

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 29.05.2026 22:49:43
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf700759f88e4c5b12f5eb89c28d6f176d399514d3



**Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)**

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор института
международной экономики,
лидерства и менеджмента
А.А. Панарин
«17» декабря 2025г.



Рабочая программа дисциплины

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Специальность
38.05.02 Таможенное дело

Специализация:
Таможенные платежи и валютный контроль

Квалификация (степень):
специалист таможенного дела

Формы обучения:
очная, очно- заочная, заочная

Москва

Рабочая программа дисциплины «Бизнес-планирование экономической деятельности». По специальности 38.05.02 Таможенное дело, специализация «Таможенные платежи и валютный контроль» / М.В. Бузулуцкая – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Рабочая программа дисциплины составлена на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – специалитет по специальности 38.05.02 «Таможенное дело», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 25 ноября 2020 г. № 1453 и Профессионального стандарта «Специалист по внешнеэкономической деятельности» от «17» июня 2019 г. № 409н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации «11» июля 2019 г., регистрационный № 55208).

Разработчики:

М.В. Бузулуцкая, к.э.н., доцент

Ответственный рецензент:

М.К. Чистякова, кандидат экономических наук, доцент,
декан экономического факультета ОАНО ВО
«Московский психолого-социального университета»

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры аудита, финансов и кредита «17» декабря 2025, протокол № 6

Заведующий кафедрой  /Т. В. Новикова, к. э. н., доцент

Согласовано от Библиотеки  /О.Е. Стёпкина/

Раздел 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Бизнес-планирование экономической деятельности» является ознакомление обучающихся с принципами и процессом бизнес-планирования и формированием у них навыков разработки бизнес-плана проекта.

Задачи дисциплины:

- формирование профессиональных компетенций в области бизнес-планирования;
- обоснование роли планирования деятельности предприятия для оценки различных вариантов развития предприятия;
- изучение теоретических и нормативно-правовых основ бизнес-планирования;
- теоретическое и практическое обучение основам составления бизнес-планов;
- формирование навыков анализа финансового и организационного состояния предприятия с целью его реорганизации, получения инвестиций и кредитования.

Раздел 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ОПК-1	Способен применять знания в сфере экономики и управления, анализировать потенциал и тенденции развития российской и мировой экономик для решения практических и (или) исследовательских задач в профессиональной деятельности	ИОПК-1.1 Знает методы анализа потенциала и тенденций развития российской и мировой экономик
		ИОПК-1.2 Использует знания в сфере экономики для выявления тенденции развития российской и мировой экономик
		ИОПК-1.3 Анализирует потенциал российской и мировой экономик для решения исследовательских задач в профессиональной деятельности

Раздел 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы специалитета

Дисциплина «Бизнес-планирование экономической деятельности» изучается в 6 семестре очной формы обучения и в 7 семестре очно-заочной и заочной формы обучения, относятся к модулю «Элективные дисциплины» обязательной части Блока Б.1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы по специальности 38.05.02 Таможенное дело (уровень специалитет), специализация: «Таможенные платежи и валютный контроль».

Раздел 4. Объем (трудоемкость) дисциплины (общая, по видам учебной работы, видам промежуточной аттестации)

Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы на очной форме обучения

з.е.	Итого	Лекции	Практические занятия	Курсовое проектирование	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация
6 семестр							
4	144	32	32		76		4 Зачет

на очно-заочной форме обучения

з.е.	Итого	Лекции	Практические	Курсовое проектир	Самостоя тельная	Текущий контроль	Контроль, промежуточная
------	-------	--------	--------------	-------------------	------------------	------------------	-------------------------

			занятия	ование	работа		аттестация
7 семестр							
4	144	8	12		120		4 Зачет

на заочной форме обучения

з.е.	Итого	Лекции	Практические занятия	Курсовое проектирование	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация
7 семестр							
4	144	4	8		128		4 Зачет

Тематический план дисциплины

Очная форма обучения

Разделы / Темы	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация	Всего часов
6 семестр						
Тема 1. Введение в курс «Бизнес-планирование».	4	4	9			17
Тема 2. Бизнес-планирование как процесс.	4	4	9			17
Тема 3. Методика составления начальных разделов бизнес-плана.	4	4	9			17
Тема 4. Разработка основных разделов бизнес-плана: характеристика предприятия и выбор вида деятельности.	4	4	9			17
Тема 5. Разработка основных разделов бизнес-плана: план маркетинга.	4	4	8			16
Тема 6. Производственный план предприятия как раздел бизнес-плана.	2	2	8			12
Тема 7. Организационный план как раздел бизнес-плана.	2	2	8			12

Тема 8. Финансовый план как раздел бизнес- плана.	4	4	8			16
Тема 9. Оценка рисков как раздел бизнес-плана.	4	4	8			16
Зачет					4	4
Итого по дисциплине	32	32	76		4	144

на заочной форме обучения

Разделы / Темы	Лек ции	Практиче ские занятия	Самостоя тельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточ ная аттестация	Всего часов
7 семестр						
Тема 1. Введение в курс «Бизнес- планирование».	2	2	15			19
Тема 2. Бизнес- планирование как процесс.			14			14
Тема 3. Методика составления начальных разделов бизнес-плана.		2	14			16
Тема 4. Разработка основных разделов бизнес-плана: характеристика предприятия и выбор вида деятельности.		2	14			16
Тема 5. Разработка основных разделов бизнес-плана: план маркетинга.			14			14
Тема 6. Производственный план предприятия как раздел бизнес- плана.			14			14
Тема 7. Организационный план как раздел бизнес-плана.			14			14
Тема 8. Финансовый план как раздел бизнес-плана.			14			14
Тема 9. Оценка рисков как раздел бизнес-плана.	2	2	15			19

Зачет					4	4
Итого по дисциплине	4	8	128		4	144

на заочной форме обучения

Разделы / Темы	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация	Всего часов
7 семестр						
Тема 1. Введение в курс «Бизнес-планирование».	2	2	15			19
Тема 2. Бизнес-планирование как процесс.			12			12
Тема 3. Методика составления начальных разделов бизнес-плана.		2	12			14
Тема 4. Разработка основных разделов бизнес-плана: характеристика предприятия и выбор вида деятельности.		2	12			14
Тема 5. Разработка основных разделов бизнес-плана: план маркетинга.	2		12			14
Тема 6. Производственный план предприятия как раздел бизнес-плана.	2		14			16
Тема 7. Организационный план как раздел бизнес-плана.		2	14			16
Тема 8. Финансовый план как раздел бизнес-плана.		2	14			16
Тема 9. Оценка рисков как раздел бизнес-плана.	2	2	15			19
Зачет					4	4
Итого по дисциплине	8	12	120		4	144

Структура и содержание дисциплины

Наименование раздела/темы дисциплины	Содержание дисциплины
--------------------------------------	-----------------------

