

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 03.05.2026 17:02:36  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.03 «Бизнес-планирование»**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.01 Экономика**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Экономика предприятий и организаций**

(наименование образовательной программы)

**Очная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора - 2025

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Молдован Артём Анатольевич, к.э.н., доцент кафедры экономики

**Заведующий кафедрой:**

Мисько Олег Николаевич , д.э.н., профессор

Рабочая программа дисциплины Б1.В.03 «Бизнес-планирование» одобрена на заседании кафедры бизнес-информатики факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 7 от «27» августа 2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина Б1.О.08 Теория систем и системный анализ обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

<b>ОТФ/ТФ и реквизиты ПС</b> <i>(при наличии)**</i>	<b>Код компетенции **</b>	<b>Наименование Компетенции **</b>	<b>Код индикатора достижения компетенций **</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенций **</b>	<b>Образовательный результат **</b>
	УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.2	Представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации	УК ОС-2.2 3-1 Знает основные процессы (задачи) и основные ограничения при разработке проекта УК ОС-2.2 У-1 Умеет выделять проблему, определять перечень необходимых ресурсов и существующих ограничений при реализации проекта
А/01.6 Разработка инвестиционного проекта  08.036 Специалист по работе с инвестиционными проектами, утв. приказом Минтруда и социал	ПКс ОС III-10	Способен составлять проекты финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	ПКс ОС III-10.1	Способен разрабатывать бизнес план развития действующих или создания новых предприятий и организаций	ПКс ОС III-10.1 3-1 Знает источники получения сравнительных коэффициентов по отраслям и основным конкурентам хозяйственных субъектов; знает концепции выбора структуры источников финансирования. на уровне умений: ПКс ОС III-10.1 У-1 Умеет предложить меры по росту финансовой состоятельности бизнес-проекта; сформулировать рекомендации по оптимизации структуры финансирования.

ьной защиты РФ от 23.09.2 024г. № 497н.					
---	--	--	--	--	--

\*Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

\*\*Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

### **Объем дисциплины**

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачётных единиц/180 академических/135 астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 32 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 32 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 78 академических часов. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель, оценивают системы, применяют методы и средства системного анализа), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.В.03 «Бизнес-планирование» в 7 семестре на 4 курсе – очная форма обучения.

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для: дисциплины Б1.В.06 «Оценка инвестиционных проектов», преддипломной практики (Б2.В.03(Пд), подготовки к сдаче и сдаче государственного экзамена Б3.01(Г), подготовки к защите и защите выпускной квалификационной работы Б3.02(Д).

Курс опирается на знание общеобразовательных дисциплин, в первую очередь, Б1.О.15 «Экономика организаций», Б1.О.07 «Высшая математика».

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 78 а.ч.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Цели, задачи, виды бизнес-планов. Бизнес-планирование в системе развития организации.	10	2			2						6	ПИЗ		
Тема 2	Этапы бизнес-планирования. Фазы и типы	10	2			2						6	ПЗ		

	инвестиционных проектов.													
Тема 3	Подготовка общей схемы реализации бизнес-плана.	10	2			2							6	ПЗ
Тема 4	Подготовка маркетинговой части бизнес-плана, оценка объемов выручки инвестиционного проекта.	14	4			4							6	ПЗ
Тема 5	Подготовка производственной части бизнес-плана	10	2			2							6	ПЗ
Тема 6	Подготовка финансовой части бизнес-плана, расчет показателей эффективности бизнес-проекта.	14	4			4							6	ПЗ
Тема 7	Подготовка финансовой части бизнес-плана. Подбор схемы финансирования проекта, оценка	10	2			2							6	ПЗ

	финансовой состоятельности.													
Тема 8	Методы оценки рисков бизнес- плана.  Методы снижения рисков.	10	2			2							6	ПЗ
Тема 9	Использование профессиональн ого программного обеспечения для оценки эффективности, финансовой состоятельности и риска бизнес- планов.	14	4			4							6	ПЗ
Тема 10	Особенности расчета эффективности и рис-ка проектов на действующем предприятии.	14	4			2							8	Т
Тема 11	Методики оценки потребности в чистом оборотном капитале бизнес- плана	14	2			4							8	Т

Тема 12	Презентация результатов разработки бизнес-плана потенциальному инвестору	12	2			2							8	ПИЗ
Промежуточная аттестация									2	36				экзамен, курсовая работа
<b>Итого</b>		180	32			32			2	36			78	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

Темы 1-12 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Цели, задачи, виды бизнес-планов. Бизнес-планирование в системе развития организации. УК ОС-2.2**

Цели и задачи бизнес-планирования. Классификация бизнес-планов. Функции бизнес-планов, формы бизнес-планов в мировой и отечественной хозяйственной практике. Инвестиционные бизнес-проекты как результат анализа финансового состояния предприятия.

#### **Тема 2. Этапы бизнес-планирования. Фазы и типы инвестиционных проектов. УК ОС-2.2**

Понятие реальных инвестиций. Связь бизнес-планирования и оценки инвестиционного проекта. Фазы развития типичного промышленного инвестиционного проекта. Реальные исключения из общей схемы. Методы выбора горизонта рассмотрения проекта. Этапы разработки бизнес-планов и оценки инвестиционных проектов.

#### **Тема 3. Подготовка общей схемы реализации бизнес-плана. ПКс ОС III-10.1**

Идея бизнеса. Понятие и примеры. Содержание и форма общей схемы реализации проекта, типичные ошибки при разработке схемы, представление схемы инвестору для предварительного одобрения дальнейших расчетов.

#### **Тема 4. Подготовка маркетинговой части бизнес-плана, оценка объемов выручки инвестиционного проекта. УК ОС-2.2**

Характеристика выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Анализ рынка сбыта. Анализ конкуренции и конкурентных позиций. Оценка конкурентоспособности продукции. План маркетинга в структуре бизнес-плана. Разработка рекламной политики и организация сбыта продукции. Методы оценки выручки инвестиционных проектов для бизнеса B to B и B to C.

#### **Тема 5. Подготовка производственной части бизнес-плана. ПКс ОС III-10.1**

Подготовка плана производства. Выбор технологии. Расчет потребностей в сырье и других ресурсах. Определение переменных и постоянных затрат. Создание оргкомпонента бизнес-плана. Расчет текущих и инвестиционных затрат.

#### **Тема 6. Подготовка финансовой части бизнес-плана, расчет показателей эффективности бизнес-проекта. ПКс ОС III-10.1**

Подбор эффективной схемы налогообложения, разработка модели финансовых потоков для оценки эффективности инвестиций. Расчет чистой приведенной стоимости, внутренней нормы доходности и срока

окупаемости инвестиций. Методики выбора ставки сравнения (дисконтирования) в мировой и российской практике.

### **Тема 7. Подготовка финансовой части бизнес-плана. Подбор схемы финансирования проекта, оценка финансовой состоятельности. УК ОС-2.2**

Выбор источников финансирования и схемы финансирования проекта, подготовка модели расчетного счета и проверка финансовой состоятельности бизнес-плана, проверка допустимости инвестиций с точки зрения финансовых показателей организации.

