

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Викторовна
Должность: проректор
Дата подписания: 19.12.2024 01:25:00
Уникальный программный ключ:
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"

Факультет

**Стратегического управления и международного
бизнеса**

Кафедра

Менеджмента непромышленной сферы

"УТВЕРЖДАЮ"

Проректор


Л.Н. Костина

27.04.2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.15

"Стратегическое планирование и бизнес-план"

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Профиль "Организационно-правовое регулирование международного бизнеса"

Квалификация

МАГИСТР

Форма обучения

очная

Общая трудоемкость

3 ЗЕТ

Год начала подготовки по учебному плану

2023

Донецк
2023

Составитель:*канд. экон. наук, зав.каф.*
Е.В. Тарасова**Рецензент:***канд. гос. упр. наук, доцент*
В.В. Лоскутова

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Стратегическое планирование и бизнес-план" разработана в соответствии с:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Профиль "Организационно-правовое регулирование международного бизнеса", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2023 протокол № 12.

Срок действия программы: 2023-2025

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от 21.04.2023 № 13

Заведующий кафедрой:

канд.экон.наук, доцент, Тарасова Е.В.


(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " ____ " _____ 2024 г. № ____

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Тарасова Е.В.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. № ____

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Тарасова Е.В.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " ____ " _____ 2026 г. № ____

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Тарасова Е.В.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непроизводственной сферы

Протокол от " ____ " _____ 2027 г. № ____

Зав. кафедрой канд.экон.наук, доцент, Тарасова Е.В.

(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

| | |
|---|---|
| 1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ | |
| Основной целью освоения дисциплины «Стратегическое планирование и бизнес-план» является получение обучающимися теоретических знаний и практических навыков по комплексному исследованию и планированию различных аспектов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. | |
| 1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ | |
| Задачи дисциплины: формирование навыков эффективного управления материальными и финансовыми ресурсами, которые есть в распоряжении предприятия с учетом постоянно изменяющихся потребностей рынка; изучение различных аспектов бизнес-планирования производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия; изучение методики составления бизнес-плана, включающего комплексный анализ разных сторон работы предприятия. | |
| 1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ | |
| Цикл (раздел) ОПОП ВО: | Б1.В.15 |
| <i>1.3.1. Дисциплина "Стратегическое планирование и бизнес-план" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:</i> | |
| Менеджмент организации | |
| Современный стратегический анализ | |
| Управление изменениями | |
| <i>1.3.2. Дисциплина "Стратегическое планирование и бизнес-план" выступает опорой для следующих элементов:</i> | |
| Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы | |
| Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена | |
| Практика по профилю профессиональной деятельности | |
| 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ: | |
| <i>ПК--3.3: Определяет основные параметры и ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации.</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | методику планирования основных экономических показателей |
| Уровень 2 | методику составления организационного плана |
| Уровень 3 | особенности составления бизнес-плана для производственного предприятия и предприятия непромышленной сферы |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | рассчитывать экономические показатели (производительность, эффективность) |
| Уровень 2 | разрабатывать сценарии стратегических изменений в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды |
| Уровень 3 | оценивать эффективность различных сценариев реализации проекта стратегических изменений |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | навыками определения параметров стратегических изменений в организации |
| Уровень 2 | навыками определения ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений |
| Уровень 3 | навыками прогнозирования основных финансовых показателей на долгосрочную перспективу |
| 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ: | |
| <i>ПК--3.4: Осуществляет системный анализ при разработке и реализации инвестиционного проекта.</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | основные концепции инвестиционного менеджмента; |
| Уровень 2 | критерии и основные правила принятия инвестиционных решений; |
| Уровень 3 | методы оценки инвестиционных проектов. |

| | |
|--|--|
| Уметь: | |
| Уровень 1 | управлять инвестициями на микроуровне, в т.ч. через источники финансирования; |
| Уровень 2 | применять методы управления инвестиционной деятельностью (анализ, планирование, контроль) |
| Уровень 3 | анализировать денежные потоки инвестиционного проекта. |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | навыками проектного управления инвестиционной деятельностью; |
| Уровень 2 | навыками организационного и информационного обеспечения управления инвестициями; |
| Уровень 3 | навыками системного анализа при разработке и реализации инвестиционного проекта |
| <i>В результате освоения дисциплины "Стратегическое планирование и бизнес-план"</i> | |
| 3.1 | Знать: |
| | методику планирования основных экономических показателей; |
| | методику составления организационного плана; |
| | методику анализа внешней среды с использованием SWOT-анализа и создания цепочки ценности; |
| | особенности составления бизнес-плана для производственного предприятия и предприятия непромышленной сферы; положения законодательства, локальные нормативные акты по управлению в организации. |
| 3.2 | Уметь: |
| | рассчитывать экономические показатели (производительность, эффективность); |
| | выстраивать организационные структуры управления, ориентированные под определенный вид хозяйственной деятельности; |
| | выстраивать внутренние бизнес-процессы предприятия; |
| | оценивать эффективность бизнес-плана. |
| 3.3 | Владеть: |
| | навыками оценки экономических показателей и организационных структур управления; |
| | навыками прогнозирования основных финансовых показателей на долгосрочную перспективу; |
| | навыками оценки бизнес-идеи и оценки презентации важных составляющих стратегического плана; навыками организации внедрения плана действий в чрезвычайных ситуациях и контроль его выполнения. |
| 1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ | |
| Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы. | |
| <i>Промежуточная аттестация</i> | |
| Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Стратегическое планирование и бизнес-план" видом промежуточной аттестации является Зачет с оценкой | |

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| | | | | | | |
|--|-----------------------|--------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ | | | | | | |
| Общая трудоёмкость дисциплины "Стратегическое планирование и бизнес-план" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов. | | | | | | |
| Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом. | | | | | | |
| 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ | | | | | | |
| Наименование разделов и тем /вид занятия/ | Семестр / Курс | Часов | Компетенции | Литература | Инте ракт. | Примечание |

| | | | | | | |
|---|---|----|------------------|-----------------------------------|---|--|
| Раздел 1. Теоретические основы стратегии развития и бизнес-планирования | | | | | | |
| Тема 1.1. Стратегия развития и подготовительная стадия разработки бизнес-плана /Лек/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.8 Л2.10Л3.1 Э1 Э4 | 0 | |
| Тема 1.1.Стратегия развития и подготовительная стадия разработки бизнес-плана /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.5 Л2.6Л3.3 Э1 Э4 | 0 | |
| Тема 1.1. Стратегия развития и подготовительная стадия разработки бизнес-плана /Ср/ | 3 | 9 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.1 Л2.11Л3.2 Э1 Э4 | 0 | |
| Тема 1.2. Стратегия развития и юридическое обоснование /Лек/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.7 Л2.10Л3.1 Э1 Э2 Э4 | 0 | |
| Тема 1.2. Стратегия развития и юридическое обоснование /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.7 Л2.12Л3.3 Э1 Э2 Э4 | 0 | |
| Тема 1.2.Стратегия развития и юридическое обоснование /Ср/ | 3 | 9 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.7 Л2.10Л3.2 Э1 Э2 Э4 | 0 | |
| Раздел 2. Маркетинговая стратегия | | | | | | |
| Тема 2.1. Анализ маркетинговой среды и прогнозирование /Лек/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.2 Л2.8Л3.1 Э4 | 0 | |
| Тема 2.1. Анализ маркетинговой среды и прогнозирование /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.8 Л2.9Л3.3 Э4 | 0 | |
| Тема 2.1. Анализ маркетинговой среды и прогнозирование /Ср/ | 3 | 10 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.8 Л2.9Л3.2 Э4 | 0 | |
| Тема 2.2. Стратегии продаж и продвижения /Лек/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.8 Л2.9Л3.1 Э4 | 0 | |

| | | | | | | |
|--|---|----|------------------|--|---|--|
| Тема 2.2. Стратегии продаж и продвижения /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.8 Л2.9Л3.3 Э4 | 0 | |
| Тема 2.2. Стратегии продаж и продвижения /Ср/ | 3 | 10 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.8 Л2.9Л3.2 Э4 | 0 | |
| Раздел 3. Стратегия развития с учетом производства и финансов | | | | | | |
| Тема 3.1. Стратегия производства /Лек/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.4 Л2.8Л3.1 Э2 Э3 | 0 | |
| Тема 3.1 Стратегия производства /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.12Л3.3 Э2 Э3 | 0 | |
| Тема 3.1. Стратегия производства /Ср/ | 3 | 10 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.11Л3.2 Э2 Э3 | 0 | |
| Тема 3.2. Финансовая стратегия /Лек/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.3 Л2.5Л3.1 Э2 Э4 Э5 | 0 | |
| Тема 3.2. Финансовая стратегия /Сем зан/ | 3 | 4 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.3 Л2.5Л3.3 Э2 Э4 Э5 | 0 | |
| Тема 3.2. Финансовая стратегия /Ср/ | 3 | 10 | ПК-3.3 ПК-3.4 | Л1.1Л2.3 Л2.11Л3.2 Э2 Э4 Э5 | 0 | |
| Консультация /Конс/ | 3 | 2 | | Л3.1 | 0 | |

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

3.1 В процессе освоения дисциплины «Стратегическое планирование и бизнес-план» используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий.

3.2 В процессе освоения дисциплины «Стратегическое планирование и бизнес-план» используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы

различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеofilьмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

3.3 Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, презентации, эмпирического исследования.

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература

1. Основная литература

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|------|--|---|--------------------------|
| Л1.1 | В. В. Дорофиенко, Р. В. Ободец, С. В. Захаров, Я. В. Ободец | Стратегическое планирование и бизнес-план: учебное пособие (302 с.) | Новочеркасск : Лик, 2019 |

2. Дополнительная литература

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|------|---|---|---|
| Л2.1 | В. В. Подгорный. | Планирование и контроль на предприятии : учеб. пособие для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» профиля «Экономика предприятия» (433 с.) | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018 |
| Л2.2 | Силаев, В. И., Стехин, А. П., Сидоренко, В. В. | Стратегия обновления продукции : учебник (243 с.) | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2016 |
| Л2.3 | Петрушевская, В. В., Арчикова, Я. О., Шарый, К. В. | Стратегия управления финансовой деятельностью : учебник для обучающихся 2 курса образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит» (магистерские программы «Финансы и кредит», «Финансы государственного сектора») очной / заочной форм обучения (257 с.) | ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2019 |
| Л2.4 | Ободец, Р. В. | Инфраструктурное обеспечение экономического развития региона : методология, теория, практика : монография (284 с.) | Донецк : ВИК, 2015 |
| Л2.5 | Сушкова, Т. А. | Бизнес-планирование на предприятиях сферы обслуживания : учебное пособие (186 с.) | Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2018 |
| Л2.6 | Горбунов, В. Л. | Бизнес-планирование: учебное пособие (422 с.) | Москва : Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ»; Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2020 |
| Л2.7 | А. С. Данилова, С. В. Здрестова- Захаренкова, Н. Н. Гнедых, Т. А. Вашко | Сетевые модели в стратегическом управлении : учебное пособие (176 с.) | Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018 |
| Л2.8 | Молокова, Е. И. | Планирование деятельности предприятия : учебное | Саратов : Вузовское |

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|-------|--|---|---|
| | | пособие (194 с.) | образование, 2019 |
| Л2.9 | Ронда, Абрамс | Бизнес-план на 100%: стратегия и тактика эффективного бизнеса (496 с.) | Москва : Альпина Паблишер, 2019 |
| Л2.10 | Фомичев, А. Н. | Стратегический менеджмент : учебник для вузов (468 с.) | Москва : Дашков и К, 2020 |
| Л2.11 | И. В. Булава, А. М. Батьковский, М. А. Батьковский | Теория и методология разработки стратегии развития предприятия: научная монография (278 с.) | Москва, Саратов : Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019 |
| Л2.12 | Базиян, Н. Р. | Стратегический менеджмент : монография (510 с.) | Москва : Юриспруденция, 2018 |

