнес-планирования, методологии коммерческой оценки бизнес-плана с учетом использования современных технологий.

Задачи дисциплины

- усвоение теории и методологии бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов);
- формирование практических навыков управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций, программой организационных изменений;
- формирование умения координировать деятельность исполнителей в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;
- освоение методов оценки инвестиционных проектов в условиях изменяющейся рыночной среды;
- усвоение навыков организации процесса реализации бизнес-плана, продвижения бизнес-плана на рынок капиталов.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ПКС-4. Владеет навыками разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации, выполнения оценки производственно-технологического инновационного потенциала организации с использованием стандартных методик и алгоритмов

В результате изучения дисциплины «Бизнес-планирование» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий:

Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства»

ОТФ-3.1: Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)

Трудовая функция: Руководство выполнением типовых задач тактического планирования

Трудовые действия:

Выполнение типовых расчетов, необходимых для составления проектов перспективных планов производственной деятельности организации, разработки технико-экономических нормативов, материальных и трудовых затрат для определения себестоимости продукции, планово-расчетных цен на основные виды сырья, материалов, топлива, энергии, потребляемые в производстве

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Бизнес-планирование» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Инновационный менеджмент».

4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Очно-заочная
Контактная работа	72	34
в том числе:		
– аудиторная по видам учебных занятий	66	28
– лекции	36	12
– практические	30	16
– внеаудиторная	6	6
– экзамен	3	3
– защита курсовых проектов	3	3
Самостоятельная работа	72	110
в том числе:		
– курсовой проект	18	18
– прочие виды самостоятельной работы	54	92
Итого по дисциплине	144	144
в том числе в форме практической подготовки	10	6

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен, выполняют курсовой проект.

Дисциплина изучается на 4 курсе, в 8 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 5 курсе, в 9 семестре по учебному плану очно-заочной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1.	Сущность бизнес-планирования, его цели и задачи 1. Необходимость бизнес-планирования как инструмента внедрения технологических и продуктовых инноваций, проведения организационных изменений, создания и развития новых организаций. Стимулы к подготовке бизнес-плана. 2. Цель, задачи разработки бизнес-плана. 3. Особенности бизнес-плана как планового документа предприятия. 4. Виды бизнес-планов по цели разработки.	ПКС-4	8	2	-	1	-	4
2.	Планирование как инструмент управления бизнесом. Методическое и информационное обеспечение бизнес-планирования 1. Необходимость планирования бизнеса. Преимущества планового развития экономики предприятия. 2. Проблемы Российской практики планирования. 3. Методы планирования и прогнозирования. 4. Информационное обеспечение планирования.	ПКС-4	8	2	-	1	-	4
3.	Бизнес-идея как инновационный замысел. Бизнес-модель как концептуальная модель бизнес-плана 1. Понятие бизнес-идеи. Источники и методы выработки бизнес-идей. 2. Сущность и значение бизнес-модели. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки.	ПКС-4	8	4	-	1	-	6
4.	Общая структура и краткое содержание бизнес-плана. Описание бизнеса 1. Титульный лист. 2. Меморандум о конфиденциальности. 3. Оглавление. 4. Аннотация бизнес-плана. 5. Формы, порядок и принципы со-	ПКС-4	8	4	-	1	-	4

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	ставления резюме проекта, структура резюме. 6. Общее описание компании. Отличительные компетенции. 7. Анализ отрасли. Определение ключевых факторов успеха. 8. Цели компании. Видение, факторы, влияющие на формулирование видения. Миссия компании, факторы, влияющие на формулирование миссии. 9. Продукты и услуги.							
5.	Анализ рынка. План маркетинга. 1. Общее описание рынка и его целевых сегментов. 2. Определение спроса на продукты (услуги). Емкость рынка, инструментарий для определения емкости рынка. 3. Анализ конкурентов. 4. План продаж. Методы прогнозирования продаж: статистический прогноз, метод экспертных оценок, прогнозирование по методу безубыточности. 5. Стратегия маркетинга. Определение маркетинговой среды фирмы. 6. Структура комплекса маркетинга. Маркетинговая программа. Контроль за ходом выполнения плана маркетинга.	ПКС-4	8	6	-	6	-	6
6.	План производства (операционный план). Организационный план 1. Описание местоположения. 2. Производственный процесс и его обеспечение План производства. 3. Инвестиционные затраты. Оценка инвестиционных затрат по всем основным составляющим активов предприятия. 4. Производственные затраты. Планирование материальных производственных затрат, постоянные и переменные затраты. Нормативы, используемые для планирования затрат. 5. Операционные конкурентные преимущества. Анализ цепочки ценности. Отличительные компетенции. 6. Организационная структура управления. Виды и анализ организационных структур предприятия: линейно-	ПКС-4	8	6	-	8	4	8

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки*	Само- стоя- тельная работа
	функциональная структура, дивизиональная структура, департаментная структура, матричная структура, проектная структура. Аутсорсинг в малом и среднем бизнесе. 7. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании. 8. Кадровая политика и развитие персонала. Планирование процесса управления персоналом. 9. Календарный план работ по реализации проекта. Определение критических событий, обеспечивающих успех дела.							
7.	Финансирование инвестиционного проекта. Финансовый план. Анализ и оценка эффективности инвестиционных проектов 1. План прибылей и убытков. 2. План денежных потоков. 3. Прогнозный баланс. 4. Инвестиционный план и финансирование проекта. 5. Инвестиционные проект и цикл его реализации. Технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов. 6. Проектный анализ, его содержание и назначение. Задачи различных видов анализа, содержание, последовательность осуществления. 7. Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов. Структурные группы принципов оценки эффективности инвестиционных проектов: методологические, методические, операционные. 8. Схема оценки эффективности инвестиционных проектов. Отличие в оценке эффективности проектов различных масштабов.	ПКС-4	8	6	-	6	4	6
8.	Анализ и оценка рисков 1. Виды рисков. Причины возникновения рисков, менеджмент риска. 2. Анализ рисков. Качественный и количественный анализ рисков. Методы количественного анализа рисков: ста-	ПКС-4	8	4	-	2	2	4

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	тистический, экспертный, аналитический, метод аналогий. 3. Анализ чувствительности проекта. 4. Планирование мероприятий по уменьшению ущерба, связанного с предпринимательским риском.							
9.	Современные информационные технологии, используемые в бизнес-планировании 1. Обзор основных программных продуктов. Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint) 2. Специализированные программные продукты.	ПКС-4	8	1	-	2	-	6
10.	Аудит бизнес-плана внешними инвесторами. Принятие решения об инвестировании. 1. Источники информации для анализа бизнес-плана. Этапы процедуры анализа бизнес-плана. Ключевые вопросы для согласования бизнес-плана с инвесторами. 2. Определение характеристик компании-заявителя и отрасли, где она действует. Оценка условий инвестиционного соглашения. 3. Принятие решения об инвестировании проекта. Стадии менеджмента инвестиционной деятельности.	ПКС-4	8	1	-	2	-	6
	Курсовой проект	ПКС-4	8	x	-	x	x	18
Итого				36	-	30	10	72

Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1.	Сущность бизнес-планирования, его цели и задачи 1.Необходимость бизнес-планирования как инструмента внедрения технологических и продуктовых инноваций, проведения организационных изменений, создания и развития новых организаций. Стимулы к подготовке бизнес-плана. 2.Цель, задачи разработки бизнес-плана. 3.Особенности бизнес-плана как планового документа предприятия. 4.Виды бизнес-планов по цели разработки.	ПКС-4	8	0,5	-	1	-	10
2.	Планирование как инструмент управления бизнесом. Методическое и информационное обеспечение бизнес-планирования 1.Необходимость планирования бизнеса. Преимущества планового развития экономики предприятия. 2.Проблемы Российской практики планирования. 3.Методы планирования и прогнозирования. 4.Информационное обеспечение планирования.	ПКС-4	8	0,5	-	-	-	10
3.	Бизнес-идея как инновационный замысел. Бизнес-модель как концептуальная модель бизнес-плана 1.Понятие бизнес-идеи. Источники и методы выработки бизнес-идей. 2.Сущность и значение бизнес-модели. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки.	ПКС-4	8	1	-	-	-	10
4.	Общая структура и краткое содержание бизнес-плана. Описание бизнеса 1.Титульный лист. 2.Меморандум о конфиденциальности. 3.Оглавление. 4.Аннотация бизнес-плана. 5.Формы, порядок и принципы составления резюме проекта, структура резюме.	ПКС-4	8	1	-	1	-	8

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	6.Общее описание компании. Отличительные компетенции. 7.Анализ отрасли. Определение ключевых факторов успеха. 8.Цели компании. Видение, факторы, влияющие на формулирование видения. Миссия компании, факторы, влияющие на формулирование миссии. 9.Продукты и услуги.							
5.	Анализ рынка. План маркетинга. 1.Общее описание рынка и его целевых сегментов. 2.Определение спроса на продукты (услуги). Емкость рынка, инструментарий для определения емкости рынка. 3.Анализ конкурентов. 4.План продаж. Методы прогнозирования продаж: статистический прогноз, метод экспертных оценок, прогнозирование по методу безубыточности. 5.Стратегия маркетинга. Определение маркетинговой среды фирмы. 6.Структура комплекса маркетинга. Маркетинговая программа. Контроль за ходом выполнения плана маркетинга.	ПКС-4	8	2	-	1	-	10
6.	План производства (операционный план). Организационный план 1. Описание местоположения. 2. Производственный процесс и его обеспечение План производства. 3. Инвестиционные затраты. Оценка инвестиционных затрат по всем основным составляющим активов предприятия. 4. Производственные затраты. Планирование материальных производственных затрат, постоянные и переменные затраты. Нормативы, используемые для планирования затрат. 5. Операционные конкурентные преимущества. Анализ цепочки ценности. Отличительные компетенции. 6. Организационная структура управления. Виды и анализ организационных структур предприятия: линейно-функциональная структура, дивизиональная структура, департаментная	ПКС-4	8	2	-	4	2	10

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	структура, матричная структура, проектная структура. Аутсорсинг в малом и среднем бизнесе. 7. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании. 8. Кадровая политика и развитие персонала. Планирование процесса управления персоналом. 9. Календарный план работ по реализации проекта. Определение критических событий, обеспечивающих успех дела.							
7.	Финансирование инвестиционного проекта. Финансовый план. Анализ и оценка эффективности инвестиционных проектов 1. План прибылей и убытков. 2. План денежных потоков. 3. Прогнозный баланс. 4. Инвестиционный план и финансирование проекта. 5. Инвестиционные проект и цикл его реализации. Техничко-экономическое обоснование инвестиционных проектов. 6. Проектный анализ, его содержание и назначение. Задачи различных видов анализа, содержание, последовательность осуществления. 7. Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов. Структурные группы принципов оценки эффективности инвестиционных проектов: методологические, методические, операциональные. 8. Схема оценки эффективности инвестиционных проектов. Отличие в оценке эффективности проектов различных масштабов.	ПКС-4	8	2	-	6	2	10
8.	Анализ и оценка рисков 1.Виды рисков. Причины возникновения рисков, менеджмент риска. 2.Анализ рисков. Качественный и количественный анализ рисков. Методы количественного анализа рисков: статистический, экспертный, аналитический, метод аналогий. 3.Анализ чувствительности проекта. 4.Планирование мероприятий по	ПКС-4	8	2	-	2	2	8

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Практи- ческие занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки*	Само- стоятель- ная работа
	уменьшению ущерба, связанного с предпринимательским риском.							
9.	Современные информационные технологии, используемые в бизнес-планировании 1. Обзор основных программных продуктов. Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint). 2. Специализированные программные продукты.	ПКС-4	8	-	-	1	-	8
10.	Аудит бизнес-плана внешними инвесторами. Принятие решения об инвестировании. 1. Источники информации для анализа бизнес-плана. Этапы процедуры анализа бизнес-плана. Ключевые вопросы для согласования бизнес-плана с инвесторами. 2. Определение характеристик компании-заявителя и отрасли, где она действует. Оценка условий инвестиционного соглашения. 3. Принятие решения об инвестировании проекта. Стадии менеджмента инвестиционной деятельности.	ПКС-4	8	1	-	-	-	8
	Курсовой проект	ПКС-4	8	х	-	х	х	18
Итого				12	-	16	6	110

*Содержание практической подготовки представлено в приложении к рабочей программе дисциплины.