### **Тема 8. Методы оценки рисков бизнес-плана. ПКс ОС III-10.1**

Метод точек безубыточности, сценарный подход и метод таблиц чувствительности для оценки риска бизнес-проекта. Презентация результатов расчета риска потенциальным инвесторам. Методы снижения риска.

### **Тема 9. Использование профессионального программного обеспечения для оценки эффективности, финансовой состоятельности и риска бизнес-планов. ПКс ОС III-10.1**

Внесение исходной информации о бизнес-плане в программу Альт-Инвест или Project expert. Проведение расчетов эффективности инвестиций, состоятельности схемы финансирования и уровня риска проекта. Сравнение полученных результатов с собственными расчетами. Методы снижения рисков

### **Тема 10. Особенности расчета эффективности и риска проектов на действующем предприятии. УК ОС-2.2**

Принцип расчета эффективности проекта на действующем предприятии, отличия от оценки проектов создания нового бизнеса. Основные типы проектов на действующем предприятии. Особенности расчета выручки и затрат каждого типа.

### **Тема 11. Методики оценки потребности в чистом оборотном капитале бизнес-плана. ПКс ОС III-10.1**

Потребность в чистом оборотном капитале как обязательный элемент инвестиционных затрат. Расчет потребности в ЧОК на действующем предприятии и нового бизнеса. Особенности расчета на предприятиях торговли и сферы услуг.

Методы снижения потребности в чистом оборотном капитале.

### **Тема 12. Презентация результатов разработки бизнес-плана потенциальному инвестору ПКс ОС III-10.1**

Этапы ознакомления инвестора с результатами подготовки бизнес-планов. Информация, необходимая на каждом этапе. Основные вопросы и пожелания со стороны инвестора.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.03 «Бизнес-планирование» Б1.О.08 Теория систем и системный анализ входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Т – тестирование, ПКЗ – практические контрольные задания, ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

### Тема 1. Цели, задачи, виды бизнес-планов. Бизнес-планирование в системе развития организации

#### *ПИЗ по теме 1.*

Подготовках ПИЗ: «Инвестиционные бизнес-проекты, как результат обсуждения результатов финансового анализа предприятия и выявления точек роста». Принимают участие 6-8 студентов. Основные роли: учредители, топ-менеджеры и представители консультационной финансовой компании. Цель обсуждения: обозначить причины проблем исследуемой компании и предложить инвестиционные проекты (как роста

продаж, так и снижения затрат) для данной компании. Компании для деловой игры выбираются на основе результатов изучения дисциплины «Анализ финансового состояния предприятия» и летней практики».

## **Тема 2. Этапы бизнес-планирования. Фазы и типы инвестиционных проектов**

### **ПЗ к теме 2**

Подготовка, презентация и обсуждение собственных кейсов рабочих групп студентов «идея бизнес-проекта и горизонт рассмотрения инвестиционной идеи». Студенты приводят аргументы, подтверждающие жизнеспособность своей идеи и выбирают горизонт рассмотрения будущего бизнес-плана.

Вопрос для дискуссии:

Какие методы использованы для выбора горизонта рассмотрения идеи? \

Является ли обоснование бизнес-идеи достаточным?

Какие факторы могут снизить привлекательность идеи для инвестора?

## **Тема 3. Подготовка общей схемы реализации бизнес-плана.**

### **ПЗ к теме 3**

Подготовка, презентация и обсуждение собственного кейса «Разработка схемы реализации бизнес-проекта». В процессе презентации рабочими группами подробно описывается процесс подготовки и реализации проекта.

При этом, не должны быть оставлены без внимания следующие аспекты?

С чьей точки зрения рассматривается проект?

Есть ли сезонность?

Какие усилия необходимы для продвижения?

Как будет осуществляться доставка?

Где конкретно будет располагаться проект?

Какую дополнительную инфраструктуру потребует проект?

Каких изменений в организационной структуре потребует проект?

На каких временных условиях приобретается сырье и отгружается наша продукция?

Какие особенные накладные расходы характерны для отрасли?

Каковы потребности в наборе и переподготовке персонала?

Тема для дискуссии: Какие аспекты бизнес-плана не вошли в презентацию?

#### **Тема 4. Подготовка маркетинговой части бизнес-плана, оценка объемов выручки инвестиционного проекта**

##### **ПЗ к теме 4**

Подготовка, презентация и обсуждение собственного кейса: «Обоснование объемов выручки бизнес-плана». Презентация должна включать оценку выручки на основе одного из базовых и двух дополнительных методов оценки выручки, содержать описание мероприятий по продвижению продукции, а также все виды маркетинговой информация.

Тема для дискуссии:

Является ли бизнес b to b или b to c?

Насколько затратными являются предлагаемые способы оценки выручки?

Какие методы не учтены в ходе презентации?

Проверена ли пропускная способность бизнеса с учетом сезонности?

#### **Тема 5. Подготовка производственной части бизнес-плана**

##### **ПЗ к теме 5**

Подготовка, презентация и обсуждение кейса: «Обоснование затратной части бизнес-плана» Презентация должна содержать описание производственного процесса, всего коммерческого цикла, основные виды затрат, разделение их на переменные и постоянные, описание 4-х видов инвестиционных затрат.

Тема для дискуссии:

Учтены ли затраты на улучшение инфраструктуры?

Каким образом оценены постоянные затраты?

Какие накладные затраты характерны для данного бизнеса?

#### **Тема 6. Подготовка финансовой части бизнес-плана, расчет показателей эффективности бизнес-проекта**

##### **ПЗ к теме 6**

Подготовка и сдача контрольной работы: «Оценка эффективности проекта установки собственного источника тепла на действующем химическом предприятии». Представлены данные о структуре инвестиционных затрат, годовом потреблении тепла и технологические характеристики собственного источника тепла. Каждый студент имеет индивидуальный

вариант, определяемый стоимостью покупки тепла у регионального поставщика до реализации проекта, а также возможностью или невозможностью продавать тепло другим клиентам.

Необходимо:

- а) определить тип проекта на действующем предприятии;
- б) обосновать горизонт рассмотрения проекта;
- в) вычислить экономический эффект за один год реализации проекта;
- г) построить таблицу «Чистые потоки денежных средств» и рассчитать простой срок окупаемости проекта;
- д) обосновать выбор ставки сравнения (дисконтирования);
- е) рассчитать чистую приведенную стоимость и внутреннюю норму доходности с помощью функций в EXCEL;
- ж) сделать общий вывод об эффективности проекта.

## **Тема 7. Подготовка финансовой части бизнес-плана. Подбор схемы финансирования проекта, оценка финансовой состоятельности**

### **ПЗ к теме 7**

Подготовка, презентация и обсуждение кейса: «Обоснование схемы финансирования бизнес-проекта». Рабочие группы студентов демонстрируют модель «Расчетный счет проекта», на основе которого подбирают источники финансирования проекта и график финансирования для достижения финансовой состоятельности проекта на всех интервалах рассмотрения.

Тема для дискуссии:

Являются ли реальными, заложенные в проект принципы финансирования?

