

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Логинова Людмила Фёдоровна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 14.09.2023 16:00:43  
Уникальный программный ключ:  
08d93e1a8bd7a2dfff432e734ab38e2a7e0cf736

Образовательное частное учреждение высшего образования  
**«ГУМАНИТАРНО-СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»**

УТВЕРЖДЕНО  
заседанием Ученого совета  
протокол № 7 от 27.06.2023 г.  
приказ ректора об утверждении  
№ 01-03/70 от 28.06.2023 г.  
Ректор  Л.Ф. Логинова



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б.1.В.07 «БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»**

Код и направление подготовки:

**38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры)**

Направленность

**Финансовый менеджмент**

Квалификация (степень)  
магистр


**Красково – 2023**

Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по программе подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность: Финансовый менеджмент.

Организация – разработчик: «Гуманитарно-социальный институт».

Разработчики:

Д.Э.Н., проф.  
ученая степень, звание

  
подпись

Стерешков А.А.  
ФИО

\_\_\_\_\_  
ученая степень, звание

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
ФИО

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры «Управления и экономики» от «08» июня 2023 г. протокол № 10

Заведующий кафедрой  
Д.э.н., профессор

  
подпись

Коновалов В.М.

Б1. Дисциплины (модули)

**Б1. В.07 Часть, формируемая участниками образовательных отношений**

**Наименование дисциплины – Бизнес-планирование**

**Цель дисциплины** является: формирование теоретических знаний и приобретении практических навыков планирования, организации, мотивации, контроля процессов, осуществляемых в организации; составления и анализа бизнес-планов предприятий различных отраслей экономики страны.

**Задачи дисциплины:**

- изучение особенностей, функций и видов бизнес-планирования;
- определение содержания и основных методик бизнес-планирования;
- освоение навыков разработки отдельных разделов бизнес-плана предприятия;
- ознакомление с методиками анализа различных видов бизнес-планов;
- освоение методов и приемов проведения стратегического анализа.

**Планируемые результаты обучения**

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций: ПК-2 Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития изменений и обеспечивать их реализацию.

Практическая подготовка реализуется на основе профессиональных стандартов:

08.037 «Бизнес-аналитик»;

08.043 «Экономист предприятия».

**Матрица связи дисциплины «Бизнес-планирование» и компетенций, формируемых на основе изучения дисциплины (модуля), с временными этапами освоения ее содержания**

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора компетенции выпускника	Код индикатора компетенции выпускника	Код и наименование дескрипторов (планируемых результатов обучения выпускников)
ПК-2 Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.3 Демонстрирует навыки принятия управленческого решения при управлении проектами и программами; навыками применения методов стратегического анализа в организации; навыками разработки	ПК-2.3.	<b>ПК-2.3.1</b> <b>Знать:</b> критерии принятия решений на основе анализа проекта в процессе бизнес-планирования на предприятии; методы проведения маркетинговых исследований на основе анализа и использования различных источников информации; методы проведения экономических расчетов при составлении бизнес-плана проекта на предприятии; <b>ПК-2.3.2</b> <b>Уметь:</b> принимать

	<p>программ осуществления организационных изменений; методами управления реализацией стратегии посредством системы сбалансированных показателей</p>		<p>организационно-управленческие решения на основе показателей бизнес-плана проекта; осуществлять маркетинговые исследования на основе анализа и использования различных источников информации; проводить экономические расчеты на основе проведенных маркетинговых исследований;</p> <p><b>ПК-2.3.3</b>  <b>Владеть:</b> навыками принятия обоснованных организационно-управленческих решений о возможности реализации проекта на предприятии; навыками проведения маркетинговых исследований на основе анализа и использования различных источников информации; навыками проведения экономических расчетов на основе проведенных маркетинговых исследований</p>
--	---	--	---

## 2. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бизнес-планирование» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений.

В структурной форме межпредметные связи изучаемой дисциплины указаны в соответствии с учебным планом образовательной программы по очной форме обучения.

Связь дисциплины «Бизнес-планирование» логически и содержательно связана с такими дисциплинами, как «Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика», «Стратегический финансовый менеджмент», «Корпоративная стратегия фирмы», «Анализ финансово-экономической деятельности», «Современный финансовый рынок», «Финансовые инвестиции», «Антикризисное управление», «Технологии разработки и принятия управленческих решений», «Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности».

## 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу

Виды учебной работы	Форма обучения	
	Очная	Очно-заочная

<b>Порядковый номер семестра</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Общая трудоемкость дисциплины всего (в з.е):	<b>3</b>	<b>3</b>
Контактная работа с преподавателем всего (в акад. часах), в том числе:	30	30
Занятия лекционного типа (лекции)	14	14
Занятия семинарского типа (практические занятия, семинары в том числе в форме практической подготовки)	14 (6)*	14(6)*
Занятия семинарского типа (лабораторные работы)	-	-
Текущая аттестация	1	1
Консультации (предэкзаменационные)	-	-
Промежуточная аттестация	1	1
Самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	78	78
Форма промежуточной аттестации:		
зачет/ дифференцированный зачет	зачет	зачет
экзамен	-	-
Общая трудоемкость дисциплины (в акад. часах)	<b>108</b>	<b>108</b>

*\*Практические занятия частично проводятся в форме практической подготовки обучающихся при освоении программы учебной дисциплины, в условиях выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю соответствующей образовательной программы.*

## **4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)**

### **4.1. Тематическое планирование**

#### **Тема 1. Прогнозирование и планирование в условиях рынка**

Планирование как способ организации экономики. Место и роль планирования в современной рыночной экономике. Два аспекта планирования: общеэкономический и управленческий. Необходимость и возможность и планирования в организации. Бизнес как объект планирования. Сравнительный анализ традиционной системы планирования и бизнес-планирования. Проблемы применения бизнес-планирования в России.