3. Методические разработки

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|------|--------------|---|-----------------------------------|
| Л3.1 | Я. В. Ободец | Стратегическое планирование и бизнес-план: конспект лекций для обучающихся второго курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: "Менеджмент организаций") очной формы обучения (105 с.) | Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2022 |
| Л3.2 | Я.В.Ободец | Стратегическое планирование и бизнес-план: методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: " Менеджмент организаций") очной формы обучения (32 с.) | Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2022 |
| Л3.3 | Я.В.Ободец | Стратегическое планирование и бизнес-план: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся второго курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: "Менеджмент организаций") очной формы обучения (63 с.) | Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2022 |

4.2. Перечень ресурсов

информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

| | | |
|----|--|---|
| Э1 | Каталог идей для бизнеса | http://start.bl.by/idea |
| Э2 | Информационный ресурс компании Business Studio | http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/bsc_strategy_formula/ |
| Э3 | Наука и инновации. Информационный портал | http://www.infontr.ru/ |
| Э4 | Разработка бизнес-плана для новых и существующих предприятий | http://incubator.dn.ua/2010-05-28-14-43-03 |
| Э5 | Финансовая стратегия | https://www.src-master.ru/article30155.html |

4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

Перечень информационных технологий

- компьютерная техника и системы связи используются для создания, сбора и обработки информации;
- электронные презентации;
- электронная почта, форумы, видеоконференцсвязь для взаимодействия с обучающимися;
- дистанционные занятия с использованием виртуальной обучающей среды Moodle;
- Skype используется для проведения дистанционного обучения и консультаций;
- электронные библиотечные ресурсы ДОНАУИГС.

Программное обеспечение: MS Word, MS Excel, MS Power Point, виртуальная обучающая среда Moodle.

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в

электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ФГБОУ ВО ДОНАУИГС) и электронно-библиотечную систему (ЭБС Лань), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств.

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: лекционная аудитория № 316, учебный корпус 3
 - комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран;
 - специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья.
2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: № 316 учебный корпус 3
 - специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья;
3. Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации: читальный зал, учебный корпус 1. Адрес: г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163А(ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС").

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

1. Бизнес как объект планирования.
2. Назначение бизнес-плана организации.
3. Общая характеристика бизнес-плана.
4. Состав и структура разделов бизнес-плана.
5. Цели и планы в бизнесе организации.
6. Этапы и сущность планирования бизнеса.
7. Виды внутрифирменного планирования.
8. Бизнес-проект как инновационный замысел.
9. Бизнес-планы для решения практических задач управления бизнесом (целевые бизнес-планы).
10. Особенности бизнес-планирования как формы реализации экономической политики компании.
11. Организация системы бизнес- планирования
12. Информационные технологии в системе планирования бизнеса.
13. Функции бизнес-плана при управлении бизнесом.
14. Ключевые компоненты типового бизнес-плана.
15. Анализ внешней и внутренней бизнес- среды (методы).
16. Характеристика разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения.
17. Резюме.
18. Описание отрасли.
19. Характеристика объекта бизнеса организации.
20. Информационное обеспечение бизнес-плана.
21. Требования к разработке бизнес-плана
22. Правила оформления бизнес-плана.
23. Какие стадии жизненного цикла в модели Адизеса?
24. Какие проблемы бизнеса на этапе зарождения?
25. Какая характеристика стадии «младенчества»?
26. Что подразумевает под собой «ловушка основателя»?
27. Что провоцирует создание дополнительных институтов управления на стадии «юности»?
28. Какой рецепт успешного прохождения стадии «расцвета»?
29. Что такое аристократия в модели жизненного цикла предприятия?
30. В чем суть бюрократизации и какие она имеет стадии?
31. Что подразумевают под собой матрица «угроз» и «возможностей»?
32. Охарактеризуйте компоненты миссии организации.
33. Анализ положения дел в отрасли, методика и основные параметры.
34. Анализ целевого рынка; емкость рынка, оценка тенденций развития.
35. Анализ конкуренции, конкурентное преимущество фирмы.
36. Маркетинговый план, его основные положения.
37. Понятие маркетинговой стратегии
38. Что такое сегментация рынка? Для чего ее используют?
39. Критерии сегментации.
40. По каким основным признакам можно классифицировать рынки?
41. Что такое целевой рынок, рыночная ниша?
42. Раскрыть сущность понятий «конъюнктура рынка», «спрос», «емкость рынка».
43. Проанализируйте методы прогнозирования, используют в бизнес-планировании.

44. Опишите сущность метода «бенчмаркинг».
45. Назовите основные критерии, по которым проводится оценка сильных и слабых сторон конкурентов.
46. Какие способы оценки конкурентоспособности предприятия вам известны? Раскройте их сущность.
47. Какие требования предъявляются к выбору факторов оценки конкурентоспособности предприятия в бизнес-плане?
48. Выбор каналов распределения товаров.
49. Сегментирование рынка, ее сущность; стратегия сегментации целевого рынка.
50. Позиционирование товара фирмы
51. Охарактеризуйте возможные методы конкурентной борьбы в зависимости от степени доминирования фирмы на конкурентной карте рынка.
52. Какие вам известны недобросовестные методы конкуренции?
53. Назовите основные виды товарных стратегий фирмы.
54. Почему их использование нерационально на длительную перспективу деятельности фирмы?
55. Как влияет концепция жизненного цикла товара на выбор ценовой стратегии?
56. Назовите основные стратегии коммуникативной политики.
57. Что включает в себя ценовая тактика?
58. На основе какой модели можно анализировать цепочку создания ценности?
59. Поясните как разработать диаграмму Customer Journey Map
60. Что собой представляет инструментарий комплекса маркетинговых коммуникаций?
61. Какие основные задачи решает прямые продажи?
62. Как рассчитать показатель Return on marketing investment (ROM)?
63. Поясните сущность показателя Customer lifetime value (LTV)?
64. Как разработать карту конкурентного профиля продукта?
65. Поясните сущность ценностного предложения.
66. Операционный план. Производство, его основные элементы.
67. Структура производственного процесса, характеристика основных элементов.
68. Длительность производственного цикла
69. Организационный план, его сущность, основные задачи и содержание.
70. Организационная структура фирмы, содержание основные элементы.
71. Виды и характеристика организационных структур управления фирмы.
72. Классификация организационных структур, их характеристики.
73. Финансовый план, его структура и характеристика.
74. Стратегическое и инвестиционное планирование. Стратегические цели организации.
75. Инвестиционный план (проект).
76. Технологические циклы развития, их характеристика и особенности.
77. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования
78. Производственная система и ее основные ресурсы.
79. Основные позиции плана производства.
80. Планирование загрузки производственных мощностей.
81. Основные факторы, определяющие величину производственной мощности.
82. Показатели использования производственной мощности.
83. Профиль производственной мощности, порядок ее построения и анализа.
84. Сущность материально-технического обеспечения фирмы.
85. Формы снабжения предприятий материально-техническими ресурсами.
86. Сущность и назначение производственных запасов, их нормирование.

5.2. Темы письменных работ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Основы предпринимательской деятельности
2. Социальная ответственность бизнеса и КСО
3. Моделирование бизнес-процессов
4. Оценка эффективности управленческих решений
5. Оценка рисков в бизнес-планах
6. Планирование себестоимости продукции
7. Теоретические основы стратегического анализа деятельности предприятия
8. Инвестиции: понятие, виды, источники

РАЗДЕЛ 2. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

1. Характеристика организационных форм международного бизнеса.
2. Оценка эффективности инвестиционного проекта в бизнес-плане
3. Методы экстраполяции трендов и их применение в планировании деятельности фирмы.

4. Управление бизнес-процессами
5. Разработка предпринимательской идеи
6. Теоретические основы предпринимательского климата
7. Экономическая безопасность предприятия
8. Интеллектуальная и кадровая безопасность предприятия

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ ПРОИЗВОДСТВА И ФИНАНСОВ

1. Построение организационной структуры управления предприятием
2. Сущность и этапы подготовки процесса планирования
3. Методика расчета эффективности бизнес-проекта.
4. Организация современного корпоративного риск-менеджмента.
5. Эволюция бизнеса в интернете
6. Сущность понятия «рабочий проект», его назначение и содержание
7. Финансовый план предприятия
8. Общие конкурентные стратегии и условия их применения
9. Показатели финансово-экономического состояния предприятия
10. Банкротство: понятие, причины, процесс
11. Союзы и ассоциаций малых предпринимателей

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Стратегическое планирование и бизнес-план" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Стратегическое планирование и бизнес-план" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

5.4. Перечень видов оценочных средств

К видам оценочных средств по дисциплине "Стратегическое планирование и бизнес-план" относятся:

- устный опрос по изучаемой теме (собеседование на семинарском занятии);
- подготовленный и защищенный реферат (индивидуальное задание);
- подготовленный доклад, презентация, сообщение (самостоятельная работа);
- практическое задание;
- контроль знаний по разделам учебной дисциплины - тестовые задания (выполняются и оцениваются после изучения раздела на семинарских занятиях);
- научная составляющая в виде опубликованных тезисов доклада на научной конференции или опубликованной научной статьи по тематике дисциплины.

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Предлагаемые рекомендации оказывают методическую помощь при самостоятельном изучении дисциплины. Рекомендуется такая последовательность: ознакомиться с содержанием рабочей программы учебной дисциплины; изучить и законспектировать соответствующие темы рекомендуемой литературы. Кроме того, целесообразно ознакомиться с новыми статьями специальных журналов и сборников.

Изучение дисциплины осуществляется по следующим формам: лекции, семинарские занятия и самостоятельная (в том числе индивидуальная) работа обучающегося.

Важным условием для освоения дисциплины в процессе занятий является ведение конспектов, освоение и осмысление терминологии изучаемой дисциплины. Материалы лекционных занятий следует своевременно подкреплять проработкой соответствующих разделов в учебниках, учебных пособиях, научных статьях и монографиях, в соответствии со списком основной и дополнительной литературы.

Дополнительная проработка изучаемого материала проводится во время семинарских занятий, в ходе которых анализируются и закрепляются основные знания, полученные по дисциплине. При подготовке к семинарским занятиям следует использовать основную и дополнительную литературу из представленного списка. На семинарских занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике семинарских занятий.

В рамках изучения учебной дисциплины необходимо использовать передовые информационные технологии – компьютерную технику, электронные базы данных, Интернет.

Самостоятельная (в том числе индивидуальная) работа выполняется обучающимся по заданию преподавателя, в соответствии с Фондом оценочных средств дисциплины и содержит следующие задания: для подготовки к устному опросу – изучение программного материала дисциплины (работа с учебником и конспектом лекции, изучение рекомендуемых литературных источников, конспектирование источников); для выполнения индивидуального задания – систематизация учебного материала;

для подготовки и написания реферата, эссе – работа с электронными информационными ресурсами и ресурсами Internet (использование аудио- и видеозаписи) по теме реферата;

для подготовки контроля знаний по разделам учебной дисциплины – работа с лекционным материалом, работа с электронными информационными ресурсами и ресурсами Internet;

для проведения контроля знаний по разделам учебной дисциплины – подведение промежуточных и текущих итогов;

Изучение дисциплины предполагает форму промежуточной аттестации – зачет с оценкой. __

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

**Факультет стратегического управления и международного бизнеса
Кафедра менеджмента непромышленной сферы**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю)

Стратегическое планирование и бизнес-план

| | |
|------------------------|---|
| Направление подготовки | 38.04.02 Менеджмент |
| Профиль | «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса» |
| Квалификация | МАГИСТР |
| Форма обучения | очная |

Донецк
2023

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Стратегическое планирование и бизнес-план» для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратура направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса») очной формы обучения.