Тема 1. Введение в курс «Бизнес-планирование».	Сущность бизнес-планирования в рыночных условиях. Классификация планов: по содержанию; по уровню управления; по методам обоснования; по времени действия; по сфере применения планов; по стадиям разработки; по степени точности; по типам целей. Типы временной типологии составления планов: реактивное планирования, инактивное планирование, преактивное планирование, интерактивное планирование. -планов. Функции бизнес-планирования. Принципы бизнес-планирования.
Тема 2. Бизнес-планирование как процесс.	Схемы организации работ по составлению планов: сверху вниз; снизу-вверх; круговым способом. Этапы формирования бизнес-плана организации. Особенности определения миссии, ее предназначение и требования к формулировке. Определение целей организации; функции целей; требования, предъявляемые к целям организации; различия между миссией и целями организации. Выбор стратегии компании на основе матрицы возможностей по товарам. Структура бизнес-плана. Особенности сбора информации для разработки каждого раздела бизнес-плана.
Тема 3. Методика составления начальных разделов бизнес-плана.	Составление начальных разделов бизнес-плана требует учета ключевых аспектов, таких как цели, стратегия, ресурсы, финансовые показатели и прогнозы. Основные разделы бизнес-плана включают оценку рисков, анализ объекта, маркетинговый план, производственный план и финансовый план. Эти разделы помогают в понимании бизнес-проекта, его целей и задач, а также в планировании и контроле его развития.
Тема 4. Разработка основных разделов бизнес-плана: характеристика предприятия и выбор вида деятельности.	Круг сведений, характеризующих предприятие. Источники информации, используемые для выполнения данного раздела бизнес-плана. Факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предпринимательской деятельности. Виды бизнеса: производственный, коммерческий, финансовый. Признаки классификации потребительских рынков. Особенности функционирования предприятия на рынке B2B. Основные задачи и направления исследования товарных рынков.
Тема 5. Разработка основных разделов бизнес-плана: план маркетинга.	Планирование товарной политики: задачи компании и выбор соответствующей товарной стратегии; информация для товарного аудита. Планирование ценовой политики: факторы, принципы, целевые функции, методы реализации ценовой политики. Показатели цены и качества применительно к стратегии маркетинга. Методы определения базовой цены. Планирование политики распределения: факторы планирования продаж, функции каналов распределения, характеристика каждого типа канала распределения. Планирование политики коммуникаций: роль личных продаж; цели рекламной деятельности; задачи организации взаимодействия с общественностью; планирование прочих комплексных форм содействия продажам.
Тема 6. Производственный план предприятия как раздел бизнес-плана.	Состав производственного раздела бизнес-плана. Описание технологии производства. Схемы технологических потоков. Планирование производственной мощности предприятия.

	Определение общей потребности в основных фондах предприятия. Планирование ресурсного потенциала предприятия: определение общей потребности в материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсах с учетом всех видов производственных запасов; определение общей потребности в трудовых ресурсах. Система планируемых показателей по разделу.
Тема 7. Организационный план как раздел бизнес-плана.	Планирование организационной структуры: требования, принципы и факторы, определяющие оргструктуры на предприятии. Преимущества и недостатки оргструктур управления. Этапы разработки проекта структуры предприятия. План организационных мероприятий. Использование графических приемов организационного планирования.
Тема 8. Финансовый план как раздел бизнес-плана.	Актуальность финансового планирования в рамках разработки бизнес-плана. Необходимые допущения при составлении финансового плана: при расчете себестоимости единицы продукции, услуг; предположения о продажах; предположения о накладных расходах; предположения о потоке наличности. Финансовая отчетность как основа разработки финансового плана.
Тема 9. Оценка рисков как раздел бизнес-плана.	Понятие риска и рисков ситуации. Классификация рисков. Функции рисков и потери, связанные с риском. Способы оценки риска. Методы снижения риска.

Занятия семинарского типа (Практические занятия)

Общие рекомендации по подготовке к практическим занятиям. При подготовке к работе во время проведения занятий практического типа следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний. Предварительная подготовка к учебному занятию практического типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач занятия.

Работа во время проведения занятия практического типа включает несколько моментов: а) консультирование обучающихся преподавателями с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач; б) самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной учебной программой тематики.

Тема 1. «Введение в курс «Бизнес-планирование экономической деятельности» Вопросы и/или задания

1. Какие основные этапы бизнес-планирования экономической деятельности существуют и как они связаны между собой?
2. Какие факторы влияют на разработку бизнес-плана и как они могут быть учтены?
3. Какие риски существуют в процессе реализации бизнес-плана и как они могут быть управляемы?
4. Какие инструменты и методы используются для составления бизнес-плана?
5. Какие показатели эффективности могут использоваться для оценки бизнес-плана?

Тема 2. «Бизнес-планирование как процесс»

Вопросы и/или задания

1. Что такое бизнес-планирование как процесс?
2. Какие основные этапы бизнес-планирования существуют и как они связаны между собой?
3. Какие факторы влияют на успешность процесса бизнес-планирования и как они могут быть учтены?
4. Какие инструменты и методы используются для составления бизнес-плана?
5. Какие показатели эффективности могут использоваться для оценки бизнес-плана?

Тема 3. «Методика составления начальных разделов бизнес-плана»

Вопросы и/или задания

1. Какие основные разделы должны быть включены в начальные части бизнес-плана?
2. Какие факторы влияют на разработку начальных разделов бизнес-плана и как они могут быть учтены?
3. Какие инструменты и методы используются для составления начальных разделов бизнес-плана?
4. Какие показатели эффективности могут использоваться для оценки начальных разделов бизнес-плана?
5. Какие навыки и компетенции необходимы для успешной разработки начальных разделов бизнес-плана?

Тема 4. «Разработка основных разделов бизнес-плана: характеристика предприятия и выбор вида деятельности»

Вопросы и/или задания

1. Какие основные разделы должны быть включены в бизнес-план?
2. Какие факторы влияют на разработку раздела о характеристиках предприятия и выборе вида деятельности и как они могут быть учтены?
3. Какие инструменты и методы используются для составления раздела о характеристиках предприятия и выборе вида деятельности?
4. Какие показатели эффективности могут использоваться для оценки раздела о характеристиках предприятия и выборе вида деятельности?
5. Какие навыки и компетенции необходимы для успешной разработки раздела о характеристиках предприятия и выборе вида деятельности?

Тема 5. «Разработка основных разделов бизнес-плана: план маркетинга»

Вопросы и/или задания

1. Какие основные разделы должны быть включены в бизнес-план?
2. Какие факторы влияют на разработку раздела о плане маркетинга и как они могут быть учтены?
3. Какие инструменты и методы используются для составления раздела о плане маркетинга?
4. Какие показатели эффективности могут использоваться для оценки раздела о плане маркетинга?
5. Какие навыки и компетенции необходимы для успешной разработки раздела о плане маркетинга?

Тема 6. «Производственный план предприятия как раздел бизнес-плана»

Вопросы и/или задания

1. Какие основные разделы должны быть включены в бизнес-план?
2. Какие факторы влияют на разработку раздела о производственном плане предприятия и как они могут быть учтены?
3. Какие инструменты и методы используются для составления раздела о производственном плане предприятия?

4. Какие показатели эффективности могут использоваться для оценки раздела о производственном плане предприятия?
5. Какие навыки и компетенции необходимы для успешной разработки раздела о производственном плане предприятия?

Тема 7. «Организационный план как раздел бизнес-плана»

Вопросы и/или задания

1. Какие основные разделы должны быть включены в бизнес-план?
2. Какие факторы влияют на разработку раздела об организационном плане и как они могут быть учтены?
3. Какие инструменты и методы используются для составления раздела об организационном плане?
4. Какие показатели эффективности могут использоваться для оценки раздела об организационном плане?
5. Какие навыки и компетенции необходимы для успешной разработки раздела об организационном плане?

Тема 8. «Финансовый план как раздел бизнес-плана»

Вопросы и/или задания

1. Какие основные разделы должны быть включены в бизнес-план?
2. Какие факторы влияют на разработку раздела о финансовом плане и как они могут быть учтены?
3. Какие инструменты и методы используются для составления раздела о финансовом плане?
4. Какие показатели эффективности могут использоваться для оценки раздела о финансовом плане?
5. Какие навыки и компетенции необходимы для успешной разработки раздела о финансовом плане?

