Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 23.11.2026 19:00:47
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447

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

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международного института инновационной экономики, лидерства и менеджмента
_____ А. А. Панарин
«12» октября. 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине:
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом
(уровень бакалавриата)

Направленность/профиль:
Организация труда и управление персоналом

Формы обучения: очная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Бизнес-планирование экономической деятельности». Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом, направленность (профиль): «Организация труда и управление персоналом» / Т. М. Рогуленко. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: Т. М. Рогуленко

Заведующий кафедрой _____/Л.И. Гончарова

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Бизнес-планирование экономической деятельности» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Бизнес-планирование экономической деятельности». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
6	Зачет/Зачет с оценкой	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	Вопросы для подготовки к зачету/зачету с оценкой/

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	Т. М. Рогуленко
Кафедра	Финансов, экономики и организации производства
Наименование дисциплины	Бизнес планирование экономической деятельности
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.03.01 Экономика

Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	18-36
Общее время тестирования (мин)	90
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	36
Размещенность на сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	*Да*

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. ИУК-2.2. Умеет определять круг экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. ИУК-2.3. Владеет навыками определения круга экономических задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений
ПК-4.	Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.1. Знать методы разработки и реализации проектов в области управления персоналом. ИПК-4.2. Уметь разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом. ИПК-4.3. Владеть навыками разработки и реализации проектов

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

При формировании тестов необходимо использовать задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 1. Введение в курс «Бизнес-планирование экономической деятельности»	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	1. Установите правильную логическую последовательность этапов разработки бизнес-плана. Элементы для последовательности: A. Проведение маркетингового исследования и анализ рынка. B. Формирование команды проекта и распределение ответственности. C. Определение целей бизнес-плана и круга лиц, для которых он предназначен. D. Разработка финансового плана (бюджетирование, прогноз денежных потоков). E. Сбор и анализ исходной информации о компании, продукте или идее. Ключ: C → E → A → B → D 2. Установите правильную последовательность разделов классического бизнес-плана в порядке их разработки (от концептуальных к конкретным). Элементы для последовательности: A. Организационный план. B. Резюме проекта. C. Анализ рисков и описание мер по их минимизации. D. Описание продуктов или услуг. E. Маркетинговый план. Ключ: D → E → A → C → B
Тема 2. Бизнес-планирование как процесс	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.1. Знать методы разработки и реализации проектов в области управления персоналом.	Задание 1. Выберите из предложенного списка те этапы, которые обязательно входят в процесс бизнес-планирования, и объясните, почему они критически важны для итогового документа: Варианты: А) сбор и анализ рыночной информации; Б) разработка логотипа компании; В) расчёт прогнозных финансовых показателей; Г) подбор офисной мебели; Д) определение целей и ключевых показателей эффективности (KPI); Е) составление меню для корпоративных обедов.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Правильные ответы: А, В, Д Объяснение: сбор и анализ рыночной информации позволяет обосновать спрос на продукт, оценить конкуренцию и выявить ниши — без этого бизнес-план теряет связь с реальностью и не выдерживает проверки инвесторами. Расчёт прогнозных финансовых показателей (выручка, затраты, точка безубыточности, денежные потоки) формирует экономическую модель проекта и даёт основу для оценки его жизнеспособности. Определение целей и KPI задаёт критерии успеха и точки контроля, без них невозможно управлять реализацией плана и корректировать действия при отклонениях. Задание 2. Выберите из списка те разделы, которые традиционно включаются в бизнес-план для обоснования экономической деятельности организации, и поясните, как данные из этих разделов помогают принимать управленческие решения: Варианты: А) резюме проекта; Б) план личных отпусков сотрудников; В) маркетинговый план; Г) производственный план; Д) график семейных мероприятий топ-менеджмента; Е) финансовый план. Правильные ответы: А, В, Г, Е Объяснение: резюме проекта концентрирует ключевые выводы и цифры для быстрого понимания сути инициативы — именно с него начинают знакомство с планом инвесторы и кредиторы. Маркетинговый план раскрывает стратегию продвижения, целевые сегменты и каналы сбыта, что позволяет корректировать ассортимент и ценообразование. Производственный план описывает мощности, технологии и затраты на выпуск продукции, формируя базу для расчёта себестоимости и оценки операционной эффективности. Финансовый план объединяет все расчёты

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			(доходы, расходы, денежные потоки, точки безубыточности) и служит основой для оценки рисков, потребности в финансировании и сроков окупаемости — на его основе принимаются решения о запуске, масштабировании или корректировке проекта.
Тема 3. Методика составления начальных разделов бизнес-плана	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений**.**	1. Вопрос: Какое из следующих утверждений НАИБОЛЕЕ ТОЧНО описывает ключевую цель и содержание раздела "Резюме" бизнес-плана? Варианты ответов: 1. Это подробное техническое описание продукта или услуги, включающее патенты и технологии. 2. Это краткий, но емкий обзор всего бизнес-плана, предназначенный для того, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора или кредитора. 3. Это финансовый отчет, показывающий прогнозируемые доходы, расходы и прибыль на следующие пять лет. 4. Это анализ сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз на рынке. Ключ: 2 2. Расположите разделы бизнес-плана в той последовательности, в которой их рекомендуется составлять и представлять инвестору в начале документа. 1. Анализ рынка и маркетинговая стратегия. 2. Резюме. 3. Организационный план. 4. Описание продукта или услуги. 5. Финансовый план. Варианты ответов: а) 1 - 4 - 3 - 5 - 2 б) 4 - 1 - 3 - 5 - 2 в) 2 - 4 - 1 - 3 - 5 г) 2 - 1 - 4 - 3 - 5 Ключ: б) 4 - 1 - 3 - 5 - 2
Тема 4. Разработка основных разделов	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области	ИПК-4.1. Знать методы разработки и реализации проектов в области управления персоналом.	1. Задание: Установите правильную логическую последовательность этапов разработки начальных разделов бизнес-плана. Элементы для последовательности: А. Анализ рынка и конкурентов

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
бизнес-плана: характеристика предприятия и выбор вида деятельности	управления персоналом		Б. Формулировка миссии и целей предприятия В. Выбор организационно-правовой формы Г. Подробное описание продукта или услуги Д. Определение и обоснование вида экономической деятельности Ключ: Д – Б – Г – А – В 2. Задание: Расположите в правильном порядке шаги по созданию характеристики предприятия и обоснованию его деятельности. Элементы для последовательности: А. Проведение SWOT-анализа для оценки потенциала предприятия Б. Регистрация предприятия в государственных органах В. Разработка наименования и создание фирменного стиля Г. Определение ключевых компетенций и конкурентных преимуществ Д. Формальное описание отрасли и ее перспектив Ключ:Д – Г – А – В – Б
Тема 5. Разработка основных разделов бизнес-плана: план маркетинга	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	1. Задание: Установите правильную логическую последовательность этапов разработки раздела "План маркетинга" в бизнес-плане. Элементы для последовательности: А. Разработка комплекса маркетинга (4Р) Б. Формулировка целей маркетинга В. Проведение SWOT-анализа рынка Г. Определение целевых сегментов и позиционирования Д. Разработка бюджета маркетинга и системы контроля Ключ: В → Г → Б → А → Д 2. Задание: Расположите в правильном порядке этапы процесса сегментации рынка и позиционирования товара. Элементы для последовательности: А. Выбор целевых сегментов рынка Б. Разработка маркетингового комплекса для каждого сегмента В. Определение критериев сегментации Г. Анализ привлекательности каждого сегмента Д. Позиционирование товара на целевом сегменте Е. Профилирование и описание полученных сегментов Ключ: В → Е → Г → А → Д → Б

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 6. Производственный план предприятия как раздел бизнес-плана	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.1. Знать методы разработки и реализации проектов в области управления персоналом.	1. Задание: Установите правильную последовательность разделов производственного плана в бизнес-плане. Элементы для последовательности: А) Расчет себестоимости продукции Б) Описание производственного процесса В) Расчет потребности в основных фондах (оборудовании, помещениях) Г) Производственная программа (что и в каком объеме производим) Д) Расчет потребности в сырье и материалах Е) Расчет потребности в персонале и фонда оплаты труда (ФОТ) Ключ: Правильная последовательность: Г, Б, В, Д, Е, А 2. Задание: Расположите в правильной последовательности этапы расчета производственной мощности предприятия. Элементы для последовательности: А) Определение фонда времени работы оборудования Б) Расчет коэффициента загрузки оборудования В) Определение трудоемкости производственной программы Г) Расчет пропускной способности единицы оборудования Д) Определение производственной мощности цеха и предприятия в целом Е) Выявление "узких мест" в производственном процессе Ключ: Правильная последовательность: А, Г, В, Д, Е, Б
Тема 7. Организационный план как раздел бизнес-плана	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и	ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	1. Установите правильную последовательность разделов организационного плана. А) Штатное расписание и расходы на персонал Б) Организационная структура управления В) Сведения о ключевом менеджменте и владельцах Г) Правовая форма предприятия Д) Кадровая политика и система мотивации Правильная последовательность: Г – Б – В – Д – А 2. Расположите в логической последовательности этапы разработки кадрового обеспечения проекта.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	ограничений		А) Расчет фонда оплаты труда (ФОТ) и социальных отчислений Б) Определение квалификационных требований к ключевым специалистам В) Составление графика найма персонала по этапам проекта Г) Анализ потребности в персонале по подразделениям и функциям Д) Описание системы обучения и адаптации сотрудников Правильная последовательность: Г – Б – В – Д – А
Тема 8. Финансовый план как раздел бизнес-плана	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	Задание 1. Установите соответствие между показателями финансового плана бизнес-плана и их расчётной логикой. Список 1 (показатели): А) Точка безубыточности в натуральном выражении. Б) Чистый денежный поток от операционной деятельности. В) Рентабельность продаж. Г) Коэффициент текущей ликвидности. Список 2 (расчётная логика): 1. (Чистая прибыль / Выручка) × 100 %. 2. Постоянные затраты / (Цена единицы − Переменные затраты на единицу). 3. Оборотные активы / Краткосрочные обязательства. 4. Поступления от продаж − Суммарные операционные оттоки (оплата поставщикам, зарплата, налоги и пр.). Ответ: А-2, Б-4, В-1, Г-3. Задание 2. Установите соответствие между разделами/блоками финансового плана и типами данных, которые в них отражаются. Список 1 (разделы/блоки финансового плана): А) Прогнозный отчёт о финансовых результатах. Б) План движения денежных средств. В) Прогнозный баланс. Г) Расчёт показателей эффективности проекта.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Список 2 (типы данных): 1. Остатки активов и обязательств на конкретную дату, структура капитала, чистые активы. 2. Выручка, себестоимость, коммерческие и управленческие расходы, прибыль до налогообложения, чистая прибыль. 3. NPV, IRR, срок окупаемости, индекс прибыльности, точка безубыточности. 4. Притоки по операционной деятельности, выплаты поставщикам и персоналу, налоговые платежи, чистые денежные потоки по периодам. Ответ: А-2, Б-4, В-1, Г-3.
Тема 9. Оценка рисков как раздел бизнес-плана	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.1. Знать методы разработки и реализации проектов в области управления персоналом.	Задание 1. Как называется показатель, отражающий вероятность наступления неблагоприятного события в бизнес-проекте? Ответ: риск. Задание 2. Какой метод оценки рисков в бизнес-плане предполагает построение нескольких сценариев развития событий (оптимистичный, пессимистичный, базовый)? Ответ: сценарный анализ.