Автор,

разработчик:

доцент, канд. экон. наук, доцент Е.В. Тарасова

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на заседании
кафедры

менеджмента непроизводственной сферы

Протокол заседания кафедры от

21.04.2023

№ 13

дата

Заведующий кафедрой

(подпись)

Е.В. Тарасова

(инициалы, фамилия)

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
 по учебной дисциплине «Стратегическое планирование и бизнес-план»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины
 (сведения соответствуют разделу РПД)

| | |
|---|---|
| Образовательная программа | Магистратура |
| Направление подготовки | 38.04.02 Менеджмент |
| Профиль | «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса» |
| Количество разделов учебной дисциплины | 3 |
| Часть образовательной программы | Дисциплина части, формируемой участниками образовательных отношений (Б.1.В.15.). |
| Формы текущего контроля | Устный опрос, доклады, практические задания, индивидуальные задания, контроль знаний по разделам (тестовые задания) |
| Показатели | Очная форма обучения |
| Количество зачетных единиц (кредитов) | 3 |
| Семестр | 3 |
| Общая трудоемкость (академ. часов) | 108 |
| Аудиторная работа: | 50 |
| Лекционные занятия | 24 |
| Семинарские занятия | 24 |
| Консультации | 2 |
| Самостоятельная работа | 58 |
| Контроль | - |
| <i>Форма промежуточной аттестации</i> | Зачет с оценкой |

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

| Код компетенции | Формулировка компетенции | Элементы компетенции | Индекс элемента |
|--|--|---|-----------------|
| ПК-3 Способен применять навыки бизнес-планирования и координировать деятельность в целях обеспечения согласованности и выполнения бизнес-плана всеми участниками | ПК-3.3. Определяет основные параметры и ключевые показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации | Знать: - методику планирования основных экономических показателей | ПК-3.3, З-1 |
| | | методику составления организационного плана | ПК-3.3, З-2 |
| | | особенности составления бизнес-плана для производственного предприятия и предприятия непромышленной сферы | ПК-3.3, З-3 |
| | | Уметь: рассчитывать экономические показатели (производительность, эффективность) | ПК-3.3, У-1 |
| | | разрабатывать сценарии стратегических изменений в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды | ПК-3.3, У-2 |
| | | оценивать эффективность различных сценариев реализации проекта стратегических изменений | ПК-3.3, У-3 |
| | | Владеть: навыками определения ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений | ПК-3.3, В-1 |

| Код компетенции | Формулировка компетенции | Элементы компетенции | Индекс элемента |
|--|---|---|-----------------|
| | | 4 | |
| | | навыками определения параметров стратегических изменений в организации | ПК-3.3, В-3 |
| | | навыками прогнозирования основных финансовых показателей на долгосрочную перспективу | |
| ПК-3 Способен применять навыки бизнес-планирования и координировать деятельность в целях обеспечения согласованности и выполнения бизнес-плана всеми участниками | ПК-3.4. Осуществляет системный анализ при разработке и реализации инвестиционного проекта | Знать: основные концепции инвестиционного менеджмента; | ПК-3.4, З-1 |
| | | критерии и основные правила принятия инвестиционных решений; | ПК-3.4, З-2 |
| | | методы оценки инвестиционных проектов. | ПК-3.4, З-3 |
| | | Уметь: управлять инвестициями на микроуровне, в т.ч. через источники финансирования; | ПК-3.4, У-1 |
| | | применять методы управления инвестиционной деятельностью (анализ, планирование, контроль) | ПК-3.4, У-2 |
| | | анализировать денежные потоки инвестиционного проекта. | ПК-3.4, У-3 |
| | | Владеть: навыками проектного управления инвестиционной деятельностью; | ПК-3.4, В-1 |
| | | навыками организационного и информационного обеспечения управления инвестициями; | ПК-3.4, В-2 |
| | | навыками системного анализа при разработке и реализации инвестиционного проекта | ПК-3.4, В-3 |

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

| № п/п | Контролируемые разделы (темы) дисциплины | Номер семестра | Код индикатора компетенции | Наименование оценочного средства |
|--|--|----------------|----------------------------|---|
| Раздел 1. Теоретические основы стратегии развития и бизнес-планирования | | | | |
| 1. | Тема 1.1. Стратегия развития и подготовительная стадия разработки бизнес-плана | 3 | ПК-3.3, ПК-3.4 | Устный опрос, доклад, практическое задание |
| 2. | Тема 1.2. Стратегия развития и юридическое обоснование | 3 | ПК-3.3, ПК-3.4 | Устный опрос, доклад, практическое задание, индивидуальные задания, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания) |
| Раздел 2. Маркетинговая стратегия | | | | |
| 3. | Тема 2.1. Анализ маркетинговой среды и прогнозирование | 3 | ПК-3.3, ПК-3.4 | Устный опрос, доклад, практическое задание |
| 4. | Тема 2.2. Стратегии продаж и продвижения | 3 | ПК-3.3, ПК-3.4 | Устный опрос, доклад, индивидуальные задания, контроль знаний |

| | | | | |
|--|----------------------------------|---|----------------|---|
| | | | | по разделу 2 (тестовые задания) |
| Раздел 3. Стратегия развития с учетом производства и финансов | | | | |
| 5. | Тема 3.1. Стратегия производства | 3 | ПК-3.3, ПК-3.4 | Устный опрос, доклад, практическое задание |
| | Тема 3.2. Финансовая стратегия | 3 | ПК-3.3, ПК-3.4 | Устный опрос, доклад, практическое задание, индивидуальные задания, контроль знаний по разделу 3 (тестовые задания) |

**РАЗДЕЛ 2
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БИЗНЕС-ПЛАН»**

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Таблица 2.1.

**Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)**

| Наименование Раздела/Темы | Вид задания | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | ЛЗ | СЗ | | | Всего за тему | КЗР | Р (ИЗ) | Д (СР) | НС |
| | | УО | ТЗ | РСЗ | | | | | |
| Р.1.Т.1.1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 8 | 9 | 3 | 10 |
| Р.1.Т.1.2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | | | | |
| Р.2.Т.2.1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 8 | | 3 | |
| Р.2.Т.2.2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | | | | |
| Р.3.Т.3.1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 8 | | 3 | |
| Р.3.Т.3.2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | | | | |
| Итого: 100б | 6 | 18 | 12 | 12 | 48 | 24 | 9 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РСЗ – разноуровневые ситуационные задания;

Д – доклад, самостоятельная работа

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

ИЗ – индивидуальное задание

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы вначале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный,

последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
 рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);
 рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

3 балла (отлично) ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

2 балла (хорошо) – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

1 балл (удовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

0 баллов (неудовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

| <i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i> | <i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i> |
|--|--|
| РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ | |

| | |
|--|--|
| <p>Тема 1.1. Стратегия развития и подготовительная стадия разработки бизнес-плана</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Приведите внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность предприятия. 2. Раскройте роль стратегии в современном предпринимательстве. 3. Приведите цели бизнес-плана в зависимости от пользователей информации. 4. Привести классификацию бизнес-планов. 5. Разработчики бизнес-плана. Какова роль руководителя предприятия в процессе заключения бизнес-плана? 6. Какие основные недостатки разработки стратегии развития бизнес-плана специализированной фирмой? 7. Чем отличается рабочий вариант бизнес-плана от официального? 8. Привести стадии процесса бизнес-планирования и охарактеризовать каждый из них. 9. На каком этапе бизнес-планирования проводится процедура аудита бизнес-плана? 10. Что входит в процесс презентации бизнес-плана? |
| <p>Тема 1.2. Стратегия развития и юридическое обоснование</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Назовите преимущества и недостатки частного предпринимательства. 2. Процедура регистрации частного предприятия. |

| <i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i> | <i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i> |
|---|--|
| | 3. Порядок открытия текущего счета. 4. Порядок получения печати. 5. Типы предприятий. Особенности каждого из них. 6. Порядок регистрации юридического лица. 7. Какие факторы нужно учитывать при выборе системы налогообложения? 8. Какие требования и ограничения в отношении плательщиков единого налога и налога на добавленную стоимость. 9. Каков порядок уплаты единого налога? |
| РАЗДЕЛ 2. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ | |
| Тема 2.1. Анализ маркетинговой среды и прогнозирование | 1. Перечислите этапы исследования рынка в процессе бизнес-планирования. 2. Что такое сегментация рынка? Для чего ее используют? 3. Критерии сегментации. 4. По каким основным признакам можно классифицировать рынки? 5. Что такое целевой рынок, рыночная ниша? 6. Раскрыть сущность понятий «конъюнктура рынка», «спрос», «емкость рынка». 7. Проанализируйте методы прогнозирования, используют в бизнес-планировании. 8. Опишите сущность метода «бенчмаркинг». |
| Тема 2.2. Стратегии продаж и продвижения | 1. Назовите основные виды товарных стратегий фирмы. 2. Как влияет концепция жизненного цикла товара на выбор ценовой стратегии? 3. Что включает в себя ценовая тактика? 4. Назовите основные стратегии коммуникативной политики. 5. Что собой представляет инструментальный комплекс маркетинговых коммуникаций? 6. Какие основные задачи решает прямые продажи? 7. Как рассчитать показатель Return on marketing investment (ROMI)? 8. Поясните сущность показателя Customer lifetime value (LTV)? 9. Как разработать карту конкурентного профиля продукта? 10. Поясните как разработать диаграмму |

| <i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i> | <i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i> |
|--|---|
| | Customer Journey Map 11. На основе какой модели можно анализировать цепочку создания ценности? 12. Поясните сущность ценностного предложения. |
| РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ ПРОИЗВОДСТВА И ФИНАНСОВ | |
| Тема 3.1. Стратегия производства | 1. В каком случае проводят расчет производственной мощности и потребности в оборотных средствах? 2. Каким образом обосновывают в бизнес-плане программу производства? 3. Какая связь существует между прогнозом продаж и производственной программой? 4. Какую информацию можно печатать в бизнес-плане о суб-подрядчиков? 5. Укажите порядок отражения в бизнес-плане потребности в ресурсах. 6. Каков порядок расчетов нормативов из оборотных средств по запасам сырья, основных и вспомогательных материалов? 7. Как определить норматив из оборотных средств с МБП и запасным частям? 8. Какие сведения приводят в бизнес-плане по прогнозу затрат? 9. Что указывают в календарном плане и с какой целью его составляют? |
| Тема 3.2. Финансовая стратегия | 1. Опишите порядок изложения материала в разделе бизнес-плана «Финансовый план». 2. Назовите основные показатели финансово-экономического состояния предприятия. Как находят эти показатели? 3. По каким направлениям осуществляют анализ финансового состояния предприятия? 4. Опишите алгоритм получения комплексной оценки финансово-экономического состояния предприятия. 5. Какие методы финансового прогнозирования используются в бизнес-плане? 6. В чем заключается финансовая оценка проекта? 7. Как находят критический объем продаж и запас финансовой устойчивости |

| <i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i> | <i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i> |
|---|--|
| | <p>предприятия?</p> <p>8. Обоснуйте необходимость анализа безубыточности для разработки бизнес-планов.</p> <p>9. Действительно постоянные издержки всегда остаются неизменными при изменениях объемов продаж компании?</p> <p>10. Дайте определение точки безубыточности.</p> <p>11. Какие особенности выбора нормы дисконта за определение эффективности участия в проекте?</p> <p>12. Какие принципы формирования чистого денежного потока при определении различных видов эффективности бизнес-проекта?</p> <p>13. Как изменяется значение чистого дисконтированного дохода при увеличении показателя дисконта?</p> <p>14. Какую экономическую сущность имеет показатель дисконта в нахождении чистого дисконтированного дохода?</p> <p>15. Перечислите типичные входящие и исходящие денежные потоки, которые необходимо принимать во внимание при расчете чистого дисконтированного дохода бизнес-проекта.</p> <p>16. Какие подходы используют для учета инфляции в процессе оценки эффективности капиталовложений?</p> |

2.2.Оценивание результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится тестирование для студентов очного отделения (КЗР).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 1 балл.