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Бизнес-планирование : рабочая тетрадь для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. –118 с. – Режим доступа: file:///C:/Users/User/Downloads/Biznes-planirovanie._Rabochaja_tetrad_dlja_obuchajushchikhsja_ekonomicheskogo_fakulteta_napravlenija_38.03.02_Menedzhment_667400_v1_.PDF

2. Бизнес-планирование : метод. рекомендации по выполнению курсового проекта для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 82 с. – Режим доступа:

[file:///C:/Users/User/Downloads/Biznes-planirrvanie.MU_po_vypolneniju_kursovogo_proekta_dlja_napravlenija_38.03.02_Menedzhment_667423_v1_%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/User/Downloads/Biznes-planirrvanie.MU_po_vypolneniju_kursovogo_proekta_dlja_napravlenija_38.03.02_Menedzhment_667423_v1_%20(1).PDF)

3. Бизнес-планирование : метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 183 с. – Режим доступа:

[file:///C:/Users/User/Downloads/Biznes-planirovanie.MU_po_samostojatelnoi_rabote_dlja_obuchajushchikhsja_ekonomicheskogo_fakulteta_napravlenija_38.03.02_Menedzhment_667410_v1_%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/User/Downloads/Biznes-planirovanie.MU_po_samostojatelnoi_rabote_dlja_obuchajushchikhsja_ekonomicheskogo_fakulteta_napravlenija_38.03.02_Menedzhment_667410_v1_%20(1).PDF)

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ПКС-4.	Владеет навыками разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации, выполнения оценки производственно-технологического инновационного потенциала организации с использованием стандартных методик и алгоритмов
8	Планирование и организация инновационной деятельности в агро-промышленном комплексе
8	<i>Бизнес-планирование</i>
8	Преддипломная практика
8	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ПКС-4. Владеет навыками разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации, выполнения оценки производственно-технологического инновационного потенциала организации с использованием стандартных методик и алгоритмов					
Индикаторы достижения компе-	Уровень	Минималь-	Уровень	Уровень	Кейс-

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
тенций: ПКС-4.1. Владеет методами ведения плановой работы в организации, применяемыми формами учета и отчетности, навыками использования нормативных правовых актов, методических материалов по вопросам организации управления производством, производственного планирования, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности ПКС-4.2. Понимает порядок разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации, организует работу по тактическому планированию деятельности организации ПКС-4.3. Выполняет типовые расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов производственной деятельности организации, выполняет оценку производственно-технологического инновационного потенциала организации с использованием стандартных методик и алгоритмов ПКС-4.6. Определяет экономическую эффективность внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений	знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	но допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	задание, контрольная работа, реферат, тест, курсовой проект, вопросы и задания для проведения экзамена

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Оценочные средства для текущего контроля

Компетенция: Владеет навыками разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации, выполнения оценки производственно-технологического инновационного потенциала организации с использованием стандартных методик и алгоритмов (ПКС-4)

Кейс-задание

Оценка возможности выхода компании по производству быстрозамороженных овощей на рынок Краснодарского края

Замороженные овощи известны российскому потребителю еще с давних времен. Долгое время на рынке была представлена только польская продукция марки «Hortex». К 2020 г. ассортимент замороженных овощей значительно расширился, но в основном за счет продукции импортных производителей. События 2018 г. привели к сокращению и без того небольшого по объему рынка в несколько раз. Однако в последние годы наблюдается рост объемов потребления замороженных продуктов. Этому способствует как рост доходов активной части населения, так и удобство приготовления и высокие питательные свойства замороженных овощей.

Основными импортерами замороженных овощей в Россию считаются такие страны, как Польша, Бельгия, Германия, Франция.

Ассортимент замороженных овощей на рынке сегодня велик: цветная капуста, брюссельская капуста, зеленый горошек, фасоль, зерна кукурузы, початки кукурузы, шпинат, капуста брокколи, морковь, овощные смеси для супа, овощные смеси (гавайская, китайская, мексиканская, летняя, весенняя), спаржа, картофель фри и др. Среди российских потребителей наиболее популярны цветная капуста, овощные смеси и картофель фри. Стоимость пакета мороженой цветной капусты колеблется от 80 до 120 руб. за 0,5 кг. В розничной продаже из импортных марок присутствуют «Hortex», «Agdo», «Bonduelle», «Emborg», «Euso», «Timax», из отечественных — «Снежана», «Четыре сезона» и др. Известная компания «Балтимор» также реализует проект по выводу на российский рынок линейки замороженных овощей.

В 2018 г. российский рынок замороженных овощей оценивался в 294 тыс. тонн в год при темпе роста в 10-20 %. Прогнозируемая емкость рынка быстрозамороженных овощей в г. Краснодаре на ближайший год составляет около 40 тыс. тонн в год. На сегодняшний день потребление замороженных овощей в нашей стране на одного человека составляет 2 кг в год, в западных странах потребление составляет от 4 до 6 кг на человека. По результатам исследований, проведенных компанией Инвестпроект, овощи и грибы быстрой заморозки покупают 39 % россиян.

Маркетинговая оценка рынка быстрозамороженных овощей в Краснодарском крае оказалась достаточно оптимистичной для инвестирования в данную товарную отрасль, поэтому российской компанией «Артекс» было принято решение об организации производства замороженных овощей и выводе этой продукции на рынок края с объемом 10 тыс. тонн в год.

Предпосылками для такого решения были, с одной стороны – постоянно увеличивающийся объем потребления замороженных продуктов, импортируемых в Россию из других стран Европы и даже США, и, с другой – отсутствие в городе современных предприятий такого профиля. Действующие российские компании производят лишь около 10 % всего объема быстрозамороженных продуктов, реализуемого в России.

Основными преимуществами быстрозамороженных овощей являются:

- быстрота приготовления блюд или гарниров;
- сохранение полезных свойств в течение длительного периода хранения;
- широкий ассортимент овощных смесей за счет варьирования состава и относительного содержания компонентов.

Быстрозамороженные овощи – продукты питания среднего и высшего ценового диапазона. Целевые потребители этого продукта – люди, проживающие в крупных городах России, испытывающие потребность в полезных, удобных и быстрых в приготовлении продуктах питания, несильно стесненные рамками своего бюджета.

При оценке уровня конкуренции на рынке Краснодарского каря было выявлено, что основными поставщиками БЗО являются польская фирма «Нортех» (40 % рынка) и западные «Ardo», «Bonduelle», «Emborg», «Euco», «Timax», (20 % рынка). Остальную часть рынка (40 %) делят между собой различные мелкие поставщики, в том числе российские компании.

Исследования основных потенциальных конкурентов показали, что «Нортех» в целом придерживается производственной концепции, поставляя продукцию хорошего качества по невысоким, для данной группы товаров, ценам (в магазинах стоимость продукции фирмы «Нортех» составляет около 1,5 USD/кг). Сила этой фирмы – в известности торговой марки, поскольку ее связи с Россией (ранее – с СССР) делятся в течение нескольких десятилетий. Существенным конкурентным преимуществом «Нортех» является также широкий ассортимент продуктов (около 20 наименований), возможность поставки в торговую сеть холодильного оборудования и прочные связи с крупнейшими магазинами города.

Другие поставщики – «Ardo», «Bonduelle», «Emborg», «Euco», «Timax» – поставляют высококачественные замороженные овощи по цене 2-3 USD/кг ориентируются на обеспеченные слои населения.