По какой ставке привлекается кредит?

Соотносится ли ставка кредита со ставкой дисконтирования?

Какая доля собственных средств?

## **Тема 8. Методы оценки рисков бизнес-плана. Методы снижения рисков**

## **ПЗ к теме 8**

Подготовка, презентация и обсуждение кейса: «Оценка риска бизнес-плана». Демонстрация рабочей группой студентов результатов расчета рисков на основе а) сценарного подхода б) метода критических точек в) метода таблиц чувствительности

Тема для дискуссии:

Какой параметр исходных данных проекта наиболее рискован?

В чем достоинства и недостатки расчетов каждым методом?

Какие меры по снижению риска можно предложить?

## **Тема 9. Использование профессионального программного обеспечения для оценки эффективности, финансовой состоятельности и риска бизнес-планов**

### **ПЗ к теме 9**

Внесение данных, проведение расчетов и интерпретация результатов с помощью профессионального программного обеспечения «Альт-инвест» или «Project expert». Рабочие группы студентов вносят данные по своим бизнес-планам в профессиональное программное обеспечение и получают результаты расчетов.

Тема для дискуссии:

Является ли проект эффективным?

Достаточен ли выбранный горизонт рассмотрения проекта?

Каким образом учтены затраты в чистом оборотном капитале?

Какая схема налогообложения использована?

Является ли проект финансово состоятельным?

Каков риск проекта на основе метода таблиц чувствительность

## **Тема 10. Особенности расчета эффективности и риска проектов на действующем предприятии**

*Тестовые задания:*

*Необходимо выбрать один правильный ответ.*

Бизнес-планирование на предприятии является:

а) только средством планирования финансов;

б) только средством контроля расходов;

в) имеет несколько основных задач.

Какой из приведенных проектов попадает под понятие инвестиционный бизнес-проект:

а) Проект углубления и расширения панамского канала.

б) Предвыборная компания мэра Москвы.

в) Проект строительства моста в Крым. Инвестиционный проект имеет три последовательные фазы: преинвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную. Это высказывание верно:

б) только для промышленного проекта;

в) возможны отклонения от данной схемы во многих случаях.

Риск инвестиционного проекта:

а) неизбежен;

б) может быть полностью исключен в результате профессионального бизнес-планирования;

в) неизбежен, но может быть уменьшен.

Срок длительности договора аренды помещения:

а) часто является ключевым для определения срока жизни проектов;

б) не имеет отношения к сроку жизни (горизонту рассмотрения проектов);

в) часто является ключевым для определения срока жизни проектов в мелкой торговле и сфере услуг.

## **Тема 11. Методики оценки потребности в чистом оборотном капитале бизнес-плана**

### Тестовые задания:

В результате финансового анализа предприятия выявлена проблема недостаточно быстрого возврата дебиторской задолженности. Можно рекомендовать следующий вид инвестиционного бизнес-проекта:

а) проведение маркетингового исследования и расширение базы клиентов;

б) замена оборудования и выпуск другого вида продукции;

в) расширить отдел сбыта.

При рассмотрении на инвестиционном комитете первый проект потребовал 30 млн. инвестиций при чистой приведенной стоимости 90 млн, второй проект 10 млн инвестиций при чистой приведенной стоимости 50 млн.

- а) первый проект, однозначно, выгоднее;
- б) второй проект, однозначно, выгоднее;
- в) нельзя судить о выгодности проектов, не имея информации о горизонте рассмотрения каждого проекта.

Обычно основные инвестиционные затраты бизнес-плана на действующем предприятии, связанные с персоналом связаны:

- а) с привлечением нового персонала;
- б) с обучением персонала;
- в) с увольнением персонала.

Инвестиционная фаза проекта:

- а) всегда предшествует эксплуатационной фазе;
- б) реализуется после эксплуатационной фазы;
- в) данные фазы могут чередоваться в ходе одного проекта.

Целью бизнес планирования является:

- а) получение инвестиционных ресурсов;
- б) получение банковских кредитов;
- в) все вышеперечисленное и более четкое представление авторов о своей бизнес-идеи.

## **Тема 12. Презентация результатов разработки бизнес-плана потенциальному инвестору**

### ***ПИЗ по теме 12***

Деловая игра: «Презентация и обсуждение нескольких бизнес-проектов на инвестиционном комитете» Участники игры 9-10 студентов, выступающих в роли авторов проектов, потенциальных инвесторов-учредителей предприятия, внешних консультантов, топ-менеджеров компании. Суть игры заключается в выборе наиболее реалистичного и эффективного бизнес-проекта для реализации.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,18	18
КТ - 2	100	0,12	12
КТ- 3	100	0,15	15
КТ - 4	100	0,15	15
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

### **КТ-1**

**Тема 1. Тема 2. Тема 3**

Тестирование.

#### **1. Какова главная, первоочередная цель разработки бизнес-плана?**

- а) Получить формальный документ для отчета перед учредителями.
- б) Служить инструментом для привлечения инвестиций и кредитов.
- в) **Дать системное понимание реализуемости идеи, путей достижения целей и рисков проекта.**
- г) Выполнить требование законодательства.

#### **2. Какой из перечисленных видов бизнес-планов в первую предназначен для внешних стейкхолдеров (инвесторов, банков) и содержит подробные финансовые**

**расчеты, обоснование коммерческого успеха и минимум конфиденциальной информации о внутренних процессах?**

- а) План развития организации.
- б) План реструктуризации предприятия.
- в) **Инвестиционный бизнес-план.**
- г) Производственный план.

**3. Какая задача бизнес-планирования является наиболее актуальной для действующего предприятия, планирующего запуск нового продукта?**

- а) Определить организационно-правовую форму предприятия.
- б) Рассчитать потребность в первоначальном стартовом капитале.
- в) **Оценить влияние нового проекта на текущие финансовые потоки и операционную деятельность предприятия.**
- г) Выбрать месторасположение офиса и производственных мощностей.

**4. Бизнес-план, который разрабатывается для обоснования мероприятий по финансовому оздоровлению компании, выводу ее из кризиса и обычно включает план сокращения затрат и реструктуризации долгов, называется:**

- а) Концептуальный бизнес-план.
- б) **Бизнес-план финансового оздоровления.**
- в) Инвестиционный бизнес-план.
- г) Тактический план.

**5. Бизнес-планирование в системе развития организации выполняет функцию:**

- а) Строгого операционного контроля, регламентирующего ежедневные действия сотрудников.
- б) **Стратегического управления, определяющего цели и пути развития компании в долгосрочной перспективе.**
- в) Замены системы бухгалтерского учета.
- г) Официального документа, не подлежащего корректировке.

**6. Какой вид бизнес-плана, скорее всего, будет носить конфиденциальный характер и использоваться только топ-менеджментом, так как содержит анализ слабых сторон компании и планы по поглощению конкурентов?**

- а) Бизнес-план для получения кредита.
- б) **Бизнес-план стратегического развития (внутренний).**
- в) Бизнес-план создания нового предприятия.
- г) Предложение для потенциального партнера.