#### **Тема 2. Сущность и содержание бизнес-планирования на предприятии**

Типичные недостатки (ошибки) при разработке бизнес-планов. Основные объекты бизнес-планирования. Понятие бизнес-проекта. Классификация и особенности различных типов бизнес-проектов. Поиск и выбор источников финансирования бизнес-проекта. Цель и задачи бизнес-планирования. Основные функции бизнес-планирования. Основные виды бизнес-планов. Основные этапы бизнес-планирования. Рекомендации по оформлению бизнес-плана.

#### **Тема 3. Структура типичного бизнес-плана**

Задачи и содержание резюме бизнес-плана. Техничко-экономические исследования при составлении и обосновании бизнес-плана предприятия. Методика составления резюме бизнес-плана. Презентация предприятия и производимой продукции (услуг) Основные характеристики отрасли для целей бизнес-планирования. Основные характеристики продукции (услуг) для целей бизнес-планирования. Производственный план Производственная мощность: анализ основных показателей. Расчет потребности в сырье и материалах. Организационный план. Финансовый раздел бизнес-плана Финансовый анализ: расчет основных показателей. Маркетинговый раздел.

#### **Тема 4. Маркетинговый раздел бизнес-плана**

Стратегия и план маркетинга. Сегментация и емкость рынка. Разработка комплекса маркетинговых мероприятий. Виды продвижения: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда, личная продажа. Этапы разработки плана эффективной коммуникации: выявление целевой аудитории; определение желаемой ответной реакции; выбор обращения; выбор средства распространения информации; выбор свойств, характеризующих источник обращения; сбор информации, поступающей по каналам обратной связи. Методы расчета в бизнес-плане общего бюджета на стимулирование: метод исключения «от наличных средств»; метод исключения «в процентах к сумме продаж»; метод «конкурентного паритета»; метод исчисления «исходя из целей и задач».

#### **Тема 5. Риски и пути снижения их негативных последствий**

Оценка рисков и страхование бизнес-плана. Методы оценки рисков в бизнес-планировании. Способы снижения негативных последствий рисков. Методика анализа бизнес-плана. Операционный анализ в бизнес-планировании: роль и возможности. Расчет порога рентабельности и зоны безопасности (финансовой устойчивости).

#### **Тема 6. Анализ существующего бизнес-плана**

Определение оптимального объема выпуска, учет операционного рычага. Основы анализа эффективности бизнес-проектов: понятие эффективности, основные показатели. Учет фактора времени при оценке эффективности инвестиций в бизнес-проект. Учет факторов инфляции, риска и ликвидности при оценке инвестиций в бизнес-проект.

### **4.2. Перечень тем практических/семинарских занятий**

№	Название практических /семинарских занятий Вопросы для предварительной подготовки	Виды практических /семинарских занятий: (беседа, обсуждения докладов, диспут, дискуссия, круглый стол, мини-конференция)	Текущий контроль
1.	Прогнозирование и планирование в условиях рынка		Индивидуальное и

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Планирование как способ организации экономики.</li> <li>2 Место и роль планирования в современной рыночной экономике. Два аспекта планирования: общеэкономический и управленческий.</li> <li>3 Необходимость и возможность и планирования в организации.</li> <li>4 Бизнес как объект планирования.</li> <li>5 Сравнительный анализ традиционной системы планирования и бизнес-планирования.</li> <li>6 Проблемы применения бизнес-планирования в России.</li> </ol>	<p>- беседа</p> <p>- диспут</p>	<p>групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов практических/семинарских занятий.</p>
2.	<p><b>Сущность и содержание бизнес-планирования на предприятии</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные объекты бизнес-планирования.</li> <li>2. Понятие бизнес-проекта.</li> <li>3. Классификация и особенности различных типов бизнес-проектов.</li> <li>4. Поиск и выбор источников финансирования бизнес-проекта.</li> <li>5. Цель и задачи бизнес-планирования. Основные функции бизнес-планирования.</li> <li>6. Основные виды бизнес-планов. Основные этапы бизнес-планирования.</li> <li>7. Рекомендации по оформлению бизнес-плана</li> </ol>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов практических/семинарских занятий</p>
3.	<p><b>Структура типичного бизнес-плана (2)*</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Задачи и содержание резюме бизнес-плана.</li> <li>2. Методика составления резюме бизнес-плана</li> <li>3. Производственный план Организационный план</li> <li>4. Финансовый раздел бизнес-плана Маркетинговый раздел.</li> </ol>	<p>- беседа</p> <p>- обсуждения докладов</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p> <p>Мониторинг результатов практических/семинарских занятий Выполнение заданий (приложение 2)</p>

4.	<b>Маркетинговый раздел бизнес-плана (2)*</b> 1. Стратегия и план маркетинга. 2. Сегментация и емкость рынка. 3. Разработка комплекса маркетинговых предприятий. Виды продвижения. 4. Методы расчета в бизнес-плане общего бюджета на стимулирование.	- беседа  - семинар-дискуссия	Индивидуальное и групповое собеседование.  Мониторинг результатов практических/семинарских занятий Выполнение заданий (приложение 2)
5.	<b>Риски и пути снижения их негативных последствий (2)*</b> 1. Оценка рисков и страхование бизнес-плана. 2. Методы оценки рисков в бизнес-планировании. 3. Способы снижения негативных последствий рисков. Методика анализа бизнес-плана. 4. Операционный анализ в бизнес-планировании: роль и возможности. 5. Расчет порога рентабельности и зоны безопасности (финансовой устойчивости).	- беседа  - обсуждения докладов	Индивидуальное и групповое собеседование.  Мониторинг результатов практических/семинарских занятий Выполнение заданий (приложение 2)
6.	<b>Анализ существующего бизнес-плана</b> 1. Определение оптимального объема выпуска, учет операционного рычага. 2. Основы анализа эффективности бизнес-проектов: понятие эффективности, основные показатели. 3. Учет фактора времени при оценке эффективности инвестиций в бизнес-проект. 4. Учет факторов инфляции, риска и ликвидности при оценке инвестиций в бизнес-проект.	- беседа  - круглый стол	Индивидуальное и групповое собеседование.  Мониторинг результатов практических/семинарских занятий

\*- реализуется в форме практической подготовки

#### 4.3. Самостоятельная работа студента

№	Наименование темы дисциплины	Виды самостоятельной работы
1.	Прогнозирование и планирование в	- Подготовка сообщений к выступлению на



	условиях рынка	семинаре-диспуте - Подготовка информационных проектов. - Самостоятельная творческая работа.
2.	Сущность и содержание бизнес-планирования на предприятии	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка исследовательских проектов.
3.	Структура типичного бизнес-плана	- - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка информационных проектов. - Самостоятельная творческая работа.
4.	Маркетинговый раздел бизнес-плана	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка исследовательских проектов.
5.	Риски и пути снижения их негативных последствий	- Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка информационных проектов. - Самостоятельная творческая работа.
6.	Анализ существующего бизнес-плана	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка исследовательских проектов.