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

4.2 ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практические задания должны отражать умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач (индикаторы УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 1. Введение в курс «Бизнес-планирование экономической деятельности»	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.2. Уметь разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом.	Задача 1. В рамках вводного модуля курса «Бизнес-планирование экономической деятельности» выделяют ключевые цели составления бизнес-плана. Укажите числом, сколько основных целей традиционно фиксируют в методических материалах по бизнес-планированию (среди них — обоснование инвестиций, привлечение финансирования, внутреннее управление проектом, оценка рисков и эффективности). Ответ: 4. Задача 2. При изучении структуры типового бизнес-плана в курсе «Бизнес-планирование экономической деятельности» обычно выделяют базовые разделы, без которых документ не считается полноценным. Запишите числом, сколько таких ключевых разделов принято включать в стандартный бизнес-план (в их числе — резюме, маркетинговый, производственный и финансовый планы, оценка рисков). Ответ: 5.
Тема 2. Бизнес-планирование как процесс.	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.2. Уметь разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом.	Задача 1. В процессе бизнес-планирования принято выделять ключевые стадии, отражающие логику разработки документа: от постановки цели до контроля реализации. Укажите числом, сколько основных стадий включает классический процесс бизнес-планирования (среди них — сбор данных и анализ среды, постановка целей, формирование разделов плана, расчёты и моделирование, согласование и утверждение, внедрение и мониторинг). Ответ: 6. Задача 2. При анализе производственно-хозяйственного плана в рамках бизнес-планирования оценивают ряд обязательных экономических показателей, позволяющих судить о жизнеспособности проекта. Запишите числом, сколько базовых

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			финансовых показателей традиционно требуется отразить в финансовом разделе бизнес-плана для комплексной оценки проекта (в их числе — выручка, себестоимость, точка безубыточности, чистый денежный поток, NPV или срок окупаемости). Ответ: 5.
Тема 3. Методика составления начальных разделов бизнес-плана.	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		Задача 1. При составлении начальных разделов бизнес-плана (резюме и описание проекта) требуется собрать и обработать ряд первичных данных о рынке. Укажите числом, сколько ключевых параметров рыночной информации критически важно зафиксировать на этом этапе для обоснованных расчётов (среди них — объём целевого рынка, динамика роста, уровень конкуренции, структура спроса, основные потребительские сегменты). Ответ: 5. Задача 2. В рамках подготовки исходных данных для начальных разделов бизнес-плана необходимо определить базовые производственные и коммерческие нормативы. Запишите числом, сколько основных расчётных показателей нужно вывести на старте для формирования прогнозной модели (в их числе — себестоимость единицы продукции, планируемая цена реализации, точка безубыточности в натуральном выражении, норма расхода ключевых ресурсов, уровень постоянных затрат). Ответ: 5.
Тема 4. Разработка	ПК-4 Способен	**ИПК-5.3 Владеть**:	Задача 1. При разработке раздела «Характеристика

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
основных разделов бизнес-плана: характеристика предприятия и выбор вида деятельности.	разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	Навыками формирования и проверки планов финансово-экономического развития организации	предприятия» в бизнес-плане необходимо отразить ключевые параметры, позволяющие оценить стартовые позиции организации. Укажите числом, сколько базовых характеристик принято включать в этот раздел для формирования целостного представления о компании (среди них — организационно-правовая форма, вид деятельности по ОКВЭД, масштаб бизнеса, ключевые компетенции, история и достижения, ресурсная база). Ответ: 6. Задача 2. При выборе вида деятельности в рамках бизнес-планирования анализируют ряд критериев, чтобы обосновать перспективность и реализуемость направления. Запишите числом, сколько основных критериев обычно используют для оценки целесообразности выбора вида деятельности (в их числе — рыночный спрос, уровень конкуренции, барьеры входа, нормативная база, доступность ресурсов, потенциал рентабельности). Ответ: 6.
Тема 5. Разработка основных разделов бизнес-плана: план маркетинга.	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	**ИПК-4.2. Уметь разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом.**	Задача 1. При формировании раздела «План маркетинга» в бизнес-плане необходимо отразить ключевые элементы, позволяющие обосновать стратегию продвижения и спрогнозировать объёмы продаж. Укажите числом, сколько базовых компонентов традиционно включают в этот раздел (среди них — целевые сегменты, позиционирование, каналы сбыта, ценовая политика, план продвижения, прогноз объёмов продаж). Ответ: 6. Задача 2. Для обоснования маркетинговых расчётов в бизнес-плане требуется определить ряд исходных показателей, на базе которых строятся прогнозы выручки и затрат на

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			продвижение. Запишите числом, сколько основных расчётных метрик принято использовать на этапе подготовки маркетингового раздела (в их числе — цена единицы продукции, средний чек, конверсия по каналам, стоимость привлечения клиента, плановый объём продаж, доля рынка). Ответ: 6.
Тема 6. Производственный план предприятия как раздел бизнес-плана.	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.2. Уметь разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	Задача 1. Условие: в производственном плане предприятия заложен выпуск 25 000 единиц продукции в год. На изготовление одной единицы требуется 2 кг основного сырья по цене 350 рублей за килограмм, вспомогательные материалы — на 120 рублей на единицу, а затраты на оплату труда составляют 900 рублей на единицу. Рассчитайте совокупные прямые затраты на годовой выпуск продукции (в рублях). Ответ: 43 000 000. Решение: Затраты на основное сырьё на единицу: 2 × 350 = 700 рублей. Суммарные прямые затраты на единицу: 700 (основное сырьё) + 120 (вспомогательные материалы) + 900 (оплата труда) = 1 720 рублей. Годовые прямые затраты: 1 720 × 25 000 = 43 000 000 рублей. Задача 2. Условие: производственный план предусматривает работу в две смены. Оборудование имеет паспортную производительность 30 единиц продукции в час. Потери времени на переналадку и техобслуживание составляют 15 % от фонда рабочего времени. В месяце 21 рабочий день, продолжительность одной смены — 8 часов. Определите максимально возможный месячный объём производства при учёте плановых потерь (в единицах продукции).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Ответ: 8 568. Решение: Общий фонд рабочего времени в месяц (без учёта потерь): 2 смены × 8 часов × 21 день = 336 часов. Потери времени: 336 × 0,15 = 50,4 часа. Эффективный фонд рабочего времени: 336 − 50,4 = 285,6 часа. Месячный объём производства: 285,6 × 30 = 8 568 единиц.
Тема 7. Организационный план как раздел бизнес-плана.	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИУК-2.3. Владеет навыками определения круга экономических задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений	Задача 1. Условие: в рамках подготовки организационного плана бизнес-проекта требуется рассчитать штатную численность основного производственного персонала. Планируемый месячный объём выпуска — 12 600 единиц продукции. Норма выработки на одного рабочего — 30 единиц в день. В месяце 21 рабочий день. Определите необходимое количество рабочих (в единицах), если предполагается полная загрузка по норме выработки без сверхурочных. Ответ: 20. Решение: Дневной объём выпуска: 12 600 / 21 = 600 единиц. Количество рабочих в день: 600 / 30 = 20 человек. При полной загрузке и отсутствии сменности необходимое количество рабочих равно 20. Задача 2. Условие: при формировании организационного плана нужно определить месячный фонд оплаты труда для управленческого звена. В структуре предусмотрены: 1 генеральный директор с окладом 180 000 рублей в месяц, 1 финансовый директор — 150 000 рублей, 1 руководитель отдела продаж — 130 000 рублей, 2 менеджера по продажам с окладом 90 000 рублей

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			каждый. Кроме окладов, для менеджеров предусмотрена премия в размере 5 % от совокупного месячного плана продаж, который составляет 4 000 000 рублей. Рассчитайте общий месячный фонд оплаты труда управленческого персонала (в рублях) с учётом окладов и премий. Ответ: 840 000. Решение: Сумма окладов управленцев: 180 000 + 150 000 + 130 000 = 460 000 рублей. Оклады менеджеров по продажам: 2 × 90 000 = 180 000 рублей. Премия менеджерам: 4 000 000 × 0,05 = 200 000 рублей. Общий фонд оплаты труда: 460 000 + 180 000 + 200 000 = 840 000 рублей.
Тема 8. Финансовый план как раздел бизнес-плана.	ПК - 1 Способен осуществлять сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	ИПК-4.2. Уметь разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом.	Задача 1. Условие: при составлении финансового плана бизнес-проекта необходимо рассчитать точку безубыточности в натуральном выражении. Постоянные затраты составляют 720 000 рублей в месяц, цена реализации единицы продукции — 1 200 рублей, переменные затраты на единицу — 720 рублей. Определите месячный объём продаж в единицах продукции, при котором проект выйдет на безубыточность. Ответ: 1 500. Решение: Маржинальная прибыль на единицу продукции: 1 200 − 720 = 480 рублей. Точка безубыточности в натуральном выражении: 720 000 / 480 = 1 500 единиц. Задача 2. Условие: в рамках формирования финансового плана требуется

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			определить чистый денежный поток за первый год реализации проекта. Планируемая выручка — 8 500 000 рублей. Совокупные переменные затраты — 3 200 000 рублей, постоянные затраты — 2 100 000 рублей, амортизация — 450 000 рублей, налог на прибыль (20 %) рассчитывается от налогооблагаемой прибыли. Рассчитайте чистый денежный поток за год (в рублях), учитывая, что амортизация не является денежным оттоком. Ответ: 3 010 000. Решение: Налогооблагаемая прибыль: 8 500 000 − 3 200 000 − 2 100 000 = 3 200 000 рублей. Налог на прибыль: 3 200 000 × 0,2 = 640 000 рублей. Чистая прибыль: 3 200 000 − 640 000 = 2 560 000 рублей. Чистый денежный поток: чистая прибыль + амортизация = 2 560 000 + 450 000 = 3 010 000 рублей.
Тема 9. Оценка рисков как раздел бизнес-плана.	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.3. Владеть навыками разработки и реализации проектов	Задача 1. Условие: при оценке рисков в бизнес-плане используется количественный подход — рассчитывается «вес» риска как произведение вероятности его наступления на величину потенциального ущерба. Для ключевого риска проекта (сбой поставок основного сырья) экспертно определена вероятность 7 из 10, а потенциальный ущерб оценён в 950 000 рублей. Рассчитайте «вес» данного риска (в рублях), который потребуется заложить в резерв безопасности проекта. Ответ: 665 000. Решение: «Вес» риска = вероятность × ущерб. Вероятность выражена в баллах от 1 до 10; для расчёта в долях единицы: 7 / 10 = 0,7. «Вес» риска: 0,7 × 950 000 = 665 000 рублей.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Задача 2. Условие: в рамках сценарного анализа для раздела «Оценка рисков» бизнес-плана сформированы три сценария развития проекта. Пессимистичный сценарий предполагает снижение выручки на 25 % относительно базового уровня (8 000 000 рублей), при этом совокупные затраты остаются неизменными и составляют 5 200 000 рублей. Определите размер убытка в пессимистичном сценарии (в рублях), чтобы отразить его как показатель максимального риска по выручке. Ответ: 0. Решение: Выручка в пессимистичном сценарии: 8 000 000 × (1 − 0,25) = 8 000 000 × 0,75 = 6 000 000 рублей. Прибыль (убыток) в пессимистичном сценарии: выручка − затраты = 6 000 000 − 5 200 000 = 800 000 рублей (это прибыль, а не убыток). Поскольку результат положительный, убыток равен 0.

Критерии оценивания практических занятий:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.3. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Контрольные работы содержат несколько практических заданий по индивидуальным вариантам, в полном объеме охватывающих изученный материал по указанной теме (индикаторы УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ). Выполнение контрольных работ позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема 6. Производственный план предприятия как раздел бизнес-плана.	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.1. Знать методы разработки и реализации проектов в области управления персоналом.	Вариант 1 Задание 1. В производственном плане заложен выпуск 18 000 единиц продукции в год. На одну единицу требуется 1,5 кг сырья по цене 420 рублей за килограмм и вспомогательные материалы на 95 рублей. Рассчитайте годовую стоимость материальных затрат (в рублях). Решение: затраты на сырьё на единицу: 1,5 × 420 = 630 рублей; суммарные материальные затраты на единицу: 630 + 95 = 725 рублей; годовые затраты: 725 × 18 000 = 13 050 000 рублей. Ответ: 13 050 000. Задание 2. Предприятие работает в две смены по 8 часов. В месяце 22 рабочих дня. Паспортная производительность оборудования — 40 единиц в час. Потери на переналадку — 10 % фонда времени. Определите месячный объём производства при учёте потерь (в единицах). Решение: общий фонд времени: 2 × 8 × 22 = 352 часа; потери: 352 × 0,1 = 35,2 часа; эффективный фонд: 352 − 35,2 = 316,8 часа; объём: 316,8 × 40 = 12 672 единицы. Ответ: 12 672. Задание 3. Для выполнения месячного плана (9 600 единиц) норма выработки одного рабочего — 25 единиц в день. В месяце 20 рабочих дней. Рассчитайте требуемую численность основного производственного персонала (в человеках). Решение: дневной выпуск: 9 600 / 20 = 480 единиц; численность: 480 / 25 = 19,2; округляем вверх до целого — 20 человек. Ответ: 20. Задание 4. В производственном плане постоянные затраты — 600 000 рублей в месяц, переменные на единицу — 550 рублей, цена реализации — 950 рублей. Определите точку безубыточности в натуральном выражении