*Пояснение: Внутренний бизнес-план стратегического развития часто содержит чувствительную коммерческую информацию и не предназначен для широкого круга лиц.*

**7. Одной из ключевых задач бизнес-планирования является оценка рисков. Какая из перечисленных задач связана с этой функцией?**

- а) Разработка организационной структуры управления проектом.
- б) Формирование команды проекта.
- в) **Идентификация потенциальных проблем и разработка мер по их минимизации.**
- г) Расчет точки безубыточности.

**8. Если компания разрабатывает бизнес-план с горизонтом планирования 1-2 года, детализирующий конкретные шаги по достижению краткосрочных целей (например, вывод нового продукта на рынок), то такой план относится к:**

- а) Концепции бизнеса.
- б) Тактическому бизнес-плану.**
- в) Инвестиционному меморандуму.
- г) Стратегическому бизнес-плану.

## **КТ-2**

### **Тема 4, Тема 5. Тема 6**

#### Тестирование.

**1. Какой раздел бизнес-плана является своего рода «визитной карточкой» проекта и должен кратко и емко передавать его основную суть, даже если инвестор не будет читать весь документ?**

- а) Финансовый план
- б) Анализ рынка
- в) Резюме проекта**
- г) Организационный план

**2. В каком разделе бизнес-плана следует приводить данные о целевой аудитории, размере и динамике рынка, анализе конкурентов и планируемой доле рынка компании?**

- а) Описание продуктов и услуг
- б) Маркетинговый план**
- в) Производственный план
- г) Анализ рисков

**3. Раздел «Производственный план» в наибольшей степени необходим для бизнес-плана:**

- а) Торговой компании, открывающей новый интернет-магазин.
- б) Консалтинговой фирмы.
- в) Производственного предприятия, запускающего новую линию продукции.**
- г) Фрилансера, оказывающего услуги дизайна.

**4. Какой раздел бизнес-плана должен дать ответ на вопрос: «Откуда вознунтс деньгн для реализации проекта и как они будут потрачены?»**

- а) Анализ рисков
- б) Финансовый план**
- в) Резюме проекта
- г) Описание компании

**5. В каком разделе бизнес-плана уместно представить организационную структуру предприятия, информацию о ключевых менеджерах и их опыте, а также план по подбору персонала?**

- а) Описание продуктов и услуг
- б) Организационный план**
- в) Маркетинговый план
- г) Финансовый план

**6. Если в бизнес-плане есть раздел, где проводится SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы), то он наиболее тесно связан по своему содержанию с:**

- а) Производственным планом.
- б) **Анализом рисков и общим стратегическим позиционированием проекта.**
- в) Юридическим планом.
- г) Финансовыми расчетами.

**7. Раздел «Описание продуктов или услуг» должен в обязательном порядке содержать:**

- а) Штатное расписание и фонд оплаты труда.
- б) **Перечень основных потребительских свойств продукции и ее конкурентные преимущества.**
- в) Подробный график погашения кредита.
- г) Данные о среднеотраслевой прибыли.

**8. В каком разделе бизнес-плана рассчитывается точка безубыточности и строятся прогнозные отчеты о прибылях и убытках, движении денежных средств и балансе предприятия?**

- а) В Резюме проекта (в сжатом виде).
- б) В Анализе рисков.
- в) **В Финансовом плане.**
- г) В Производственном плане.

### **КТ-3**

#### **Тема 7. Тема 8. Тема 9**

#### Тестирование.

**1. Какой метод оценки рисков является *качественным* и заключается в систематическом выявлении и обсуждении потенциальных проблем на всех этапах проекта с привлечением экспертов?**

- а) Статистический анализ
- б) Анализ чувствительности
- в) **Метод экспертных оценок (например, метод Дельфи)**
- г) Расчет точки безубыточности

**2. Если финансовый аналитик строит несколько сценариев развития проекта (пессимистичный, оптимистичный, наиболее вероятный) и оценивает финансовые результаты для каждого, он использует:**

- а) Анализ дерева решений.
- б) **Сценарный анализ.**
- в) Метод Монте-Карло.
- г) SWOT-анализ.

**3. Компания заключает договор со страховой компанией на страхование своего склада от пожара. Какой метод снижения риска она применяет?**

- а) Избежание риска
- б) Принятие риска
- в) **Передача риска**
- г) Сокращение риска

**4. Какой количественный метод оценки рисков основан на компьютерном моделировании, которое тысячи раз генерирует случайные значения ключевых параметров (цена, объем продаж) для построения распределения вероятностей итогового показателя (например, NPV)?**

- а) Анализ чувствительности
- б) Метод Монте-Карло**
- в) Сценарный анализ
- г) Статистический анализ

**5. Руководство компании отказывается от запуска нового продукта в стране с нестабильной политической обстановкой, несмотря на потенциально высокую прибыль. Какой метод снижения риска был применен?**

- а) Сокращение риска
- б) Передача риска
- в) Избежание риска**
- г) Принятие риска

**6. Какой метод оценки риска наглядно показывает, как изменение одного ключевого параметра (например, цены продажи или объема сбыта) влияет на результирующий показатель проекта (NPV)? Его результаты часто представляют в виде «графика-торнадо».**

- а) Сценарный анализ
- б) Анализ чувствительности**
- в) Метод Монте-Карло
- г) Анализ дерева решений

**7. Компания-производитель решает создать складские запасы критически важного сырья на 3 месяца, чтобы обезопасить себя от сбоев в поставках. Это пример метода снижения риска через:**

- а) Принятие риска.
- б) Передачу риска.
- в) Сокращение риска (создание резервов).**
- г) Избежание риска.

**8. Метод, который используется для принятия решений в условиях последовательного возникновения неопределенностей и визуально напоминает граф с «узлами» решений и случайных событий, — это:**

- а) Анализ чувствительности.
- б) Сценарный анализ.
- в) Анализ дерева решений.**
- г) Статистический анализ.

**КТ-4**

**Тема 10. Тема 11, Тема 12.**

*Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).*

## «Оценка эффективности и рисков проекта по запуску новой линейки продукции на действующем предприятии»

### 1. Цель задания:

Сформировать у обучающегося комплексный подход к оценке инвестиционного проекта в условиях действующего предприятия, учитывая взаимовлияние нового проекта и текущих операций, а также специфические риски такой интеграции.

### 2. Исходные данные (Кейс):

Вы — финансовый аналитик компании «МеталлоПрофи», которая производит и продает стандартные металлоконструкции. Ежегодная выручка компании — 1200 млн руб., EBITDA — 240 млн руб.

**Поступило предложение:** Запустить новую линейку продукции «Премиум-Конструкции» с уникальным антикоррозийным покрытием. Это потребует:

- **Инвестиции (CapEx):** 50 млн руб. на закупку новой линии нанесения покрытия.
- **Срок реализации проекта:** 5 лет.
- **Прогнозируемые дополнительные доходы:** 40 млн руб. в год.
- **Прогнозируемые дополнительные операционные расходы (сырье, энергия, з/п 2 новых операторов):** 15 млн руб. в год.