### Вопросы к самостоятельной работе:

1. Планирование как способ организации экономики.
2. Место и роль планирования в современной рыночной экономике. Два аспекта планирования: общеэкономический и управленческий.
3. Необходимость и возможность и планирования в организации.
4. Бизнес как объект планирования.
5. Сравнительный анализ традиционной системы планирования и бизнес-планирования.
6. Проблемы применения бизнес-планирования в России.
7. Основные объекты бизнес-планирования.
8. Понятие бизнес-проекта.
9. Классификация и особенности различных типов бизнес-проектов.
10. Поиск и выбор источников финансирования бизнес-проекта.
11. Цель и задачи бизнес-планирования. Основные функции бизнес-планирования.
12. Основные виды бизнес-планов. Основные этапы бизнес-планирования.
13. Рекомендации по оформлению бизнес-плана
14. Задачи и содержание резюме бизнес-плана.
15. Методика составления резюме бизнес-плана
16. Производственный план Организационный план

17. Финансовый раздел бизнес-плана Маркетинговый раздел.
18. Стратегия и план маркетинга.
19. Сегментация и емкость рынка.
20. Разработка комплекса маркетинговых предприятий. Виды продвижения.
21. Методы расчета в бизнес-плане общего бюджета на стимулирование.
22. Оценка рисков и страхование бизнес-плана.
23. Методы оценки рисков в бизнес-планировании.
24. Способы снижения негативных последствий рисков. Методика анализа бизнес-плана.
25. Операционный анализ в бизнес-планировании: роль и возможности.
26. Расчет порога рентабельности и зоны безопасности (финансовой устойчивости).
27. Определение оптимального объема выпуска, учет операционного рычага.
28. Основы анализа эффективности бизнес-проектов: понятие эффективности, основные показатели.
29. Учет фактора времени при оценке эффективности инвестиций в бизнес-проект.
30. Учет факторов инфляции, риска и ликвидности при оценке инвестиций в бизнес-проект.

#### 4.4. Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Номер раздела, темы дисциплины	Компетенции	Контактная работа		Лекции		Практические занятия Семинары		Самост. работа студентов	
		ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО
ТЕМА 1.	ПК-2	4	4	2	2	2	2	12	12
ТЕМА 2.	ПК-2	8	8	4	4	4	4	12	12
ТЕМА 3.	ПК-2	4	4	2	2	2(2)*	2(2)*	14	14
ТЕМА 4.	ПК-2	4	4	2	2	2(2)*	2(2)*	14	14
ТЕМА 5.	ПК-2	4	4	2	2	2(2)*	2(2)*	14	14
ТЕМА 6.	ПК-2	4	4	2	2	2	2	12	12
Текущая аттестация	ПК-2	1							
Консультации (предэкзаменационные)	ПК-2	-							
Промежуточная аттестация	ПК-2	1							
<b>Всего:</b>		<b>30</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14(6)*</b>	<b>14(6)*</b>	<b>78</b>	<b>78</b>

\*- реализуется в форме практической подготовки

#### 4.5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для правильной организации самостоятельной работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому

хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к вопросам семинарских занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке к практическому (семинарскому) занятию обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время практических занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее докладами и презентациями, принимать участие в выполнении практических заданий.

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

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите преподавателю на лекции.

Во время лекции рекомендуется составлять конспект, фиксирующий основные положения лекции и ключевые определения по пройденной теме.

К зачету/экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачетно-экзаменационной сессией, как правило, показывают не слишком хороший результат. В самом начале учебного курса магистранту следует познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебными пособиями по дисциплине;
- перечнем зачетных/экзаменационных вопросов.

После этого у магистранта должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, семинарских занятиях и в процессе самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета/экзамена.

В случае организации учебной работы с использованием дистанционных образовательных технологий занятия проводятся в электронной информационно-образовательной среде института.

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**5.1.** В освоении учебной дисциплины используются следующие **традиционные образовательные технологии:**

- чтение информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- практические/семинарские занятия;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- зачет.

**5.2. Использование информационных технологий:**

- технологии, основанные на использовании ЭИОС института (методические материалы по дисциплине, размещенные на сайте ГСИ);
- Интернет-технологии;
- компьютерные обучающие и контролирующие программы;
- информационные технологии, позволяющие увеличить эффективность преподавания (за счет усиления иллюстративности):
  - *лекция-визуализация* – иллюстративная форма проведения информационных и проблемных лекций;
  - *семинар-презентация* – использование студентами на семинарах специализированных программных средств.

**5.3. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, творческая работа, связанная с самопознанием и освоением дисциплины, деловая игра, круглый стол, диспут, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- **«мозговой штурм»;**
- **диспут** (способ ведения спора, проводимого с целью установления научной истины со ссылками на устоявшиеся письменные авторитетные источники и тщательный анализ аргументов каждой из сторон);
- **творческая самостоятельная работа);**
- **круглый стол;**
- **дискуссия** (как метод, активизирующий процесс обучения: изучения сложной темы, теоретической проблемы) *применяется на семинарах-дискуссиях, где обсуждаются спорные вопросы с выявлением мнений в студенческой группе;*
- **беседа.**

**5.4. Технологии проблемного обучения** – использование проблемных лекций: к проблемным лекциям относятся лекции по всем темам, рассмотрение проблемных заданий на семинарах.