Тема 9. «Оценка рисков как раздел бизнес-плана»

Вопросы и/или задания

1. Какие основные разделы должны быть включены в бизнес-план?
2. Какие факторы влияют на разработку раздела об оценке рисков и как они могут быть учтены?
3. Какие инструменты и методы используются для составления раздела об оценке рисков?
4. Какие показатели эффективности могут использоваться для оценки раздела об оценке рисков?
5. Какие навыки и компетенции необходимы для успешной разработки раздела об оценке рисков?

Раздел 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Наряду с чтением лекций и проведением практических занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является *самостоятельная работа*. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для успешной подготовки и защиты выпускной работы. Формы самостоятельной работы, обучаемых могут быть разнообразными. Самостоятельная работа включает: изучение литературы, веб-ресурсов, оценку, обсуждение и рецензирование публикуемых статей; ответы на контрольные вопросы; решение задач; самотестирование. Выполнение всех видов самостоятельной работы увязывается с изучением конкретных тем.

Типовые задания для самостоятельной работы и примерная тематика курсовых работ (проектов), предусмотренных учебным планом, представлены в фонде оценочных средств по дисциплине.

5.1. Индивидуальные задания для курсовых работ

Курсовая работа позволяет выявить степень владения базовыми знаниями, умениями необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом. Рекомендации по подготовке, оформлению и защите курсовой работы (курсового проекта), предусмотренной учебным планом, изложены в Методических указаниях по соответствующей дисциплине

5.1.1. Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовая работа не предусмотрена учебным планом.

Раздел 6. Оценочные и методические материалы по образовательной программе (фонд оценочных средств) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

В процессе освоения учебной дисциплины для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные материалы (фонды оценочных средств).

Типовые тестовые задания, типовые практические задания, типовые задания для контрольных работ, материалы для оценки результатов промежуточной аттестации и материалы для диагностической работы представлены в фонде оценочных средств по дисциплине.

6.1. Материалы для оценки результатов промежуточной аттестации

Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (Зачет)

1. Сущность бизнес-планирования в рыночных условиях. Толкование бизнес-плана с различных позиций.
2. Классификация планов по содержанию; уровню управления; времени действия.
3. Классификация планов по методам обоснования и стадиям разработки.
4. Классификация планов по степени точности и типам целей.
5. Виды планов по временной ориентации.
6. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса.
7. Функции бизнес-планирования.
8. Принципы бизнес-планирования.
9. Характеристика схем организации работ по составлению бизнес-планов.
10. Этапы формирования бизнес-плана.
11. Характеристика первого этапа формирования бизнес-плана.
12. Функции целей организации. Отличия целей от миссии.
13. Классификация целей предприятия. Требования, предъявляемые к целям организации.
14. SWOT-анализ как эффективное средство оценки стратегических возможностей организации.
15. Виды стратегий роста компании.
16. Характеристика матрицы возможностей по товарам.
17. Третий и последующие этапы формирования бизнес-плана.
18. Содержание титульного листа, меморандума конфиденциальности и резюме бизнес-плана.
19. Анализ текущего состояния и перспектив развития отрасли.
20. Модель «Пяти сил».
21. Порядок составления карты структуры стратегических групп. Схема привлекательности отрасли.
22. Сведения, характеризующие предприятие, и их источники.
23. Модель выбора организационно-правовой формы предприятия.
24. Классификация товарных рынков. Особенности рынка B2B.

25. Основные задачи и направления исследования товарных рынков. Выбор способа охвата рынка.
26. Схема выбора товарной стратегии в рамках решения инвестиционных задач. Информация для товарного аудита.
27. Факторы, принципы, целевые функции и методы реализации новой политики организации.
28. Соотнесение цены и качества применительно к ценовой стратегии компании в рамках маркетингового планирования.
29. Планирование метода определения базовой цены.
30. Цель политики распределения. Факторы планирования продаж.
31. Характеристика возможных каналов распределения.
32. Планирование политики коммуникаций в рамках разработки раздела «План маркетинга».
33. Возможные стратегии комплекса маркетинга на различных стадиях жизненного цикла товара.
34. Состав производственного плана.
35. Факторы планирования технологии производства.
36. Факторы планирования производственной мощности предприятия. Возможные варианты развития по инновационной инвестиционной составляющим.
37. Описание потребности в материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсах.
38. Планирование трудовых ресурсов организации.
39. Система планируемых показателей по разделу «Производственный план».
40. Планирование организационной структуры управления организацией. Этапы разработки проекта оргструктуры.
41. Разработка плана организационных мероприятий.
42. Графические приемы организационного планирования.
43. Актуальность «Финансового плана» как раздела бизнес-плана.
44. Необходимые допущения при составлении финансового плана.
45. Планирование по счету прибылей и убытков.
46. Планирование потока наличности.
47. Планирование балансового соответствия.
48. Понятие рискованной ситуации. Методы оценки риска.
49. Функции риска и потери от риска.
50. Возможные способы снижения риска.

Краткая характеристика ответов (ключи):

1. Сущность бизнес-планирования в рыночных условиях. Толкование бизнес-плана с различных позиций.

Бизнес-планирование в рыночных условиях представляет собой процесс разработки системы мероприятий по достижению целей предприятия при ограниченных ресурсах. Оно необходимо для адаптации к изменчивой внешней среде, конкуренции и неопределенности. Бизнес-план может толковаться с различных позиций. Как инструмент управления, он помогает координировать действия подразделений. Как средство привлечения инвестиций, он показывает инвестору выгоду вложения средств. Как основа для банковского кредита, он доказывает способность вернуть долг. Как документ стратегического планирования, он фиксирует долгосрочные ориентиры. И наконец, как инструмент самоконтроля, он позволяет руководству оценивать отклонения факта от плана.

2. Классификация планов по содержанию, уровню управления и времени действия.

По содержанию планы делятся на технико-экономические, которые обосновывают производственные и экономические показатели, и организационно-технологические, которые определяют последовательность работ. По уровню управления различают

корпоративные планы на уровне холдинга, бизнес-планы на уровне отдельного предприятия и оперативные планы на уровне цеха или отдела. По времени действия планы бывают долгосрочными на срок от трех до десяти лет, среднесрочными от одного до трех лет и краткосрочными до одного года, включая квартальные и месячные планы.

3. Классификация планов по методам обоснования и стадиям разработки.

По методам обоснования планы делятся на директивные, которые обязательны к исполнению и имеют жесткие показатели, и индикативные, которые носят рекомендательный характер и корректируются по мере изменения условий. Также выделяют нормативные планы, где все показатели рассчитываются на основе норм расхода ресурсов, и балансовые, где увязываются потребности и источники. По стадиям разработки различают предплановые проработки, включающие анализ и прогноз; проектные планы, то есть первый вариант документа; утвержденные планы, принятые к исполнению; и скорректированные планы, пересмотренные после отклонений.

4. Классификация планов по степени точности и типам целей.

По степени точности планы делятся на укрупненные, когда показатели заданы в широких диапазонах, например, рост выручки от десяти до двадцати процентов, и детализированные, когда каждый показатель расписан по статьям и срокам. По типам целей выделяют стратегические планы, направленные на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ, тактические планы, которые определяют действия по реализации стратегии, и оперативные планы, решающие текущие задачи. Также существуют стабилизационные планы для выхода из кризиса и антикризисные планы для процедуры банкротства.

5. Виды планов по временной ориентации.

По временной ориентации различают три вида планов. Реактивные планы ориентированы на прошлое, они строятся на экстраполяции сложившихся тенденций и применяются в стабильных условиях. Инактивные планы ориентированы на настоящее, они направлены на сохранение существующего положения и избегание перемен. Преактивные планы ориентированы на будущее, они учитывают прогнозы изменений и стремятся опередить события. Наиболее современным является интерактивный тип планирования, который предполагает создание желаемого будущего активными действиями, а не просто приспособление к внешним изменениям.

6. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса.

По объектам бизнеса бизнес-планы делятся на несколько типов. План создания нового предприятия разрабатывается для стартапов. План реорганизации или санации применяется при банкротстве или слиянии. План инвестиционного проекта обосновывает вложение средств в новое оборудование или технологию. План развития филиала или представительства разрабатывается для территориально обособленного подразделения. План вывода нового продукта на рынок фокусируется на маркетинге и сбыте. План закупки или аренды крупного актива используется для обоснования сделок с недвижимостью или транспортом.

7. Функции бизнес-планирования.

Бизнес-планирование выполняет несколько ключевых функций. Функция целеполагания заключается в формировании системы целей и задач. Прогнозная функция позволяет оценить будущее состояние предприятия и внешней среды. Координационная функция обеспечивает

согласованность действий разных подразделений. Ресурсная функция распределяет ограниченные ресурсы между конкурирующими направлениями. Контрольная функция создает базу для сравнения плана и факта. Мотивационная функция стимулирует персонал на достижение плановых показателей. Инвестиционная функция делает предприятие прозрачным для кредиторов и инвесторов.

8. Принципы бизнес-планирования.

Бизнес-планирование строится на ряде принципов. Принцип системности означает, что план охватывает все стороны деятельности предприятия. Принцип непрерывности требует постоянного обновления планов по мере их исполнения. Принцип гибкости предполагает возможность корректировки при изменении условий. Принцип точности требует, чтобы показатели были измеримы и определены. Принцип участия означает вовлечение всех сотрудников, которых касается план. Принцип холизма объединяет координацию по горизонтали и интеграцию по вертикали. Принцип эффективности требует, чтобы выгода от планирования превышала затраты на него.

9. Характеристика схем организации работ по составлению бизнес-планов.

Существует несколько схем организации работ по составлению бизнес-планов. Централизованная схема предполагает, что план разрабатывается специальным отделом или приглашенными консультантами, а остальные подразделения предоставляют данные. Децентрализованная схема означает, что каждое подразделение составляет свой раздел плана, а затем их сводят в единый документ. Смешанная схема сочетает оба подхода: головной офис задает рамки и стандарты, а филиалы разрабатывают детали. В малом бизнесе чаще используется авторская схема, когда план пишет сам предприниматель. В крупных проектах применяется проектная схема, где формируется временная рабочая группа.

10. Этапы формирования бизнес-плана.

Формирование бизнес-плана проходит через несколько последовательных этапов. Первый этап — предплановый анализ, включающий оценку внешней и внутренней среды. Второй этап — разработка концепции и стратегии, то есть определение миссии, целей и направлений развития. Третий этап — составление маркетингового плана, включая анализ рынка, конкурентов и потребителей. Четвертый этап — разработка производственного и организационного планов. Пятый этап — составление финансового плана и расчет показателей эффективности. Шестой этап — оценка рисков и разработка мер по их снижению. Седьмой этап — написание резюме и оформление документа.

11. Характеристика первого этапа формирования бизнес-плана.

Первый этап формирования бизнес-плана — это предплановый анализ и целеполагание. На этом этапе собирается и анализируется вся исходная информация: макроэкономические показатели, отраслевые тенденции, конкурентная среда, ресурсы предприятия. Проводится диагностика сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Формулируется миссия предприятия как его философия и предназначение. Определяются стратегические цели, которые должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени. Результатом первого этапа является утвержденное руководством задание на разработку бизнес-плана.

12. Функции целей организации. Отличия целей от миссии.

Цели организации выполняют несколько функций. Они задают направление движения, служат критерием оценки результатов, координируют решения разных подразделений, мотивируют сотрудников и служат основой для планирования. Отличия целей от миссии следующие. Миссия определяет общее предназначение и философию существования организации на длительный срок, обычно не меняется десятилетиями. Цели конкретны, измеримы и имеют срок исполнения. Миссия отвечает на вопрос, зачем существует организация и какую ценность она создает для общества. Цели отвечают на вопрос, что конкретно нужно сделать и к какому сроку. Миссия не имеет количественного выражения, цели всегда выражены в числах или событиях.

13. Классификация целей предприятия. Требования, предъявляемые к целям организации.

Цели предприятия классифицируются по нескольким признакам. По уровню управления: корпоративные, бизнес-единиц и функциональные. По временному горизонту: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. По содержанию: экономические, социальные, технические, экологические. По приоритету: обязательные и желательные. По измеримости: количественные и качественные. Требования к целям организации: конкретность, измеримость, достижимость, согласованность между собой, гибкость для корректировки, понятность для исполнителей, мотивирующий характер, а также наличие сроков исполнения и ответственных лиц.

14. SWOT-анализ как эффективное средство оценки стратегических возможностей организации.

SWOT-анализ представляет собой метод стратегического планирования, который оценивает сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды. Сильные стороны — это внутренние преимущества, такие как квалифицированный персонал или уникальная технология. Слабые стороны — это внутренние недостатки, например, устаревшее оборудование или плохая репутация. Возможности — это благоприятные внешние факторы, такие как рост рынка или снижение налогов. Угрозы — это неблагоприятные внешние факторы, например, появление новых конкурентов или изменение законодательства. На пересечении этих групп строятся четыре стратегии: использование сильных сторон для реализации возможностей, использование сильных сторон для нейтрализации угроз, преодоление слабостей за счет возможностей и минимизация слабостей и угроз.

15. Виды стратегий роста компании.

Стратегии роста компании делятся на несколько типов. Стратегия концентрированного роста означает усиление позиций на существующем рынке, развитие рынка, то есть выход на новые географические территории, или развитие продукта, то есть модернизация товара. Стратегия интегрированного роста предполагает обратную вертикальную интеграцию, то есть контроль поставщиков, или прямую интеграцию, то есть контроль дистрибьюторов. Стратегия диверсификационного роста включает концентрическую диверсификацию, когда новый продукт технологически связан с текущим, горизонтальную диверсификацию, когда новый продукт ориентирован на старых потребителей, и конгломератную диверсификацию, когда новый продукт не связан с текущим бизнесом.

16. Характеристика матрицы возможностей по товарам.

Матрица возможностей по товарам, также известная как матрица Ансоффа, представляет собой инструмент выбора стратегии в зависимости от комбинации существующих или новых рынков и существующих или новых продуктов. Первая клетка — проникновение на рынок,

то есть старый продукт на старом рынке, стратегия наименьшего риска. Вторая клетка — развитие рынка, то есть старый продукт на новом рынке, например, выход в другой регион. Третья клетка — развитие продукта, то есть новый продукт на старом рынке. Четвертая клетка — диверсификация, то есть новый продукт на новом рынке, самая рискованная стратегия. Матрица помогает компании оценить степень риска и выбрать приоритетное направление роста.

17. Третий и последующие этапы формирования бизнес-плана.

Третий этап формирования бизнес-плана — это разработка маркетингового раздела, включающего анализ рынка, конкурентов, потребителей и формирование маркетинговой стратегии. Четвертый этап — производственный план, где описываются технология, оборудование, мощности, сырье и персонал. Пятый этап — организационный план, определяющий структуру управления, правовую форму и кадровую политику. Шестой этап — финансовый план, включающий прогноз доходов и расходов, потоков наличности и баланса. Седьмой этап — оценка рисков, где выявляются возможные угрозы и разрабатываются способы их снижения. Восьмой этап — написание резюме, титульного листа и оформление приложений.

18. Содержание титульного листа, меморандума конфиденциальности и резюме бизнес-плана.