**НО!** Есть важный нюанс: Новая линия будет использоваться не только для новой продукции, но и для части существующих изделий. Это позволит повысить их качество и, как следствие, **увеличить цену на существующую продукцию на 2%**. При этом постоянные затраты предприятия (аренда, административный персонал, часть коммунальных расходов) вырастут на 3 млн руб. в год из-за возросшей сложности управления.

### 3. Задачи для выполнения:

#### Часть 1: Расчет экономической эффективности (без учета рисков)

1. Рассчитайте **релевантные денежные потоки** проекта. Важно отделить денежные потоки, относящиеся *строго к проекту*, от общих потоков предприятия. Учтите как прямые затраты и доходы, так и косвенные эффекты (изменение цены на старую продукцию, рост постоянных затрат).

2. Рассчитайте ключевые показатели эффективности:
  - Чистый дисконтированный доход (NPV). Ставку дисконтирования примите равной 12%.
  - Внутреннюю норму доходности (IRR).
  - Срок окупаемости (PP) — простой и дисконтированный.
3. Сделайте предварительный вывод: является ли проект эффективным по этим критериям?

## Часть 2: Анализ рисков

### 1. Количественный анализ (Анализ чувствительности):

- Определите, как изменится NPV проекта при следующих отклонениях:
  - Доходы от новой продукции окажутся на 15% ниже прогноза.
  - Инвестиционные затраты (CapEx) вырастут на 20%.
  - Ставка дисконтирования увеличится до 14% (например, из-за роста стоимости капитала).
- Постройте график («торнадо-диаграмму») чувствительности NPV к этим факторам. Какой фактор наиболее критичен?

### 2. Качественный анализ:

- Составьте таблицу нефинансовых рисков, специфичных для проекта на *действующем предприятии*. Таблица должна включать:

Группа риска	Конкретный риск	Возможное влияние на проект	Меры по снижению
<b>Операционные</b>	Простои основного производства во время монтажа и пусконаладки		
	Сопrotивление персонала новым технологиям и		

Группа риска	Конкретный риск	Возможное влияние на проект	Меры по снижению
	процессам		
<b>Рыночные</b>	Каннибализация продаж: новая премиум-продукция «отберет» покупателей у старой		
<b>Организационные</b>	Конфликт за ресурсы (например, лучшие инженеры переключатся на новый проект)		

- Заполните колонки «Возможное влияние» и «Меры по снижению» для каждого риска.

### Часть 3: Комплексная оценка и вывод

На основе проведенных расчетов и анализа сформулируйте итоговое заключение для руководства. Стоит ли реализовывать данный проект? Ваш вывод должен быть аргументирован цифрами из Части 1 и учетом рисков из Части 2.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

#### 1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>

	75	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	100	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

### 2. Критерии оценивания ПКЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	41-70	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	21-40	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	0-20	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	30	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	15	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	0	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

### 3. Критерии оценивания ПИЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	31-50	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	16-30	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	0-15	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Достоверность и актуальность информации</i>	16-20	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	0-15	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>
<i>Количество</i>	30	<i>Количество выполненных заданий</i>

<i>выполненных заданий</i>		<i>от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **экзамена и защиты курсовой работы**.

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами 3-х заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (*при необходимости*).

В процессе защиты своей курсовой работы студент делает доклад продолжительностью 5-6 минут, который должен быть предварительно им подготовлен. Лучшее впечатление производит доклад в форме пересказа без зачитания текста, которым следует пользоваться только для уточнения цифрового материала. Студент должен свободно ориентироваться в своей работе. В докладе рекомендуется отразить:

- актуальность темы;
- цель курсовой работы;
- задачи, решаемые для достижения этой цели;
- суть проведенного исследования;
- выявленные в процессе анализа результаты;
- предложения практической части;
- дальнейшие возможные направления исследований.

Доклад должен продемонстрировать приобретенные студентом навыки самостоятельной исследовательской работы.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного

решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

## 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

### Тематика курсовых работ

1. Современные подходы к бизнес-планированию: эволюция, основные школы и стандарты.
2. Бизнес-план как инструмент стратегического управления развитием организации.
3. Информационное и методическое обеспечение процесса бизнес-планирования.
4. Организация системы бизнес-планирования на предприятии: этапы, участники, документооборот.
5. Особенности и проблемы бизнес-планирования в условиях цифровой экономики.
6. Методы и инструменты анализа рынка в бизнес-планировании: отраслевые и маркетинговые исследования.
7. Разработка эффективного маркетингового плана как ключевой раздел бизнес-плана.
8. Стратегии ценообразования в бизнес-плане: модели, расчеты и обоснование.
9. Формирование организационной структуры и плана по персоналу в бизнес-плане.
10. Финансовое планирование как основа оценки инвестиционной привлекательности проекта.
11. Современные методы оценки инвестиционной эффективности и рисков в бизнес-плане.
12. Особенности бизнес-планирования для малого бизнеса (на примере конкретной бизнес-идеи).
13. Бизнес-план создания и запуска IT-стартапа.
14. Бизнес-план проекта в сфере услуг (например, образовательного центра, клининговой компании, фитнес-клуба).
15. Бизнес-план инвестиционного проекта в реальном секторе экономики (производство).
16. Бизнес-план открытия розничной торговой точки (например, магазина одежды, электроники, продуктов).
17. Бизнес-план социального предпринимательского проекта.
18. Бизнес-план проекта в сфере туризма и гостеприимства (отель, туроператор, экскурсионное бюро).
19. Бизнес-план инновационного проекта: особенности и методы коммерциализации технологий.
20. Анализ и управление рисками в бизнес-плане: методы идентификации, оценки и минимизации.

21. Методы оценки стоимости бизнеса в рамках бизнес-планирования.
22. Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI) для контроля реализации бизнес-плана.
23. Бизнес-план как инструмент привлечения финансирования: особенности для банков и частных инвесторов.
24. Бизнес-план финансового оздоровления кризисного предприятия.
25. Сравнительный анализ структуры и содержания бизнес-плана по стандартам UNIDO, ЕБРР и МЭРТ РФ.
26. Бизнес-планирование в условиях нестабильности и внешних шоков (санкции, пандемия).
27. Особенности бизнес-планирования на действующем предприятии (например, для проекта расширения или запуска новой продуктовой линии).
28. Бизнес-планирование для франчайзингового проекта: преимущества и ограничения.
29. Бизнес-план международного проекта: учет страновых рисков, правовых и культурных особенностей.
30. Бизнес-план проекта, реализуемого в рамках государственно-частного партнерства (ГЧП).
31. Использование специализированного программного обеспечения (например, Project Expert, Альт-Инвест) в процессе бизнес-планирования.
32. Бизнес-план проекта в сфере «зеленой» экономики и устойчивого развития (ESG).
33. Бизнес-планирование венчурного проекта с высокой степенью неопределенности.
34. Бизнес-модель и бизнес-план: сравнительная характеристика и практика совместного применения (на примере Business Model Canvas).
35. Особенности бизнес-планирования для интернет-бизнеса (интернет-магазин, маркетплейс, SaaS-сервис)

Вопросы для подготовки к экзамену.

1. Цели и задачи бизнес-планирования. Виды бизнес-планов. Примеры инвестиционных проектов на действующих предприятиях реального сектора экономики.
2. Бизнес-план по ЮНИДО. Основные разделы и их содержание.
3. Понятие инвестиционного проекта. Фазы инвестиционного проекта на примере нарушения классической последовательности фаз.
4. Методы определения горизонта рассмотрения бизнес-плана инвестиционного проекта. Примеры применения различных методов.
5. Этапы разработки бизнес-плана и этапы оценки инвестиционного проекта.

6. Схема реализации проекта, как первый документ общения с инвесторами. Содержание схемы реализации проекта, наиболее частые ошибки при ее создании.
7. Маркетинговый план в составе бизнес-плана. Оценка выручки инвестиционного проекта. Методы сбора информации о спросе в В to В, В to С.
8. Содержание маркетингового плана. Методы оценки выручки проектов на действующем предприятии и нового бизнеса.
9. Метод аналогов, как основной метод оценки выручки, способы его применения и примеры.
10. План продвижения продукции в составе бизнес-плана. Затраты на рекламу и построение агентских сетей.
11. Производственный план в составе бизнес-плана. Разработка производственного процесса и бизнес-процесса. Оценка материальных затрат. Распределение их на постоянные и переменные.
12. Производственный план в составе бизнес-плана. Разработка оргкомпонента и плана по персоналу. Оценка нематериальных затрат. Распределение их на постоянные и переменные.
13. Виды накладных расходов при оценке инвестиционного проекта и их отражение в бизнес-плане.
14. Оценка инвестиционных затрат проекта и их отражение в бизнес-плане. 4 вида инвестиционных затрат и их характеристика.
15. Основные блоки финансовой части бизнес-плана. Построение модели оценки эффективности проекта «Таблица чистые потоки денежных средств».
16. Анализ эффективности бизнес-проекта на основе критериев эффективности с помощью таблицы «Таблица чистые потоки денежных средства».
17. Экономический смысл и методы выбора ставки сравнения (дисконтирования) в процессе оценки эффективности. Российская и международная практика.
18. Основные блоки финансового плана проекта. Построение модели «Расчетный счет предприятия».

19. Подбор схемы финансирования проекта на основе «Модели расчетный счет предприятия», проверка финансовой состоятельности проекта для проекта создания нового бизнеса.
20. Отличия в процедуре оценки финансовой состоятельности для проектов на действующих предприятиях.
21. Методы анализа риска бизнес-плана. Краткая характеристика каждого метода. Достоинства и недостатки.
22. Оценка риска проекта на основе метода критических точек. Пояснить на примере.
23. Оценка риска проекта на основе сценарного подхода, привести примеры.
24. Оценка риска проекта на основе таблиц чувствительности.
25. Методы снижения риска инвестиционных бизнес-проектов.
26. Особенности оценки эффективности проектов на действующих предприятиях. Рассказать о методе оценки выручки и затрат для разных типов проектов на действующих предприятиях.
27. Методы расчета потребности в чистом оборотном капитале для проекта создания нового бизнеса. Привести пример расчета.
28. Методы расчета потребности в чистом оборотном капитале для проекта на действующем предприятии. Привести примеры.
29. Рассказать о процессе презентации потенциальным инвесторам информации на каждом этапе бизнес-планирования.
30. Критерии прибыльности бизнес-плана, роль инвестора в принятии решения.
31. Критерии рискованности бизнес-плана, роль инвестора в принятии решения.
32. Возможные способы коррекции бизнес-плана в случае решения инвестора о направлении проекта на доработку.
33. Критерии выбора лучшего проекта при обсуждении их на инвестиционном комитете.

Типовые задания для экзамена.

1. **Задача.** Рассматривается бизнес - проект по закупке и установке 200 кофейных автоматов, изготовленных в Испании. Установка планируется в регионах. Обоснуйте выбор горизонта рассмотрения бизнес-плана.
2. **Задача.** Бизнес-проект состоит в строительстве собственной котельной на химическом заводе для отказа от закупок тепла и пара у регионального поставщика. Обоснуйте горизонт рассмотрения бизнес-плана.
3. **Задача.** По результатам анализа финансового состояния выявлено, что предприятие имеет проблему недостатка прибыли, вызванную тем, что продукция компании не соответствует требованиям рынка. Какие инвестиционные проекты могут быть предложены в данном случае?
4. **Задача.** По результатам анализа финансового состояния выявлено, что предприятие имеет проблему невозврата дебиторской задолженности. Какие бизнес-проекты могут быть предложены в этом случае?
5. **Задача.** Компания, владеющая сетью цветочных магазинов, расположенных в торговых центрах, планирует открытие двух новых точек на юге Москвы. На какие методы стоит в первую очередь опираться при прогнозировании выручки новых точек?

### **Кейс 1: «Эко-стартап: От идеи к масштабированию»**

#### **Ситуация:**

Выпускники университета разработали инновационный биоразлагаемый материал из отходов сельского хозяйства (например, шелухи овса) для производства одноразовой посуды. Запустили небольшое производство на университетском гранте. Продукция пользуется спросом в местных эко-кафе и на ярмарках. Теперь перед ними стоит задача масштабирования бизнеса.

#### **Задание для студента:**

Разработайте раздел «Финансовый план» и «План по маркетингу» для привлечения инвестиций в размере 5 млн руб. на закупку оборудования и выход на региональные сети супермаркетов. Вам необходимо:

1. Рассчитать точку безубыточности для нового объема производства.
2. Построить прогноз движения денежных средств (Cash Flow) на 3 года.
3. Предложить KPI для оценки эффективности маркетинговой стратегии.
4. Оценить риски, связанные с выходом в B2B-сегмент.

## **Кейс 2: «Семейный бизнес в кризисе»**

### **Ситуация:**

Небольшая семейная кондитерская «Сладкий уголок» с 10-летней историей столкнулась с резким падением выручки на 40% за последний год. Причины: открытие рядом крупной сети кофеен, рост цен на сырье, устаревший ассортимент и отсутствие активного продвижения в соцсетях. Владельцы используют личные сбережения, чтобы покрывать текущие расходы.

### **Задание для студента:**

Вам нужно разработать **антикризисный бизнес-план** на ближайшие 12 месяцев. Ваш план должен включать:

1. SWOT-анализ текущего положения.
2. Как минимум 3 варианта стратегии: ребрендинг, смена локации, уход в онлайн-доставку или нишевание (например, только торты на заказ). Обоснуйте выбор.
3. Операционный план по оптимизации затрат.
4. План маркетинговых активностей с ограниченным бюджетом (не более 50 тыс. руб. в месяц).

## **Кейс 3: «Франшиза vs. Собственный бренд»**

### **Ситуация:**

Предприниматель имеет 3 млн руб. стартового капитала и хочет открыть заведение общественного питания. Он рассматривает два варианта:

- **Вариант А:** Купить франшизу известной кофейни (высокие паушальный взнос и роялти, но готовые регламенты и узнаваемость).
- **Вариант Б:** Открыть собственную уникальную кофейню с авторской концепцией (ниже первоначальные затраты, но выше риски и затраты на маркетинг).

### **Задание для студента:**

Проведите сравнительный анализ двух вариантов и представьте аргументированную рекомендацию. В анализе необходимо:

1. Сравнить структуру первоначальных инвестиций и регулярных затрат по обоим вариантам.

2. Оценить потенциальную доходность и срок окупаемости для каждого.
3. Проанализировать нематериальные активы (бренд, операционные процессы, поддержка).
4. Предложить, какую информацию необходимо запросить у франчайзера для принятия окончательного решения.

#### **Кейс 4: «Технологический стартап: Привлечение венчурных инвестиций»**

##### **Ситуация:**

Команда разработчиков создала B2B-SaaS-платформу (Software as a Service) для автоматизации подбора персонала с использованием AI. Продукт находится на стадии MVP (Minimum Viable Product), есть первые 10 платящих клиентов. Команда хочет привлечь \$500,000 для доработки продукта и усиления отдела продаж.

##### **Задание для студента:**

Подготовьте презентацию (Pitch Deck) для венчурных инвесторов. Вам необходимо структурировать ключевые разделы:

1. Описание проблемы и решения (Value Proposition).
2. Анализ рынка (TAM, SAM, SOM).
3. Бизнес-модель (LTV, CAC, Unit-экономика).
4. План использования инвестиций (Roadmap на 18 месяцев).
5. Представление команды и ее ролей.

#### **Кейс 5: «Социальное предпринимательство»**

##### **Ситуация:**

НКО планирует открыть мастерскую, где люди с ограниченными возможностями будут изготавливать сувенирную продукцию из дерева и керамики. Цель проекта — не только трудоустройство, но и создание самоокупаемого предприятия. Проект получил государственный грант на закупку оборудования, но текущие операционные расходы должны покрываться за счет продаж.

**Задание для студента:**

Разработайте бизнес-план для мастерской, совмещающий социальную миссию и финансовую устойчивость. В плане отразите:

1. Миссию и социальные КРІ (например, количество трудоустроенных).
2. Маркетинговую стратегию, направленную на В2В-партнеров (корпоративные подарки) и В2С-аудиторию.
3. Финансовую модель, показывающую выход на операционную безубыточность.
4. Партнерскую программу с местными бизнесами и туристическими центрами.

**Кейс 6: «Цифровая трансформация традиционного бизнеса»****Ситуация:**

Сеть из 3 цветочных магазинов с 15-летней историей работает стабильно, но почти не растет. Большая часть заказов — по телефону, учет ведется в Excel, клиентская база не оцифрована. Владелец понимает необходимость цифровизации, но не знает, с чего начать и как оценить эффективность инвестиций в IT.

**Задание для студента:**

Разработайте дорожную карту (Roadmap) цифровой трансформации бизнеса с обоснованием каждого шага. Включите в нее:

1. Приоритизацию IT-проектов: внедрение CRM, запуск сайта с онлайн-заказом, автоматизация склада, продвижение в соцсетях.
2. Оценку бюджета и ожидаемого экономического эффекта (снижение трудозатрат, увеличение среднего чека, рост лояльности).
3. План по изменению операционных процессов сотрудников.
4. Предложите, как можно протестировать гипотезы с минимальными затратами (например, запуск лендинга перед разработкой полноценного сайта).

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП	СЦЕНАРИИ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
-----	----------	-----------------

ЗАДАНИЯ	ВЫПОЛНЕНИЯ													
<p>Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>11. Метод аналогов при оценке выручки бизнес-плана может быть реализован:</p> <p>а) только посредством общения с экспертом;</p> <p>б) только посредством наблюдения за аналогичным бизнесом;</p> <p>в) всеми указанными методами с использованием информации интернет.</p> <hr/> <p>Анализ финансовой состоятельности бизнес-проекта на действующем предприятии:</p> <p>а) может быть осуществлен без анализа предприятия в целом;</p> <p>б) требует построения финансового плана предприятие + проект на весь срок рассмотрения бизнес-плана;</p> <p>в) требует не только б), но также финансовых планов других проектов, реализуемых на данном предприятии.</p>												
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>1. Установите соответствие</p> <table border="1" data-bbox="887 1003 1481 1899"> <tbody> <tr> <td data-bbox="887 1003 1139 1189">1) Резюме</td> <td data-bbox="1139 1003 1481 1189">Д) Организационная структура компании, информация о ключевом персонале, система управления и кадровая политика.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="887 1189 1139 1435">2) Маркетинговый план</td> <td data-bbox="1139 1189 1481 1435">А) Детальный план поступлений и выплат, расчет точки безубыточности и основных финансовых показателей (рентабельность, срок окупаемости)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="887 1435 1139 1592">3) Производственный план</td> <td data-bbox="1139 1435 1481 1592">Б) Описание технологии производства, потребностей в оборудовании, сырье и площадях, контроль качества.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="887 1592 1139 1749">4) Организационный план</td> <td data-bbox="1139 1592 1481 1749">В) Анализ целевой аудитории, каналов сбыта, методов продвижения, ценовой политики и конкурентов.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="887 1749 1139 1899">5) Финансовый план</td> <td data-bbox="1139 1749 1481 1899">Г) Сводная информация по всем разделам плана, ключевые показатели и выводы, предназначенные для инвестора.</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Установите соответствие .</p> <table border="1" data-bbox="887 1957 1481 2065"> <tbody> <tr> <td data-bbox="887 1957 1139 2065">1. Подготовительный</td> <td data-bbox="1139 1957 1481 2065">а) Составление плана движения денежных</td> </tr> </tbody> </table>	1) Резюме	Д) Организационная структура компании, информация о ключевом персонале, система управления и кадровая политика.	2) Маркетинговый план	А) Детальный план поступлений и выплат, расчет точки безубыточности и основных финансовых показателей (рентабельность, срок окупаемости)	3) Производственный план	Б) Описание технологии производства, потребностей в оборудовании, сырье и площадях, контроль качества.	4) Организационный план	В) Анализ целевой аудитории, каналов сбыта, методов продвижения, ценовой политики и конкурентов.	5) Финансовый план	Г) Сводная информация по всем разделам плана, ключевые показатели и выводы, предназначенные для инвестора.	1. Подготовительный	а) Составление плана движения денежных
1) Резюме	Д) Организационная структура компании, информация о ключевом персонале, система управления и кадровая политика.													
2) Маркетинговый план	А) Детальный план поступлений и выплат, расчет точки безубыточности и основных финансовых показателей (рентабельность, срок окупаемости)													
3) Производственный план	Б) Описание технологии производства, потребностей в оборудовании, сырье и площадях, контроль качества.													
4) Организационный план	В) Анализ целевой аудитории, каналов сбыта, методов продвижения, ценовой политики и конкурентов.													
5) Финансовый план	Г) Сводная информация по всем разделам плана, ключевые показатели и выводы, предназначенные для инвестора.													
1. Подготовительный	а) Составление плана движения денежных													