Слабой стороной поставщиков является отсутствие серьезной политики в сферах рекламы и стимулирования конечных потребителей (населения).

В соответствии со стратегическим планом развития новое предприятие с торговой маркой «Артекс» планирует начать сбытовую деятельность в Краснодарском крае с января следующего года.

Задания:

1. Сформулируйте общую концепцию развития компании «Артекс».
2. Определите необходимость разработки бизнес-плана для развития компании.

3. Сформулируйте общие финансовые и маркетинговые цели предприятия.
4. Определите, факторы, формирующие положительный имидж компании «Артекс».
5. Предложите концепцию развития компании «Артекс».
6. Определите общие параметры разработки бизнес-плана компании.
7. Определите миссию развития компании.
8. Сформулируйте систему целей развития компании.
9. Определите оптимальную структуру продуктов компании, факторы, ее определяющие.
10. Разработайте календарный график реализации проекта по производству быстрозамороженных овощей.
11. Определите перечень персонала, необходимого для своевременной реализации проекта.
12. Сформулируйте кадровую политику предприятия.
13. Определите оптимальную организационную структуру предприятия.
14. Определите структуру инвестирования инвестиционного проекта.
15. Определите необходимый уровень инвестиций для реализации проекта.
16. Разработайте финансовый план реализации проекта.
17. Рассчитайте показатели эффективности инвестиционного проекта.
18. Определите причины риска проекта по производству быстрозамороженных продуктов.
19. Определите возможность оценки источника риска.
20. Разработайте систему предупреждающих мер по снижению уровня воздействия риска на результаты проекта.
21. Оцените программные продукты, которые целесообразно использовать при реализации инвестиционного проекта.
22. Определите возможные источники финансовых ресурсов для финансирования проекта.
23. Разработайте рекламную кампанию для продвижения бизнес-плана на рынок капиталов.
24. Оцените стоимость рекламной кампании.
25. Определите и оцените современные способы продвижения бизнес-плана на рынок капиталов.
26. Определите процедуру поэтапной реализации бизнес-плана.
27. Разработайте систему контроля реализации бизнес-плана.
28. Определите возможности дальнейшего совершенствования бизнес-плана.
29. Разработайте систему менеджмента бизнес-плана.

Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)

1. Понятие планирования, виды планов, место бизнес-плана в системе планирования.
2. Понятие бизнес-идеи. Связь бизнес-идеи и инноваций. Источники формирования бизнес-идеи.
3. Семь областей изменений Питера Друкера для поиска бизнес-идей.
4. Алгоритм создания и оценки бизнес-идей. Критерии отбора бизнес-идей из числа накопленных.
5. Процесс перехода от формирования бизнес-идеи до ее превращения в готовый продукт или технологию.
6. Описание общей схемы реализации проекта и ее влияние на результаты его реализации.
7. Цикл инвестирования проекта, стадии инвестиционного цикла, порядок действий на каждой из стадий.
8. Техничко-экономическое обоснование инвестиционных проектов.
9. Основные программные продукты, используемые в процессе бизнес-планирования.
10. Методика ЮНИДО, ее сущность.
11. Информационное обеспечение бизнес-планирования.
12. Аналитическая система для бизнеса. Компании-разработчики аналитических систем.
13. Ссуды, используемые для финансирования инвестиций.
14. Виды анализа инвестиционных проектов: технический, коммерческий, организационный, экономический, финансовый, экологический, социальный. Задачи различных видов анализа, содержание, последовательность осуществления.
15. Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов.
16. Структурные группы принципов оценки эффективности инвестиционных проектов: методологические, методические, операциональные. Содержание различных методов оценки, последовательность их осуществления.
17. Процессы оценки эффективности проекта, их содержание и последовательность осуществления.
18. Принципиальная схема оценки эффективности инвестиционных проектов.
19. Определение экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений
20. Системные и несистемные риски, их структура и вероятность возникновения.
21. Основные методы анализа риска.
22. Факторы, определяющие выбор методов анализа риска.

Темы рефератов (приведены примеры)

1. Методология организации и проведения исследований и разработок.

2. Методы ведения плановой работы на предприятии.
3. Нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности.
4. Основные программные продукты: универсальные и специализированные. «Альт-Инвест», разработанный фирмой «Альт»; «Мастерская бизнес-планирования», предложенная компанией «Корпоративные финансы»; «ИНЭК-Аналитик», предложенный компанией «ИНЭК».
5. Характеристика аналитической системы Project Expert. История разработки программы. Версии программы, их содержание и предназначение. Группы разделов, включенных в каждую версию. Последовательность работы с системой.
6. Порядок определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений
7. Необходимость бизнес-планирования. Стимулы к подготовке бизнес-плана.
8. Актуальные проблемы, которые может решить бизнес-план.
9. Значение бизнес-плана для организации предпринимательской деятельности.
10. Преимущества планового развития экономики предприятия.
11. Способы сознательного регулирования рыночных отношений: вертикальная интеграция, контроль над спросом, контрактные отношения, создание предпринимательских сетей.
12. Методы, способствующие появлению творческой инициативы - метод «мозговой атаки наоборот», метод Гордона, метод вопросника, эвристический метод, стоимостной анализ, матричные структуры, мечты о невозможном.
13. Факторы, используемые для фильтрации новых идей.
14. Презентация бизнес-идеи. Задачи презентации бизнес-идеи. Форма представления бизнес-идеи.
15. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления. Характеристики перспективной бизнес-идеи.
16. Соотношение между бизнес-идеями, бизнес-моделью и бизнес-планом. Основные компоненты бизнес-модели, принципы и последовательность их анализа.
17. Сущность и значение бизнес-модели. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки.
18. Требования к формированию бизнес-модели. Критерии оценки бизнес-модели.
19. Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики.
20. Требования рациональной организации труда при разработке технологических процессов (режимов производства).

21. Основные этапы разработки бизнес-плана. Прединвестиционная, инвестиционная и эксплуатационная фазы разработки бизнес-плана.