Титульный лист бизнес-плана содержит полное наименование предприятия, организационно-правовую форму, юридический и фактический адрес, контактные телефоны, фамилию и должность руководителя, наименование проекта, дату составления и гриф утверждения. Меморандум конфиденциальности предупреждает о том, что информация в бизнес-плане является собственностью автора и не подлежит разглашению или копированию без разрешения. Он содержит требование вернуть документ после ознакомления. Резюме представляет собой сжатую выжимку всего бизнес-плана объемом не более двух страниц. Оно включает суть проекта, объем инвестиций, срок окупаемости, основные финансовые показатели и конкурентные преимущества.

19. Анализ текущего состояния и перспектив развития отрасли.

Анализ отрасли в бизнес-плане включает оценку текущего состояния и прогноз перспектив. Оцениваются размер и темп роста отрасли в натуральном и денежном выражении, стадия жизненного цикла отрасли, уровень концентрации и монополизации, степень государственного регулирования и барьеры входа. Анализируются ключевые технологические тренды, сезонность, зависимость от смежных отраслей и внешней торговли. Перспективы развития оцениваются на основе прогнозов спроса, появления замещающих товаров, изменений в предпочтениях потребителей и инвестиционной активности в отрасли. Источниками информации служат данные государственной статистики, отраслевых ассоциаций, маркетинговых агентств и экспертные оценки.

20. Модель «Пяти сил».

Модель «Пяти сил» Майкла Портера используется для анализа конкурентной среды отрасли. Первая сила — угроза входа новых игроков, которая зависит от барьеров входа, таких как капиталоемкость, патенты, доступ к сырью и экономия на масштабе. Вторая сила — рыночная власть поставщиков, которая высока, если поставщиков мало, продукт уникален или нет альтернатив. Третья сила — рыночная власть покупателей, которая высока, если покупателей мало, они покупают большие объемы или легко переключаются на другой товар. Четвертая сила — угроза появления товаров-заменителей, то есть продуктов,

удовлетворяющих ту же потребность. Пятая сила — уровень конкурентной борьбы между существующими игроками, который зависит от их количества, темпов роста рынка, дифференциации товаров и барьеров выхода.

21. Порядок составления карты структуры стратегических групп. Схема привлекательности отрасли.

Карта стратегических групп строится в несколько шагов. Сначала выбираются две ключевые характеристики, по которым конкуренты отличаются, например, цена и качество. На осях координат отмечаются эти характеристики. Затем на карту наносятся позиции основных конкурентов. Компании, оказавшиеся рядом, образуют одну стратегическую группу. Далее анализируются расстояния между группами: чем дальше группы, тем слабее конкуренция между ними. Схема привлекательности отрасли строится по нескольким критериям: уровень прибыльности, темпы роста, интенсивность конкуренции, барьеры входа, власть поставщиков и покупателей, угроза заменителей. Каждому критерию присваивается вес и оценка, затем рассчитывается интегральный показатель.

22. Сведения, характеризующие предприятие, и их источники.

Сведения, характеризующие предприятие для бизнес-плана, делятся на несколько групп. Учредительные сведения: полное наименование, организационно-правовая форма, учредители, размер уставного капитала, виды деятельности, дата регистрации. Источники: устав, свидетельство о регистрации, выписка из ЕГРЮЛ. Финансово-экономические сведения: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств за последние три года. Производственные сведения: перечень оборудования, степень его износа, производственные мощности, наличие лицензий. Кадровые сведения: численность, структура, уровень квалификации, текучесть. Источники: штатное расписание, личные дела, отчеты по кадрам.

23. Модель выбора организационно-правовой формы предприятия.

Модель выбора организационно-правовой формы основывается на сравнении нескольких факторов. Первый фактор — ответственность учредителей: полная или ограниченная. Второй — порядок налогообложения: общая система или специальные режимы. Третий — возможность привлечения инвестиций: выпуск акций или вклады в уставный капитал. Четвертый — сложность регистрации и ликвидации. Пятый — степень контроля над управлением. Для малого бизнеса с единственным владельцем чаще выбирают индивидуального предпринимателя или общество с ограниченной ответственностью. Для среднего бизнеса с несколькими собственниками подходит ООО или производственный кооператив. Для крупного бизнеса, требующего привлечения публичного капитала, выбирают акционерное общество.

24. Классификация товарных рынков. Особенности рынка B2B.

Товарные рынки классифицируются по нескольким признакам. По территории: местные, региональные, национальные, мировые. По типу покупателей: рынок конечных потребителей, рынок B2B, то есть бизнес для бизнеса, рынок государственных закупок. По степени конкуренции: рынок чистой конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии, монополии. Рынок B2B имеет особенности. Покупателями являются организации, а не физические лица, поэтому решения принимаются профессиональными закупщиками. Спрос на B2B-рынке является производным от спроса на конечные товары. Объем закупок крупный, но число покупателей невелико. Отношения носят долгосрочный характер, часто с индивидуальными условиями поставки и оплаты.

25. Основные задачи и направления исследования товарных рынков. Выбор способа охвата рынка.

Основными задачами исследования товарных рынков являются определение емкости и доли рынка, выявление тенденций и темпов роста, сегментация потребителей, анализ конкурентов и их долей, оценка каналов распределения, изучение цен и эластичности спроса. Направления исследования: анализ макросреды, анализ потребителей, анализ конкурентов, анализ внутренней среды организации. Выбор способа охвата рынка включает три варианта. Недифференцированный маркетинг означает, что компания игнорирует различия сегментов и обращается ко всему рынку с одним предложением. Дифференцированный маркетинг означает, что компания разрабатывает отдельные предложения для каждого выбранного сегмента. Концентрированный маркетинг означает, что компания фокусируется на одном сегменте.

26. Схема выбора товарной стратегии в рамках решения инвестиционных задач. Информация для товарного аудита.

Схема выбора товарной стратегии включает несколько шагов. Анализ текущего портфеля товаров по матрице Бостонской консультационной группы или матрице Мак-Кинзи. Оценка жизненного цикла каждого товара. Выбор стратегии для каждого товара: инвестиции в рост, удержание доли, сбор урожая или уход с рынка. Определение приоритетов при распределении инвестиций между товарами. Информация для товарного аудита включает данные о динамике продаж и прибыльности по каждому товару, доле рынка, уровне возвратов и рекламаций, затратах на продвижение и логистику, показателях узнаваемости и лояльности, а также о конкурентных товарах-аналогах.

27. Факторы, принципы, целевые функции и методы реализации новой политики организации.

Факторы формирования новой политики организации делятся на внешние, такие как законодательство, конкуренция и технологические изменения, и внутренние, такие как ресурсы, компетенции и корпоративная культура. Принципы реализации политики: системность, непрерывность, гибкость, экономическая эффективность и социальная ответственность. Целевые функции, то есть показатели, которые оптимизируются, могут включать максимизацию прибыли, максимизацию доли рынка, максимизацию стоимости компании или удовлетворение стейкхолдеров. Методы реализации: программно-целевой метод, проектное управление, бюджетирование и управление по ключевым показателям эффективности.

28. Соотнесение цены и качества применительно к ценовой стратегии компании.

Соотнесение цены и качества является основой для выбора ценовой стратегии. Выделяют четыре основные стратегии. Стратегия премиальных наценок предполагает высокую цену при высоком качестве, например, люксовые товары. Стратегия глубокого проникновения на рынок предполагает низкую цену при среднем или высоком качестве для быстрого захвата доли. Стратегия завышенной цены предполагает высокую цену при низком качестве, такая стратегия краткосрочна и подрывает репутацию. Стратегия экономии предполагает низкую цену при минимально приемлемом качестве, например, товары под собственной маркой дискаунтеров. Выбор стратегии зависит от эластичности спроса, действий конкурентов и позиционирования бренда.