			(в единицах продукции). Решение: маржинальная прибыль на единицу: 950 − 550 = 400 рублей; точка безубыточности: 600 000 / 400 = 1 500 единиц. Ответ: 1 500. Задание 5. При анализе производственного плана выявлено, что фактический выпуск за месяц составил 14 200 единиц при плановом уровне 15 000 единиц. Рассчитайте процент выполнения плана (с точностью до одного знака после запятой). Решение: (14 200 / 15 000) × 100 = 94,666… % ≈ 94,7 %. Ответ: 94,7. Вариант 2 Задание 1. Производственный план предусматривает выпуск 24 000 единиц в год. Трудозатраты — 2,5 человеко-часа на единицу, часовая ставка — 520 рублей. Рассчитайте годовые затраты на оплату труда основного персонала (в рублях). Решение: трудозатраты на единицу — 2,5 часа; затраты на оплату труда на единицу: 2,5 × 520 = 1 300 рублей; годовые затраты: 1 300 × 24 000 = 31 200 000 рублей. Ответ: 31 200 000. Задание 2. Оборудование работает в одну смену (8 часов), 23 рабочих дня в месяц. Производительность — 35 единиц в час. Плановые простои на техобслуживание — 12 % фонда времени. Рассчитайте эффективный месячный выпуск (в единицах). Решение: общий фонд времени: 8 × 23 = 184 часа; потери: 184 × 0,12 = 22,08 часа; эффективный фонд: 184 − 22,08 = 161,92 часа; выпуск: 161,92 × 35 = 5 667,2; округляем до целого — 5 667 единиц. Ответ: 5 667. Задание 3. Месячный план — 10 800 единиц, норма выработки — 36 единиц на рабочего в день, в месяце 25 рабочих дней. Определите необходимую численность рабочих (в человеках). Решение: дневной выпуск: 10 800 / 25 = 432 единицы; численность: 432 / 36 = 12 человек. Ответ: 12. Задание 4. Постоянные затраты в производственном плане — 840 000

			рублей в месяц, переменные затраты на единицу — 680 рублей, цена — 1 100 рублей. Найдите точку безубыточности в натуральном выражении (в единицах). Решение: маржинальная прибыль на единицу: 1 100 − 680 = 420 рублей; точка безубыточности: 840 000 / 420 = 2 000 единиц. Ответ: 2 000. Задание 5. План выпуска — 16 500 единиц в месяц, фактически произведено 17 325 единиц. Рассчитайте процент выполнения плана (с точностью до одного знака после запятой). Решение: (17 325 / 16 500) × 100 = 105,0 %. Ответ: 105,0.
Тема 8. Финансовый план как раздел бизнес-плана.	ПК - 4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.2. Уметь разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом. ИПК-4.3. Владеть навыками разработки и реализации проектов	Вариант 1 Задание 1. В финансовом плане проекта запланирована выручка 12 000 000 рублей в год. Переменные затраты составляют 45 % от выручки, постоянные — 3 800 000 рублей. Рассчитайте годовую прибыль проекта (в рублях). Решение: переменные затраты: 12 000 000 × 0,45 = 5 400 000 рублей; совокупные затраты: 5 400 000 + 3 800 000 = 9 200 000 рублей; прибыль: 12 000 000 − 9 200 000 = 2 800 000 рублей. Ответ: 2 800 000. Задание 2. Для оценки финансовой устойчивости в финансовом плане рассчитывают коэффициент текущей ликвидности. Оборотные активы проекта — 7 500 000 рублей, краткосрочные обязательства — 5 000 000 рублей. Определите значение коэффициента (с точностью до двух знаков после запятой). Решение: коэффициент текущей ликвидности = оборотные активы / краткосрочные обязательства = 7 500 000 / 5 000 000 = 1,50. Ответ: 1,50. Задание 3. В разделе «План движения денежных средств» финансового плана отражены поступления от продаж — 9 600 000 рублей, оплата поставщикам — 4 200 000 рублей, зарплата персонала — 2 100 000 рублей, административные расходы — 850 000 рублей, налог на прибыль — 450 000 рублей. Рассчитайте чистый денежный поток от операционной деятельности (в рублях). Решение: оттоки: 4 200 000 + 2 100 000 + 850 000 + 450 000 = 7 600 000 рублей; чистый денежный поток: 9 600 000 − 7 600 000 = 2 000 000 рублей. Ответ: 2 000 000.

			Задание 4. При формировании финансового плана рассчитывают точку безубыточности в денежном выражении. Постоянные затраты — 2 400 000 рублей в год, маржинальная прибыль составляет 40 % от цены реализации. Определите точку безубыточности (в рублях). Решение: точка безубыточности в денежном выражении = постоянные затраты / доля маржинальной прибыли = 2 400 000 / 0,4 = 6 000 000 рублей. Ответ: 6 000 000. Задание 5. В финансовом плане заложена потребность в инвестициях — 15 000 000 рублей. Ожидаемый среднегодовой чистый денежный поток — 3 750 000 рублей. Рассчитайте простой срок окупаемости проекта (в годах). Решение: срок окупаемости = инвестиции / среднегодовой денежный поток = 15 000 000 / 3 750 000 = 4 года. Ответ: 4. Вариант 2 Задание 1. В финансовом плане выручка проекта — 18 500 000 рублей в год. Себестоимость реализованной продукции — 11 100 000 рублей, коммерческие и управленческие расходы — 3 200 000 рублей. Рассчитайте валовую прибыль (в рублях). Решение: валовая прибыль = выручка − себестоимость = 18 500 000 − 11 100 000 = 7 400 000 рублей. Ответ: 7 400 000. Задание 2. В рамках финансового плана анализируют рентабельность продаж. Чистая прибыль проекта — 2 220 000 рублей, выручка — 18 500 000 рублей. Определите рентабельность продаж в процентах (с точностью до одного знака после запятой). Решение: рентабельность продаж = (чистая прибыль / выручка) × 100 % = (2 220 000 / 18 500 000) × 100 % = 12,0 %. Ответ: 12,0. Задание 3. При составлении плана движения денежных средств учтены: поступления от клиентов — 14 000 000 рублей, выплаты поставщикам — 6 500 000 рублей, фонд оплаты труда — 3 000 000 рублей, арендные платежи — 1 200 000 рублей, налоговые платежи — 980 000 рублей. Рассчитайте чистый денежный поток от операционной деятельности (в рублях). Решение: оттоки: 6 500 000 + 3 000 000 + 1 200 000 + 980 000 = 11 680 000

			рублей; чистый денежный поток: 14 000 000 − 11 680 000 = 2 320 000 рублей. Ответ: 2 320 000. Задание 4. В финансовом плане постоянные затраты — 3 600 000 рублей в год. Цена единицы продукции — 1 500 рублей, переменные затраты на единицу — 900 рублей. Рассчитайте точку безубыточности в натуральном выражении (в единицах продукции). Решение: маржинальная прибыль на единицу: 1 500 − 900 = 600 рублей; точка безубыточности: 3 600 000 / 600 = 6 000 единиц. Ответ: 6 000. Задание 5. Для проекта в финансовом плане предусмотрены инвестиции — 22 500 000 рублей. Прогнозируемые чистые денежные потоки: 1-й год — 5 000 000 рублей, 2-й год — 7 000 000 рублей, 3-й год — 8 000 000 рублей, 4-й год — 6 000 000 рублей. Определите, за сколько лет накопленный денежный поток покроет объём инвестиций (простой срок окупаемости в целых годах). Решение: накопленный поток: 1-й год — 5 000 000; 2-й — 12 000 000; 3-й — 20 000 000; 4-й — 26 000 000. Инвестиции (22 500 000) покрываются в 4-м году. Ответ: 4.

4.4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
Тема 1. Введение в курс «Бизнес-планирование экономической деятельности»	УК-1 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их	ИУК-2.1 ИУК-2.2. ИУК-2.3.	Задание 1.1. Анализ значимости Представьте, что вы убеждаете начинающего предпринимателя в необходимости составления бизнес-плана. Составьте краткий список-аргументацию (5-7 пунктов), раскрывающий ключевые преимущества бизнес-планирования не только для привлечения инвестиций, но и для внутреннего управления бизнесом. Задание 1.2. Сравнительный анализ

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
	решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации		Сравните два документа: «План маркетинга» и «Бизнес-план». Чем они принципиально отличаются по целям, структуре и содержанию? Ответ представьте в виде таблицы с колонками: «Критерий сравнения», «План маркетинга», «Бизнес-план».
Тема 2. Бизнес-планирование как процесс	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.1. ИПК-4.2. ИПК-4.3.	Задание 2.1. Разработка алгоритма Разработайте пошаговый алгоритм (план-график) процесса бизнес-планирования для открытия небольшого кафе. Включите в него не менее 7 ключевых этапов (например, «сбор исходных данных», «анализ рынка» и т.д.) и укажите примерные сроки выполнения каждого этапа. Задание 2.2. Анализ ошибок Опишите, к каким негативным последствиям для бизнеса может привести формальное отношение к процессу бизнес-планирования, когда документ создается «для галочки» и не используется в дальнейшем для управления компанией. Приведите 3-4 конкретных примера таких последствий.
Тема 3. Методика составления начальных разделов бизнес-плана	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и	ИУК-2.2. ИУК-2.3.	Задание 3.1. Резюме проекта Представьте, что вы открываете сервис по ремонту smartphones в студенческом городке. Напишите краткое, но убедительное Резюме бизнес-плана (не более 15 предложений), которое заинтересует потенциального инвестора. Включите основные элементы: идею, потребность в инвестициях, ожидаемые финансовые результаты и уникальное предложение. Задание 3.2. Миссия и цели Для бизнес-идеи «Онлайн-школа иностранных языков для детей» сформулируйте: Миссию компании (главная философская цель, для чего существует бизнес). 3-4 конкретные, измеримые и ограниченные по времени цели (например, на первый год работы).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
	ограничений финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации		
Тема 4. Разработка основных разделов бизнес-плана: характеристика предприятия и выбор вида деятельности	ПК – 4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.1.	Задание 4.1. Организационно-правовая форма Проанализируйте две организационно-правовые формы: Индивидуальный предприниматель (ИП) и Общество с ограниченной ответственностью (ООО). Сравните их применительно к открытию интернет-магазина одежды. Какую форму вы бы рекомендовали и почему? Укажите не менее 3-х обоснованных причин. Задание 4.2. Описание предприятия и идеи Дайте развернутое описание предприятия для бизнес-плана по созданию кофейни с выпечкой собственного производства. Включите в описание: предполагаемое название, местоположение, организационно-правовую форму, основные виды деятельности и перечень ключевых услуг/продуктов.
Тема 5. Разработка основных разделов бизнес-плана: план маркетинга	УК – 2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		Задание 5.1. SWOT-анализ Проведите SWOT-анализ для нового фитнес-центра, ориентированного на занятых людей с предложением утренних и ночных групп. Заполните таблицу, указав не менее 3-х пунктов в каждом разделе (Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности, Угрозы). Задание 5.2. Маркетинговая стратегия Для сервиса по доставке здорового питания разработайте фрагмент маркетингового плана. Опишите: Целевую аудиторию (2-3 сегмента). Предлагаемый продукт/услугу и его уникальное торговое предложение (УТП). Комплекс продвижения (как минимум 3 канала: онлайн и оффлайн).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
Тема 6. Производственный план предприятия как раздел бизнес-плана	ПК – 4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.1.	Задание 6.1. Расчет производственной мощности Рассчитайте необходимую производственную мощность мини-пекарни. Исходные данные: в день планируется производить 100 буханок хлеба и 200 круассанов. Время выпечки одной партии хлеба – 1 час, круассанов – 30 минут. В печи одновременно помещается 20 буханок или 40 круассанов. Рабочий день – 8 часов. Хватит ли одной печи для выполнения плана? Задание 6.2. План выпуска продукции и расчет сырья Составьте упрощенный план выпуска продукции на месяц для небольшой мастерской по пошиву текстильных сумок. План: 100 сумок типа А (расход ткани – 1 м/шт) и 50 сумок типа Б (расход ткани – 1,5 м/шт). Рассчитайте общую потребность в ткани на месяц (в метрах). Какие еще основные материалы потребуются для производства?
Тема 7. Организационный план как раздел бизнес-плана	ПК - 1 Способен осуществлять сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	ИУК-2.1..	Задание 7.1. Построение организационной структуры Разработайте и изобразите в виде схемы простую организационную структуру для стартапа по разработке мобильных приложений (10-15 человек). В структуре должны быть отражены отделы: разработки, дизайна, маркетинга и продаж, а также руководство. Укажите ключевые должности. Задание 7.2. План найма персонала и ФОТ Составьте план найма персонала для открытия книжного магазина. Определите ключевые должности, количество сотрудников и предположительный размер оклада для каждой позиции. На основе этих данных рассчитайте приблизительный ежемесячный фонд оплаты труда (ФОТ).
Тема 8. Финансовый план как раздел бизнес-плана	УК - 1 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих	ИУК-2.1.. ИУК-2.2. ИУК-1.3	Задание 8.1. Расчет первоначальных затрат Составьте смету первоначальных затрат для открытия пункта выдачи заказов интернет-магазинов. Включите не менее 5-7 статей расходов (например, аренда за первый месяц, ремонт, оборудование (стеллажи, кассовый аппарат), регистрация бизнеса, непредвиденные расходы). Дайте итоговую оценку. Задание 8.2. Расчет точки безубыточности Рассчитайте точку безубыточности (в единицах продукции) для проекта по продаже handmade свечей. Исходные данные:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
	правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		Постоянные затраты в месяц (аренда, реклама) = 20 000 руб. Переменные затраты на 1 свечу (воск, фитиль, ароматизатор) = 150 руб. Цена продажи 1 свечи = 400 руб. Объясните, что показывает полученное значение.
Тема 9. Оценка рисков как раздел бизнес-плана	ПК – 4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	ИПК-4.1. ИПК-5.2 ИПК-5.3	Задание 9.1. Идентификация и оценка рисков Составьте таблицу основных рисков для бизнеса по организации вейк-парка (катание на водных лыжах с лебедкой). Выделите не менее 5 рисков (внешних и внутренних). Для каждого риска оцените вероятность его наступления (высокая, средняя, низкая) и потенциальный ущерб (высокий, средний, низкий). Задание 9.2. Разработка мер по минимизации рисков Выберите 2 наиболее критичных риска из задания 9.1 (с высокой вероятностью и/или высоким ущербом). Для каждого из них предложите 2-3 конкретные меры по их предотвращению или снижению негативных последствий.