Тесты (приведены примеры)

1. Процесс поэтапного контроля реализации бизнес-плана предполагает следующее:

- а) выполнение задач, предусмотренных бизнес-планом, необходимых для его перевода в реальную производственную стадию
- б) мониторинг всех показателей доходов и затрат, связанных с внедрением бизнес-плана
- в) разработку бизнес-идеи, бизнес-модели и бизнес-плана
- г) создание команды проекта и распределение функций для своевременной реализации бизнес-плана

2. Функции контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов возлагаются на:

- а) руководителя команды по реализации бизнес-плана
- б) начальника планово-экономического отдела бизнес-плана
- в) председателя Совета директоров
- г) членов ревизионной команды

3. Реализацией бизнес-плана занимается:

- а) команда проекта
- б) руководитель предприятия
- в) руководитель отдела планирования
- г) специалистов консалтинговой службы

4. Основная цель формирования команды проекта в процессе его реализации:

- а) гарантировать выполнение всех работ в соответствии с разработанным планом
- б) снизить затраты, необходимые для реализации бизнес-плана
- в) оптимизировать работы, связанные с реализацией проекта
- г) сократить период реализации проекта

5. Целью собственников компании при реализации бизнес-проекта является получение:

- а) дивидендов
- б) прибыли
- в) выручки от реализации
- г) чистой прибыли

6. Метод, который используется при системном подходе к решению конфликтов в процессе реализации бизнес-плана:

- а) моделирования исследуемой или создаваемой системы
- б) минимизации затрат
- в) оптимизации производственных процессов
- г) системного анализа

7. Профессиональную помощь в различных сферах деятельности в процессе разработки и реализации бизнес-плана оказывают:

- а) консультанты
- б) финансисты
- в) программисты
- г) аналитики

8. Укажите действия, которые включает период между принятием решения о капиталовложениях и началом реализации проекта:

- а) назначение команды реализации бизнес-проекта
- б) организационное оформление
- в) выбор подрядчиков, консультантов и поставщиков
- г) формирование бизнес-идеи и определение пути ее реализации

9. Укажите основные задачи процесса планирования реализации бизнес-проекта и составления бюджета:

- а) определение типа рабочих задач на фирме и вне ее, которые необходимы для реализации бизнес-проекта
- б) определение логической последовательности событий в рабочих задачах
- в) определение ресурсов, необходимых для решения задач, и выявление соответствующих издержек
- г) формирование бизнес-идеи и определение пути ее реализации

10. Укажите элементы, которые включает процесс контроля выполнения бизнес-плана:

- а) контроль запасов
- б) производственный контроль
- в) контроль качества
- г) контроль продаж
- д) контроль уровня заработной платы персонала

11. Укажите виды консультирования с точки зрения методического подхода, которые используют в процессе разработки и реализации бизнес-плана:

- а) экспертное
- б) процессное
- в) обучающее
- г) профессиональное

12. Укажите лиц, которые могут являться консультантами в процессе разработки и реализации бизнес-плана:

- а) консультанты по общему управлению
- б) консультанты по административному управлению
- в) консультанты по финансовому управлению
- г) консультанты по минимизации затрат

13. Укажите методы оценки освоенного объема работ по реализации бизнес-плана:

- а) метод простого контроля или 0/100
- б) метод 50/50
- в) итоговый контроль
- г) балансовый метод

14. Выберите среди указанных факторы внешней среды, определяющие необходимость систематической корректировки бизнес-плана:

- а) экономическая ситуация в стране
- б) новые требования потребителей
- в) появление новых технологий
- г) природно-климатические условия

15. Выберите среди указанных отличительные характеристики услуг, усиливающие риск при их получении:

- а) неосвязаемость
- б) изменчивость
- в) неспособность к хранению
- г) высокая цена

16. Бизнес-модель, предшествующую разработке бизнес-плана, можно определить, как:

- а) концептуальное представление бизнеса и механизма его функционирования
- б) историю развития компании
- в) модель, отражающую стратегическую программу развития предприятия
- г) организационно-управленческую структуру деятельности компании

17. Уровень правил в комплексной схеме для разработки бизнес-модели:

- а) включает набор операционных правил ведения бизнеса
- б) предусматривает введение законодательных норм ведения бизнеса
- в) исключает возможность самостоятельной разработки отдельных компонентов бизнес-модели
- г) направлен на решение правовых вопросов ведения бизнесе

Темы курсовых проектов

1. Бизнес-план создания и развития предприятия (организации).
2. Бизнес-план внутрихозяйственной реорганизации предприятия (организации).
3. Бизнес-план развития предприятия (организации).
4. Бизнес-план диверсификации производства.
5. Бизнес-план инвестиционного проекта.
6. Бизнес-план развития структурного подразделения предприятия (организации).
7. Бизнес-план заявки на кредит с целью реализации бизнес-идеи компании.
8. Бизнес-план заявки на грант.
9. Бизнес-план модернизации производства.
10. Бизнес-план организации внутрихозяйственной переработки сельскохозяйственного сырья.
11. Бизнес-план организации внешнеэкономической деятельности предприятия (организации).
12. Бизнес-план организации бизнеса на условиях франшизы.
13. Бизнес-план создания совместного предприятия с иностранным инвестором.
14. Бизнес-план инновационно-инвестиционного проекта по расширению сферы деятельности предприятия.

Перечисленные темы курсовых проектов носят общий характер и отражают лишь направление проектирования. Студент выбирает конкретную тему исходя из собственных предпочтений, аргументируя выбор актуальностью направления деятельности, наличия рыночной ниши для производства продукта (оказания услуг), необходимостью реализации проекта с целью повышения эффективности функционирования предприятия т. д.

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля

Компетенция: Владеет навыками разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации, выполнения оценки производственно-технологического инновационного потенциала организации с использованием стандартных методик и алгоритмов (ПКС-4)

Вопросы к экзамену:

1. Необходимость и сущность бизнес-планирования.
2. Цель, основные функции бизнес-планирования.
3. Задачи бизнес-планирования. Ситуации, в которых может понадобиться бизнес-план. Круг лиц, заинтересованных в бизнес-планировании.

4. Виды бизнес-планов, цели разработки и задачи, которые решает каждый из видов.
5. Содержание бизнес-идеи, ее формулировка и представление
6. Источники и методы выработки бизнес-идей
7. Сущность и значение бизнес-модели как концептуальной модели бизнес-планирования. Экономический, операционный и стратегический подходы к формированию бизнес-модели
8. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки. Уровни разработки бизнес-модели, компоненты бизнес-модели
9. Понятие видения, миссии и целей бизнеса. Критерии качества поставленных целей. Понятие дерева целей предприятия. Структуризация целей предприятия
10. Характеристики процесса бизнес-планирования. Основные принципы бизнес-планирования как инструмента управления бизнесом
11. Участники бизнес-проекта, их цели и задачи.
12. Общие требования к структуре, объему и содержанию бизнес-плана.
13. Основные этапы процесса разработки бизнес-плана.
14. Общая структура бизнес-плана. Содержание титульного листа, аннотации, резюме и краткого содержания (исполнительного резюме) бизнес-плана
15. Структура раздела бизнес-плана «Инициатор проекта». Источники информации для разработки раздела
16. Формирование раздела бизнес-плана «Инициатор проекта» в зависимости от способа создания предприятия
17. Структура раздела бизнес-плана «Местонахождение фирмы». Факторы, влияющие на выбор местонахождения фирмы
18. Структура раздела бизнес-плана «Анализ отрасли». Порядок проведения анализа отрасли. Методы, используемые для анализа отрасли
19. Разработка раздела бизнес-плана «Цели компании». Формирование системы целей. Пространство определения целей.
20. Структура раздела бизнес-плана «Продукты и услуги»
21. Структура и последовательность разработки раздела бизнес-плана «Анализ рынка», источники получения маркетинговых данных, используемые методы сбора данных и возможные способы установления коммуникации
22. Оценка спроса и потенциала рынка, оценка емкости рынка при разработке раздела бизнес-плана «Анализ рынка»
23. Структура раздела бизнес-плана «План продаж». Субъективные и объективные методы прогнозирования продаж, их достоинства и недостатки
24. Структура раздела бизнес-плана «Стратегия маркетинга»
25. Понятие комплекса маркетинга, его структура и методика разработки
26. Цель и содержание раздела бизнес-плана «Операционный план»
27. Цель и содержание раздела бизнес-плана «Операционный план»

28. Процесс планирования производства. Вопросы стратегического и тактического планирования
29. Современные методы производственного планирования: менеджмент проектов, планирование на основе сценариев
30. Цель разработки и структура раздела бизнес-плана «Организационный план»
31. Цель разработки и структура раздела бизнес-плана «Финансовый план»
32. Технология составления документа «План прибылей и убытков». Структура документа и расчет показателей
33. Цель, технология разработки документа «План денежных потоков». Общая структура документа, структура его разделов
34. Цель, технология разработки документа «Прогнозный баланс»
35. Структура раздела бизнес-плана «Анализ рисков»
36. Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики
37. Методы, используемые в бизнес-планировании: STEEP-анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, методы календарного планирования, методика ЮНИДО
38. Информационное обеспечение планирования. Внутренняя информация, источники ее получения. Внешняя информация, достоинства и недостатки первичной и вторичной внешней информации
39. Требования рациональной организации труда при разработке технологических процессов (режимов производства).
40. Понятие сегментирования рынка, цель сегментации, принципы сегментирования
41. Выбор целевых сегментов рынка. Стратегии охвата рынка: недифференцированный, дифференцированный, концентрированный маркетинг
42. Типология конкурентов в зависимости от сочетания на рынке разных товаров и разных потребителей. Характеристика типовых конкурентных стратегий
43. Понятие организационной структуры управления. Виды организационных структур, их преимущества и недостатки. Организация процесса бизнес-планирования применительно к различным
44. Неопределенность в современном бизнесе. Факторы неопределенности внутренней и внешней среды бизнеса. Уровни неопределенности в бизнесе. Модели изменения отраслей в зависимости от вида и размера риска
45. Сущность стратегического планирования, уровни разработки и реализации стратегии
46. Методология организации и проведения исследований и разработок в процессе выбора направления инвестирования финансовых средств.
47. Методика сбора и анализа информации об уровне научно-технического развития в соответствующей профессиональной сфере - поиск, отбор и анализ научно-технической, патентной, правовой информации

48. Современные методы организации наукоемкого производства и характеристики передовых производственных технологий

49. Типовые организационные формы и методы управления производством, рациональные границы их применения

50. Нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности

51. Порядок определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений

52. Структура и характеристика инвестиций для финансирования бизнес-проекта

53. Способы финансирования инвестиционных проектов, их преимущества и недостатки

54. Потенциальные инвесторы бизнес-проекта. Аргументы «за» и «против» при их выборе

55. Технология составления кредитного плана при разработке раздела бизнес-плана «Финансовый план»

56. Оценка и анализ экономической эффективности бизнес-проектов

57. Анализ безубыточности, анализ чувствительности, цель и процедура их проведения

58. Источники информации для анализа бизнес-плана. Этапы процедуры анализа бизнес-плана. Ключевые вопросы для согласования бизнес-плана с инвесторами

59. Определение характеристик компании-заявителя и отрасли, где она действует. Оценка условий инвестиционного соглашения.

60. Принятие решения об инвестировании проекта. Стадии менеджмента инвестиционной деятельности

Практические задания для экзамена (приведены примеры):

Задание 1.

Общий резерв времени сетевого графика бизнес-плана составляет 20 дней, продолжительность критического пути – 80 дней, продолжительность отрезков критического пути, совпадающих с максимальным путем, которому принадлежит данная работа, составляет 40 дней. Рассчитайте коэффициент напряженности работы

Задание 2.

Оптимистическая оценка продолжительности работ сетевого графика бизнес-плана равна 10 дням, пессимистическая – 13 дням. Рассчитайте дисперсию оценки продолжительности работ сетевого графика.

Задание 3.

Сумма дисперсий оценки продолжительности работ сетевого графика, лежащих на критическом пути, составляет 2,45. Рассчитайте среднее квадратическое отклонение длины его критического пути.

Задание 4.

Рассчитайте чистую текущую стоимость проекта развития организации (в рублях), если размер инвестиций составляет 500 тыс. руб., ежегодный приток денежных средств от реализации проекта – 100 тыс. руб. на протяжении 10 предстоящих лет, Стандартный уровень доходности по альтернативным формам инвестирования составляет на момент проведения анализа 10% ($PVA_{10,10\%} = 6,145$).

Задание 5.

Рассчитайте коэффициент операционного рычага инновационного проекта, если объем реализации продукции составляет 3000, единиц, средние переменные издержки – 200 руб., постоянные издержки – 1200 тыс. руб.

Задание 6.

Рассчитайте эффект операционного рычага проекта стратегического развития предприятия, если выручка от реализации продукции составила 2000 тыс. руб., переменные издержки – 800 тыс. руб., прибыль – 400 тыс. руб.

Задание 7.

Рассчитайте чистую текущую стоимость проекта развития организации (в рублях), если размер инвестиций составляет 500 тыс. руб., ежегодный приток денежных средств от реализации проекта – 100 тыс. руб. на протяжении 10 предстоящих лет, Стандартный уровень доходности по альтернативным формам инвестирования составляет на момент проведения анализа 10% ($PVA_{10,10\%} = 6,145$).

Задание 8.

Предприятие в процессе реализации бизнес-плана заключило фьючерсный контракт 10 октября 2019 года на поставку сырья 10 марта 2020 года в количестве 500 кг по цене 100 долларов США за 1 кг. Курс доллара на момент заключения контракта составил 60 рублей, на момент поставки сырья цена за 1 кг сырья составила 120 долларов США, курс доллара – 65 рублей. Определите риски, связанные с проведением хозяйственной операции.

Задание 9.

Оцените конкурентоспособность продукции предприятия

Фактор	Вес фактора	Эталон	Предприятие		Конкурент А		Конкурент Б	
			P_1	$a \times (P_1 / P_0)$	P_2	$a \times (P_2 / P_0)$	P_3	$a \times (P_3 / P_0)$
1. Цена	0,20							
2. Качество	0,15							
3. Качество сервиса	0,12							
4. Затраты на обслуживание	0,11							
5. Соответствие запросам потребителей	0,10							
6. Условия оплаты	0,09							
7. Новизна товара	0,08							
8. Репутация предприятия	0,07							
9. Своевременность доставки	0,05							

10. Ассортимент	0,03							
Итого	1,0							

Задание 10.

Оцените конкурентоспособность предприятия путем расчета интегрального показателя КСП

Показатели КСП	Вес	Эталон	Предпри- ятие	Конкурент А	Конкурент Б
1.Производство	0,15	10			
1.1. Издержки производства на единицу продукции	0,31	10			
1.2. Фондоотдача	0,19	10			
1.3. Рентабельность товара	0,4	10			
1.4. Производительность труда	0,1	10			
2. Финансы	0,29	10			
2.1. Коэффициент автономии	0,29	10			
2.2. Коэффициент платежеспособности	0,2	10			
3. Сбыт и маркетинг	0,23	10			
3.1. Рентабельность продаж	0,37	10			
3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукции	0,29	10			
3.3. Коэффициент загрузки производственной деятельности	0,2	10			
3.4. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	0,14	10			
4. Конкурентоспособность продукции	0,33	10			
Интегральный показатель КСП					

Задание 11.

Рассчитать сумму выплаченных процентов банку, финансирующему реализацию бизнес-плана (в тыс. руб.), за 4 квартала года. Условия финансирования бизнес-плана представлены в таблице (тыс. руб.):

Показатель	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Поступление кредита	40 000			
Погашение кредита		10 000	7000	3000

Процентная ставка по кредиту составила 10 %, проценты выплачиваются на остаток долга.

Задание 12.

Рассчитать размер дебиторской задолженности компании (в рублях), если выручка от реализации продукции с учетом налогов составила 600 тыс. руб., доля в общей сумме выручки кредитов, предоставляемых покупателям, составила 0,8, период дебиторской задолженности – 30 дней, интервал планирования – три месяца.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

Критерии оценивания выполнения кейс-заданий

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «**отлично**» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «**хорошо**» – при наборе в 4 балла.

Оценка «**удовлетворительно**» – при наборе в 3 балла.

Оценка «**неудовлетворительно**» – при наборе в 2 балла.

Критерии оценки знаний при написании контрольной работы

Оценка «**отлично**» – выставляется обучающемуся, показавшему все-сторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «**хорошо**» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «**удовлетворительно**» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «**неудовлетворительно**» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формули-

ровках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

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

Оценка **«отлично»** – выполнены все требования к написанию реферата: 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 реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

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

Оценка **«неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

Критерии оценки знаний при проведении тестирования

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

Критерии оценки курсового проекта

Оценка **«отлично»** – курсовой проект выполнен в полном объеме с учетом всех установленных требований по структуре и содержанию; все проведенные расчеты подтверждают целесообразность выдвинутой идеи; стиль изложения материала и качество работы свидетельствуют о готовности обучающегося к профессиональной деятельности в области бизнес-планирования; во время защиты курсового проекта обучающийся держался уверенно, на все вопросы дал исчерпывающие ответы.

Оценка **«хорошо»** – курсовой проект выполнен в полном объеме с учетом всех установленных требований по структуре и содержанию; в целом

расчеты выполнены верно при возможном наличии небольших ошибок, которые впоследствии были исправлены; качество работы свидетельствует о возможности обучающегося в дальнейшем заниматься разработкой бизнес-планов; во время защиты курсового проекта обучающийся держался достаточно уверенно, на все вопросы дал полные ответы.

Оценка **«удовлетворительно»** – курсовой проект выполнен в полном объеме с учетом всех установленных требований по структуре и содержанию; большая часть расчетов выполнена верно, в то же время есть существенные ошибки, которые были исправлены не полностью; во время защиты курсового проекта обучающийся держался недостаточно уверенно, не дал полные ответы на все вопросы.

Оценка **«неудовлетворительно»** – курсовой проект не соответствует установленным требованиям по структуре и содержанию; значительная часть расчетов содержит ошибки, которые не были исправлены полностью; во время защиты курсового проекта обучающийся держался неуверенно, не дал ответы на все вопросы либо не был допущен к защите из-за неготовности работы.

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 про-

граммой. 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.

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература

1. Бизнес-планирование : учебник / под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. – 296 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1222076>

2. Мазилкина, Е. И. Бизнес-планирование : учебное пособие для бакалавров / Е. И. Мазилкина. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2017. – 336 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63198.html>

3. Соколова А. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. П. Соколова, – Краснодар : КубГАУ, Издательство: Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2018. – 175 с. – Режим доступа: https://edu.kubsau.ru/file.php/123/Biznes-planirovanie._Uchebnoe_posobie._A.P._Sokolova_377642_v1_.PDF

Дополнительная учебная литература

1. Алиев, В. С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс) : учебное пособие / В. С. Алиев, Д. В. Чистов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 352 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1002364>

2. Афонасова, М. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / М. А. Афонасова. – 2-е изд. – Электрон. текстовые данные. – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Кон-тент, 2015. – 108 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72071.html>

3. Бизнес-планирование инвестиционных проектов по переработке продукции сельского хозяйства : учебное пособие / – Электрон. текстовые данные. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2016. – 104 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76022.html>
4. Бизнес-планирование инвестиционных проектов по производству продукции животноводства : учебное пособие / составители Н. В. Банникова [и др.]. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2016. – 99 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/76023.html>
5. Бизнес-планирование инвестиционных проектов по производству продукции растениеводства : учебное пособие / составители Н. В. Банникова [и др.]. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2016. – 100 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76024.html>
6. Бизнес-планирование: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В. З. Черняк [и др.] ; под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1028698>
7. Болдырева, Н. П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. – 3-е изд., стер. – Москва : Флинта, 2021. – 148 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1280457>
8. Букунов, С. В. Автоматизация процессов бизнес-планирования с помощью системы управления проектами MS Project : учебное пособие / С.В. Букунов, О.В. Букунова. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. – 72 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74321.html>
9. Волков, А. С. Бизнес-планирование : учеб. пособие / А. С. Волков, А. Л. Марченко. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. – 81с. – (ВО: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/927431>
10. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии / И. А. Дубровин, – 2-е изд. – Москва :Дашков и К, 2017. – 432 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/411352>
11. Орлова, П. И. Бизнес-планирование : учебное пособие / П. И. Орлова. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Корпорация «Диполь», 2016. – 193 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10551>
12. Теория и практика бизнес-планирования производственной деятельности в сфере животноводства: Учебное пособие / Т. Н. Костюченко, Н. Ю. Ермакова, С. С. Вайцеховская. – Ставрополь:СтГАУ – «СЕКВОЙЯ», 2017. – 113 с.: – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/>
13. Теория и практика бизнес-планирования производственной деятельности в сфере растениеводства: Учебное пособие / Н. В. Банникова, Т. Н. Костюченко, Н. Ю. Ермакова. – Ставрополь:СтГАУ – «СЕКВОЙЯ», 2017. – 115 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/976640>
14. Чараева, М. В. Инвестиционное бизнес-планирование : учебное пособие/ М. В. Чараева, Г. М. Лапицкая, Н. В. Крашенникова. – Москва :

Альфа-М : ИНФРА-М, 2019. – 176 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1026028>

15. Шкурко, В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : учебное пособие / В. Е. Шкурко, И. Ю. Иикитина. – Электрон. текстовые данные. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. – 172 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65916.html>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znaniy.com	Универсальная	https://znanium.com/
2.	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Перечень Интернет сайтов:

Биржа инновационных проектов <http://www.inn-ex.ru>

Журнал «Вопросы инновационной экономики»
<https://1economic.ru/journals/vinec>

Журнал «Инновации в менеджменте» <http://innmanagement.ru>

Журнал «Инновации и инвестиции» <http://www.innovazia.ru>

Журнал «Инновационная деятельность»
<http://www.sstu.ru/nauka/nauchnye-izdaniya/innovatsionnaya-deyatelnost/>

Журнал «Инновационное развитие экономики»
<http://www.ineconomic.ru>

Журнал «Мир инноваций» <http://www.mirinn.ru>

Журнал «Проблемы прогнозирования» <https://ecfor.ru/nauchnye-izdaniya/problems-prognozirovaniya/arhiv-nomerov/>

Инновационный центр «Сколково» <https://sk.ru>

Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ: <https://programs.gov.ru/>

Официальный сайт Организации экономического сотрудничества и развития <http://oecd.ru>

Официальный сайт Росбизнесконсалтинга <http://www.rbcholding.ru>

Официальный сайт Федерального Агентства по Науке и Инновациям: <http://www.rusnanonet.ru/nns/17780/>

Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского ГАУ <http://ej.kubagro.ru/archive.asp?n=109>

Полпред <https://www.polpred.com>

Профессиональное сообщество «Клуб директоров по науке и инновациям» <http://innovation.gov.ru/page/1139>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Бизнес-планирование : рабочая тетрадь для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 118 с. – Режим доступа:

<file:///C:/Users/User/Downloads/Biznes-planirovanie. Rabochaja tetrad dlja obuchajushchikhsja ehkonomicheskogo fakulteta napravlenija 38.03.02 Menedzhment 667400 v1 .PDF>

2. Бизнес-планирование : метод. рекомендации по выполнению курсового проекта для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 82 с. – Режим доступа:

[file:///C:/Users/User/Downloads/Biznes-planirrvanie. MU po vypolneniju kursovogo proekta dlja napravlenija 38.03.02 Menedzhment 667423 v1 %20\(1\).PDF](file:///C:/Users/User/Downloads/Biznes-planirrvanie. MU po vypolneniju kursovogo proekta dlja napravlenija 38.03.02 Menedzhment 667423 v1 %20(1).PDF)

3. Бизнес-планирование : метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 183 с. – Режим доступа:

[file:///C:/Users/User/Downloads/Biznes-planirovanie. MU po samostojatelnoi rabote dlja obuchajushchikhsja ehkonomicheskogo fakulteta napravlenija 38.03.02 Menedzhment 667410 v1 %20\(1\).PDF](file:///C:/Users/User/Downloads/Biznes-planirovanie. MU po samostojatelnoi rabote dlja obuchajushchikhsja ehkonomicheskogo fakulteta napravlenija 38.03.02 Menedzhment 667410 v1 %20(1).PDF)

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе»;
- Пл КубГАУ 2.5.33 «О курсовой работе (проекте)».

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронная почта
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://www.elibrary.ru/defaultx.asp
2	Гарант	Правовая	http://www.garant.ru/
3	КонсультантПлюс	Правовая	http://www.consultant.ru/

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
1.	Бизнес-планирование	Помещение №402 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 60,8 м ² ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
		и промежуточной аттестации. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную образовательную среду университета; программное обеспечение: Windows, Office. Помещение №301 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 40,1 м²; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office. Помещение №211 НОТ, площадь — 19,3 м²; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. сплит-система — 1 шт.; холодильник — 1 шт.; технические средства обучения (мфу — 1 шт.; проектор — 1 шт.; компьютер персональный — 2 шт.); программное обеспечение: Windows, Office, INDIGO. Помещение №211а НОТ, посадочных мест — 30; площадь — 47,1 м²; помещение для самостоятельной работы обучающихся. кондиционер — 2 шт.;	

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
		технические средства обучения (принтер — 2 шт.; экран — 1 шт.; проектор — 1 шт.; сетевое оборудование — 1 шт.; ибп — 1 шт.; компьютер персональный — 6 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель); Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе	

Практическая подготовка по дисциплине «Бизнес-планирование»

Практические занятия, лабораторные занятия:

Элементы работ, связанные с будущей профессиональной деятельностью	Трудоемкость, час.	Используемые оборудование и программное обеспечение
Определение инвестиционных затрат. Планирование материальных производственных затрат, постоянные и переменные затраты. Нормативы, используемые для планирования затрат. Планирование процесса управления персоналом. Разработка календарного плана работ по реализации проекта. Определение критических событий, обеспечивающих успех дела.	4	Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, Power-Point)
Разработка плана прибылей и убытков. Разработка плана денежных потоков. Разработка прогнозного баланса. Разработка инвестиционного плана и финансирование проекта. Техно-экономическое обоснование инвестиционных проектов. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Отличие в оценке эффективности проектов различных масштабов.	4	Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, Power-Point)
Анализ рисков. Использование методов количественного анализа рисков. Анализ чувствительности проекта. Планирование мероприятий по уменьшению ущерба, связанного с предпринимательским риском.	2	Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, Power-Point)
Итого	10	x