29. Планирование метода определения базовой цены.

Планирование метода определения базовой цены включает выбор одного из нескольких подходов. Затратные методы: ценообразование на основе издержек плюс наценка, метод безубыточности и целевой прибыли. Рыночные методы: ценообразование на основе цен конкурента, метод следования за лидером, метод тендерного ценообразования. Параметрические методы: ценообразование на основе удельных показателей, балльный метод, метод регрессионного анализа. Маркетинговые методы: ценообразование на основе воспринимаемой ценности товара, метод снятия сливок, метод цены проникновения. После выбора метода рассчитывается предварительная цена, которая затем корректируется с учетом скидок, наценок и психологических факторов, например, цена 999 рублей вместо 1000.

30. Цель политики распределения. Факторы планирования продаж.

Цель политики распределения заключается в обеспечении доступности товара для целевых потребителей с минимальными затратами и максимальным уровнем сервиса. Это достигается выбором каналов сбыта, размещением складов, управлением запасами и выбором транспорта. Факторы планирования продаж делятся на внешние и внутренние. Внешние факторы: емкость рынка, сезонность, покупательная способность, действия конкурентов, законодательные ограничения, инфраструктура. Внутренние факторы: производственные мощности, складские площади, квалификация персонала, бюджет на маркетинг, цели компании по доле рынка и прибыли, а также жизненный цикл товара.

31. Характеристика возможных каналов распределения.

Каналы распределения характеризуются длиной и шириной. По длине каналы делятся на канал нулевого уровня, когда производитель продает напрямую потребителю через интернет-магазин или собственный розничный магазин. Одноуровневый канал включает одного посредника, например розничного продавца. Двухуровневый канал включает оптового и розничного продавца. Трехуровневый канал добавляет еще одного оптовика или дистрибьютора. По ширине каналы делятся на эксклюзивные, когда у производителя один дилер на территории, селективные, когда несколько отобранных дилеров, и интенсивные, когда товар продается через максимальное число точек. Каждый тип канала имеет свои преимущества и недостатки с точки зрения контроля, издержек и охвата.

32. Планирование политики коммуникаций в рамках раздела «План маркетинга».

Планирование политики коммуникаций включает выбор инструментов продвижения и определение бюджета. Инструменты включают рекламу в средствах массовой информации, интернете и наружных носителях; стимулирование сбыта, например скидки, купоны, конкурсы; связи с общественностью, то есть пресс-релизы, мероприятия, спонсорство; личные продажи, такие как встречи с ключевыми клиентами; директ-маркетинг, то есть рассылки по электронной почте или смс. Планирование начинается с определения целевой аудитории и целей коммуникации, например, информирование, убеждение или напоминание. Затем выбирается комплекс маркетинговых коммуникаций в зависимости от стадии жизненного цикла товара и бюджета. Результатом является медиаплан с указанием сроков, каналов и стоимости каждого мероприятия.

33. Возможные стратегии комплекса маркетинга на различных стадиях жизненного цикла товара.

На стадии вывода товара на рынок стратегия направлена на информирование потребителей. Цены могут быть высокими для быстрого возврата инвестиций или низкими

для захвата доли. Каналы распределения ограничены, продвижение интенсивное. На стадии роста товар становится известным, стратегия нацелена на расширение рынка. Цены могут снижаться, распределение расширяется, продвижение делает упор на преимущества бренда. На стадии зрелости рынок насыщен, конкуренция максимальна. Стратегия нацелена на удержание доли. Цены часто снижаются, распределение становится интенсивным, продвижение делает упор на цену и сервис. На стадии спада стратегия может быть либо сбор урожая, когда сокращаются затраты на маркетинг, либо уход с рынка.

34. Состав производственного плана.

Производственный план в бизнес-плане включает следующие разделы. Описание производственного процесса: технологическая схема, длительность цикла, график работы. Потребность в производственных площадях: размер цехов, складские помещения, требования к условиям. Потребность в оборудовании: перечень, количество, мощность, износ, поставщики, стоимость, график ввода. Расчет производственной мощности: максимально возможный выпуск при полной загрузке. План производства по периодам: номенклатура, объем выпуска, остатки незавершенного производства. Потребность в сырье и материалах: нормы расхода, объем, поставщики, цены. Затраты на производство: прямые и косвенные. Контроль качества: методы и периодичность проверок.

35. Факторы планирования технологии производства.

При планировании технологии производства учитываются следующие факторы. Тип производства: единичное, серийное или массовое, что определяет оборудование и специализацию. Характер продукции: сложность, точность, материалоемкость. Доступное оборудование и его технический уровень. Квалификация и доступность персонала. Возможность автоматизации и роботизации. Энергоемкость и экологичность технологии. Затраты на приобретение, внедрение и обслуживание технологии. Гибкость технологии, то есть возможность переналадки для выпуска разных продуктов. Наличие аналогов и защищенность патентами. Также учитывается степень использования вторичных ресурсов и отходов производства.

36. Факторы планирования производственной мощности предприятия. Варианты развития по инновационной и инвестиционной составляющим.

Факторы планирования производственной мощности включают количество единиц оборудования, его производительность в единицу времени, эффективный фонд рабочего времени с учетом простоев, номенклатуру и трудоемкость продукции, уровень брака и потерь, режим работы предприятия, квалификацию персонала. Варианты развития по инновационной составляющей: модернизация существующего оборудования, внедрение новых технологий, автоматизация процессов, цифровизация управления производством. Варианты развития по инвестиционной составляющей: расширение мощностей за счет покупки дополнительного оборудования, реконструкция цехов с перепланировкой, новое строительство, приобретение другого предприятия, сдача излишних мощностей в аренду или консервация.

37. Описание потребности в материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсах.

Описание потребности в ресурсах в бизнес-плане включает расчет в натуральном и стоимостном выражении по каждому виду сырья, материалов, комплектующих, топлива и энергии. Для каждого вида указывается норма расхода на единицу продукции, годовая потребность, текущий и страховой запас на складе. Определяются потенциальные поставщики с указанием их надежности, условий поставки, сроков и цен. Рассчитывается

стоимость доставки и хранения. Описываются требования к качеству сырья и методы входного контроля. Для топливно-энергетических ресурсов указывается потребность в электроэнергии, тепле, воде, сжатом воздухе, виде топлива. Также описываются возможности вторичного использования отходов и ресурсосберегающие мероприятия.

38. Планирование трудовых ресурсов организации.

Планирование трудовых ресурсов включает определение потребности в персонале по категориям: рабочие, специалисты, служащие, руководители. Расчет численности ведется на основе трудоемкости производственной программы и полезного фонда рабочего времени. Определяется профессионально-квалификационный состав: какие специальности и разряды требуются. Планируется фонд оплаты труда: основная и дополнительная заработная плата, премии, надбавки, отчисления на социальные нужды. Описываются условия труда: режим работы, сменность, график отпусков, требования к охране труда. Разрабатывается план по обучению и повышению квалификации, а также план по привлечению персонала: внутренние переводы или внешний найм.

39. Система планируемых показателей по разделу «Производственный план».

Система показателей производственного плана включает натуральные показатели: объем выпуска в штуках, тоннах или других единицах; объем незавершенного производства; коэффициенты использования оборудования и производственной мощности. Трудовые показатели: численность персонала, производительность труда, трудоемкость единицы продукции. Стоимостные показатели: себестоимость единицы продукции, общая себестоимость товарной продукции, условно-постоянные и условно-переменные затраты, материалоемкость и энергоемкость. Показатели качества: процент брака, количество рекламаций, доля продукции высшего сорта. Складские показатели: оборачиваемость запасов, средний уровень запасов сырья и готовой продукции.