Критерии оценивания самостоятельной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
хорошо	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
удовлетворительно	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
неудовлетворительно	выставляется если работа прошла проверку на антиплагиат и соответствует требованиям оформления

4.5. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КУРСОВЫХ РАБОТ

Курсовая работа позволяет выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом.

Примерные индивидуальные задания (темы) для курсовых работ:

КУРСОВАЯ РАБОТА НЕ ПРЕДУСМОТРЕНА УЧЕБНЫМ ПЛАНОМ

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета/зачета с оценкой

5.1. Вопросы к зачету/зачету с оценкой/:

по 5 вопросов по каждой теме Рабочей программы дисциплины.

Введение в курс «Бизнес-планирование экономической деятельности»

1. Дайте определение бизнес-планирования и раскройте его сущность как функции управления.
2. Назовите и охарактеризуйте основные цели разработки бизнес-плана.
3. Кто является основными пользователями (адресатами) бизнес-плана и как их интересы влияют на его структуру и содержание?
4. В чем заключается различие между бизнес-планом, стратегическим планом и текущим (тактическим) планом предприятия?
5. Перечислите и дайте краткую характеристику основным принципам эффективного бизнес-планирования.

Бизнес-планирование как процесс

1. Опишите основные этапы процесса бизнес-планирования.
2. Каковы роль и функции инициатора проекта и команды проекта в процессе бизнес-планирования?
3. Назовите основные источники внутренней и внешней информации, необходимой для разработки бизнес-плана.
4. Почему процесс бизнес-планирования считается итерационным (повторяющимся и уточняющимся)? Приведите пример.
5. Какие типичные ошибки допускаются на стадии организации процесса бизнес-планирования и как их избежать?

Методика составления начальных разделов бизнес-плана

1. Какова цель и каково рекомендуемое содержание раздела «Резюме» бизнес-плана?
2. Почему резюме пишется последним, но размещается в начале бизнес-плана?
3. Какая информация должна быть отражена в разделе «Описание предприятия (проекта)»?
4. Что включает в себя анализ инвестиционной привлекательности проекта в начальных разделах бизнес-плана?
5. Сформулируйте и обоснуйте миссию и цели бизнес-проекта, которые закладываются в основу плана.

Разработка основных разделов бизнес-плана: характеристика предприятия и выбор вида деятельности

1. Какие ключевые аспекты организационно-правовой формы и структуры предприятия необходимо отразить в бизнес-плане?
2. Опишите методику анализа текущего состояния предприятия и его конкурентных преимуществ (SWOT-анализ).
3. Какие факторы определяют выбор вида экономической деятельности для нового предприятия или проекта?
4. Какую информацию о продуктах или услугах предприятия (ассортимент, патенты, жизненный цикл) необходимо предоставить в данном разделе?
5. Каковы требования к описанию истории создания и профиля деятельности предприятия?

Разработка основных разделов бизнес-плана: план маркетинга

1. Опишите структуру и основные компоненты раздела «План маркетинга».
2. Какую роль в бизнес-плане играет анализ целевого рынка и целевой аудитории?
3. Что такое маркетинг-микс (4P) и как его элементы (Product, Price, Place, Promotion) раскрываются в бизнес-плане?
4. Какие методы используются для анализа конкурентной среды в плане маркетинга?
5. Как формируется прогноз объема продаж и обосновывается ценовая политика предприятия в данном разделе?

Производственный план предприятия как раздел бизнес-плана

1. Какова основная цель производственного плана и для каких типов проектов он является критически важным?
2. Опишите процесс расчета производственной мощности и планирования объема выпуска продукции.
3. Какая информация о производственном процессе (технология, операционный цикл) должна быть представлена в разделе?
4. Как производится расчет потребности в основных производственных фондах (оборудование, помещения) и сырьевых ресурсах?
5. Что включают в себя расчеты производственных затрат (себестоимости) и каковы их статьи?

Организационный план как раздел бизнес-плана

1. Какова цель организационного плана и какую информацию о команде проекта он должен донести до инвестора?
2. Какие организационную структуру управления проектом/предприятием рекомендуется представлять в бизнес-плане?
3. Опишите принципы формирования кадровой политики: потребность в персонале, система оплаты труда, график работы.
4. Как распределяются обязанности между ключевыми участниками проекта и каковы их функции?
5. Что такое календарный план (график) реализации проекта и какие этапы он в себя включает?

Финансовый план как раздел бизнес-плана

1. Назовите ключевые задачи финансового плана и перечислите его основные составные части.
2. Каковы основные статьи инвестиционных затрат и источники финансирования проекта?
3. Как формируется прогнозный отчет о прибылях и убытках (отчет о финансовых результатах)?
4. Опишите методику составления прогноза движения денежных средств (Cash Flow).
5. Какие показатели эффективности инвестиционного проекта (NPV, IRR, PP, ROI) рассчитываются на основе финансового плана и как они интерпретируются?

Оценка рисков как раздел бизнес-плана

1. Какова цель проведения анализа рисков в бизнес-плане?
2. Опишите методику качественного идентификации (выявления) и классификации основных рисков проекта.
3. Какие методы количественной оценки рисков (анализ чувствительности, сценариев, точка безубыточности) применяются в бизнес-планировании?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные методы и инструменты минимизации и управления рисками.
5. Что понимается под «запасом прочности» проекта и как он определяется в рамках анализа рисков?

Краткая характеристика ответов (ключи):

Введение в курс «Бизнес-планирование экономической деятельности»

1. Дайте определение бизнес-планирования и раскройте его сущность как функции управления.
   Бизнес-планирование — это процесс разработки плана коммерческой деятельности предприятия, включающий определение целей, необходимых ресурсов, способов достижения результатов и оценки рисков. Как функция управления, оно обеспечивает координацию действий, рациональное распределение ресурсов, прогнозирование возможных проблем и поиск путей их решения, а также служит инструментом контроля за реализацией намеченных задач. Сущность бизнес-планирования заключается в систематизации информации для принятия обоснованных управленческих решений и обеспечения устойчивого развития организации.
2. Назовите и охарактеризуйте основные цели разработки бизнес-плана.
   Основные цели разработки бизнес-плана: обоснование экономической целесообразности направления развития компании; определение необходимых объёмов и источников финансирования (в том числе для привлечения инвесторов или получения кредита); расчёт ожидаемых финансовых результатов (выручка, прибыль, сроки окупаемости); выявление потенциальных рисков и разработка мер по их минимизации; формирование чёткой программы действий для сотрудников и руководства. Кроме того, бизнес-план помогает оценить соответствие имеющихся ресурсов поставленным задачам и определить ключевые показатели эффективности для последующего контроля.
3. Кто является основными пользователями (адресатами) бизнес-плана и как их интересы влияют на его структуру и содержание?
   Основными пользователями бизнес-плана являются: собственники и руководство компании (интересуются общей стратегией, рентабельностью и рисками, поэтому в плане важны разделы с расчётами и выводами), потенциальные инвесторы и кредиторы (фокусируются на финансовой модели, гарантиях возврата средств и сроках окупаемости — для них критически важны прогнозы денежных потоков и оценка активов), сотрудники ключевых подразделений (нуждаются в чётком понимании задач и этапов реализации — для них важны календарные планы и распределение

ответственности). Интересы этих групп напрямую влияют на акценты в содержании: для инвесторов делают упор на финансовые расчёты, для руководства — на анализ рынка и стратегии, для персонала — на операционные детали и сроки.

4. В чем заключается различие между бизнес-планом, стратегическим планом и текущим (тактическим) планом предприятия?
   Различие между этими видами планов заключается в горизонте планирования, уровне детализации и направленности. Бизнес-план обычно охватывает конкретный проект или новое направление деятельности, содержит подробные финансовые расчёты и ориентирован на доказательство его жизнеспособности (часто — для внешних стейкхолдеров). Стратегический план определяет долгосрочные цели всей компании на 3–5 лет и более, задаёт общее направление развития, но без глубокой проработки отдельных операций. Текущий (тактический) план детализирует шаги по реализации стратегии на короткий период (год или квартал), включает конкретные задания для подразделений, бюджеты и KPI, при этом не углубляясь в обоснование концепции, как это делает бизнес-план.
5. Перечислите и дайте краткую характеристику основным принципам эффективного бизнес-планирования.
   Основные принципы эффективного бизнес-планирования: непрерывность (планирование ведётся постоянно, с учётом изменений внешней и внутренней среды); гибкость (возможность корректировки плана при появлении новых данных или рисков); единство (согласованность всех разделов плана между собой и с общей стратегией компании); точность (использование достоверных данных и обоснованных методик расчётов); участие (вовлечение ключевых сотрудников в разработку для повышения реалистичности и исполнимости); научность (применение аналитических методов и экономических моделей); оптимальность (выбор наиболее эффективных решений при имеющихся ресурсах); прозрачность (чёткость изложения для понимания всеми заинтересованными сторонами).

Бизнес-планирование как процесс

1. Опишите основные этапы процесса бизнес-планирования.
   Основные этапы процесса бизнес-планирования: сначала формулируют цели и определяют границы проекта — что именно планируется создать или развить. Затем собирают и анализируют исходные данные: рыночную информацию, сведения о ресурсах, требованиях и рисках. Далее разрабатывают предварительную версию бизнес-плана — описывают концепцию, составляют прогнозы и расчёты. После этого проводят оценку экономической эффективности: рассчитывают показатели окупаемости, рентабельности, чувствительности к рискам. Затем план дорабатывают с учётом замечаний заинтересованных сторон (инвесторов, руководства) и выявленных нестыковок. На завершающем этапе документ утверждают, после чего начинают его реализацию и регулярно контролируют выполнение с возможностью корректировки.
2. Каковы роль и функции инициатора проекта и команды проекта в процессе бизнес-планирования?
   Инициатор проекта задаёт исходную идею, определяет целевые ориентиры и обеспечивает первоначальное ресурсное обеспечение (в том числе доступ к информации и контактам). Он также выступает главным заинтересованным лицом, отстаивает проект перед внешними и внутренними стейкхолдерами и принимает ключевые решения по направлению развития. Команда проекта выполняет аналитическую и операционную работу: собирает данные, проводит расчёты, формирует разделы плана, оценивает риски и предлагает варианты решений. Члены команды отвечают за детализацию и техническую проработку всех разделов, обеспечивают согласованность частей плана между собой и соответствие целям инициатора, а также участвуют в защите и последующей корректировке документа.
3. Назовите основные источники внутренней и внешней информации, необходимой для разработки бизнес-плана.
   К основным источникам внутренней информации относятся: бухгалтерская и управленческая отчётность, данные о текущих мощностях и загрузке, сведения об имеющихся активах и обязательствах, статистика продаж и затрат, внутренние регламенты и стандарты, результаты ранее реализованных проектов. Внешняя информация собирается из отраслевых обзоров и статистики, данных профильных ассоциаций и госорганов, маркетинговых исследований и опросов потребителей, публикаций в СМИ и профильных изданиях, сведений о конкурентах и ценах, нормативно-правовых актов, влияющих на отрасль, а также из данных торговых площадок и открытых баз данных по контрагентам и рынкам.
4. Почему процесс бизнес-планирования считается итерационным (повторяющимся и уточняющимся)? Приведите пример.