К *проблемным лекциям* относятся следующие:

- Оценка рисков и страхование бизнес-плана.
- Методы оценки рисков в бизнес-планировании.
- Способы снижения негативных последствий рисков. Методика анализа бизнес-плана.
- Операционный анализ в бизнес-планировании: роль и возможности.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся. Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине проводится в форме зачета.

Конкретный перечень заданий и иных материалов для оценки результатов освоения дисциплины, а также описание показателей и критериев оценивания компетенций приведен в фонде оценочных средств по дисциплине.

### **6.1. Формы текущего контроля**

- индивидуальное и групповое собеседование;
- выполнение тестовых заданий;
- мониторинг результатов практических/семинарских занятий.

### **6.2. Тестовые задания:**

См. приложение – «Банк тестов»

### **6.3. Форма промежуточного контроля по дисциплине – зачет**

Вопросы к зачету:

- 1 Планирование как способ организации экономики.
- 2 Место и роль планирования в современной рыночной экономике. Два аспекта планирования: общеэкономический и управленческий.
- 3 Необходимость и возможность и планирования в организации.
- 4 Бизнес как объект планирования.
- 5 Сравнительный анализ традиционной системы планирования и бизнес-планирования.
- 6 Проблемы применения бизнес-планирования в России.
- 7 Типичные недостатки (ошибки) при разработке бизнес-планов.
- 8 Основные объекты бизнес-планирования. Понятие бизнес-проекта.
- 9 Классификация и особенности различных типов бизнес-проектов.
- 10 Поиск и выбор источников финансирования бизнес-проекта.
- 11 Цель и задачи бизнес-планирования.
- 12 Основные функции бизнес-планирования.
- 13 Основные виды бизнес-планов.
- 14 Основные этапы бизнес-планирования.
- 15 Рекомендации по оформлению бизнес-плана.

- 16 Структура типичного бизнес-плана.
- 17 Задачи и содержание резюме бизнес-плана.
- 18 Техничко-экономические исследования при составлении и обосновании бизнес-плана предприятия.
- 19 Задачи и содержание раздела «Характеристика отрасли, фирмы и предлагаемых товаров (услуг)» бизнес-плана.
- 20 Основные характеристики отрасли для целей бизнес-планирования.
- 21 Основные характеристики продукции (услуг) для целей бизнес-планирования.
- 22 Задачи и содержание раздела «Маркетинговый план» бизнес-плана.
- 23 Стратегия и план маркетинга.
- 24 Сегментация и емкость рынка.
- 25 Задачи и содержание раздела «Организационный план» бизнес-плана.
- 26 Задачи и содержание раздела «Производственный план» бизнес-плана.
- 27 Производственная мощность: анализ основных показателей.
- 28 Расчет потребности в сырье и материалах.
- 29 Задачи и содержание раздела «Финансовый план» бизнес-плана.
- 30 Финансовый анализ: расчет основных показателей.
- 31 Задачи и содержание раздела «Оценка рисков и страхование» бизнес-плана.
- 32 Методы оценки рисков в бизнес-планировании.
- 33 Способы снижения негативных последствий рисков.
- 34 Методика анализа бизнес-плана.
- 35 Операционный анализ в бизнес-планировании: роль и возможности.
- 36 Расчет порога рентабельности и зоны безопасности (финансовой устойчивости).
- 37 Определение оптимального объема выпуска, учет операционного рычага.
- 38 Основы анализа эффективности бизнес-проектов: понятие эффективности, основные показатели.
- 39 Учет фактора времени при оценке эффективности инвестиций в бизнес-проект.
- 40 Учет факторов инфляции, риска и ликвидности при оценке инвестиций в бизнес-проект.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **7.1. Рекомендуемая литература**

#### **Основная литература**

Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511418>

Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511225>

Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 442 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16062-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530364>

#### **Дополнительная литература**

Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511132>

Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса : монография / М. С. Санталова [и др.] ; под науч. ред. М. С. Санталовой. — Москва : Дашков и К°, 2022. — 218 с. : схем., ил., табл. — ISBN 978-5-394-05079-4. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698469>

Учетно-аналитическая система: теория и практика / Л. В. Андреева [и др.]. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Дашков и К°, 2022. — 312 с. : схем., ил., табл. — ISBN 978-5-394-04702-2. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698569>

#### ***Периодическая литература (библиотека ГСИ)***

1. Гуманитарные науки и образование
2. Научное обозрение. Серия 2. Гуманитарные исследования
3. Информатизация и связь.
4. Проблемы управления.
5. Российский журнал менеджмента.
6. Системный администратор.
7. Актуальные проблемы экономики и менеджмента (доступный архив: 2019–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/98831.html>.
8. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия Экономика (доступный архив: 2011–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/32735.html>.
9. Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ) (доступный архив: 2014–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/61941.html>.
10. Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий (доступный архив: 2019–2020). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/102212.html>.
11. Стратегии бизнеса (доступный архив: 2020–2021). – URL: <https://www.iprbookshop.ru/106278.html>.

#### **7.2. Электронные образовательные и информационные ресурсы**

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» - [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)

### 7.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

#### Информационно-справочные системы

1. «Система КонсультантПлюс» – компьютерная справочная правовая система - <http://www.consultant.ru/>
2. «Гарант» – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации - <http://www.garant.ru/>
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. - <http://window.edu.ru/>
4. Национальная информационно-аналитическая система Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - <https://www.elibrary.ru>
5. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>

#### Профессиональные базы данных

1. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
2. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям наук) [https://elibrary.ru/project\\_risc.asp](https://elibrary.ru/project_risc.asp)
3. База данных научных журналов на русском и английском языке ScienceDirect
4. Открытый доступ к метаданным научных статей по различным направлениям наук поиск рецензируемых журналов, статей, глав книг и контента открытого доступа <http://www.sciencedirect.com/>
5. Информационный центр «Библиотека имени К. Д. Ушинского» РАО Научная педагогическая библиотека <http://gnpbu.ru/>
6. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
7. Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/>
8. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Научно-практические и методические материалы <http://school-collection.edu.ru/>
9. Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных, в том числе свободно распространяемых, доступен по ссылке [Reestr-Minsvyaz.ru](http://Reestr-Minsvyaz.ru)
10. Библиотека программиста <https://proglib.io>
11. Сообщество IT-Специалистов <https://habr.com/ru/>
12. Сеть разработчиков Microsoft <https://msdn.microsoft.com/ru-ru/>

#### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. 100% доступ - <http://минобрнауки.рф/>
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. 100% доступ - <http://obrnadzor.gov.ru/>
3. Федеральный портал «Российское образование». 100% доступ - <http://www.edu.ru/>
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. 100% доступ - <http://fcior.edu.ru/>
6. Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде 5100 изданий открытого доступа. 100% доступ - <http://bibliorossica.com/>
7. Федеральная служба государственной статистики. 100% доступ - <http://www.gks.ru>



## **8. Программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Операционная система Windows 10, Microsoft office, Интернет-браузер Яндекс.браузер  
Антивирус Windows Defender (входит в состав операционной системы Microsoft Windows)

### **Программное обеспечение отечественного производства**

INDIGO  
Яндекс.Браузер

### **Свободно распространяемое программное обеспечение**

Adobe Reader для Windows  
Архиватор HaoZip

## **9. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для проведения учебных занятий используются учебные аудитории, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям; ПК с доступом к сети Интернет, переносным мультимедийным оборудованием, интерактивной доской.

Для самостоятельной работы обучающихся используются помещения, оснащенные компьютерной техникой: персональные компьютеры с доступом к сети Интернет и ЭИОС института, принтеры; специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья институтом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

## **10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования).

Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

«БАНК ТЕСТОВ»

**1. В чем проявляется содержание планирования на предприятии:**

- а) в обосновании целей и задач развития предприятия;
- б) в оценке и прогнозировании операционной, инвестиционной и финансовой деятельности на предприятии;
- в) в процессе разработки и координации различных планов на предприятии, организации их выполнения и контроля за их исполнением.

**2. Какие функции планирования на предприятии являются основными:**

- а) функции руководства, обеспечения, действия, координации, соответствия, обеспечения, контроля;
- б) функции обеспечения, распределения, получения максимума прибыли, материального стимулирования, повышения эффективности использования материальных трудовых и финансовых ресурсов, контроля;
- в) руководства, обеспечения экономического роста, координации деятельности, распределения, контроля.

**3. Чем представлена система планирования на предприятии:**

- а) технологией и техническими средствами планирования;
- б) совокупностью приемов и методов планирования;
- в) видами планов (перспективными, текущими и оперативными).

**4. Какой из перспективных планов лежит в основе разработки текущих, годовых и оперативных планов:**

- а) стратегический бизнес-план;
- б) бизнес план инвестиционной или коммерческой сделки;
- в) план экономического и социального развития коллектива предприятия;
- г) нет правильного ответа.

**5. Что понимается под оперативным планированием:**

- а) метод рационального использования ограниченных ресурсов для достижения наивысших финансовых результатов;
- б) осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течении ограниченного периода времени, включающее разработку и корректировку производственной программы, составление годовых, квартальных и месячных бюджетов предприятия и его структурных подразделений, контроль за их исполнением;
- в) оперативный контроль и управление по реализации намеченных результатов.

**6. По содержанию плановых решений выделяют:**

- а) директивное и индикативное планирование;
- б) стратегическое, тактическое, оперативно-календарное и бизнес- планирование;
- в) перспективное, среднесрочное и текущее планирование;
- г) нет правильного ответа.

**7. Дополните высказывание:**

Целесообразная деятельность государства, органов управления, хозяйствующих субъектов по разработке перспектив социально-экономического развития страны, регионов, отраслей, предприятий всех форм собственности \_\_\_\_\_.

**8. Определите предмет науки планирования:**

- а) отношения между участниками производственного процесса;
- б) основное и вспомогательное производство;
- в) подготовка управленческих решений;
- г) все выше перечисленное.

**9. Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается в следующей последовательности:**

- а) обзорный раздел (резюме), характеристика предприятия, описание ситуации в отрасли, анализ продукции, мониторинг рынка, производственный план, график выполнения работ, финансовый план;
- б) обзорный раздел (резюме), производственный план, календарный план, финансовый план; в) характеристика предприятия, описание ситуации в отрасли, анализ продукции, мониторинг рынка, производственный план, график выполнения работ, финансовый план, обзорный раздел (резюме);
- г) нет правильного ответа.

**10. Производственный план инвестиционного бизнес-плана включает в себя:**

- а) описание производственного процесса;
- б) расчет потребности предприятия в производственных мощностях и временной график их создания;
- в) перечень требований к внешним и внутренним факторам, ограничивающим возможности организации;
- г) правильно все выше перечисленное.

**11. Структура инвестиционного бизнес-плана утверждена:**

- а) Правительством РФ;
- б) Решением главы администрации территориального формирования;
- в) Госстроем РФ;
- г) нет правильного ответа.

**12. Какие из сформулированных целей являются приоритетными в бизнес- планировании:**

- а) главная цель бизнес-плана – разработка стратегических решений развития бизнеса путем исследования объекта планирования с позиций маркетингового анализа и синтеза;
- б) целью разработки бизнес-плана является системное планирование социально-экономического развития предприятия на долгосрочную перспективу;
- в) основная цель бизнес-планирования является обеспечение контроля над собственностью.

**13. Может ли содержание бизнес-плана отражать параметры нескольких альтернативных вариантов развития проектного предложения:**

- а) да;
- б) нет;
- в) вопрос поставлен не корректно.

**14. По уровню организации хозяйственной жизни выделяют следующие виды бизнеса:**

- а) макробизнес, мезобизнес, микробизнес;
- б) традиционный и инновационный;
- в) международный, национальный, региональный, областной;
- г) нет правильного ответа.

**15. Классификация бизнес-планов по виду:**

- а) монопроект, мультипроект, мегапроект;
- б) технический, экономический, социальный;
- в) международный, национальный, региональный, областной;
- г) инновационный, организационный, учебно-образовательный, исследовательский, научно-технический.

**16. Дополните:**

Последовательное изложение системы реализации бизнес-проекта – это\_\_\_\_\_.

**Примерные задания в форме практической подготовки**

**Задание 1.** Предприятие выпускает электробритвы с плавающими ножами. Товар имеет стандартный технический дизайн, выпускается только в серо-черной гамме. Конкурирующая фирма также начала предлагать на рынке электробритвы, однако разнообразного дизайна с цветовыми оттенками. Какое задание при разработке бизнес-плана директор предприятия даст своему отделу маркетинга?

**Задание 2.** Товар — авторучка шариковая с набором пишущих стержней. Показатели качества: надежность, долговечность, возможность и простота замены стержня, цена, дизайн, прочность, чистота, качество письма, наличие или отсутствие гарантии, срок гарантии. Проранжируйте данные показатели с точки зрения их значимости для потребителя.

**Задание 3.** Ваша фирма изготавливает и реализует туалетное мыло. Какие требования будут предъявлять к товару вашей фирмы равнодушные покупатели, расчетливые потребители, практично-модные покупатели и провинциалы в моде?

**Задание 4.** Выберите несколько потребностей и подберите товары (услуги), удовлетворяющие данные потребности различными способами. Результаты исследования занесите в таблицу.

**Задание 5.** На рынке общий оборот услуг по пошиву и ремонту одежды составил 14 млн. руб. Оборот предприятия в общем обороте — 5 млн. руб. Результаты исследования рынка показали, что на этом рынке оборот можно повысить до 20 млн. руб., если заинтересовать потенциальных покупателей.

*Вопросы:*

Какова доля этого предприятия на рынке?

Каковы потенциал рынка, потенциал сбыта предприятия?

Какой потенциал рынка уже использован?

**Задание 6.** Сформулируйте ваши предложения по упаковке следующих товаров: телефонный аппарат, хрустальная люстра, чайный сервиз на 6 персон, норковая шуба, джинсы, набор кастрюль, велосипед, утюг, кофемолка, 20 мотков шерстяной пряжи. Как изменится упаковка перечисленных выше товаров при их перевозке морским путем?

**Задание 7.** Фирма, специализирующаяся на пошиве и ремонте одежды, разрабатывает бизнес-план производства нового вида услуг (выберите сами вид услуг). Осуществите сегментацию рынка для данного вида услуг по предложенной схеме.

**Задание 8.** На основе данных постройте баланс основных фондов по полной первоначальной стоимости и остаточной стоимости и исчислите коэффициенты обновления, выбытия, годности и износа основных фондов.

Наименование показателей	Тыс. руб.
Полная первоначальная стоимость производственных основных фондов на	8 000

начало года	
Износ основных фондов на начало года	2840
Введено в действие в течение года	400
Выбыло в течение года, в том числе:	
по полной первоначальной стоимости	500
по стоимости за вычетом износа	30
Начислено амортизации за год	400
Затраты на модернизацию за год	150

**Задача 1.** Рассчитать необходимый объем закупок материалов на второй квартал текущего года по следующим данным:

- расход материала за 1 квартал – 380 тыс. руб.;
- остаток материала на конец 1 квартала – 65 тыс. руб.;
- прогнозируемый темп прироста производства во 2 квартале – 4,5%;
- оптимальный размер запасов материалов на конец 2 квартала – 15 дней.

**Задача 2.** Определить товарные запасы на конец квартала в сумме и днях, если:

- остаток товаров на начало квартала – 764 тыс. руб.;
- реализация за квартал – 5683 тыс. руб.;
- поступление товаров – 5497 тыс. руб.;
- прочее выбытие товаров – 85 тыс. руб.

**Задание 9.** Фирма «Восток», специализирующаяся на выпуске кожгалантереи в широком ассортименте, разрабатывает бизнес-план производства обновленного ассортимента продукции. Основной конкурент рассматриваемого предприятия — фирма «Элита». Ниже приведен список основных товаров фирм. Проанализируйте данный ассортимент. Кратко опишите сегменты потребителей этих товаров. Укажите пары конкурентных товаров. Для любой из пар (по вашему желанию) определите ряд характеристик товаров, значимых для потребителя.

Ассортимент фирмы «Восток»:

- папка для документов (кожа, 4 отделения, замок-молния, цвет черный, цена 1995 руб.);
- кейс «Престиж» (высококачественная кожа, 5 отделений, кодовый замок, цвет черный, цена 6650 руб.);
- спортивная сумка (синтетический материал, 3 отделения, возможность увеличения размера, замок-молния, яркая расцветка (различные виды), цена 1060 руб.);
- дамская сумочка (высококачественная кожа, 2 отделения + кармашек, цвет черный, набор сопутствующих товаров в качестве сувенира — кошелек, зеркальце с фирменной торговой маркой, цена 4800 руб.);
- чемодан (кожзаменитель, 2 отделения, замок с ключом, цвет — различные тона коричневого, цена 1450 руб.).

Ассортимент фирмы «Элита»:

- дамская сумочка (вышивка бисером, различные расцветки, 1 отделение + кармашек, цена 4800 руб.);
- хозяйственная сумка (синтетический материал, 4 отделения, возможность увеличения размера, замок-молния, цвета: синий, зеленый, бордо, цена 820 руб.);

- дорожная сумка (синтетический материал, 4 отделения, возможность увеличения размера, замок-молния, цвета: синий, зеленый, бордо, цена 1200 руб.);
- дипломат (кожзаменитель, замок-защелка, 3 отделения, цвета: черный, коричневый, цена 2000 руб.);
- папка для бумаг (кожзаменитель, 1 отделение, цвета: черный, коричневый, бордо, цена 270 руб.).

**Задание 10.** Определить прогнозируемый объем реализации молочных товаров на основе данных изучения рынка и района деятельности предприятия. В отчетном периоде реализация составила 3450 тыс. руб. В предстоящем периоде численность населения сократится на 4%, среднедушевое потребление товаров увеличится на 2%, уровень цен возрастет на 1,4%.

**Задание 11.** Определить емкость рынка города и прогнозируемый оборот фирмы на предстоящий год на основе маркетинговых исследований. Денежные доходы населения города 1150 млн. руб. Нетоварные расходы населения составляют 28% от доходов, инорайонный спрос – 9,5 млн. руб., закупки организаций и предприятий – 4,6 млн. руб. Доля товарооборота фирмы в емкости рынка города – 20%.

**Задание 12.** В отчетном году численность работников предприятия составляла 132 человека, средняя зарплата – 1200 руб. В планируемом году численность работников сократится на 12 человек, средняя заработная плата возрастет на 20%. Определить сумму расходов на оплату труда на планируемый год.

**Задание 13.** Определить сумму и уровень расходов на оплату труда на планируемый год. В отчетном году фонд потребления фирмы составил 102,8 тыс. руб., уровень расходов на оплату труда 4,6 % от фонда потребления, численность работников – 10 человек. В планируемом году фонд потребления возрастет на 2%, производительность труда увеличится на 8%, средняя заработная плата возрастет на 5%.

**Задание 14.** Средняя за анализируемый период стоимость активов, участвующих в основной деятельности предприятия – 30000 тыс. руб. Выручка от реализации – 35000 тыс. руб. Прибыль от реализации – 2000 тыс. руб. Рассчитать рентабельность активов. Оценить факторы, определяющие этот уровень рентабельности. Определить возможности повышения рентабельности активов.

**Задание 15.** Экономические показатели фирмы за год: товарооборот – 410 тыс. руб. Средний процент торговой надбавки – 22,67%, уровень издержек обращения – 10,34%, внереализационные доходы – 3,2 тыс. руб. Внереализационные расходы – 5,6 тыс. руб. НДС и налог на прибыль, в соответствии с законодательством. Для приобретения оборудования фирме необходимы средства в сумме 13 тыс. руб. Рассчитать балансовую прибыль и проверить возможность оплаты стоимости оборудования за счет чистой прибыли.

**Задание 16.** Рассчитать и графически отразить точку безубыточности на основании следующих данных. Фиксированные издержки составляют 10000 руб., цена единицы продукции равна 5 руб., переменные издержки составляют 80% продажной цены. Что произойдет, если фиксированные издержки возрастут на 10%. Каково будет влияние 10% снижения переменных издержек?



**Задание 17.** Выручка от реализации предприятия составляет 500 тыс. руб., переменные затраты – 300 тыс. руб., постоянные затраты – 100 тыс. руб., прибыль от реализации – 100 тыс. руб. Спрос на продукцию, реализуемую предприятием, снижается. В следующем периоде оно может обеспечить прежний натуральный объем продаж, только снизив цены. Каков максимальный предел снижения цен, обеспечивающий безубыточность реализации?

### Кейс 1

1. Для 10%-ного увеличения выпуска в плановом году необходим прирост затрат на 450 ден. ед.

Оцените, как изменятся в таком случае в плановом году по сравнению с отчетным:

- рентабельность продаж бизнеса;
- относительный прирост чистой прибыли.

Насколько целесообразна реализации плана в таком случае?

2. Какие варианты кроме выпуска новых акций и долгосрочного заимствования возможны для наращивания долгосрочных пассивов? Каким образом можно это сделать, управляя показателями отчета о финансовых результатах?

3. Из каких сообщений может быть оценена ставка дисконтирования приростных денежных потоков от внедрения проекта реформирования управления запасами? С чем можно было бы сравнить такую ставку?

### Кейс 2

1. Ставка дисконтирования приростных денежных потоков оценена на уровне не 14, а 16%. К каким изменениям в финансовом плане это должно привести? Разработайте один из вариантов плана в таком случае.

2. Принято решение не разрабатывать программный комплекс силами собственных программистов, а закупить в начале планового года лицензионное программное обеспечение, стоимость которого также составляет 370 ден. ед. Это программное обеспечение ставится в активы баланса предприятия («расходы будущих периодов»); за первый год работы (планируемый год) на него предполагается начислить амортизацию в размере 123 ден. ед.

Составьте финансовый план (прогнозный баланс, отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств) развития предприятия для этого случая.

3. В ходе планирования финансовой политики на следующий год принято решение усилить платежную дисциплину для покупателей, установив для них более жесткие условия (сроки) оплаты. В результате по прогнозам средний срок оплаты дебиторской задолженности должен снизиться до 20 дней. В связи с ужесточением условий оплаты, однако, ожидается некоторое сокращение объема продаж; в результате

прогнозируемая за год выручка оценивается на уровне 5400 ден.ед., а расходы – 4450 ден.ед.

Поступления денег, полученные от ускорения оплаты оказанных услуг, планируется направить на сокращение кредиторской задолженности. Краткосрочные обязательства по банковским кредитам решено в следующем году оставить без изменения.

Принимая остальные данные (включая объем долгосрочных заимствований и процентные выплаты по нему) из условий модельной задачи, постройте финансовый план развития предприятия (прогнозный баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств) в следующем году.

До скольких дней удастся сократить в этом случае период оплаты кредиторской задолженности?

Сопоставляя полученные результаты с финансовыми отчетами, отметьте положительные и отрицательные стороны решения о сокращении дебиторской задолженности.

4. Постройте пессимистический и оптимистический варианты финансового плана для задачи (рассматривая разработанный в этой задаче план как наиболее вероятный сценарий развития), исходя из следующих предположений.

Основными факторами неопределенности для предприятия в следующем году будут являться:

- объем продаж (влияет на выручку и себестоимость);
- сроки оплаты продукции (услуг) покупателями (влияют на дебиторскую задолженность);
- сумма затрат на разработку программного комплекса;
- сумма средств, сэкономленных благодаря внедрению автоматизированной системы управления запасами.

С учетом сказанного формируются показатели «благоприятного» (оптимистического) и «неблагоприятного» (пессимистического) сценариев развития фирмы в следующем году, зависящие от более или менее удачного стечения обстоятельств:

Сценарий	Выручка от продаж ден.ед.	Расходы по обычным видам деятельности (себестоимость) ден.ед.	Период оплаты дебиторской задолженности, дн.	Затраты на разработку программного комплекса ден.ед.	Экономия от внедрения системы управления запасами ден.ед.
Пессимистический	4500	4050	80	400	310
Оптимистический	6000	4500	50	350	350

Остальные данные финансового плана возьмите из исходного (наиболее вероятного) сценария. Считая по-прежнему, что товарно-материальные запасы изменяются пропорционально объему продаж (выручке), а краткосрочные банковские кредиты остаются на прежнем уровне, потребность в финансировании компенсируйте за счет изменения кредиторской задолженности.

Следует ли считать оптимальным решением покрытие возможных в предстоящем году финансовых затруднений предприятия за счет вариаций кредиторской задолженности? Какие еще решения вы можете предложить для этого?

### Кейс 3

Финансовый менеджер работает над прогнозом показателей финансового положения фирмы в наступающем году. Фирма выпускает химическую продукцию, используемую в производстве различных препаратов.

Ниже приводится отчет о финансовых результатах и баланс этой фирмы за предыдущий год (в тыс. ден.ед.)

### Отчет о финансовых результатах

Выручка от реализации	7500
Себестоимость реализованной продукции	6000
Административные расходы	780
Прибыль до вычета процентов и налогов	720
Расходы по выплате процентов	120
Прибыль до вычета налогов	600
Налоги (40%)	240
Чистая прибыль	360
Дивиденды (норма выплаты 30%)	108
Нераспределенная прибыль текущего года	252

### Баланс

Актив		Пассив	
Денежные средства	300	Кредиторская задолженность	200
Дебиторская задолженность	500	Начисления	100
Запасы	<u>1000</u>	Векселя к оплате	<u>250</u>
Всего оборотных средств	1800	Краткосрочные пассивы	550
Основные средства (остаточная стоимость)	4000	Долгосрочные пассивы	<u>2400</u>
		Всего заемных средств	2950
		Обыкновенные акции	2000
		Нераспределенная прибыль	850
Баланс	5800	Баланс	5800

В прошлом году фирма работала на полную мощность, и объем реализации ее продукции составил 7,5 млн. ден. ед. Отдел маркетинга компании дает прогноз о 20%-ом увеличении объема реализации в наступающем году, однако фирма не планирует увеличение суммы выплаты дивидендов (это позволит сократить форму их выплат). Финансовый менеджер должен разработать прогнозный вариант финансовой отчетности в наступающем году, для этого надо ответить на следующее вопросы.

В прошлом году фирма работала на полную мощность, и объем реализации ее продукции составил 7,5 млн. ден. ед. Отдел маркетинга компании дает прогноз о 20%-ном увеличении объема реализации в наступающем году, однако фирма не планирует увеличение суммы выплаты дивидендов (это позволит сократить норму их выплаты). Необходимо разработать прогнозный вариант финансовой отчетности фирмы на 2009 год, ответив на следующие вопросы.

1. Почему надежный прогноз объема реализации существенно важен для построения финансовых прогнозов? Опишите кратко, как фирме следует действовать при выработке

прогнозных данных об объеме реализации.

2. Используя метод пропорциональной зависимости показателей от объема реализации, подготовьте прогноз отчета о финансовых результатах фирмы на следующий год. Каковы прогнозные значения показателей чистой прибыли, суммы дивидендов и нераспределенной прибыли на планируемый год?

3. Примените метод пропорциональной зависимости показателей от объема реализации для построения прогнозного баланса фирмы на следующий год. Какова потребность в привлечении финансовых средств извне? Каковы предпосылки, лежащие в основе метода пропорциональной зависимости показателей от объема реализации?

4. Целевая структура капитала Фирмы предусматривает 50% заемного и 50% акционерного капитала. При построении финансовых планов фирма предполагает, что любая потребность во внешнем финансировании будет удовлетворяться на 10% за счет привлечения краткосрочных заемных средств (векселя к оплате), на 40% за счет долгосрочного займа и на 50% за счет дополнительной эмиссии обыкновенных акций. Чему равны значения этих финансовых показателей в денежном выражении для удовлетворения прогнозируемой потребности фирмы в средствах? Будет ли сочетание в пропорции 10:40:50 обеспечивать с течением времени поддержание целевой структуры капитала? Поясните свой ответ.

5. Предположим, что ставка по новым долгосрочным кредитам составит 10%, а по краткосрочным – 12 %, новые акции можно будет разместить по цене 10 дол. В настоящее время в обращении уже находятся 100000 обыкновенных акций фирмы. Какое влияние окажет предусматриваемая потребность во внешнем финансировании на показатели прогнозного отчета о финансовых результатах?

6. Составьте новый вариант прогнозного баланса для отражения последствий финансовой обратной связи. После этой итерации сохранится ли еще у фирмы потребность в изыскании средств из внешних финансовых источников? Поясните?

7. Какого темпа прироста объема реализации может достичь фирма без привлечения внешнего финансирования, т.е. каков для нее приемлемый темп прироста?

8. Какое влияние оказывают такие показатели деятельности фирмы, как дивидендная политика, рентабельность и ресурсоемкость, на ее потребность во внешнем финансировании и на величину ее приемлемого темпа роста?

9. Предположим теперь, что в предыдущем году фирма использовала свои основные средства только на 80% мощности. Какова потребность фирмы в привлечении внешних источников финансирования в этой ситуации?

10. В чем состоят возможные проблемы применения метода пропорциональной зависимости показателей от объема реализации? Есть ли какие-нибудь другие методы прогнозирования, которые можно было бы использовать для построения прогнозной финансовой отчетности и в чем они состоят?