40. Планирование организационной структуры управления. Этапы разработки проекта оргструктуры.

Планирование организационной структуры управления начинается с формулирования целей и задач предприятия, которые определяют необходимые функции. Этапы разработки проекта оргструктуры следующие. Анализ существующей структуры и ее недостатков. Проектирование состава подразделений и связей между ними. Распределение функций и полномочий между уровнями управления. Определение норм управляемости, то есть сколько сотрудников подчиняется одному руководителю. Разработка штатного расписания и должностных инструкций. Оценка затрат на содержание структуры. Согласование и утверждение проекта. Внедрение и контроль работы новой структуры. Типы структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная.

41. Разработка плана организационных мероприятий.

План организационных мероприятий представляет собой перечень действий по созданию или реорганизации системы управления с указанием сроков, ответственных и ресурсов. Мероприятия могут включать регистрацию предприятия, открытие счетов, получение лицензий, разработку учредительных документов, формирование органов управления, назначение руководителей, набор персонала, внедрение системы документооборота, разработку внутренних регламентов, закупку офисной техники и программного обеспечения. По каждому мероприятию определяется дата начала и окончания, бюджет, ответственное

лицо, ожидаемый результат и индикатор выполнения. План часто представляется в виде диаграммы Ганта или таблицы.

42. Графические приемы организационного планирования.

В организационном планировании используются несколько графических приемов. Организграмма, или организационная структура, представляет собой схему, где прямоугольниками обозначены должности или подразделения, а стрелками показаны связи подчинения. Диаграмма Ганта используется для планирования мероприятий по срокам, на ней горизонтальные полосы обозначают длительность каждой работы. Сетевой график показывает логическую последовательность работ и их взаимосвязь, позволяя выявить критический путь. Блок-схема процесса описывает последовательность операций принятия решений. Карта потока создания ценности используется в бережливом производстве. Матрица распределения ответственности, например матрица RACI, показывает, кто отвечает за каждую задачу.

43. Актуальность «Финансового плана» как раздела бизнес-плана.

Финансовый план является наиболее важным разделом для инвесторов и кредиторов, потому что именно в нем даются ответы на ключевые вопросы. Сколько денег потребуется для реализации проекта и в какие сроки. Откуда эти деньги возьмутся, то есть структура источников финансирования. Когда проект начнет приносить прибыль. Какова рентабельность инвестиций. Сможет ли предприятие своевременно обслуживать долги. Актуальность финансового плана обусловлена тем, что все остальные разделы, такие как маркетинговый и производственный, в конечном счете сводятся к финансовым показателям. Без качественного финансового плана проект не получит финансирования, даже если маркетинговая идея блестяща.

44. Необходимые допущения при составлении финансового плана.

При составлении финансового плана необходимо сделать ряд допущений, так как точное предсказание будущего невозможно. Допущения о макросреде: уровень инфляции, ставка рефинансирования, курсы валют, ставки налогов. Допущения о рынке: темпы роста рынка, доля компании, эластичность спроса от цены. Допущения о производстве: уровень загрузки мощностей, нормы расхода материалов, процент брака. Допущения о финансах: условия кредитования, ставка дисконтирования, период оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности. Все допущения должны быть явно перечислены в пояснительной записке к финансовому плану, чтобы инвестор понимал, на каких условиях построен прогноз и как изменится результат при изменении допущений.

45. Планирование по счету прибылей и убытков.

Планирование по счету прибылей и убытков, также называемому отчетом о финансовых результатах, выполняется на каждый прогнозный период, обычно месяц, квартал или год. Сначала планируется выручка от продаж, исходя из прогноза объемов и цен. Затем вычитаются переменные затраты, включающие сырье, материалы, сдельную зарплату, и получается валовая прибыль. Далее вычитаются постоянные затраты: аренда, административная зарплата, амортизация, реклама, и получается прибыль от продаж. Затем учитываются прочие доходы и расходы, например, проценты по кредитам, и вычисляется прибыль до налогообложения. После вычета налога на прибыль получается чистая прибыль, которая может быть направлена на дивиденды или реинвестирована. План по прибылям и убыткам показывает рентабельность бизнеса, но не его денежный поток.

46. Планирование потока наличности.

Планирование потока наличности, или отчета о движении денежных средств, является критически важным для оценки платежеспособности проекта. Отличие от отчета о прибылях в том, что он учитывает только реальные поступления и выплаты денег, а не начисленные доходы и расходы. План потока наличности состоит из трех разделов. Операционная деятельность: поступления от покупателей, выплаты поставщикам, зарплата, налоги. Инвестиционная деятельность: покупка оборудования, строительство, продажа активов. Финансовая деятельность: получение кредитов, возврат кредитов, вклады собственников, выплата дивидендов. На каждом периоде рассчитывается остаток денег на начало периода, приток, отток и остаток на конец периода. Отрицательный остаток означает необходимость дополнительного финансирования.

47. Планирование балансового соответствия.

Планирование балансового соответствия, то есть прогнозного баланса предприятия, сводит воедино план по прибылям и план по потокам наличности. В активе баланса отражаются внеоборотные активы, то есть основные средства и нематериальные активы, и оборотные активы, то есть запасы, дебиторская задолженность, деньги на счетах. В пассиве баланса отражаются капитал и резервы, то есть уставный капитал, нераспределенная прибыль, долгосрочные и краткосрочные обязательства. Баланс должен сойтись, то есть итог актива должен равняться итогу пассива. Прогнозный баланс показывает финансовое состояние предприятия на конец каждого периода, его устойчивость и ликвидность. Сравнение прогнозных балансов за несколько периодов позволяет оценить динамику структуры капитала.

48. Понятие рискованной ситуации. Методы оценки риска.

Рискованная ситуация — это сочетание условий и факторов, создающих возможность неблагоприятного отклонения от запланированных результатов. Риск характеризуется неопределенностью наступления события, вероятностью его наступления и размером возможного ущерба. Методы оценки риска делятся на количественные и качественные. Качественные методы включают идентификацию рисков, составление карты рисков и экспертные оценки. Количественные методы включают статистический метод, основанный на анализе прошлых данных; анализ чувствительности, который показывает, как изменяется результат при изменении одного фактора; метод сценариев, рассматривающий оптимистичный, пессимистичный и наиболее вероятный варианты; метод Монте-Карло, имитирующий тысячи случайных комбинаций; метод дерева решений для последовательных выборов.

49. Функции риска и потери от риска.

Риск выполняет несколько функций. Стимулирующая функция побуждает к изучению ситуации и поиску решений. Инновационная функция толкает к внедрению нового, так как без риска нет прогресса. Защитная функция проявляется в юридической и экономической защите от последствий неудач. Аналитическая функция требует просчета вариантов и выбора оптимального. Регулятивная функция ограничивает излишне рискованные действия. Потери от риска подразделяются на материальные потери, связанные с уничтожением имущества, трудовые потери, связанные с потерей рабочего времени, финансовые потери, включающие прямой ущерб и упущенную выгоду, потери времени, связанные с превышением плановых сроков, репутационные потери, связанные с ухудшением имиджа, и экологические потери.

50. Возможные способы снижения риска.

Снижение риска достигается несколькими способами, которые могут применяться по отдельности или в комбинации. Уклонение от риска означает отказ от опасного вида деятельности, но и отказ от возможной прибыли. Лимитирование означает установление пределов, например, максимальной суммы кредита или процента потерь. Диверсификация означает распределение риска между разными проектами, поставщиками, покупателями или валютами. Резервирование, или самострахование, означает создание резервных фондов на покрытие возможных потерь. Передача риска означает заключение контрактов с подрядчиками, использование залогов и поручительств, а также покупку страховых полисов у страховых компаний. Хеджирование используется для снижения финансовых рисков через производные финансовые инструменты, такие как фьючерсы и опционы. Также важным способом снижения риска является получение дополнительной информации, которая уменьшает неопределенность.

6.2. Оценивание ответов на вопросы и выполнения заданий промежуточной аттестации

При оценке знаний учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

Шкала оценивания на экзамене, зачете с оценкой

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Обучающийся должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Хорошо	Обучающийся должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; - достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
Удовлетворительно	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Неудовлетворительно	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала;

	- не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.
--	---

Шкала оценивания на зачете

Оценка	Критерии выставления оценки
«Зачтено»	Обучающийся должен: уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; продемонстрировать прочное, достаточно полное усвоение знаний программного материала; продемонстрировать знание основных теоретических понятий; правильно формулировать определения; последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
«Не зачтено»	Обучающийся демонстрирует: незнание значительной части программного материала; не владение понятийным аппаратом дисциплины; существенные ошибки при изложении учебного материала; неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания сформированных компетенций в соответствии с ООП

Качество знаний характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

Умения, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

Навыки можно трактовать как автоматизированные умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимися практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д.

Устный опрос – это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала. Устный опрос может использоваться как вид контроля и метод оценивания формируемых компетенций (как и качества их формирования) в рамках самых разных форм контроля, таких как: собеседование, colloquium, зачет, экзамен по дисциплине. Устный опрос (УО) позволяет оценить знания и кругозор обучающегося, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки. УО обладает большими возможностями воспитательного воздействия преподавателя. Воспитательная функция УО имеет ряд важных аспектов: профессионально-этический и нравственный аспекты, дидактический (систематизация

материала при ответе, лучшее запоминание материала при интеллектуальной концентрации), эмоциональный (радость от успешного прохождения собеседования) и др. Обучающая функция УО состоит в выявлении деталей, которые по каким-то причинам оказались недостаточно осмысленными в ходе учебных занятий и при подготовке к зачёту или экзамену. УО обладает также мотивирующей функцией: правильно организованные собеседование, коллоквиум, зачёт и экзамен могут стимулировать учебную деятельность студента, его участие в научной работе.

Тесты являются простейшей формой контроля, направленной на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов (один или несколько правильных ответов).

Семинарские занятия. Основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний, умений, определяет уровень сформированности компетенций.

Раздел 7. Методические указания для обучающихся по основанию дисциплины

Освоение обучающимся учебной дисциплины предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров и практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться с настоящей рабочей программы учебной дисциплины. Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, которая имеется в электронной библиотечной системе Университета. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа. С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку: знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

С этой целью: внимательно прочитайте материал предыдущей лекции; ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции; внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради; запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции; постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке; узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу

Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач занятия.

Самостоятельная работа. Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала.

Подготовка к зачету, экзамену. К зачету, экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить учебную дисциплину в период зачетно-экзаменационной

сессии, как правило, приносят не слишком удовлетворительные результаты. При подготовке к зачету обратите внимание на защиту практических заданий на основе теоретического материала. При подготовке к экзамену по теоретической части выделите в вопросе главное, существенное (понятия, признаки, классификации и пр.), приведите примеры, иллюстрирующие теоретические положения.

Раздел 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Зубарева Ю.В. Бизнес-планирование стартапа в сфере технологического обеспечения АПК: учебное пособие / Зубарева Ю.В. — Тюмень: Государственный аграрный университет Северного Зауралья, 2022. — 164 с. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128173.html>
2. Бизнес-план предприятия: учебное пособие / О.Г. Каратаева [и др.]. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 100 с. — ISBN 978-5-4497-1858-7. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127567.html>
3. Мазилкина Е.И. Бизнес-планирование: учебное пособие для бакалавров / Мазилкина Е.И. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 268 с. — ISBN 978-5-4497-1869-3. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127568.html/>
4. Шкурко, В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: учебное пособие для СПО / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина; под редакцией А. В. Гребенкина. — 3-е изд. — Саратов, Екатеринбург: Профобразование, Уральский федеральный университет, 2024. — 170 с. — ISBN 978-5-4488-0522-6, 978-5-7996-2791-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/139519.html>

Дополнительная литература

1. Бойко О.Е. Бизнес-планирование в IT-системах: учебное пособие / Бойко О.Е. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2020. — 54 с. — ISBN 978-5-907226-82-1. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106702.html>
2. Газизова О.В. Бизнес-планирование на предприятиях пищевой отрасли: учебное пособие / Газизова О.В., Стрекалова Г.Р. — Казань: Издательство КНИТУ, 2021. — 164 с. — ISBN 978-5-7882-3095-5. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129126.html>
3. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование: учебное пособие / Горбунов В.Л. — Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 422 с. — ISBN 978-5-4497-2447-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/133925.html>

8.1. Требования к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению программы специалитета

8.1.1. Университет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой специалитета, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

В Университете имеются специализированные аудитории для проведения занятий по информационным технологиям.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к

электронной информационно-образовательной среде Университета.

Электронная информационно-образовательная среда Университета включает:

1. Официальный сайт Университета (<https://www.iile.ru/>)
2. Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)
3. Программы для ЭВМ. Система дистанционного обучения «Mirapolis» - Лицензионный договор №107/06/24-к от 27.06.2024 (Спецификация к Лицензионному договору №107/06/24-к от 27.06.2024, срок действия с 02.07.2025 по 01.07.2026 г.) <https://impe.lms.mirapolis.ru/mira/>
4. Программа для ЭВМ. Виртуальная комната «Mirapolis» - Лицензионный договор №107/06/24-к от 27.06.2024 (Спецификация к Лицензионному договору №107/06/24-к от 27.06.2024, срок действия с 02.07.2025 по 01.07.2026 г.) <https://impe.lms.mirapolis.ru/mira/>
5. Система тестирования INDIGO лицензионное соглашение (Договор от 07.11.2018 г. №Д-54792, дополнительное соглашение № Д-5479/6 о пролонгации договора до 01.06.2026г.) <http://212.48.35.211:85/>

8.1.2. Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению при необходимости).

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

1. Операционная система «Атлант» - Atlant Academ от 24.01.2024 г. (бессрочно)
2. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Расширенный Russian Edition договор-оферта № Tr000941765 от 16.10.2025 г.

8.1.3. Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и обновляется при необходимости, но не реже одного раз в год.

Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

1. Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - Договор №МИ-ВИП-79717-56/2022 (бессрочно)
2. Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2024 г. №11652/24С (срок действия до 31.08.2027 г.) <https://www.iprbookshop.ru/>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2026 от 30.01.2026 г. (срок действия до 29.01.2027г.) <https://elibrary.ru>

8.1.4. Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Раздел 9. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Оборудование: специализированная мебель (мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная навесная), стол преподавателя, стул преподавателя. Технические средства обучения: персональный компьютер; мультимедийное оборудование (проектор, экран).
---	---

Помещение для самостоятельной работы	Специализированная мебель (столы, стулья), персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета
--------------------------------------	---

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

Актуализированы в 2024 году (решение Ученого совета 26.12.2024г., протокол №3):

- Перечень основной и дополнительной литературы;
- Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- Комплект лицензионного программного обеспечения.

Актуализированы в 2025 году (решение Ученого совета 23.12.2025г., протокол №3):

- Перечень основной и дополнительной литературы;
- Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- Комплект лицензионного программного обеспечения.