Бизнес-планирование считают итерационным, потому что на каждом этапе могут появляться новые данные, меняющие исходные предположения: уточняются объёмы спроса, меняются условия поставок, корректируются цены, выявляются ранее неучтённые риски. В результате план многократно пересматривают и дорабатывают. Например, при запуске производства мебели на этапе анализа рынка выяснилось, что ключевой материал подорожал на 15%. Это потребовало пересчёта себестоимости, пересмотра ценовой политики и каналов сбыта, а затем — новой оценки сроков окупаемости. После корректировки план снова проверили на чувствительность и внесли дополнительные правки — так прошёл очередной виток итерации.

5. Какие типичные ошибки допускаются на стадии организации процесса бизнес-планирования и как их избежать?
   Типичные ошибки: недостаточный анализ рынка и конкурентов (приводят к завышенным прогнозам), игнорирование ключевых рисков и отсутствие плана их минимизации, использование нереалистичных допущений в финансовых моделях, слабая детализация операционных процессов и графиков, недооценка сроков и затрат на подготовительные этапы, несогласованность разделов плана между собой, а также отсутствие механизма контроля и корректировки после утверждения. Чтобы их избежать, важно опираться на проверяемые данные, привлекать профильных специалистов для оценки отдельных разделов, проводить сценарный анализ и стресс-тесты модели, регулярно сверяться с реальными показателями на пилотных этапах, обеспечивать прозрачность исходных допущений и заранее определять точки пересмотра плана.

Методика составления начальных разделов бизнес-плана

1. Какова цель и каково рекомендуемое содержание раздела «Резюме» бизнес-плана?
   Цель раздела «Резюме» — в сжатой форме дать читателю ключевое представление о проекте, его экономической целесообразности и потенциале, чтобы сформировать заинтересованность и побудить к детальному изучению бизнес-плана. Рекомендуемое содержание: краткое описание идеи проекта, целевая аудитория и рыночная ниша, основные конкурентные преимущества, объём необходимых инвестиций, ключевые финансовые показатели (ожидаемая выручка, прибыль, срок окупаемости), сроки реализации этапов, форма участия заинтересованных сторон (инвесторы, партнёры).
2. Почему резюме пишется последним, но размещается в начале бизнес-плана?
   Резюме пишут последним, потому что оно представляет собой выжимку из уже проработанных и рассчитанных разделов бизнес-плана — только после завершения всех аналитических и расчётных блоков можно корректно сформулировать краткие выводы. Размещают его в начале, чтобы адресат (инвестор, кредитор, партнёр) с первых страниц получил структурированную информацию о сути и выгодах проекта и принял решение, стоит ли вникать в детали.
3. Какая информация должна быть отражена в разделе «Описание предприятия (проекта)»?
   В разделе «Описание предприятия (проекта)» должна быть отражена следующая информация: полное наименование и организационно-правовая форма предприятия, история создания и текущее состояние бизнеса (если проект — развитие действующего предприятия), суть проекта и его уникальность, стадия готовности (идея, прототип, пилотный запуск), география деятельности и масштаб (локальный, региональный, федеральный), описание продукта или услуги, ключевые этапы реализации проекта, состав команды и распределение ответственности, имеющиеся ресурсы и активы, правовая база (лицензии, сертификаты, патенты — при наличии).
4. Что включает в себя анализ инвестиционной привлекательности проекта в начальных разделах бизнес-плана?
   Анализ инвестиционной привлекательности в начальных разделах включает: оценку ёмкости целевого рынка и динамики его роста, позиционирование проекта относительно конкурентов и выявление конкурентных преимуществ, предварительную оценку спроса и целевой аудитории, расчёт необходимого объёма инвестиций и источников финансирования, прогноз ключевых финансовых показателей (выручка, прибыль, рентабельность, срок окупаемости), анализ рисков и мер их минимизации, а также указание на наличие «точек роста» и потенциальных синергий (например, экономия за счёт масштаба, эффект от партнёрств).
5. Сформулируйте и обоснуйте миссию и цели бизнес-проекта, которые закладываются в основу плана.

Миссия бизнес-проекта формулируется как основная общественно значимая цель, которую он решает: например, «обеспечить потребителей качественным и доступным продуктом» или «сократить издержки отрасли за счёт внедрения технологичного решения». Цели проекта — конкретные, измеримые, ограниченные по времени ориентиры, которые задают направление всей деятельности. Например: выйти на ежемесячную выручку 5 млн руб. через 12 месяцев, занять 5% доли целевого рынка за 2 года, обеспечить рентабельность продаж не ниже 15%, сократить операционные издержки на 10% за счёт автоматизации. Обоснование строится на сочетании рыночных возможностей (спрос, тренды) и внутренних компетенций (технологии, команда, активы): так, заявленные цели должны опираться на реалистичные прогнозы спроса, доступные ресурсы и учитывать риски, а миссия задаёт ценностную рамку — объясняет, какую пользу проект несёт потребителям и обществу, что повышает его привлекательность для стейкхолдеров.

Разработка основных разделов бизнес-плана: характеристика предприятия и выбор вида деятельности

1. Какие ключевые аспекты организационно-правовой формы и структуры предприятия необходимо отразить в бизнес-плане?
   В бизнес-плане нужно отразить: выбранную организационно-правовую форму (например, ООО, АО, ИП) и обоснование её выбора с учётом масштаба и специфики деятельности; структуру управления предприятием — перечислить основные подразделения и описать схему подчинения; распределение полномочий и ответственности между руководителями и ключевыми сотрудниками; сведения о собственниках и размере уставного капитала; порядок принятия решений по ключевым вопросам; особенности юридической и финансовой ответственности участников. Также стоит указать, как структура предприятия соотносится с задачами проекта и обеспечивает его реализацию.
2. Опишите методику анализа текущего состояния предприятия и его конкурентных преимуществ (SWOT-анализ).
   SWOT-анализ предполагает структурированную оценку четырёх групп факторов. Сначала выявляют сильные стороны предприятия — то, в чём оно превосходит конкурентов или что даёт ему преимущество (например, опытная команда, уникальные технологии, выгодное расположение). Затем определяют слабые стороны — внутренние недостатки, способные помешать развитию (недостаток финансирования, узкие места в производстве, слабая узнаваемость бренда). Далее анализируют возможности внешней среды — благоприятные тенденции рынка, которые можно использовать (рост спроса, ослабление конкурентов, новые каналы сбыта). Наконец, выявляют угрозы — внешние риски, способные нанести ущерб (изменение законодательства, появление сильных игроков, колебания курсов валют). На заключительном этапе сопоставляют группы факторов между собой (например, как сильные стороны помогут реализовать возможности или нивелировать угрозы) и формируют перечень приоритетных действий.
3. Какие факторы определяют выбор вида экономической деятельности для нового предприятия или проекта?
   Выбор вида экономической деятельности определяют следующие факторы: наличие спроса на продукт или услугу и оценка его устойчивости; уровень конкуренции в выбранной нише и возможность занять заметную долю рынка; доступность необходимых ресурсов (финансовых, трудовых, материальных) и технологий; наличие у команды компетенций и опыта, релевантных для этой деятельности; правовые ограничения и требования к лицензированию, сертификации; прогнозируемая рентабельность и сроки окупаемости вложений; логистические и инфраструктурные условия (доступ к поставщикам, транспортным узлам, складам); макроэкономические факторы (налоговая нагрузка, курс валют, стоимость заёмных средств); а также тренды и перспективы развития отрасли в среднесрочной перспективе.
4. Какую информацию о продуктах или услугах предприятия (ассортимент, патенты, жизненный цикл) необходимо предоставить в данном разделе?
   В разделе о продуктах или услугах нужно предоставить: полный перечень наименований и краткое описание каждого продукта или услуги с указанием ключевых характеристик и целевого назначения; информацию об уровне уникальности и наличии интеллектуальной собственности (патенты, товарные знаки, ноу-хау) либо обоснование отсутствия таковых; сравнение с аналогами на рынке — чем предложение отличается от конкурентов и в чём его ценность для потребителя; стадии жизненного цикла для каждого продукта (разработка, вывод на рынок, рост, зрелость, спад) и планы по обновлению ассортимента; сведения о соответствии стандартам качества и наличии сертификатов; описание упаковки, комплектации, гарантийных обязательств и условий послепродажного обслуживания, если это применимо.
5. Каковы требования к описанию истории создания и профиля деятельности предприятия?

При описании истории создания и профиля деятельности важно придерживаться чёткой хронологии событий: указать дату и обстоятельства основания, ключевые этапы развития (расширение ассортимента, открытие филиалов, внедрение новых технологий), значимые достижения и поворотные моменты. Профиль деятельности описывают через перечень основных видов деятельности и долю выручки по каждому из них, целевую аудиторию и географию присутствия, описание производственного или сервисного процесса, а также через указание ключевых партнёров и клиентов. Обязательно отражают текущее положение компании на рынке, её масштабы и стратегические приоритеты на ближайшую перспективу. Текст должен быть лаконичным, но информативным — без избыточных деталей, но с опорой на факты и цифры, подтверждающие устойчивость и потенциал бизнеса.

Разработка основных разделов бизнес-плана: план маркетинга

1. Опишите структуру и основные компоненты раздела «План маркетинга».
   Раздел «План маркетинга» включает несколько ключевых компонентов. Сначала идёт анализ рынка и целевой аудитории — описание ёмкости рынка, тенденций, портрета потребителя. Далее следует описание стратегии охвата рынка (выбор целевых сегментов, позиционирование продукта). Затем подробно раскрываются элементы маркетинг-микса (4P): характеристики продукта, ценовая политика, каналы сбыта, план продвижения. Отдельно формируют бюджет маркетинговых мероприятий и указывают метрики для оценки их эффективности (например, конверсия, ROI). В завершение нередко добавляют анализ рисков и план действий на случай негативных сценариев (например, падения спроса).
2. Какую роль в бизнес-плане играет анализ целевого рынка и целевой аудитории?
   Анализ целевого рынка и целевой аудитории задаёт основу для всех маркетинговых решений в бизнес-плане. Он позволяет оценить потенциал спроса, понять, кто именно будет покупать продукт и почему, выявить наиболее перспективные сегменты для фокусировки. На базе этих данных определяют позиционирование, подбирают каналы продаж и коммуникации, обосновывают цену и объёмы производства. Без качественного анализа легко ошибиться с масштабом запуска, неверно выбрать каналы продвижения или установить цену, которая не найдёт отклика у потребителей.
3. Что такое маркетинг-микс (4P) и как его элементы (Product, Price, Place, Promotion) раскрываются в бизнес-плане?
   Маркетинг-микс (4P) — это базовая модель управления маркетингом, включающая четыре элемента. В бизнес-плане Product (продукт) раскрывают через описание характеристик, преимуществ, упаковки, гарантий и жизненного цикла товара; указывают отличия от аналогов и ценность для потребителя. Price (цена) обосновывают выбранной стратегией ценообразования (например, «снятие сливок» или проникновение), учитывают себестоимость, цены конкурентов и готовность аудитории платить. Place (каналы сбыта) описывают перечнем точек продаж и логистики: розничные сети, онлайн-площадки, дистрибьюторы, собственная розница — с указанием, как товар дойдёт до конечного покупателя. Promotion (продвижение) включают план коммуникаций: рекламу, PR, акции, соцсети, контент-маркетинг — с бюджетом, каналами, KPI и графиком мероприятий.
4. Какие методы используются для анализа конкурентной среды в плане маркетинга?
   Для анализа конкурентной среды применяют несколько методов. Чаще всего используют сравнительный анализ: составляют таблицу характеристик (ассортимент, цены, каналы, акции) и выявляют сильные/слабые стороны конкурентов. SWOT-анализ помогает соотнести внутренние возможности компании с внешними угрозами и возможностями рынка. Метод пяти сил Портера оценивает уровень конкуренции, влияние поставщиков и покупателей, угрозу новых игроков и заменителей. Также применяют мониторинг открытых источников (сайты, соцсети, отзывы) и полевые методы (тайный покупатель, опросы потребителей), чтобы понять позиционирование и восприятие брендов.
5. Как формируется прогноз объема продаж и обосновывается ценовая политика предприятия в данном разделе?
   Прогноз объёма продаж формируют на основе сочетания методов. Сначала опираются на анализ рынка: ёмкость, долю, которую планируется занять, темпы роста. Затем учитывают маркетинговые усилия (бюджет продвижения, охват аудитории, конверсии в покупку) и операционные ограничения (мощность производства, логистика). Часто применяют сценарный подход: базовый, оптимистичный и пессимистичный варианты с пояснением допущений. Ценовую политику обосновывают через расчёт себестоимости, анализ цен конкурентов и готовности потребителей платить (например,

опросы, тесты цены). Дополнительно учитывают стратегические цели (выход на рынок, максимизация прибыли), эластичность спроса и возможные скидки/акции — и на этой базе формируют вилку цен и правила их корректировки.