Оценка соответствует следующей шкале:

| <i>Баллы</i> | <i>% правильных ответов</i> | <i>Оценка (государственная)</i> |
|--------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 8 | 86-100 | Отлично |
| 7 | 76-85 | Отлично |
| 6 | 66-75 | Хорошо |
| 5 | 51-65 | Хорошо |
| 4 | 36-50 | Удовлетворительно |

| | | |
|---|----------|----------------------|
| 3 | 26-35 | Удовлетворительно |
| 2 | 11-25 | Не удовлетворительно |
| 1 | менее 10 | Не удовлетворительно |

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Тема 1.1. Стратегия развития и подготовительная стадия разработки бизнес-плана

Тема 1.2. Стратегия развития и юридическое обоснование

ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

Задание 1.1. Анализ соотношения между совокупным доходом и совокупными издержками с целью определения прибыльности при различных уровнях производства – это:

- А) анализ безубыточности;
- Б) анализ возможностей производства и сбыта;
- В) анализ деятельности предприятия;
- Г) анализ среды.

Задание 1.2. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

- А) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности;
- Б) оценку конкурентоспособности предприятия;
- В) создание и использование инструментария, позволяющего найти лучшее сочетание цены продукта, объема его выпуска и реально планируемых продаж;
- Г) характеристику платежеспособности предприятия.

Задание 1.3. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

- А) выработку политики увеличения и рационального распределения прибыли;
- Б) определение политики предприятия в расширении производства;
- В) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности;
- Г) формирование политики в области ценных бумаг.

Задание 1.4. Бизнес-план имеет следующие два направления:

- А) внутреннее и внешнее;
- Б) долгосрочное и краткосрочное;
- В) стратегическое и тактическое;
- Г) техническое и экономическое.

Задание 1.5. В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта

- А) выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия;
- Б) обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности;
- В) получение прибыли при вложении капитала в объект предпринимательской деятельности;
- Г) проведение финансового оздоровления.

Задание 1.6. Для предпринимателя, который знает, что он действует на стабильном и насыщенном рынке, лучшим решением будет направить свои маркетинговые усилия на:

- А) избирательный (специфический) спрос;
- Б) общие потребности (общий спрос);
- В) первичный спрос;
- Г) потенциальный спрос.

Задание 1.7. Достаточный бизнес-план содержит:

- А) все ответы верны;

- Б) все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты по альтернативным вариантам;
- В) все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы;
- Г) краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов.

Задание 1.8. Емкость рынка – это:

- А) все ответы верны;
- Б) объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени;
- В) территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия;
- Г) удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке.

Задание 1.9. Если фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня – эта область риска называется как:

- А) критического;
- Б) минимального;
- В) недопустимого;
- Г) повышенного.

Задание 1.10. Изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос – это...

- А) вариация имиджа товара;
- Б) вариация товара;
- В) конкурентоспособность товара;
- Г) элиминация.

РАЗДЕЛ 2. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Тема 2.1. Анализ маркетинговой среды и прогнозирование

Тема 2.2. Стратегия продаж и продвижения

ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

Задание 2.1. Какую основную цель обычно желает достичь инвестор при вложении средств в инновационный проект:

- А) достижение в короткий срок максимального прироста вложенных средств;
- Б) получение стабильного дохода на вложенный капитал;
- В) защита капитала от инфляции;
- Г) стимулирование новых направлений научно-технического развития.

Задание 2.2. Наука об обеспечении безопасности данных называется:

- А) брендинг;
- Б) криптография;
- В) маркетинг;
- Г) сегментация.

Задание 2.3. Какие отчетные документы предлагает финансовый анализ (укажите не менее 2-х вариантов ответов):

- А) SWOT-анализ;
- Б) балансовый отчет;
- В) отчет о финансовых результатах;
- Г) отчет об источниках и исполнении фондов.

Задание 2.4. Назначение бизнес-плана состоит в следующем:

- А) верны все варианты.
- Б) изучить перспективы развития будущего рынка сбыта
- В) обнаружить возможные опасности;

Г) определить критерии и показатели оценки бизнеса, оценить затраты для изготовления и сбыта продукции.

Задание 2.5. Матрица стратегического положения и оценки действий (SPASE) включает следующие группы факторов:

А) факторы макро- и микросреды, конкурентных преимуществ, промышленного потенциала, финансового потенциала;

Б) факторы макросреды, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ;

В) факторы промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала;

Г) факторы стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала.

Задание 2.6. Метод, который заключается в прогнозировании, например, уровня и структуры спроса путем принятия за эталон фактические данные отдельных рынков называется:

А) аналогий;

Б) корреляции трендов;

В) нормативный;

Г) экономико-математического моделирования.

Задание 2.7. Метод, основанный на выработке решений, на основе совместного обслуживания проблемы экспертами называется:

А) «мозговой штурм»;

Б) метод Дельфи;

В) системный анализ;

Г) экстраполяция.

Задание 2.8. Неэластичный спрос (превышает изменение цен) наблюдается при следующем выражении:

А) $E_p < 1$;

Б) $E_p = 0$;

В) $E_p = 1$;

Г) $E_p > 1$.

Задание 2.9. Ограниченная по масштабам, с резко очерченным числом потребителей сфера деятельности, которая позволяет предприятию проявить свои личные качества и преимущества перед конкурентами называется:

А) имидж;

Б) позиционирование;

В) рыночная ниша;

Г) сегментация.

Задание 2.10. При оценке стоимости предприятия и его элементов используются следующие подходы:

А) затратный;

Б) затратный, аналоговый, доходный;

В) индексный;

Г) ресурсно-технологический.

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ ПРОИЗВОДСТВА И ФИНАНСОВ

Тема 3.1. Стратегия производства

Тема 3.2. Финансовая стратегия

ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

Задание 3.1. Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:

- А) нет верного варианта;
- Б) социальные, организационные, коммерческие;
- В) технические, коммерческие, социальные;
- Г) экономические, социальные, организационные.

Задание 3.2. Используя модель Альтмана можно спрогнозировать банкротство на один год можно с точностью до (значение в процентах):

- А) 50;
- Б) 60;
- В) 75;
- Г) 90.

Задание 3.3. Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта?

- А) восприятие продуктов потребителями;
- Б) намерение потребителей совершить покупку;
- В) поведение покупателей после покупки;
- Г) поведение покупателей при покупке.

Задание 3.4. Какая стратегия маркетинга требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами...

- А) дифференцированного;
- Б) концентрированного;
- В) недифференцированного;
- Г) поддерживающего.

Задание 3.5. Каким показателем характеризуется экономика, если инфляция в месяц составляет 11 %?

- А) галопирующей;
- Б) гиперинфляцией;
- В) ползучей;
- Г) стандартной инфляцией.

Задание 3.6. Какое из представленных определений инвестиционного проекта является верным:

- А) план вложения капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли;
- Б) проектно-техническая документация по объему предпринимательской деятельности;
- В) процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, с выбором стратегий маркетинга, нацеленных на рост объема продаж товара и максимизацию прибыли фирмы;
- Г) система технико-технологических, организационных, расчетно-финансовых и правовых материалов.

Задание 3.7. Какой из нижеперечисленных показателей может наиболее полно выразить уровень технико-технологических, организационных, маркетинговых и других решений, принятых в проекте:

- А) производительность труда;
- Б) рентабельность;

- В) себестоимость;
Г) чистый дисконтированный доход.

Задание 3.8. Коэффициент ликвидности показывает:

- А) активность использования собственного капитала;
Б) доходность фирмы;
В) платежеспособность фирмы;
Г) эффективность использования долга.

Задание 3.9. Коэффициент маневренности собственных средств показывает:

- А) долю долгосрочных займов привлеченных для финансирования активов предприятия;
Б) интенсивность высвобождения иммобилизованных в основных средствах и материальных активах средств;
В) сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств;
Г) степень гибкости использования собственных средств предприятия.

Задание 3.10. В чем заключается анализ рисков (перечислите основные его виды)?

- А) анализ рисков проекта разделяется на имитационное моделирование и количественный вид анализа;
Б) анализ рисков проекта разделяется на качественный (описательный) и количественный вид анализа;
В) анализ рисков проекта разделяется на анализ чувствительности и количественный вид анализа;
Г) анализ рисков проекта разделяется на анализ сценариев и количественный вид анализа.

2.3. Оценивание результатов практических заданий

Показатели и критерии оценки практического задания

| Максимальное количество баллов | Критерии |
|--------------------------------|--|
| 2 | Задание выполнено верно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин. |
| 1,5 | Задание выполнено верно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией |
| 1 | Задание выполнено верно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии |

| | |
|---|---|
| 0 | Задание не решено или решено неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию. |
|---|---|

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Тема 1.1. Стратегия развития и подготовительная стадия разработки бизнес-плана

Практическое задание.

1. Проведите оценку бизнес-идеи с помощью SWOT - анализа:

| | |
|------------------|-----------------|
| Сильные стороны: | Слабые стороны: |
| Возможности: | Угрозы: |

2. Провести дополнительный стратегический анализ отрасли.
3. Определение на каком этапе жизненного цикла находится продукт?
4. Оценка и описание самого продукт по четырем уровням.
5. Построение бизнес-модели.

2. Построение бизнес-модели для разработки бизнес-плана

Бизнес-модель - краткое описание Вашего бизнеса, объясняет деньги, как и благодаря чему зарабатываются.

3. Необходимо определить 4 фактора, которые грамотно описывают модель бизнеса:

- Деньги.
- Определение времени.
- Конкурентное преимущество.
- Основные возможности.

4. Формирование концепции бизнеса

Определите миссию, видение и стратегические цели стратегии развития

Тема 1.2. Стратегия развития и юридическое обоснование

Практическое задание.

В зависимости от вида деятельности в соответствии с КВЭД ДНР разработчик бизнес-плана обосновывает организационно-правовую форму, систему налогообложения, разрешительной системе.

1. Порядок выбора и регистрации организационно-правовой формы предприятия
2. Выбор системы налогообложения общая система и единый налог:
3. Разрешительная система

После решения вышеперечисленных задач необходимо сформировать первоначальные затраты с учетом юридических аспектов.

Расходы на организацию предприятия

| № п/п | Статья затрат | Сроки, дн. | Стоимость, руб. |
|-------|---------------|------------|-----------------|
| | | | |
| | | | |

РАЗДЕЛ 2. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ**Тема 2.1. Анализ маркетинговой среды и прогнозирование****Практическое задание.****1. Продукт**

Опишите все услуги / продукцию. Необходимо подчеркнуть все уникальные характеристики товара или услуги и определить отличия от тех, которые сейчас есть на рынке и тем, что предлагаете в бизнес-плане.