		<p>(предплановый) анализ</p> <p>2. Разработка маркетинговой стратегии</p> <p>3. Разработка производственной и организационной структуры</p> <p>4. Финансовое планирование и оценка эффективности</p> <p>5. Формирование итогового документа</p>	<p>средств (Cash Flow), прогноза прибылей и убытков и расчетного баланса.</p> <p>б) Определение миссии компании, ее стратегических целей и формулировка ключевых бизнес-показателей (KPI).</p> <p>с) Сбор и анализ информации о рынке, целевой аудитории, поведении и сильных сторонах конкурентов.</p> <p>д) Расчет себестоимости продукции, описание технологического процесса и формирование организационной диаграммы.</p> <p>е) Написание краткого и емкого резюме проекта, оформление документа, его проверка и презентация.</p>
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>Эффективный бизнес-проект может быть:</p> <p>а) финансово несостоятельным;</p> <p>б) высоко рискованным;</p> <p>в) возможно одновременно а) и б).</p>	<p>Для улучшения качества, снижения цены и ликвидации перебоев доставки сырья, краснодарский молочный завод стадо коров и раздал их местным жителям для покупки у них молока. Данный проект:</p> <p>а) проект нового бизнеса;</p> <p>б) проект на действующем предприятии чистого типа «снижение затрат»;</p> <p>в) проект на действующем предприятии смешанного типа: «снижение затрат и рост объема продаж».</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p>	<p>Расположите разделы бизнес-плана в логической последовательности их разработки (от первого к последнему).</p> <p>А. Финансовый план</p> <p>В. Резюме проекта</p> <p>С. Маркетинговый план</p> <p>Д. Производственный план (или план оказания услуг)</p>	

	<p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Е. Анализ рынка и конкурентов</p> <p>Установите правильную последовательность первоначальных этапов бизнес-планирования.</p> <p>А. Формулировка миссии и стратегических целей компании</p> <p>В. Определение необходимых ресурсов (финансы, персонал, оборудование)</p> <p>С. Идентификация бизнес-идеи и ее предварительная оценка</p> <p>Д. Проведение SWOT-анализа</p> <p>Е. Разработка продуктовой линейки и ценовой политики</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Запас прочности проекта по выручке 20 процентов, а по затратам на аренду 10 процентов. Запас прочности этого проекта в целом:</p> <p>а) 20 процентов;</p> <p>б) 10 процентов;</p> <p>в) 15 процентов.</p> <p>При рассмотрении на инвестиционном комитете первый проект потребовал 30 млн. инвестиций при чистой приведенной стоимости 90 млн, второй проект 10 млн инвестиций при чистой приведенной стоимости 50 млн.</p> <p>а) первый проект, однозначно, выгоднее;</p> <p>б) второй проект, однозначно, выгоднее;</p> <p>в) нельзя судить о выгодности проектов, не имея информации о горизонте рассмотрения каждого проекта.</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Объясните, чем содержание и структура бизнес-плана, предназначенного для получения кредита в банке, будет принципиально отличаться от бизнес-плана, созданного для внутреннего использования руководством компании-стартапа. В ответе укажите не менее трех ключевых отличий и обоснуйте их.</p> <p>Представьте, что вы разрабатываете бизнес-план для открытия кофейни в центре города. Опишите, какой раздел бизнес-плана вы будете считать наиболее критическим для успеха этого конкретного проекта? Свой выбор обоснуйте и подробно раскройте, какая информация должна быть в этом разделе, чтобы убедить инвестора в реалистичности ваших расчетов.</p>

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

Итоговая оценка за курсовую работу складывается:

1. из оценивания научным руководителем объема изученной литературы;

2. из оценивания представленного студентом письменного текста с точки зрения его содержания (раскрытие темы, самостоятельность исследования, творческие выводы, анализ практики) и оформления;

3. из оценивания защитной речи и ответов на вопросы по теме работы.  
Критерии оценки курсовой работы

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценки</b>
Отлично	работа выполнена в соответствии с утвержденным планом, полностью раскрыто содержание каждого вопроса, студентом сформулированы собственные аргументированные выводы по теме работы. Оформление работы соответствует предъявляемым требованиям. При защите работы студент свободно владеет материалом и отвечает на вопросы
Хорошо	работа выполнена в соответствии с утвержденным планом, полностью раскрыто содержание каждого вопроса. Незначительные замечания к оформлению работы. При защите работы студент владеет материалом, но отвечает не на все вопросы.
Удовлетворительно	работа выполнена в соответствии с утвержденным планом, но не полностью раскрыто содержание каждого вопроса. Студентом не сделаны собственные выводы по теме работы. Грубые недостатки в оформлении работы. При защите работы студент отвечает не на все вопросы.
Неудовлетворительно	работа выполнена не в соответствии с утвержденным планом, не раскрыто содержание каждого вопроса. Студентом не сделаны выводы по теме работы. Грубые недостатки в оформлении работы. При защите работы студент не владеет материалом, не отвечает на вопросы.

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации

данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины**

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по

электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая

малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуется выбрать организационно-техническую систему. Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

Курсовая работа по дисциплине должна отвечать ряду общепринятых требований:

1) курсовая работа должна содержать элементы теоретического и практического исследования.

2) содержание курсовой работы должно соответствовать утвержденной теме и сформулированным целям.

3) курсовая работа должна быть написана грамотным и одновременно понятным языком, с использованием общепринятой терминологии. Следует обратить внимание на стиль изложения, обеспечить точность формулировок, лаконичную форму выражения мысли. Материал излагается от третьего лица с соблюдением четкой логической последовательности.

4) курсовая работа допускается к защите при соблюдении условия: содержание работы полностью соответствует утвержденной теме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Будович Л. С. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности. Учебное пособие для вузов, 2-е изд. — М.: Лань, 2023. — 180 с.

2. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. — М.: Инфра-М, 2019. — 352 с.

3. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст :

электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/450359>

4. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20234-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561734> (дата обращения: 26.11.2025).

## 8.2. Дополнительная литература

1. Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Баринов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2020. — 272 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-00091-082-5. - Текст : электронный. — URL: <https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/product/1052230>

2. Бизнес-планирование : учебник / под ред. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинке-ля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 296 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-9558-0617-4. - Текст : электронный. — URL: <https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/product/1054014>

3. Галиев, Ж. К. Планирование коммерческой деятельности. Бизнес-планирование : учебник / Ж. К. Галиев, Н. В. Галиева. — Москва : МИСИС, 2020. — 150 с. — ISBN 978-5-907226-72-2. — Текст : электронный // Лань : электрон-но-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/147924>

## 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 28.12.2010 N 425-ФЗ "О внесении изменений в главы 25 и 26 части второй Налогового кодекса Российской Федерации"

1. Приказ от 25 ноября 2011 N 160н «О введении в действие международных стандартов финансовой отчетности и разъяснений международных стандартов финансовой отчетности на территории Российской Федерации»

2. Типовое содержание бизнес-плана согласно стандартам BFM Group

3. Стандарты бизнес-плана KPMG

4. Стандарты бизнес-плана TACIS

5. Стандарты бизнес-плана европейского банка реконструкции и развития

## 8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

### **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>