Производственный план предприятия как раздел бизнес-плана

1. Какова основная цель производственного плана и для каких типов проектов он является критически важным?
   Основная цель производственного плана — определить, каким образом и с какими ресурсами будет обеспечено изготовление продукции в нужном объёме и с требуемым качеством. Он критически важен для проектов с материально-технической составляющей: промышленных предприятий (выпуск товаров массового потребления, машиностроение), агропромышленных комплексов, производств с длительным циклом подготовки (например, тяжёлое машиностроение), а также для стартапов, предполагающих запуск собственного производства, и проектов по модернизации действующих мощностей.
2. Опишите процесс расчета производственной мощности и планирования объема выпуска продукции.
   Расчёт производственной мощности начинают с определения максимально возможного выпуска при полном использовании оборудования и площадей, с учётом режима работы и технологических норм. Для этого умножают количество единиц оборудования на производительность каждой единицы и на фонд рабочего времени (с учётом простоев, ремонтов и сменности). Планирование объёма выпуска опирается на прогноз спроса, заключённые договоры, сезонность и ограничения по ресурсам. Далее сопоставляют требуемый объём с производственной мощностью: если мощности не хватает — планируют их наращивание (закупка оборудования, увеличение сменности), если избыток — рассматривают варианты оптимизации или диверсификации ассортимента.
3. Какая информация о производственном процессе (технология, операционный цикл) должна быть представлена в разделе?
   В разделе о производственном процессе необходимо представить: описание технологии производства по этапам (от поступления сырья до выпуска готовой продукции), перечень и характеристики ключевых операций, длительность операционного цикла и его критические точки, схему производственного потока (последовательность операций и перемещения материалов), требования к качеству на каждом этапе и методы контроля, перечень нормативной документации (ГОСТы, ТУ, внутренние регламенты), а также описание требований к квалификации персонала и меры по обеспечению безопасности и охраны труда.
4. Как производится расчет потребности в основных производственных фондах (оборудование, помещения) и сырьевых ресурсах?
   Расчёт потребности в основных производственных фондах ведут от производственной программы: определяют, какое оборудование и в каком количестве необходимо для выполнения плана выпуска, с учётом его производительности и коэффициента использования. По помещениям исходят из нормативов площади на единицу оборудования или на одного работника, добавляют зоны складирования, логистики и вспомогательных служб. Потребность в сырьевых ресурсах рассчитывают умножением нормы расхода на единицу продукции на планируемый объём выпуска с учётом страхового запаса, потерь и брака, а также сроков поставки и условий хранения. Для многономенклатурного производства составляют сводную ведомость по всем позициям.
5. Что включают в себя расчеты производственных затрат (себестоимости) и каковы их статьи?
   Расчёты производственных затрат (себестоимости) включают группировку расходов по статьям и их суммирование для определения полной себестоимости единицы и всего объёма продукции. Основные статьи: сырьё и материалы (за вычетом возвратных отходов), покупные комплектующие и полуфабрикаты, топливо и энергия на технологические цели, основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих, отчисления на социальные нужды, общепроизводственные расходы (амортизация, ремонт, содержание оборудования), общехозяйственные расходы, коммерческие (сбытовые) расходы. Дополнительно могут выделяться статьи по специфике отрасли (например, упаковка, сертификация, лицензирование).

Организационный план как раздел бизнес-плана

1. Какова цель организационного плана и какую информацию о команде проекта он должен донести до инвестора?

Цель организационного плана — продемонстрировать, что у проекта есть компетентная команда и выстроенная система управления, способные реализовать заявленные задачи в установленные сроки. До инвестора нужно донести информацию о квалификации ключевых членов команды, их опыте и релевантных достижениях, распределении ролей и ответственности, наличии необходимых лицензий или допусков, а также о механизмах принятия решений и контроля исполнения.

2. Какие организационную структуру управления проектом/предприятием рекомендуется представлять в бизнес-плане?
   В бизнес-плане рекомендуется представлять организационную структуру в виде чёткой иерархии с выделением ключевых подразделений и линий подчинения. Обычно включают руководство (директор, управляющий), блок производства или реализации продукта, финансовый и юридический отделы, службу маркетинга и продаж, логистику и административный персонал. Важно показать, как взаимодействуют подразделения, кто отвечает за стратегические и оперативные решения, а также обозначить наличие внешних консультантов или аутсорсинговых функций, если они предусмотрены.
3. Опишите принципы формирования кадровой политики: потребность в персонале, система оплаты труда, график работы.
   Принципы формирования кадровой политики начинаются с оценки потребности в персонале: определяют необходимый состав и количество сотрудников исходя из производственной программы, графика работы и технологических требований. Далее разрабатывают систему оплаты труда — она должна сочетать конкурентоспособный базовый оклад и мотивационные выплаты (премии за выполнение KPI, бонусы за перевыполнение плана). График работы формируют с учётом специфики деятельности (например, непрерывное производство требует посменной работы, офисный персонал чаще работает по пятидневке), а также требований трудового законодательства — продолжительности рабочей недели, перерывов, отпусков.
4. Как распределяются обязанности между ключевыми участниками проекта и каковы их функции?
   Обязанности распределяются в соответствии с компетенциями и зоной ответственности. Руководитель проекта (или генеральный директор) отвечает за стратегию, контроль сроков и бюджета, взаимодействие с инвесторами. Коммерческий директор или менеджер по продажам фокусируется на сбыте, выстраивании каналов дистрибуции и работе с клиентами. Финансовый менеджер контролирует денежные потоки, составляет бюджеты и отчётность. Технический руководитель или главный инженер отвечает за производственный процесс, соблюдение технологий и качество. HR-специалист или администратор занимается подбором персонала, документооборотом и соблюдением трудового законодательства. Каждый участник также несёт ответственность за отчётность по своему направлению и своевременное информирование руководства о возникающих проблемах.
5. Что такое календарный план (график) реализации проекта и какие этапы он в себя включает?
   Календарный план (график) реализации проекта — это последовательность этапов с указанием сроков выполнения и ответственных лиц, которая позволяет отслеживать прогресс и управлять ресурсами. Он включает подготовительный этап (оформление юрлица, получение разрешений, подбор персонала), этап закупки и подготовки инфраструктуры (покупка/аренда помещений, оборудования), этап запуска (настройка процессов, тестовые партии, обучение сотрудников), этап выхода на плановые показатели (наращивание объёмов, стабилизация качества) и этап мониторинга (контроль KPI, корректировка действий). Для каждого этапа прописывают конкретные задачи, сроки, ресурсы и критерии завершения.

Финансовый план как раздел бизнес-плана

1. Назовите ключевые задачи финансового плана и перечислите его основные составные части.
   Ключевые задачи финансового плана включают:
   - обеспечение финансовой устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе;
   - прогнозирование доходов, расходов и прибыли для оценки жизнеспособности проекта;
   - планирование инвестиций и определение источников финансирования;
   - контроль за рациональным использованием ресурсов и оптимизация затрат;
   - оценку рисков и подготовку мер для их минимизации;

- обеспечение платёжеспособности компании и предотвращение кассовых разрывов;
- формирование базы для принятия стратегических и оперативных решений.

Основные составные части финансового плана:
Бюджет доходов и расходов (БДР) — прогноз выручки, затрат и прибыли. Показывает, сколько бизнес планирует заработать, потратить и какой доход получить.
Бюджет движения денежных средств (БДДС, Cash Flow) — план поступлений и выплат, позволяющий контролировать ликвидность и избегать кассовых разрывов.
Прогнозный баланс — структура активов и пассивов на конец планового периода.
Платёжный календарь — детализированный план платежей по дням, используемый для краткосрочного планирования.
Бюджеты центров финансовой ответственности (ЦФО) — планы по подразделениям или направлениям деятельности.
Для малого бизнеса часто достаточно БДР, БДДС и платёжного календаря.

2. Каковы основные статьи инвестиционных затрат и источники финансирования проекта?
   Основные статьи инвестиционных затрат: приобретение и монтаж оборудования, строительство или аренда помещений, закупка сырья и материалов для старта, разработка и приобретение нематериальных активов (патенты, ПО), предпроектные исследования и подготовка производства. Источники финансирования: собственные средства (прибыль, амортизация), кредиты и займы, инвестиции (в том числе от партнёров), государственные субсидии и гранты, лизинг.
3. Как формируется прогнозный отчет о прибылях и убытках (отчет о финансовых результатах)?
   Прогнозный отчёт о прибылях и убытках формируют на основе плановых объёмов продаж, себестоимости продукции, коммерческих и управленческих расходов. Сначала прогнозируют выручку, затем последовательно вычитают себестоимость, операционные и прочие расходы — получают прогноз чистой прибыли. При расчётах учитывают рыночные данные, исторические показатели и ожидаемые изменения (цены, объёмы, тарифы).
4. Опишите методику составления прогноза движения денежных средств (Cash Flow).
   Методика Cash Flow: сначала определяют период и собирают данные по поступлениям и выплатам. Затем классифицируют потоки на операционные, инвестиционные и финансовые. Прогнозируют притоки (выручка, прочие поступления) и оттоки (затраты, платежи по обязательствам). Рассчитывают чистый денежный поток как разницу притоков и оттоков по периодам. При необходимости формируют несколько сценариев (оптимистичный, пессимистичный) и закладывают минимальный остаток средств на счетах.
5. Какие показатели эффективности инвестиционного проекта (NPV, IRR, PP, ROI) рассчитываются на основе финансового плана и как они интерпретируются?
   NPV (чистая приведённая стоимость) — если больше нуля, проект окупается с учётом временной стоимости денег и его стоит принять; меньше нуля — проект убыточен. IRR (внутренняя норма доходности) — ставка, при которой NPV равна нулю; проект выгоден, если IRR превышает стоимость капитала. PP (срок окупаемости) — показывает, за какой период вернутся вложения; чем короче, тем лучше. ROI (рентабельность инвестиций) — отношение прибыли к вложенным средствам в процентах; чем выше показатель, тем эффективнее инвестиции.

Оценка рисков как раздел бизнес-плана

1. Какова цель проведения анализа рисков в бизнес-плане?
   Цель анализа рисков в бизнес-плане — выявить потенциальные угрозы для реализации проекта и его финансовых результатов, оценить вероятность их наступления и масштаб возможных последствий, чтобы заранее подготовить меры по предотвращению или смягчению ущерба и тем самым повысить устойчивость бизнеса.
2. Опишите методику качественного идентификации (выявления) и классификации основных рисков проекта.

Методика качественной идентификации и классификации рисков начинается с мозгового штурма и экспертных оценок для выявления всех возможных угроз — от рыночных и операционных до правовых и форс-мажорных. Далее риски группируют по сферам возникновения (внешние/внутренние, финансовые/производственные/репутационные и т. п.) и по стадиям проекта, на которых они могут проявиться. Затем каждому риску присваивают качественную оценку по уровню влияния (низкий/средний/высокий) и вероятности наступления (низкая/средняя/высокая), на основании чего формируют матрицу рисков и определяют приоритеты для дальнейшей проработки.