В чем преимущества перед другими конкурентами?

В чем изюминка бизнеса?

Описание продукции необходимо осуществлять с использованием инструмента 4 уровня:

1. Сущность - миссия продукта.
2. Технологичность, процесс - производства, материал, форма.
3. Продукт с поддержкой - цена, гарантии, качество, надежность.
4. Свойства продукта - которые дают возможность удовлетворить больше потребностей чем основная миссия или цель.

Дайте характеристику, преимущества и выгоду продукта (ХПВ) и заполните таблицу 1 (причем в организации может быть несколько продуктов).

Таблица 1.

ХПВ продукта

| Характеристика товара/ услуга | Рекомендованная розничная цена | Преимущества | Выгоды клиента | Сильные стороны | Слабые стороны | Преимущества перед конкурентами |
|-------------------------------|--------------------------------|--------------|----------------|-----------------|----------------|---------------------------------|
| | | | | | | |

Далее описываются дополнительные условия, например:

Есть требования по сертификации сырья и материалов, которые будут использоваться в производстве товара или услуги? Какие?

2. Показатели и тенденции рынка

Покажите основной рынок для Вашего товара или услуги, как географически, так и в виде объемов реализации. Кроме того, опишите сезонные колебания и потенциальный годовой этап роста всего рынка для Вашего товара или услуги и запишите основные факторы, влияющие на этот рост (тенденции в отрасли, экономические тенденции, политика правительства, миграция населения и др.)

3. Ценообразование

Политика ценообразования - одно из важнейших решений, которое разработчику бизнес-плана придется принять. Цена должна быть оптимальной для того, чтобы проникнуть на рынок, удержать позицию на рынке и получать прибыль. Необходимо

определить цены, которые будут установлены за товар или услугу, и сравнивается политика ценообразования с политикой главных конкурентов. Заполните таблицы 2, 3

Таблица 2

Анализ ценообразования на конкурентном рынке

| Название продукта | Цена для клиента | Конкурент 1 | Конкурент 2 ... |
|-------------------|------------------|-------------|-----------------|
| | | | |

4. Исследование профиля клиента

Таблица 3

Основные требования к описанию клиента

| Ключевые клиенты | Товар 1 * | Товар 2 | Товар 3 |
|--|-----------|---------|---------|
| Возраст, пол | | | |
| Преимущества, стиль жизни | | | |
| Как часто покупают | | | |
| Как реагируют на цену | | | |
| Как определяют качество | | | |
| Как принимают решение | | | |
| Какой уровень дохода Где покупают? | | | |
| Тип продвижения, что стимулирует | | | |
| Насколько довольные существующими продуктами | | | |
| Каких специальных качеств хотят | | | |

* - Необходимо ввести свою классификацию продукта.

Дополнительно дайте ответ на вопрос:

- Какова целевая аудитория, кто будет потребителем ваших услуг и где они находятся?

- Что лежит в основе их решения о покупке: цена, качество, сервис, личный контакт или определенная комбинация этих факторов?

Учитывая проведенные опросы на основе различных методов (выборка для опроса, снежный ком, экспертный метод) и используя графу «как часто покупают» необходимо построить прогноз продаж с отображением сезонность и цикличность. Заполните табл. 4

Таблица 4

Маркетинговый прогноз

| Название продукта | Месяц 1 | Месяц 2 | | Квартал 1 | Квартал 2 | | год |
|-------------------|--|---------|-------|-----------|-----------|-------|-----|
| X | Количество произведенного и реализованного продукта * цену | К*Ц | | | | | |
| X | Количество произведенного продукта * себестоимость | К*С | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---------------|-------------|--|--|--|--|--|
| X | Валовый доход | К*Ц- К*С | | | | | |
|---|---------------|-------------|--|--|--|--|--|

Необходимо построить 3 вида прогнозов, то есть прогнозная таблица будет сделано в трех сценариях развития:

1. Пессимистический - объем реализации составляет менее 50% производственных мощностей.
2. Реалистичный объем реализации составляет 50% - 60% производственных мощностей.
3. Оптимистичный объем реализации составляет 90% производственных мощностей.

5. Конкуренция

Сделайте реалистичную оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров и услуг и назовите компании, которые поставляют их. Сравните эти конкурентные товары или услуги по качеству, сервису, гарантией и другими соответствующими характеристиками. Дайте краткий обзор преимуществ конкурентных продуктов и услуг и укажите, почему они не удовлетворяют потребительские нужды.

Все данные сводятся в таблицу 5.

Таблица 5

| Наименование услуги | Ключевые конкуренты | Чем конкуренты лучше | Чем конкуренты хуже | Методы отстраивания от конкурентов |
|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|
| | | | | |

Тема 2.2. Стратегии продаж и продвижения

Практическое задание.

Целью данной задачи является формирование навыков разработки рекламной стратегии.

1. Продвижение

Описываются подходы, которые использует компания для того, чтобы обратить внимание потенциальных покупателей к своему продукту. Должны быть представлены график, стоимость рекламы и «промоушн» (ее продвижение).

Для этого составляется рекламный бюджет (табл. 1):

Таблица 1

| Статья затрат | Месяц 1 | Месяц 2 | Квартал 1 | Год |
|----------------------|---------|------------------|-----------------|-------|
| Визитки | | 150 | | |
| Внешняя реклама | 5600 | | 5000 | |
| Открытие организации | 3000 | | | |
| Интернет сайт | 7000 | 2000 | 500 | 15000 |
| Акции | | | 6000 | |
| Реклама в СМИ | 5600 | 20000 | | 30000 |
| Всего расходов | XXXX | XXXX..... | | |

Каждый пункт затрат рекламного бюджета необходимо детализировать с разработкой концепции.

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ ПРОИЗВОДСТВА И ФИНАНСОВ

Тема 3.1. Стратегия производства

Практическое задание.

Операционный план должен включать описание здания, помещения, места расположения, требования к площади, капитальному оборудованию, которые необходимы компании для ведения бизнеса.

Раздел детализируется в зависимости от вида деятельности предприятия:

1. Для производственного предприятия:

- технология предприятия;
- производственная программа;
- производственные мощности и их развитие;
- прогноз расходов.

2. Для предприятия торговли:

- вопросы закупки товара;
- особенности доставки и хранения;
- описание системы управления запасами.

3. Предприятие по предоставлению услуг:

- способы предоставления услуг;
- необходимое оборудование и технология обслуживания;
- оценка качества услуг.

Выполните следующие действия:

1. Географическое положение

Одной из начальных задач является оценка влияния местоположения предприятия на деятельность фирмы и возможно получение прибыли. При этом в расчет следует принять разные стороны размещения, а не только цену. Не всегда имеет смысл начинать дело в каком-то месте только потому, что это дешево. Проанализировав особенности местности, где предполагается создание предприятия, предприниматель должен определиться с выбором места размещения своей фирмы.

Опишите запланированное место расположения Вашего предприятия (фирмы) и укажите преимущества и недостатки этого места по близости к потребителю. Прикладываются фото данного помещения внешний и внутренний вид, земельный участок и пр.

2. Помещение и его перестройка

Укрупненные расчеты параметров здания и сооружения можно делать без использования всех положений государственных стандартов, однако при этом страдает точность оценки величины расходов на долгосрочные активы предприятия.

Для характеристики производственных помещений необходимо выяснить следующие вопросы:

1. Какие помещения нужны для ведения бизнеса (офисные, производственные, складские, вспомогательные)?
2. Сколько квадратных метров будут занимать эти помещения?
3. Какая освещенность помещений (в пределах нормы или требуется дополнительное освещение в зависимости от их расположения, например, затемненное подвальное помещение)?
4. Какие расходы электроэнергии на освещение помещений?

Помните, что потребляемая электроэнергия зависит от площади помещения - общая, от количества рабочих мест - местная.

При расчетах Вам следует исходить из нормативов освещенности, указанных в соответствующих стандартах, учитывать площадь помещения, время освещения (на год или на месяц), стоимость кВт электроэнергии.

Всю полученную информацию о помещении можно обобщить в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика помещения

| № п/п. | Показатели | Всего | В том числе | | | | |
|--------|---|----------------------------|-------------------|------------------|---------|------------------|---|
| | | | Холл для ожидания | производственные | рентген | стерилизационная | Вспомогательные (санузел, ординаторская, коридор) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Площадь помещений, м ² | 60 | 12 | 24 | 6 | 6 | 12 |
| 2 | Площадь окон, м ² | | He<0,75 | He<4,8 | He<0,75 | He<0,75 | He<0,75 |
| 3 | Коэффициент освещенности (световой коэффициент: площадь окон/площадь пола) | - | не<1/8 | ¼, 1/5 | не<1/8 | не<1/8 | не<1/8 |
| 4 | Обеспеченность: - горячей водой - холодной водой - отоплением - канализацией - электроэнергией - средствами связи | + + + + + + | | | | | |
| 5 | Наличие подъездных путей с твердым покрытием | + | - | - | - | - | |
| | Наличие стоянки для автомобилей | 20 мест | | | | | |
| 6 | Потребляемая электроэнергия, Вт-час: - общая - местная | - - | | | | | |
| 7 | Время освещения, ч: - общая - местная | - - | | | | | |
| 8 | Общий расход электроэнергии, кВт/час | | | | | | |

Для рационального размещения оборудования в помещениях и организации рабочих мест составляется схема помещения и размещения в нем оборудования. Примером может служить схема, приведенная на рис 1.



Рис. 1. Схема помещения и размещения в нем оборудования

Необходимым условием работы является воздухообмен, который может быть обеспечен кондиционером, вентилятором, приточно-вытяжной вентиляцией. При дополнительных затратах на воздухообмен стоимость их укажите по тексту.

Помните: «Для отдельных видов деятельности, особенно соединенных с производством, важное значение имеет уборка помещений». Укажите, будет ли она проводиться специальным работником (с выделением штатной должности)? Какой инвентарь, средства и электроприборы необходимы для уборки помещения, их стоимость?

По итогам расстановки оборудования формируется сводная таблица расходов на обеспечение работы всего помещения (планируется расходы ежемесячно, поквартально и на один год). Расчеты наведите в форме табл. 2.

Таблица 2

Расходы на обслуживание помещения

| Статья расходов | Месяц 1 | Месяц 2 | Квартал 1 | Год |
|-----------------------|---------|---------|-----------------|-------|
| Отопление | 150 | 150 | 350 | |
| Электроэнергия | 5600 | | 5000 | |
| Уборка помещений | 3000 | | | |
| Охрана | 7000 | 2000 | 500 | 15000 |
| Пожарная безопасность | | | | |
| Другие расходы | | | | |
| Всего расходов | XXXX | XXXX... | | |

3. Технология, качество и сертификация производства

Опишите процесс производства Вашего товара / оказания услуги. Кратко опишите Ваш подход к контролю качества, производства и инвентаризации.

Оборудование должно соответствовать целому ряду требований, основными из которых являются следующие:

Во-первых, производительность его должна обеспечивать выпуск запланированного объема количества продукции;

Во-вторых, качество этой продукции должна удовлетворять требованиям потребителей;

В-третьих, цена оборудования должна быть допустимой для фирмы;

В-четвертых, оборудование должно быть достаточно надежным, чтобы производить продукцию в течение планируемого периода времени.

Следует получить достоверную информацию о технических характеристиках оборудования: сведения о производительности, количество потребляемой электроэнергии или другого используемого вида энергоносителя, габаритах, высоте, длине и ширине агрегатов, весе, численности обслуживающего персонала.

Такие данные лучше сводить в таблицу (табл.3).

Таблица 3

Технология производства

| Технологическая операция | Требования к исполнителю, их обеспечение, КПЕ | Требования к технологии и оборудованию, их обеспечение |
|--------------------------|---|--|
| | | |

Не следует останавливаться на предложения первой фирмы - поставщика оборудования, каким бы удобным и привлекательным на первый взгляд оно не было. Выбор оборудования должен основываться на тщательном изучении всех возможных предложений, он должен быть обоснован.

4. Потребность в оборудовании

Расчет потребности в оборудовании приводится в таблице 4

Таблица 4

Потребность в оборудовании

| Вид оборудования | Количество, шт. | Цена, руб. | Стоимость, руб | Потребляемая электроэнергия, кВт/ч. | Рабочее время, ч | Затрата электроэнергии, кВт/час | Производительность, ос/час | Группа основных фондов |
|------------------|-----------------|------------|----------------|-------------------------------------|------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------|
| | | | | | | | | |

Кроме этого, необходимо помнить, что любое оборудование постепенно изнашивается. Поэтому необходимо рассчитать в бизнес-плане амортизационные отчисления, за счет которых можно будет приобрести новое оборудование.

Амортизационные отчисления рассчитываются методом уменьшающегося остатка по формуле:

$$A_6 = OF / K_p / 12 \quad (1)$$

где A_6 - квартальная сумма амортизационных отчислений, руб. ;

OF - остаточная стоимость основных фондов, руб. ;

K_p - минимальное количество лет для амортизации (ст.145 НК)

Расчет амортизационных отчислений сводится в таблицу 5.

Расчет амортизационного фонда

| № п\п | Название оборудования | Группа | Расчет | Всего на один месяц, руб. |
|-------|------------------------|--------|--------|---------------------------|
| | Основные фонды | | | |
| 1.... | | | | |
| 2. | Производственные фонды | | | |
| ... | | | | |

Вам необходимо описать, как будет обеспечена охрана оборудования (сигнализацией, охраной, решетками на окнах и т.д.). Стоимость этих расходов следует включить в соответствующие статьи финансового плана и обеспечения работы основных фондов.

5. Объемы производства

Объемы производства товаров, услуг (продукции) зависят от выбранной Вами технологии производства (мощности оборудования) и (или) обслуживания, а также - спроса на рынке.

Для расчетов объема производства Вам необходимо ответить на следующие вопросы:

Виды продукции (услуг) буду производиться, их цена реализации (необходимо, чтобы данные совпадали с маркетинговыми исследованиями)?

Количество продукции (услуг) по каждому виду могут и будут производиться на выбранном оборудовании в период (год, месяц) с учетом потребностей рынка?

Насколько будут использоваться производственные мощности с учетом износа оборудования и потребностей рынка?

Сколько рабочих дней в месяц, в год (для расчета месячного объема производства)?

Сколько рабочих месяцев в году (для расчета годового объема производства)?

Данные по объемам производства при ведении бизнеса производственного характера и по предоставлению услуг материального и нематериального характера обобщите в таблице 6.

Таблица 6

Обобщенный вид

| Вид товара | Цена за единицу | Объем производства в месяц | | Объем производства в год | |
|------------|-----------------|----------------------------|-------|--------------------------|-------|
| | | количество | сумма | количество | сумма |
| 1 | 2 | 5 | 6 | 7 | |
| | | | | | |

6. Комплектующие, материалы и себестоимость

Для обеспечения производственных мощностей необходимо закупить оборотные фонды и МБП (малоценные быстроизнашивающиеся предметы). Возможно обеспечить генератором производственный процесс.

Таким образом, из таблицы 7 будет видно количество сырья и МБП необходимо закупать на старте проекта.

Таблица 7

Формирование оборотных средств

| Вид сырья | Цена за единицу | Объемы закупки на месяц | | Объемы закупок на год | |
|-----------|-----------------|-------------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| | | Кол-во | Сумма, руб. | Кол-во | Сумма, руб. |
| | | | | | |

На каждую продукцию или услугу необходимо оформить калькуляцию себестоимости. Ниже в таблице 8 приведен пример технологии калькуляции на единицу продукции:

Таблица 8

Калькуляция себестоимости

| Название статьи расходов | Расчет | Всего руб./Гкалл |
|--|--------|------------------|
| Заработная плата производственного персонала | | |
| Амортизация оборудования | | |
| Материалы | | |
| Другие переменные расходы | | |
| Всего с НДС | | |

Для определения плановой или фактической себестоимости, а также расходов операционной и обычной деятельности необходимо знать:

максимальный объем производства в натуральном выражении, как по основным, так и вспомогательными и обслуживающими цехами (предприятия);

нормы расхода сырья, материалов, полуфабрикатов, топливно-энергетических ресурсов для производства продукции и его обслуживание;

первоначальной стоимости запасов, для их использования в незавершенном производстве;

численность отдельных категорий работников и фонд оплаты труда;

экономические нормативы:

- Нормы амортизационных отчислений (по методу амортизации, который выбрала предприятие);

- Размеры взносов на социальные мероприятия, ставки налогов, сборов и других обязательных платежей, которые в соответствии с законодательством включаются в состав себестоимости и относятся к расходам операционной деятельности (допускается их рассчитывать отдельно, если рассчитывается премиальная система ФЛП, или сложно внести такие расходы в производство).

Практическое задание 2.

Цель данного раздела - доказать инвесторам что данный проект будет реализован квалифицированным персоналом по заранее построенной организационной структурой управления.

Команда управления и производственный персонал

Определение организационной структуры управления будет строится в соответствии со следующими критериями:

1. Масштаб предприятия (вид деятельности)
2. Производственные мощности
3. Необходимость подчинения и делегирования полномочий

Все сводные данные вносятся в таблицу 1, где и формируется штат предприятия и ставки.

Определяется штатный состав персонала, как объяснение после данной таблицы.

Штат предприятия

| Должность | Задачи, функции, ответственность | Специальность, опыт работы |
|---|----------------------------------|----------------------------|
| Управленческий персонал | | |
| | | |
| Производственный и обслуживающий персонал | | |

Далее необходимо рассчитать фонд оплаты труда (ФОТ) для управленческого и обслуживающего персонала в календарном плане (помесячно первый год, поквартально второй год, и годовые показатели на третий). Необходимо учитывать минимальную заработную плату и тенденции ее изменений в течение следующих лет. Расчет фонда оплаты труда сводится таблицу (табл.2).

Таблица 2

Фонд оплаты труда

| Статья расходов | Месяц 1 | Месяц 2 ... | Квартал 1 ... | Год |
|-------------------------|---------|-------------|---------------|-----|
| Управленческий персонал | | | | |
| | | | | |
| Обслуживающий персонал | | | | |
| | | | | |
| Всего ФОТ | | | | |

По такой же технологии рассчитывается налоговая база на ФОТ. Налоговая база на ФОТ сводится таблицу (табл. 3).

Таблица 3

Налоговая база на ФОТ

| Статья расходов | Месяц 1 | Месяц 2 ... | Квартал 1 ... | Год |
|-------------------------|---------|-------------|---------------|-----|
| Управленческий персонал | | | | |
| ЕСВ | | | | |
| Другие налоги | | | | |
| Обслуживающий персонал | | | | |
| ЕСВ | | | | |
| Другие налоги | | | | |
| Всего начисления на ФОТ | | | | |

График реализации проекта

Данный график сочетается с юридическими аспектами, процедурами закупки сырья и оборудования. Имеет вид графика Ганта. Требуется для настройки старта проекта и сколько времени уйдет на расходование инвестиций (стоимость этапа). Соответственно данный график и обозначает укрупненные первоначальные затраты для данного предприятия. Пример приведен ниже в таблице (табл.4).

Поэтапная стоимость проекта

| Название этапа | Месяц 1 | Месяц 2 | Ответственный | Стоимость этапа |
|--|---------|--------------|---------------|-----------------|
| Регистрация предприятия (юридическое оформление) | | | | |
| Получение лицензии | | | | |
| Приобретение помещения | | | | |
| Приобретение и установка оборудования | | | | |
| Закупка сырья | | | | |
| Подбор персонала | | | | |
| Начало производственной деятельности | | | | |

Тема 3.2. Финансовая стратегия

Практическое задание.

Данное задание призвано обобщить предыдущие материалы и представить их в стоимостном выражении. Они просто отражают решения, которые вы в письменном виде выразили в предыдущих разделах. Например, в маркетинговом плане вы написали, что собираетесь периодически размещать рекламу в прессе, а в производственном, - что будете закупать оборудование, то есть в финансовом плане должна быть цифра, отражающая эти решения. Финансовый раздел бизнес-плана должен содержать три важные формы: отчет о прибылях и убытках, поток реальных денег, прогнозный баланс предприятия.

1. Отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках показывает, будет получать фирма прибыль.

Важно отметить, что данный график не учитывает инвестиционные затраты и график их использования, но учитывает, например, выплату процентов по займу - как постоянные расходы. Следующий факт - это то, что в данном плане уже появляется в календарном виде график запуска проекта, будет видно старт по доходам и расходам. Отчет о прибылях и убытках приведены в таблице (табл.1)

Таблица 1

Отчет о прибылях и убытках

| | Месяц 1 | Месяц 2 | Месяц 3 | Месяц | Всего за год |
|---|---------|---------|---------|-------------|--------------|
| Доход | | | | | |
| Валовой доход | | | | | |
| Валовая себестоимость реализованной продукции | | | | | |
| Валовая прибыль | | | | | |
| Операционные затраты | | | | | |
| Оплата труда | | | | | |
| Налоги | | | | | |
| | | | | | |
| Всего операционные затраты | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Прибыль (убыток) до налогообложения | | | | | |
| Налоги | | | | | |
| Прибыль (убыток) после налогообложения | | | | | |

2. Движение денежных средств

Отчет о движении наличности не характеризует прибыль. Он лишь показывает, сколько денег вы на счете на начало и конец периода, в состоянии вы будете платить по своим обязательствам.

Главная цель - моделирование движения денежных средств. А в том числе три группы денежных потоков:

- От операционной деятельности
- От инвестиционной деятельности
- От финансовой деятельности

В таблице 2 приведен отчет о движении денежных средств.

Таблица 2

Отчет о движении денежных средств

| | Янв | Фев | Мар | Апр | Май | Окт | Ноя | Дек | Итого |
|--|------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| БАЛАНС ДЕН. СРЕДСТВ НА НАЧАЛО | 0 | 21 821 044 | 23 252 895 | 28 287 045 | 28 287 045 | 28 287 045 | 28 287 045 | 28 287 045 | 0 |
| ПОЛУЧЕНИЕ СРЕДСТВ | | | | | | | | | |
| От покупателей (продажи) | 4 944 129 | 5 034 151 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 978 279 |
| От дебиторов | | | | | | | | | 0 |
| Кредиты/ Ссуды | | | | | | | | | 0 |
| Инвестиции | 5 120 809 | 4 944 129 | 5 034 151 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Другое | | | | | | | | | 0 |
| От покупателей (продажи) | | | | | | | | | 0 |
| Всего поступления | 10 064 | 9 978 279,06 | 5 034 150,52 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 9 978 279,06 |
| Себестоимость реализованной продукции | 6 814 720 | 6 961 811 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 776 531 |
| Оплата труда | 26 500 | 26 500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 53 000 |
| Обязательные выплаты (налоги на ЗП)/ Необязательные (льготные) выплаты | 78 343 | 78 343 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 156 686 |
| Расходы на помещение | 35 165 | 40 210 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 75 374 |
| Закупка оборудования | | | | | | | | | |
| Другие инвестиционные расходы | | | | | | | | | |
| Транспортировка/ автомобиль | 1 470 556 | 1 439 565 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Всего выплаты | 8 425 284 | 8 546 428 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 971 712 |
| БАЛАНС ДОНЬЕВ. СРЕДСТВ НА КОНЕЦ | 21 821 044 | 23 252 895 | 28 287 045 | 28 287 045 | 28 287 045 | 28 287 045 | 28 287 045 | 28 287 045 | 28 287 045 |

3. Баланс предприятия

Баланс предприятия показывает, сколько стоит ваш бизнес. Баланс дает «моментальный снимок» стоимости компании. В активе баланса указывается стоимость всех ее составляющих (земля, здания, машины, оборудование, запасы товарно-материальных ценностей и т.п.), а в пассиве - размер всех ее обязательств (полученные кредиты, акционерный капитал, расчеты с кредиторами и т.п.).

Анализ безубыточности и методы оценки экономической деятельности

Для оценки деловой целесообразности и прогноза будущей деятельности предприятия, следует рассчитать следующие показатели:

1. Рентабельность оборота (продаж) показывает, сколько чистой прибыли получено на 1 руб. реализованной продукции (долю прибыли в цене продукта). Рассчитывается по формуле:

$$\text{Рентабельность продаж} = \text{чистая прибыль} / \text{выручка от продажи} * 100$$

$$\text{Пример: } 64200,5 / 410200 = 0,1565102$$

2. Рентабельность затрат показывает, сколько чистой прибыли приходится на 1 руб. расходов. Рассчитывается по формуле:

$$\text{Рентабельность расходов} = \text{чистая прибыль} / \text{себестоимость}. \text{ Пример: } 64200,5 / 334670 = 0,1918322 * 100 = 19,18$$

3. Рентабельность производства продукции Цена за единицу / себестоимость единицы * 100-100. Пример $100/20 * 100-100 = 400\%$, то есть наценка на товар составляет 400%.

Период окупаемости - если показатели не переменные и есть только первичные инвестиции = I (инвестиции) / ПП (чистая прибыль за год или усредненная прогнозируемых три года).

Период окупаемости - если показатели переменные, используем табличный метод $((55344 * 4) / 67238 = 3.3$ года. По таблице видно, что тело по кредиту или периодически вложенные средства покрывается за счет чистой прибыли на четвертый год. Сумма в год разбрасывается пропорционально на каждый месяц.

Таблица 3

Табличный метод расчета погашения кредита

| Года | 1 | 2 | 3 | 4 | Всего |
|--|--------|--------|---------|---------|-------|
| Валовой доход (фактически полученный, согласно Отчета ДДС) | 12 742 | 92 590 | 136 851 | 138 856 | |
| Выплаты по кредиту (тело) | 2 069 | 20 045 | 22 974 | 10256 | 55344 |
| Чистая прибыль на конец года за отчислением процентов (фактически полученная, согласно Отчета ДДС) | 2 098 | 7 768 | 28 287 | 29085 | 67238 |

Расчет точки безубыточности приведены в следующей таблице (табл.4).

Таблица 4

Расчет точки безубыточности

| № | Показатели. | Первый год, руб. |
|---|---|-------------------|
| 1 | Объем реализации, руб. (Отчет о доходах и расходах) | 15 663 910 |
| 2 | Переменные расходы (себестоимость за год) | 11 613 599 |
| 3 | Доля переменных расходов в чистом объеме реализации | 0,74 |
| 4 | Операционные (постоянные) расходы за год | 593 706 |
| 5 | Точка безубыточности $p4/(1-p.3)$ (Годовой объем продаж, обеспечивающий отсутствие убытков, то есть нулевую рентабельность, в руб.) | 2 283 485 |
| 6 | Запас финансовой прочности $p1-p5$ | 13 380 426 |

Далее графически необходимо отразить все статьи расходов с учетом объемов продаж избранное прогноза

Дополнительный расчет точки безубыточности необходимо рассчитывать по формуле:

Постоянные затраты / (цена за единицу (усредненная) - себестоимость единицы (усредненная)) = получаем количество продукции необходимой для достижения безубыточности.

Если планируется получить прибыль, то в соответствии формула трансформируется:

(Постоянные затраты + планируемая прибыль) / (цена за единицу (усредненная) - себестоимость единицы (усредненная))

Получаем количество продукции необходимой для достижения определенной прибыли для предприятия. Сочетаем с данными по производительности которые не должны быть меньше, чем полученные данные.

4. Риски и гарантии

Данный раздел должен дать ответ по крайней мере на два вопроса: во-первых, достаточно глубоко понимает ли руководство фирмы и учитывает риски, связанные с данным бизнесом, во-вторых, может ли оно разработать соответствующий план действий в условиях неопределенности, конфликтности, недостатка информации .

Итак, в данном разделе бизнес-плана, прежде всего, необходимо продемонстрировать способность бизнесмена предварительно предвидеть возможные виды рисков, определять источники их возникновения и возможные меры для минимизации их негативного влияния.

По возможности определить методы оптимизации бизнес-процессов, удешевление производства, налоговой оптимизации и тому подобное.

5. Оценка денежных потоков

Оценку денежных потоков проводят на основе методики дисконтирования. Основным риском в деятельности производственного предприятия являются финансовые риски. Кроме того в ходе реализации проекта и прогнозируя его на краткосрочный период следует учитывать и реальные инфляционные процессы.

Используя формулу определения чистой текущей стоимости NPV проекта сформируем первоначальные инвестиции (I) и денежные потоки в виде валового дохода (CF). Пример расчета NPV приведены в таблице 5.

$$NPV = \sum (CF / (1 + R)^n) - \sum (I / (1 + R)^n) \quad (1)$$

n - год дисконтирования

R - ставка дисконта.

Таблица 5

Расчет NPV

| Период | I | CF |
|---------------|---------------|----------------|
| Начало 20____ | 30 240 000,00 | 5 639 159 |
| Конец 20____ | 5753718 | 15 663 909,75 |
| 20____ | | 94 721 049,15 |
| 20____ | | 112 573 197,05 |

В данном примере ставка дисконта равна 20%

$NPV = (5639159 + 15663\ 909,75 / 1,2 + 94721049,75/1,44 + 112573\ 197,05 / 1,72) - (30240000 + 5753718/1,2) = 5639159 + 13053257 + 65778506 + 65449533 - 35034765 = 149920455 - 35034765 = 114582685$ руб.

$NPV > 0$ достаточно высокий положительный показатель, свидетельствующий о финансовой устойчивости проекта.

Рассчитывается также рентабельность инвестиций (PI), которая покажет в какой мере возрастает ценность организации по расчету на 1 руб. инвестиций

$$PI = \frac{\sum (CF / (1 + R)^n)}{\sum (I / (1 + R)^n)} \quad (2)$$

$$PI = 149920455/35034765 = 4,28$$

То есть данные инвестиции увеличили ценность фирмы в 4 раза.

Рассчитывая внутреннюю норму рентабельности IRR проекта ставка дисконтирования увеличена в 2 раз, то есть принимаем инфляцию 40% (можно увеличить и до 60%).

Таблица 6

Анализ финансовых рисков

| Год | I | CF | Кэф. дисконт | NPV | Ставка дисконту пов. на 20 % | Внутренняя норма прибыли |
|---------------|---------------|----------------|--------------|-----------|------------------------------|--------------------------|
| Начало 20____ | 30 240 000,00 | 5639159 | 1,00 | -24600841 | 1,00 | -24600841 |
| 20____ | 5753718 | 15 663 909,75 | 0,83 | 8258493,1 | 0,71 | 7078708 |
| 20____ | | 94 721 049,15 | 0,69 | 65778506 | 0,51 | 48327066 |
| 20____ | | 112 573 197,05 | 0,58 | 65146526 | 0,36 | 41025218 |
| | | | | 114582685 | | 71830151 |

Таким образом, чистая текущая стоимость проекта в данном примере составила 718301 51 руб. Данный показатель будет не приемлем, если он будет равен 0 или меньше. В данном случае результат подтверждает, что проект является устойчивым и его следует принимать к реализации.

6. Оценка рисков

Чтобы заручиться поддержкой инвесторов в бизнес-плане, необходимо не только показать потенциальные выгоды вложения средств в данный предпринимательский проект, но также указать на трудности, с которыми может столкнуться бизнес и будут угрожать его существованию. Вот почему в бизнес-плане необходимо достаточно подробно осветить проблемы, связанные с рисками, их оценке и минимизацией влияния на результаты деятельности.

Анализ рисков и разработка мероприятий может быть сформирована в виде таблицы (табл.7).

Анализ рисков

| № | Виды рисков | % вероятности возникновения риска | | | Мероприятия |
|---|---|-----------------------------------|-------|--------|-------------|
| | | 20-49 | 50-69 | 70-100 | |
| 1 | Помещение: 1.1. Не своевременно выполнены работы по перестройке, ремонту | | | | |
| 2 | Оборудование: 2.1 поломка – длительный срок ее устранения | | | | |
| 3 | Технология: 3.1 Невозможность расширения ассортимента | | | | |
| 4 | Сырье: 4.1. Отказ поставщика в поставке сырья | | | | |

Также может быть и дополнительные гарантии партнерам и инвесторам, пример оформления которых приведены в таблице (табл.8).

Таблица 8

Дополнительные гарантии

| № | Содержание и размер возможных гарантий | Готовность механизма реализации |
|---|--|---------------------------------|
| | | |

Практическое задание 2.

Целью данной задачи является разработка схемы презентации проекта, которая базируется на резюме проекта и отдельных приложениях к проекту.

1. Написание резюме проекта

Резюме - это лицо проекта, краткое изложение его сути на 1-2 листа с основными показателями и ответами на вопросы инвестору по ключевым показателям эффективности бизнес-плана.

Конфиденциальность и аннотация

Перед резюме необходимо прикрепить конфиденциальность. Следует отметить, что права интеллектуальной собственности в ДНР не работают эффективно. Одним из способов защиты в конфиденциальности - это авторское право (напечатана статья в специализированном издании) или зарегистрирован патент, например какой либо технологической разработки в бизнес-плане. Это подтверждает серьезность намерений самого владельца бизнес-плана по его реализации.

Пример конфиденциальности

Данный бизнес - план представляется на рассмотрение на конфиденциальной основе исключительно для принятия решения по финансированию проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо других целей, а также передаваться третьим лицам. Все права защищены соответствующими патентами (№_____, дата). Есть авторские разработки и описаны технологические циклы в научных изданиях:

Просьба вернуть бизнес-план, если он не вызывает интереса к участию в его реализации.

Пример аннотации:

Проект предусматривает доставку продукции ТМ «Кока - Кола» розничную сеть Мелитопольского, Приазовского, Акимовского, Генического, Веселовского р-нов Запорожской и Херсонской областей.

Увеличение объемов продаж на 30% и увеличение доли рынка на 15%.

Проект предусматривает более эффективную доставку продукции ТМ «Кока - Кола» с финансовой и технической точки зрения.

В проекте заложен объем продаж за 3 года на сумму 15010741 руб.

Необходимые инвестиции 8339301 руб. на 3 года в виде 20% скидки на поставляемую продукцию ТМ «Кока - Кола» с завода-производителя.

Методика заполнения резюме проекта

Резюме проекта должно содержать следующие разделы

1. Суть проекта (излагается по методике 4 уровня продукта, повторяет писания продукта из раздела маркетинг).

2. Эффективность проекта (отражает рынок конкретных продуктов с доказательствами их реализации с маркетингового плана, что обеспечит производительность предприятия и основные показатели рентабельности - рентабельность оборота, рентабельность продаж, рентабельность затрат, рентабельность производства продукции из производственного плана).

3. Сведения о фирме - рассматриваются правовые аспекты организации предприятия, система налогообложения, получения лицензии, др разрешений, патентов и т.п.)

4. Команда управления - это организационный план реализации проекта с ФОТ и управленческим персоналом, организует и реализует проект.

5. План действий - рассматривает процедуру начала реализации проекта с определенными условиями (также организационный план).

6. Финансирование рассматривается количество инвестиций, период их окупаемости, оценка финансовых рисков, NPV, IRR, PI, точка безубыточности.

7. Срок, порядок и гарантии возврата инвестиций - указываются перестраховщики, залоговое имущество, гаранты по данному проекту.

Перечень приложений к бизнес-плану

Возможно, для дополнительной гарантии реальности реализации прикладываются документы:

1. Договоры на поставку сырья (договор о намерениях);
2. Предварительные договоры - соглашения (о намерениях) на доставку готовой продукции;
3. Страховые полисы;
4. Более подробная характеристика закупаемого оборудования и т.д.;
5. Копия устава предприятия (при наличии);
6. Специальные награды, отличия, сертификаты качества лицензии, патенты и тому подобное.

2.4. Оценивание докладов, сообщений

| Максимальное количество баллов | Критерии |
|--------------------------------|---|
| 3 | Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно. |
| 2 | Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы. |
| 1 | Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы. |
| 0 | Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы. |

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Тема 1.1. Стратегия развития и подготовительная стадия разработки бизнес-плана

Тема 1.2. Стратегия развития и юридическое обоснование

1. Планирование технического и организационного развития предприятия
2. Содержание и функции бизнес-модели
3. Порядок разработки стратегии развития
4. Планирование производственной программы
5. Методика планирования производственной программы
6. Планирование оплаты труда
7. Планирование финансов

8. Цели, задачи и функции финансового планирования
9. Методика разработки финансового плана

РАЗДЕЛ 2. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Тема 2.1. Анализ маркетинговой среды и прогнозирование

Тема 2.2. Стратегии продаж и продвижения

1. Процедура разработки маркетинговой стратегии.
2. Стратегические методы распределения ресурсов между стратегическими бизнес-единицами.
3. Порядок применения метода ССВУ (SWOT) для оценки деловой среды торговой компании и определения перспектив ее развития.
4. Основные цели развития бизнеса торговых компаний на товарном рынке.
5. Стратегия бизнеса: концепция и тенденции.
6. Формирование стратегии развития торговой компании на товарном рынке.
7. Выбор стратегии развития торговой компании на товарном рынке.
8. Воздействие поставщиков и покупателей на уровень конкурентной позиции торговой компании на товарном рынке.
9. Стратегии роста бизнеса корпорации.

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ ПРОИЗВОДСТВА И ФИНАНСОВ

Тема 3.1. Стратегия производства

Тема 3.2. Финансовая стратегия

1. Принципы планирования и финансирование научно-технического прогресса.
2. Содержание и порядок разработки плана технического и организационного развития на предприятии.
3. Порядок разработки плана и оценка технико-организационного уровня производства.
4. Источники возникновения и расчет экономического эффекта от внедрения организационно-технических мероприятий.
5. Нормативная база планирования.

2.5. Оценивание научной составляющей

К общим критериям оценивания научной составляющей (научной статьи, тезисов доклада) относятся следующие: уровень постановки исследовательской проблемы; актуальность и оригинальность темы работы, ее практическая и/или теоретическая значимость; логичность доказательства (рассуждения); корректность в использовании литературных источников; количество проанализированных источников литературы по теме; глубина исследования; соответствие оформления работы общепринятым требованиям для научных трудов.

| Максимальное количество баллов | | Критерии |
|--------------------------------|----------------|--|
| Научная статья | Тезисы Доклада | |
| 10 | 5 | Выставляется обучающемуся, если работа исследовательская, полностью посвящена решению одной научной проблемы, пусть не глобального плана, но сформулированной самостоятельно. Тема малоизученная, практически не имеющая описания, для раскрытия которой требуется самостоятельно делать многие выводы, сопоставляя точки зрения из соседних областей исследования. Цель реализована последовательно, сделаны необходимые выкладки, нет несущественной информации, перегружающей текст ненужными подробностями. Текст содержит все необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда даётся информация принципиального содержания (определения, описания, обобщения, характеристика, мнение, оценка т.д.), при этом автор умело использует чужое мнение при аргументации своей точки зрения, обращаясь к авторитетному источнику. Список литературы охватывает все основные источники по данной теме, доступные обучающемуся. Рассмотрение проблемы строится на достаточно глубоком содержательном уровне. Работа имеет чёткую структуру, обусловленную логикой темы, правильно оформленный список литературы, корректно сделанные ссылки и содержание. |
| 8 | 4 | Выставляется обучающемуся, если работа частично поисковая – в работе есть проблемы, которые имеют частный характер (не отражающие тему в целом, а касающиеся только каких-то её аспектов). Тема с достаточным количеством «белых пятен», либо проблема поставлена достаточно оригинально, вследствие чего тема открывается с неожиданной стороны. В работе либо упущены некоторые важные аргументы, либо есть несущественная информация, перегружающая текст ненужными подробностями, но в целом логика есть. Текст содержит наиболее необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда делается информация принципиального содержания (определения, обобщения, описания, характеристика, мнение, оценка и т.д.). Список литературы имеет несколько источников, но упущены некоторые важные аспекты рассматриваемой проблемы. Рассмотрение проблемы строится на содержательном уровне, но глубина рассмотрения относительна. Работа в целом соответствует требованиям, но имеет некоторые недочёты, либо одно из требований не выполняется. |

| Максимальное количество баллов | | Критерии |
|--------------------------------|----------------|---|
| Научная статья | Тезисы Доклада | |
| 6 | 3 | Выставляется обучающемуся, если работа в целом репродуктивна, но сделаны неплохие самостоятельные обобщения. Тема изученная, но в ней появились «белые пятна» вследствие новых данных, либо тема относительно малоизвестная, но проблема «искусственная», не представляющая истинного интереса для науки. В работе можно отметить некоторую логичность в выстраивании информации, но целостности нет. Противоречий нет, но ссылок либо практически нет, либо они делаются редко, далеко не во всех необходимых случаях. Список литературы представлен 1-2 источниками. Работа строится на основе одного серьезного источника, остальные – популярная литература, используемая как иллюстрация. Работа имеет некую структуру, но нестрогую, требования к оформлению выдержаны частично. |
| «Неудовлетворительно» | | Выставляется обучающемуся, если работа репродуктивного характера – присутствует лишь информация из других источников, нет обобщений, нет содержательных выводов. Тема всем известная, изучена подробно, в литературе освещена полно. При этом автор не сумел показать, чем обусловлен его выбор кроме субъективного интереса, связанного с решением личных проблем или любопытством. Работа представляет собой бессистемное изложение того, что известно автору по данной теме. В работе практически нет ссылок на авторов тех или иных точек зрения, которые местами могут противоречить друг другу и использоваться не к месту. Нет списка литературы. Работа поверхностна, иллюстративна, источники в основном имеют популярный характер. Оформление носит абсолютно случайный характер, обусловленный собственной логикой автора. |

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Совершенствование планирования развития предпринимательской деятельности
2. Разработка и формирование стратегии фирмы.
3. Позитивный имидж фирмы как фактор ее конкурентоспособности.
4. Методологические основы планирования.
5. Совершенствование внутрифирменного планирования предприятия.
6. Особенности разработки бизнес-плана в зависимости от целей планирования.
7. Стратегия финансирования и финансовый план в бизнес-плане.
8. Разработка бизнес-плана с использованием прикладных программ.
9. Менеджмент и бизнес-планирование.
10. Маркетинг в бизнес-планировании.
11. Разработка бизнес – плана фирмы.
12. Анализ прикладного программного обеспечения при разработке бизнес-плана.
13. Разработка бизнес – плана диверсификации деятельности фирмы

**ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ)
ДИСЦИПЛИНЫ**

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Тема 1.1. Стратегия развития и подготовительная стадия разработки бизнес-плана

1. Бизнес как объект планирования
2. Назначение бизнес-плана организации.
3. Общая характеристика бизнес-плана.
4. Состав и структура разделов бизнес-плана.
5. Цели и планы в бизнесе организации
6. Этапы и сущность планирования бизнеса
7. Виды внутрифирменного планирования
8. Бизнес-проект как инновационный замысел
9. Бизнес-планы для решения практических
10. Информационные технологии в системе планирования бизнеса.

Тема 1.2. Стратегия развития и юридическое обоснование

1. Требования к разработке бизнес-плана
2. Правила оформления бизнес-плана.
3. Какие стадии жизненного цикла в модели Адизеса?
4. Какие проблемы бизнеса на этапе зарождения?
5. Что подразумевает под собой «ловушка основателя»?
6. Какая характеристика стадии «младенчества»?
7. Что провоцирует создание дополнительных институтов управления на стадии «юности»?
8. Какой рецепт успешного прохождения стадии «расцвета»?
9. Что такое аристократия в модели жизненного цикла предприятия?
10. В чем суть бюрократизации и какие она имеет стадии?

РАЗДЕЛ 2. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Тема 2.1. Анализ маркетинговой среды и прогнозирование

1. Анализ положения дел в отрасли, методика и основные параметры.
2. Анализ целевого рынка; емкость рынка, оценка тенденций развития.
3. Анализ конкуренции, конкурентное преимущество фирмы.
4. Анализ конкуренции, конкурентное преимущество фирмы.
5. Маркетинговый план, его основные положения.
6. Стратегии маркетинга.
7. Что такое сегментация рынка? Для чего ее используют?
8. Критерии сегментации.

9. По каким основным признакам можно классифицировать рынки?
10. Раскрыть сущность понятий «конъюнктура рынка», «спрос», «емкость рынка».

Тема 2.2. Стратегии продаж и продвижения

1. Выбор каналов распределения товаров.
2. Сегментирование рынка, ее сущность; стратеги сегментации целевого рынка.
3. Позиционирование товара фирмы
4. Охарактеризуйте возможные методы конкурентной борьбы в зависимости от степени доминирования фирмы на конкурентной карте рынка.
5. Какие вам известны недобросовестные методы конкуренции
6. Назовите основные виды товарных стратегий фирмы.
8. Почему их использование нерационально на длительную перспективу деятельности фирмы?
9. Как влияет концепция жизненного цикла товара на выбор ценовой стратегии?
10. Что включает в себя ценовая тактика?

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ ПРОИЗВОДСТВА И ФИНАНСОВ

Тема 3.1. Стратегия производства

1. Что собой представляет инструментарий комплекса маркетинговых коммуникаций?
2. Какие основные задачи решает прямые продажи?
3. Как рассчитать показатель Return on marketing investment (ROM)?
4. Поясните сущность показателя Customer lifetime value (LTV)?
5. Как разработать карту конкурентного профиля продукта?
6. Поясните сущность ценностного предложения.

Тема 3.2. Финансовая стратегия

1. Финансовый план, его структура и характеристика.
2. Стратегическое и инвестиционное планирование. Стратегические цели организации.
3. Инвестиционный план (проект).
4. Технологические циклы развития, их характеристика и особенности.
5. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования
6. Производственная система и ее основные ресурсы
7. Планирование загрузки производственных мощностей.

8. Профиль производственной мощности, порядок ее построения и анализа.
9. Сущность и назначение производственных запасов, их нормирование.
10. Формы снабжения предприятий материально-техническими ресурсами.