3. Какие методы количественной оценки рисков (анализ чувствительности, сценариев, точка безубыточности) применяются в бизнес-планировании?
   В бизнес-планировании применяют: анализ чувствительности — оценивают, как изменение ключевых параметров (цена, объём продаж, стоимость сырья) повлияет на итоговые показатели (NPV, ROI); анализ сценариев — строят три варианта развития событий (пессимистичный, базовый, оптимистичный) и рассчитывают финансовые результаты для каждого; расчёт точки безубыточности — определяют минимальный объём продаж, при котором выручка покрывает совокупные затраты, и оценивают, насколько фактический или планируемый объём превышает этот порог.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные методы и инструменты минимизации и управления рисками.
   Основные методы и инструменты: диверсификация (расширение ассортимента, рынков сбыта, поставщиков) снижает зависимость от одного фактора; хеджирование (например, фиксация цен или валютных курсов через контракты) защищает от ценовых и валютных рисков; страхование покрывает часть потерь при наступлении страховых случаев; резервирование (создание финансовых и товарных запасов) обеспечивает устойчивость при временных сбоях; контрактные механизмы (штрафы, гарантии, чёткие условия поставки и оплаты) снижают операционные и правовые риски; распределение рисков между участниками проекта (например, передача части рисков подрядчикам); внедрение систем контроля и мониторинга (KPI, аудит, регламенты) для раннего выявления отклонений.
5. Что понимается под «запасом прочности» проекта и как он определяется в рамках анализа рисков?
   «Запас прочности» проекта — это показатель того, насколько фактические или планируемые параметры (объём продаж, выручка) превышают минимально допустимый уровень, необходимый для безубыточной работы. Его определяют как разницу между плановым объёмом продаж и точкой безубыточности (в натуральном или стоимостном выражении), либо как отношение этой разницы к плановому объёму (в процентах). Чем выше запас прочности, тем устойчивее проект к колебаниям спроса, цен и затрат.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
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.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания

отлично	Выставляется, если обучающимся правильно и полностью раскрыто содержание материала в пределах программы, чётко и правильно даны определения и раскрыто содержание понятий, точно использованы научные и технические термины, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения
хорошо	Выставляется, если обучающимся раскрыто основное содержание материала в пределах программы, даны определения и раскрыто содержание понятий, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения, но присутствуют незначительные нарушения в последовательности изложения, имеются одна-две неточности в содержании ответа
удовлетворительно	Выставляется, если обучающимся содержание учебного материала изложено фрагментарно, не всегда последовательно, не даны определения, не раскрыто содержание понятий, или они изложены с ошибками, допускаются ошибки и неточности в использовании научной терминологии, отсутствуют выводы и обобщения из предыдущего материала, или возможны ошибки в их изложении
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающимся основное содержание учебного материала не раскрыто, не даются ответы на основные вопросы, допускаются грубые ошибки в определении понятий, в использовании терминологии, отсутствуют выводы и обобщения

6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задания для диагностической работы должны обеспечивать оценку полностью или частично сформированных компетенций. Каждое задание должно быть привязано к тому или иному индикатору сформированности компетенций.

При формировании заданий для диагностической работы необходимо использовать тестовые задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Все типы заданий должны быть представлены не менее одного раза.

№ п/п	Тема занятия	Код компетенции	Индикатор	Тип задания	Задание		Уровень освоения
					Вариант 1	Вариант 2	

							компетенции
1.	Тема 1. Введение в курс «Бизнес-планирование».	ПК - 1 Способен осуществлять сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов)	**ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.**	2	1. Установите правильную логическую последовательность этапов разработки бизнес-плана. *Элементы для последовательности:* A. Проведение маркетингового исследования и анализ рынка. B. Формирование команды проекта и распределение ответственности. C. Определение целей бизнес-плана и круга лиц, для которых он предназначен. D. Разработка финансового плана (бюджетирование, прогноз денежных потоков). E. Сбор и анализ исходной информации о компании, продукте или идее. Ключ: C → E → A → B → D	1. Установите правильную последовательность разделов классического бизнес-плана в порядке их разработки (от концептуальных к конкретным). Элементы для последовательности: A. Организационный план. B. Резюме проекта. C. Анализ рисков и описание мер по их минимизации. D. Описание продуктов или услуг. E. Маркетинговый план. **Ключ:** D → E → A → C → B	Базовый (1-3 минуты)
			ИПК-4.2. Уметь разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персонало	5	Задача 2. В рамках вводного модуля курса «Бизнес-планирование экономической деятельности» выделяют ключевые цели составления бизнес-плана. Укажите числом, сколько основных целей традиционно фиксируют в методических материалах по бизнес-планированию (среди них — обоснование инвестиций, привлечение финансирования, внутреннее управление проектом, оценка рисков и эффективности).	Задача 2. При изучении структуры типового бизнес-плана в курсе «Бизнес-планирование экономической деятельности» обычно выделяют базовые разделы, без которых документ не считается полноценным. Запишите числом, сколько таких ключевых разделов принято включать в стандартный бизнес-план (в их числе — резюме, маркетинговый, производственный и финансовый планы, оценка рисков).	Высокий (5-10 минут)

			м.		Ответ: 4.	Ответ: 5.	
2.	Тема 2. Бизнес-планирование как процесс.	ПК – 5 Способен формировать и проверять планы финансово-экономического развития организации	**ИПК-4.1. Знать методы разработки и реализации проектов в области управления персоналом.**	*4*	Задание 3. Выберите из предложенного списка те этапы, которые обязательно входят в процесс бизнес-планирования, и объясните, почему они критически важны для итогового документа: Варианты: А) сбор и анализ рыночной информации; Б) разработка логотипа компании; В) расчёт прогнозных финансовых показателей; Г) подбор офисной мебели; Д) определение целей и ключевых показателей эффективности (KPI); Е) составление меню для корпоративных обедов. Правильные ответы: А, В, Д Объяснение: сбор и анализ рыночной информации позволяет обосновать спрос на продукт, оценить конкуренцию и выявить ниши — без этого бизнес-план теряет связь с реальностью и не выдерживает проверки инвесторами. Расчёт прогнозных финансовых показателей (выручка, затраты, точка безубыточности, денежные потоки) формирует экономическую модель проекта и даёт основу для оценки его жизнеспособности. Определение целей и KPI задаёт критерии успеха и точки контроля, без них невозможно управлять реализацией плана и корректировать действия при отклонениях.	Задание 3. Выберите из списка те разделы, которые традиционно включаются в бизнес-план для обоснования экономической деятельности организации, и поясните, как данные из этих разделов помогают принимать управленческие решения: Варианты: А) резюме проекта; Б) план личных отпусков сотрудников; В) маркетинговый план; Г) производственный план; Д) график семейных мероприятий топ-менеджмента; Е) финансовый план. Правильные ответы: А, В, Г, Е Объяснение: резюме проекта концентрирует ключевые выводы и цифры для быстрого понимания сути инициативы — именно с него начинают знакомство с планом инвесторы и кредиторы. Маркетинговый план раскрывает стратегию продвижения, целевые сегменты и каналы сбыта, что позволяет корректировать ассортимент и ценообразование. Производственный план описывает мощности, технологии и затраты на выпуск продукции, формируя базу для расчёта себестоимости и оценки операционной эффективности. Финансовый план объединяет все расчёты (доходы, расходы, денежные потоки, точки безубыточности) и служит основой для оценки рисков, потребности в финансировании и сроков окупаемости — на его основе принимаются решения о запуске, масштабировании или	Повышенный (3-5 минут)

						корректировке проекта.	
			ИПК-5.2 Уметь: Анализировать производственно-хозяйственные планы организации	*5*	Задача 4. В процессе бизнес-планирования принято выделять ключевые стадии, отражающие логику разработки документа: от постановки цели до контроля реализации. Укажите числом, сколько основных стадий включает классический процесс бизнес-планирования (среди них — сбор данных и анализ среды, постановка целей, формирование разделов плана, расчёты и моделирование, согласование и утверждение, внедрение и мониторинг). Ответ: 6.	Задача 4. При анализе производственно-хозяйственного плана в рамках бизнес-планирования оценивают ряд обязательных экономических показателей, позволяющих судить о жизнеспособности проекта. Запишите числом, сколько базовых финансовых показателей традиционно требуется отразить в финансовом разделе бизнес-плана для комплексной оценки проекта (в их числе — выручка, себестоимость, точка безубыточности, чистый денежный поток, NPV или срок окупаемости). Ответ: 5.	Высокий (5-10 минут)
3.	Тема 3. Методика составления начальных разделов бизнес-плана.	ПК - 1 Способен осуществлять сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов)	**ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и**	*3*	**5. Вопрос:** Какое из следующих утверждений **НАИБОЛЕЕ ТОЧНО** описывает ключевую цель и содержание раздела "Резюме" бизнес-плана? **Варианты ответов:** 1. Это подробное техническое описание продукта или услуги, включающее патенты и технологии. 2. Это краткий, но емкий обзор всего бизнес-плана, предназначенный для того, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора или кредитора. 3. Это финансовый отчет, показывающий прогнозируемые доходы, расходы и прибыль на следующие пять лет. 4. Это анализ сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз на рынке. **Ключ: 2**	5. Расположите разделы бизнес-плана в той последовательности, в которой их рекомендуется составлять и представлять инвестору в начале документа. 1. Анализ рынка и маркетинговая стратегия. 2. Резюме. 3. Организационный план. 4. Описание продукта или услуги. 5. Финансовый план. **Варианты ответов:** а) 1 - 4 - 3 - 5 - 2 б) 4 - 1 - 3 - 5 - 2 в) 2 - 4 - 1 - 3 - 5 г) 2 - 1 - 4 - 3 - 5 **Ключ: б) 4 - 1 - 3 - 5 - 2**	Базовый (1-3 минуты)

			ограничений.				
			И П К - 1 . 3 Владеть: Навыками сбора и обработки исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	*5*	Задача 6. При составлении начальных разделов бизнес-плана (резюме и описание проекта) требуется собрать и обработать ряд первичных данных о рынке. Укажите числом, сколько ключевых параметров рыночной информации критически важно зафиксировать на этом этапе для обоснованных расчётов (среди них — объём целевого рынка, динамика роста, уровень конкуренции, структура спроса, основные потребительские сегменты). Ответ: 5.	Задача 6. В рамках подготовки исходных данных для начальных разделов бизнес-плана необходимо определить базовые производственные и коммерческие нормативы. Запишите числом, сколько основных расчётных показателей нужно вывести на старте для формирования прогнозной модели (в их числе — себестоимость единицы продукции, планируемая цена реализации, точка безубыточности в натуральном выражении, норма расхода ключевых ресурсов, уровень постоянных затрат). Ответ: 5.	Высокий (5-10 минут)
4.	Тема 4. Разработка основных разделов бизнес-плана: характеристи	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	**ИПК-4.1. Знать методы разработки и реализации проектов в области управления персоналом.**	*2*	**7. Задание:** Установите правильную логическую последовательность этапов разработки начальных разделов бизнес-плана. **Элементы для последовательности:** А. Анализ рынка и конкурентов Б. Формулировка миссии и целей предприятия В. Выбор организационно-правовой формы Г. Подробное описание продукта или услуги Д. Определение и обоснование вида экономической деятельности **Ключ: Д – Б – Г – А – В**	**7. Задание:** Расположите в правильном порядке шаги по созданию характеристики предприятия и обоснованию его деятельности. **Элементы для последовательности:** А. Проведение SWOT-анализа для оценки потенциала предприятия Б. Регистрация предприятия в государственных органах В. Разработка наименования и создание фирменного стиля Г. Определение ключевых компетенций и конкурентных преимуществ Д. Формальное описание отрасли и ее	Базовый (1-3 минуты)

	ка предприятия и выбор вида деятельности.					перспектив **Ключ:Д – Г – А – В – Б**	
			И П К - 5 . 3 Владеть: Навыками формирования и проверки планов финансово-экономического развития организации	*5*	Задача 8. При разработке раздела «Характеристика предприятия» в бизнес-плане необходимо отразить ключевые параметры, позволяющие оценить стартовые позиции организации. Укажите числом, сколько базовых характеристик принято включать в этот раздел для формирования целостного представления о компании (среди них — организационно-правовая форма, вид деятельности по ОКВЭД, масштаб бизнеса, ключевые компетенции, история и достижения, ресурсная база). Ответ: 6.	Задача 9. При выборе вида деятельности в рамках бизнес-планирования анализируют ряд критериев, чтобы обосновать перспективность и реализуемость направления. Запишите числом, сколько основных критериев обычно используют для оценки целесообразности выбора вида деятельности (в их числе — рыночный спрос, уровень конкуренции, барьеры входа, нормативная база, доступность ресурсов, потенциал рентабельности). Ответ: 6.	Высокий (5-10 минут)
5.	Тема 5. Разработка основных разделов бизнес-плана: план маркетинга	ПК - 1 Способен осуществлять сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов)	**ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и**	*2*	**9. Задание:** Установите правильную логическую последовательность этапов разработки раздела "План маркетинга" в бизнес-плане. **Элементы для последовательности:** А. Разработка комплекса маркетинга (4Р) Б. Формулировка целей маркетинга В. Проведение SWOT-анализа рынка Г. Определение целевых сегментов и позиционирования Д. Разработка бюджета маркетинга и системы контроля **Ключ: В → Г → Б → А → Д**	**9. Задание:** Расположите в правильном порядке этапы процесса сегментации рынка и позиционирования товара. **Элементы для последовательности:** А. Выбор целевых сегментов рынка Б. Разработка маркетингового комплекса для каждого сегмента В. Определение критериев сегментации Г. Анализ привлекательности каждого сегмента Д. Позиционирование товара на целевом сегменте Е. Профилирование и описание полученных сегментов **Ключ: В → Е → Г → А → Д → Б**	Базовый (1-3 минуты)

			имеющихся ресурсов и ограничений.				
			ИПК-4.2. Уметь разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом.	*5*	Задача 10. При формировании раздела «План маркетинга» в бизнес-плане необходимо отразить ключевые элементы, позволяющие обосновать стратегию продвижения и спрогнозировать объёмы продаж. Укажите числом, сколько базовых компонентов традиционно включают в этот раздел (среди них — целевые сегменты, позиционирование, каналы сбыта, ценовая политика, план продвижения, прогноз объёмов продаж). Ответ: 6.	Задача 10. Для обоснования маркетинговых расчётов в бизнес-плане требуется определить ряд исходных показателей, на базе которых строятся прогнозы выручки и затрат на продвижение. Запишите числом, сколько основных расчётных метрик принято использовать на этапе подготовки маркетингового раздела (в их числе — цена единицы продукции, средний чек, конверсия по каналам, стоимость привлечения клиента, плановый объём продаж, доля рынка). Ответ: 6.	Высокий (5-10 минут)
6	Тема 6. Производственный план предприятия как раздел бизнес-плана.	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	**ИПК-4.1. Знать методы разработки и реализации проектов в области управления персоналом.**	*2*	**11. Задание:** Установите правильную последовательность разделов производственного плана в бизнес-плане. **Элементы для последовательности:** А) Расчет себестоимости продукции Б) Описание производственного процесса В) Расчет потребности в основных фондах (оборудовании, помещениях) Г) Производственная программа (что и в каком объеме производим) Д) Расчет потребности в сырье и материалах Е) Расчет потребности в персонале и фонда оплаты труда (ФОТ) Ключ: Правильная последовательность: Г, Б, В, Д, Е, А	**11. Задание:** Расположите в правильной последовательности этапы расчета производственной мощности предприятия. **Элементы для последовательности:** А) Определение фонда времени работы оборудования Б) Расчет коэффициента загрузки оборудования В) Определение трудоемкости производственной программы Г) Расчет пропускной способности единицы оборудования Д) Определение производственной мощности цеха и предприятия в целом Е) Выявление "узких мест" в производственном процессе Ключ: Правильная последовательность: А, Г, В, Д, Е, Б	Базовый (1-3 минуты)
			ИПК-5.2	*5*	Задача 12.	Задача 12.	Высоки

			Уметь: Анализировать производственно-хозяйственные планы организации		Условие: в производственном плане предприятия заложен выпуск 25 000 единиц продукции в год. На изготовление одной единицы требуется 2 кг основного сырья по цене 350 рублей за килограмм, вспомогательные материалы — на 120 рублей на единицу, а затраты на оплату труда составляют 900 рублей на единицу. Рассчитайте совокупные прямые затраты на годовой выпуск продукции (в рублях). Ответ: 43 000 000. Решение: Затраты на основное сырьё на единицу: 2 × 350 = 700 рублей. Суммарные прямые затраты на единицу: 700 (основное сырьё) + 120 (вспомогательные материалы) + 900 (оплата труда) = 1 720 рублей. Годовые прямые затраты: 1 720 × 25 000 = 43 000 000 рублей.	Условие: производственный план предусматривает работу в две смены. Оборудование имеет паспортную производительность 30 единиц продукции в час. Потери времени на переналадку и техобслуживание составляют 15 % от фонда рабочего времени. В месяце 21 рабочий день, продолжительность одной смены — 8 часов. Определите максимально возможный месячный объём производства при учёте плановых потерь (в единицах продукции). Ответ: 8 568. Решение: Общий фонд рабочего времени в месяц (без учёта потерь): 2 смены × 8 часов × 21 день = 336 часов. Потери времени: 336 × 0,15 = 50,4 часа. Эффективный фонд рабочего времени: 336 − 50,4 = 285,6 часа. Месячный объём производства: 285,6 × 30 = 8 568 единиц.	й (5-10 минут)
7.	Тема 7. Организационный план как раздел бизнес-плана.	ПК - 1 Способен осуществлять сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерчес	**ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из**	*2*	**13. Установите правильную последовательность разделов организационного плана.** А) Штатное расписание и расходы на персонал Б) Организационная структура управления В) Сведения о ключевом менеджменте и владельцах Г) Правовая форма предприятия Д) Кадровая политика и система мотивации **Ключ: Правильная последовательность: Г – Б – В – Д – А**	**13. Расположите в логической последовательности этапы разработки кадрового обеспечения проекта.** А) Расчет фонда оплаты труда (ФОТ) и социальных отчислений Б) Определение квалификационных требований к ключевым специалистам В) Составление графика найма персонала по этапам проекта Г) Анализ потребности в персонале по подразделениям и функциям Д) Описание системы обучения и адаптации сотрудников **Правильная последовательность: Г – Б – В – Д – А**	Базовый (1-3 минуты)

		кой деятельности (бизнес-планов)	**действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.**				
			ИПК-1.3 Владеть: Навыками сбора и обработки исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	*5*	Задача 14. Условие: в рамках подготовки организационного плана бизнес-проекта требуется рассчитать штатную численность основного производственного персонала. Планируемый месячный объём выпуска — 12 600 единиц продукции. Норма выработки на одного рабочего — 30 единиц в день. В месяце 21 рабочий день. Определите необходимое количество рабочих (в единицах), если предполагается полная загрузка по норме выработки без сверхурочных. Ответ: 20. Решение: Дневной объём выпуска: 12 600 / 21 = 600 единиц. Количество рабочих в день: 600 / 30 = 20 человек. При полной загрузке и отсутствии сменности необходимое количество рабочих равно 20.	Задача 14. Условие: при формировании организационного плана нужно определить месячный фонд оплаты труда для управленческого звена. В структуре предусмотрены: 1 генеральный директор с окладом 180 000 рублей в месяц, 1 финансовый директор — 150 000 рублей, 1 руководитель отдела продаж — 130 000 рублей, 2 менеджера по продажам с окладом 90 000 рублей каждый. Кроме окладов, для менеджеров предусмотрена премия в размере 5 % от совокупного месячного плана продаж, который составляет 4 000 000 рублей. Рассчитайте общий месячный фонд оплаты труда управленческого персонала (в рублях) с учётом окладов и премий. Ответ: 840 000. Решение: Сумма окладов управленцев: 180 000 + 150 000 + 130 000 = 460 000 рублей. Оклады менеджеров по продажам: 2 × 90 000 = 180 000 рублей. Премия менеджерам: 4 000 000 × 0,05 = 200 000 рублей. Общий фонд оплаты труда: 460 000 + 180 000 + 200 000 = 840 000 рублей.	Высокий (5-10 минут)
8.	Тема 8.	ПК - 1	**ИУК-2.1. Знает круг**	*1*	Задание 15. Установите соответствие между показателями финансового плана бизнес-плана и	Задание 15. Установите соответствие между разделами/блоками финансового плана и типами	Базовый (1-3

	Финансовый план как раздел бизнес-плана.	Способен осуществлять сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов)	**поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.**		их расчётной логикой. Список 1 (показатели): А) Точка безубыточности в натуральном выражении. Б) Чистый денежный поток от операционной деятельности. В) Рентабельность продаж. Г) Коэффициент текущей ликвидности. Список 2 (расчётная логика): 1. (Чистая прибыль / Выручка) × 100 %. 2. Постоянные затраты / (Цена единицы − Переменные затраты на единицу). 3. Оборотные активы / Краткосрочные обязательства. 4. Поступления от продаж − Суммарные операционные оттоки (оплата поставщикам, зарплата, налоги и пр.). Ответ: А-2, Б-4, В-1, Г-3.	данных, которые в них отражаются. Список 1 (разделы/блоки финансового плана): А) Прогнозный отчёт о финансовых результатах. Б) План движения денежных средств. В) Прогнозный баланс. Г) Расчёт показателей эффективности проекта. Список 2 (типы данных): 1. Остатки активов и обязательств на конкретную дату, структура капитала, чистые активы. 2. Выручка, себестоимость, коммерческие и управленческие расходы, прибыль до налогообложения, чистая прибыль. 3. NPV, IRR, срок окупаемости, индекс прибыльности, точка безубыточности. 4. Притоки по операционной деятельности, выплаты поставщикам и персоналу, налоговые платежи, чистые денежные потоки по периодам. Ответ: А-2, Б-4, В-1, Г-3.	минуты)
			ИПК-4.2. Уметь разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом.	*5*	Задача 16. Условие: при составлении финансового плана бизнес-проекта необходимо рассчитать точку безубыточности в натуральном выражении. Постоянные затраты составляют 720 000 рублей в месяц, цена реализации единицы продукции — 1 200 рублей, переменные затраты на единицу — 720 рублей. Определите месячный объём продаж в единицах продукции, при котором проект выйдет на безубыточность. Ответ: 1 500. Решение: Маржинальная прибыль на единицу продукции: 1	Задача 16. Условие: в рамках формирования финансового плана требуется определить чистый денежный поток за первый год реализации проекта. Планируемая выручка — 8 500 000 рублей. Совокупные переменные затраты — 3 200 000 рублей, постоянные затраты — 2 100 000 рублей, амортизация — 450 000 рублей, налог на прибыль (20 %) рассчитывается от налогооблагаемой прибыли. Рассчитайте чистый денежный поток за год (в рублях), учитывая, что амортизация не является денежным оттоком. Ответ: 3 010 000.	Высокий (5-10 минут)

					200 − 720 = 480 рублей. Точка безубыточности в натуральном выражении: 720 000 / 480 = 1 500 единиц.	Решение: Налогооблагаемая прибыль: 8 500 000 − 3 200 000 − 2 100 000 = 3 200 000 рублей. Налог на прибыль: 3 200 000 × 0,2 = 640 000 рублей. Чистая прибыль: 3 200 000 − 640 000 = 2 560 000 рублей. Чистый денежный поток: чистая прибыль + амортизация = 2 560 000 + 450 000 = 3 010 000 рублей.	
9.	Тема 9. Оценка рисков как раздел бизнес-плана.	ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать проекты в области управления персоналом	**ИПК-4.1. Знать методы разработки и реализации проектов в области управления персоналом.**	*5*	Задание 17. Как называется показатель, отражающий вероятность наступления неблагоприятного события в бизнес-проекте? Ответ: риск.	Задание 17. Какой метод оценки рисков в бизнес-плане предполагает построение нескольких сценариев развития событий (оптимистичный, пессимистичный, базовый)? Ответ: сценарный анализ.	Высокий (5-10 минут)
			ИПК-5.3 Владеть: Навыками формирования и проверки планов финансово-экономического развития организации	*5*	Задача 18. Условие: при оценке рисков в бизнес-плане используется количественный подход — рассчитывается «вес» риска как произведение вероятности его наступления на величину потенциального ущерба. Для ключевого риска проекта (сбой поставок основного сырья) экспертно определена вероятность 7 из 10, а потенциальный ущерб оценён в 950 000 рублей. Рассчитайте «вес» данного риска (в рублях), который потребуется заложить в резерв безопасности проекта. Ответ: 665 000.	Задача 18. Условие: в рамках сценарного анализа для раздела «Оценка рисков» бизнес-плана сформированы три сценария развития проекта. Пессимистичный сценарий предполагает снижение выручки на 25 % относительно базового уровня (8 000 000 рублей), при этом совокупные затраты остаются неизменными и составляют 5 200 000 рублей. Определите размер убытка в пессимистичном сценарии (в рублях), чтобы отразить его как показатель максимального риска по выручке. Ответ: 0.	Высокий (5-10 минут)

					Решение: «Вес» риска = вероятность × ущерб. Вероятность выражена в баллах от 1 до 10; для расчёта в долях единицы: 7 / 10 = 0,7. «Вес» риска: 0,7 × 950 000 = 665 000 рублей.	Решение: Выручка в пессимистичном сценарии: 8 000 000 × (1 − 0,25) = 8 000 000 × 0,75 = 6 000 000 рублей. Прибыль (убыток) в пессимистичном сценарии: выручка − затраты = 6 000 000 − 5 200 000 = 800 000 рублей (это прибыль, а не убыток). Поскольку результат положительный, убыток равен 0.	

Критерии оценивания диагностической работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий