

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 13.06.2024 15:32:39  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:  
Руководитель ООП  
Беденко Н.Н.  
«26» июня 2023 г.



Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Бизнес-планирование

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль  
Управление в организации

Для студентов 4 курса очной формы обучения  
и 4 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: Щербаков А.В., к.э.н., доцент

Тверь, 2023

## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целью освоения дисциплины является: формирование у бакалавров умений и навыков, которые позволят эффективно осуществлять управленческую деятельность на основе полученных знаний, связанных с оценкой предпринимательской идеи и организацией ее разработки и социально-экономического обоснования в рамках хозяйствующего субъекта с использованием современных методов бизнес-планирования.

Задачами освоения дисциплины является обучение бакалавров:

- современным методикам составления бизнес-плана;
- разработке технико-экономического обоснования проектов;
- оценке эффективности проектных решений.

### **2. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина «Бизнес-планирование» относится к обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Управление в организации».

В логическом и содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: Экономика организации, Основы маркетинга, Этика бизнеса и делового общения, Основы предпринимательства, Стратегический менеджмент и др.

Освоение дисциплины «Бизнес-планирование» является предшествующим для проведения всех типов производственной практики, предусмотренных учебным планом, а также для изучения дисциплин: Управление изменениями, Системный анализ деятельности организации и др.

**3. Объем дисциплины: 6 зачетных единиц, 216 академических часов, в том числе для очной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 34 часа, практические занятия 34 часа;

**самостоятельная работа:** 121 часов, контроль 27 часов.

**в том числе для очно-заочной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 18 часов, практические занятия 18 часа;

**самостоятельная работа:** 153 часов, контроль 27 часов.

**4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>ОПК-4</b> – Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	<b>ОПК-4.1</b> - Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности
	<b>ОПК-4.2</b> - Оценивает выявленные рыночные возможности по установленным критериям
	<b>ОПК-4.3</b> - Разрабатывает бизнес-план создания и развития новых направлений деятельности
	<b>ОПК-4.4</b> - Разрабатывает бизнес-план создания и развития новой организации

**5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения:**

- по очной форме обучения – экзамен, 7 семестр;
- по очно-заочной форме обучения – экзамен, 8 семестр.

**6. Язык преподавания русский.**

**II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

Для очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)			Самостоятельная работа, в том числе контроль (час.)
		Лекции	Практические занятия	Контроль самостоятельной работы	

		всего	в т.ч. практич еская подгото вка	всего	в т.ч. практич еская подгото вка		
Раздел 1. Бизнес-планирование: начало процесса							
Тема 1.1 Бизнес-планирование как элемент экономической политики предприятия	9	1		1			7
Тема 1.2 Успешный бизнес: правовые нормы, имеющиеся ресурсы и ограничения	9	1		1			7
Тема 1.3 Последовательность составления бизнес-плана	11	2		2			7
Тема 1.4 Как сделать бизнес-план убедительным	11	2		2			7
Раздел 2. Составляющие бизнес-плана							
Тема 2.1 Резюме	11	2		2			7
Тема 2.2 Описание компании	13	2		2			9
Тема 2.3 Анализ отрасли и тенденций ее развития	13	2		2			9
Тема 2.4 План маркетинга	13	2		2			9
Тема 2.5 Производственный план	13	2		2			9
Тема 2.6 Организационный план	13	2		2			9
Тема 2.7 Социальная и экологическая ответственность	13	2		2			9
Тема 2.8 Страхование рисков	13	2		2			9

Тема 2.9 Финансовый план. Оценка результатов	13	2		2			9
Тема 2.10 Условия выхода из бизнеса	13	2		2			9
Раздел 3. Использование бизнес-плана							
Тема 3.1 Подготовка, презентация и отправка бизнес- плана	12	2		2			8
Тема 3.2 В поисках финансирования	12	2		2			8
Тема 3.3 Внутреннее планирование на предприятиях и в корпорациях	12	2		2			8
Тема 3.4 Общая схема составления плана	12	2		2			8
ИТОГО	216	34	0	34	0	0	148(27)

Для очно-заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самосто ятельная работа, в том числе контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоя тельной работы
		всего	в т.ч. практич еская подгото вка	всего	в т.ч. практич еская подгото вка		
Раздел 1. Бизнес- планирование: начало процесса							
Тема 1.1 Бизнес- планирование как элемент экономической политики предприятия	12	1		1		10	

Тема 1.2 Успешный бизнес: правовые нормы, имеющиеся ресурсы и ограничения	12	1		1			10
Тема 1.3 Последовательность составления бизнес-плана	12	1		1			10
Тема 1.4 Как сделать бизнес-план убедительным	12	1		1			10
Раздел 2. Составляющие бизнес-плана							
Тема 2.1 Резюме	12	1		1			10
Тема 2.2 Описание компании	12	1		1			10
Тема 2.3 Анализ отрасли и тенденций ее развития	12	1		1			10
Тема 2.4 План маркетинга	12	1		1			10
Тема 2.5 Производственный план	12	1		1			10
Тема 2.6 Организационный план	12	1		1			10
Тема 2.7 Социальная и экологическая ответственность	12	1		1			10
Тема 2.8 Страхование рисков	12	1		1			10
Тема 2.9 Финансовый план. Оценка результатов	12	1		1			10
Тема 2.10 Условия выхода из бизнеса	12	1		1			10
Раздел 3. Использование бизнес-плана							
Тема 3.1 Подготовка, презентация и отправка бизнес-плана	12	1		1			10
Тема 3.2 В поисках финансирования	12	1		1			10

Тема 3.3 Внутреннее планирование на предприятиях и в корпорациях	12	1		1			10
Тема 3.4 Общая схема составления плана	12	1		1			10
ИТОГО	216	18	0	18	0	0	180(27)

### III. Образовательные технологии

Для реализации ООП и повышения качества образования, мотивационной составляющей обучающихся в образовательном процессе используются современные образовательные технологии.

Учебная программа – наименование разделов и тем	Вид занятия	Образовательные технологии
Раздел 1. Бизнес-планирование: начало процесса		
Тема 1.1 Бизнес-планирование как элемент экономической политики предприятия, постановка целей и задач	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная (лекция-диалог) Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 1.2 Успешный бизнес: правовые нормы, имеющиеся ресурсы и ограничения	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная (лекция-диалог) Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 1.3 Последовательность составления бизнес-плана	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 1.4 Как сделать бизнес-план убедительным	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Раздел 2. Составляющие бизнес-плана		
Тема 2.1 Резюме	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 2.2 Описание компании	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии

Тема 2.3 Анализ отрасли и тенденций ее развития	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 2.4 План маркетинга	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Метод case-study Дистанционные образовательные технологии
Тема 2.5 Производственный план	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Метод case-study Дистанционные образовательные технологии
Тема 2.6 Организационный план	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 2.7 Социальная и экологическая ответственность	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 2.8 Страхование рисков	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 2.9 Финансовый план. Оценка результатов	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 2.10 Условия выхода из бизнеса	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Раздел 3. Использование бизнес-плана		
Тема 3.1 Подготовка, презентация и отправка бизнес-плана	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Проектные технологии Дистанционные образовательные технологии
Тема 3.2 В поисках финансирования	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Проектные технологии Дистанционные образовательные технологии
Тема 3.3 Внутреннее планирование на предприятиях и в корпорациях	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 3.4 Общая схема составления плана	Лекция Практическое занятие	Решение практических ситуаций Тестирование Дистанционные образовательные технологии



Все виды занятий могут осуществляться в очном формате в аудиториях, лабораториях и других помещениях, в режиме электронного обучения, а также с применением дистанционных образовательных технологий.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением информации, содержащейся в базах данных, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, направленных на организацию и повышение качества взаимодействия обучающихся и преподавателей.

Под дистанционными понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

В режиме электронного обучения и в случае применения дистанционных образовательных технологий обучающимся предоставляется доступ к электронной информационно-образовательной среде ТвГУ независимо от места их нахождения.

#### **IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации**

##### ***Оценочные материалы для проведения текущей аттестации***

В связи с тем, что оценочные материалы должны обеспечивать возможность объективной оценки уровня сформированности компетенций, в рамках текущей аттестации включены: контрольные вопросы, тематика электронных презентаций, типовые case-study, типовые тесты и др.

##### ***Контрольные вопросы:***

1. В чем заключается сущность планирования?
2. Из каких разделов состоит бизнес-план?
3. Для каких целей составляют бизнес-план?
4. Когда составляют бизнес-план?
5. Кто может быть привлечен к разработке бизнес-плана?
6. Перечислите виды планирования.
7. Что такое концепция бизнеса? Из каких элементов она состоит?
8. Перечислите факторы успеха в бизнесе.
9. Из каких шагов состоит процесс составления бизнес-плана?
10. Какие источники информации можно использовать при составлении бизнес-плана?
11. На какие вопросы сможет дать ответ экспресс-оценка реализуемости бизнес-плана, а на какие нет?
12. Перечислите инструменты исследования рынка

13. В чем состоит основное отличие раздела «Резюме» от остальных разделов бизнес-плана по содержанию и структуре?
14. В чем состоят отличия краткого от подробного резюме?
15. В чем состоит цель раздела «Описание компании»?
16. Какие юридические аспекты необходимо отразить в описании компании?
17. Что может быть выбрано в качестве названия компании?
18. Какие факторы необходимо учитывать при анализе отрасли, к которой относится фирма?
19. Приведите примеры фирм, относящихся не к одной, а к нескольким отраслям.
20. Перечислите жизненные циклы отрасли.

*Шкала оценки ответов на контрольные вопросы:*

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения и практику применения в организации – 2 балла.
- Терминологический аппарат не всегда связан с раскрываемой темой, практика применения малочисленна – 1 балл.
- Ответ свидетельствует о непонимании вопроса – 0 баллов.

***Тематика электронных презентаций:***

1. Бизнес-планирование как элемент экономической политики предприятия.
2. Миссия и цели фирмы.
3. Информационное обеспечение бизнес-планирования и его роль в реализации бизнес-плана.
4. Организация объединенных наций по промышленному развитию (ЮНИДО) как специализированное учреждение ООН по содействию международному промышленному сотрудничеству.
5. Виды конкурентных стратегий.
6. Факторы, влияющие на формирование прибылей и убытков.
7. Особенности стратегии фирм разных размеров.
8. Факторы инвестиционной привлекательности бизнес-плана.
9. Анализ издержек производства продукции.
10. Последовательность проведения рекламной компании.
11. Методы маркетингового исследования рынка (общий обзор).
12. Методы анализа маркетинговой информации.
13. Активы для бизнеса.
14. Творчество – основной источник прибыли в XXI веке.
15. Методы прогнозирования социально-экономических процессов.
16. Анализ ценовой политики организации.
17. SWOT- анализ как инструмент бизнес-планирования.
18. Конкурентный анализ.

19. Бухгалтерская отчетность для целей бизнес-планирования.
20. Составление бюджета фирмы.
21. Показатели эффективности бизнес-плана.
22. Интернет как источник информации для бизнес-планирования.
23. Позиционирование как инструмент бизнес-планирования.
24. Экологическая и социальная ответственность фирмы.
25. Концепция стоимости денег во времени и ее применение в бизнес-планировании.

#### *Шкала оценки презентаций:*

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения, презентация полностью соответствует требованиям – 2 балла.
- Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 1 балл.
- Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 0 баллов.

#### **Типовые кейсы**

##### Кейс 1 «План ресурсного обеспечения»

Организация функционирует довольно длительное время. Большая часть оборудования в организации морально устарела. Возникла необходимость покупки новой техники. Потенциал действующего персонала и нового оборудования в сумме дает меньший эффект, чем запланировано. Для достижения положительного результата необходим навык работы с новым оборудованием. Но из-за отсутствия соответствующей подготовки это практически невозможно. Появилась потребность в привлечении квалифицированного персонала. Не всегда новый работник вписывается в микроклимат коллектива. В коллективе сложились неплохие взаимоотношения. Но с приходом новых сотрудников и внедрением новой техники производительность труда стала уменьшаться, взаимодействие внутри коллектива сведено к минимуму. Не каждый работник может реализовать свои силы в полной мере.

Основа деятельности руководителя – бизнес-план, в рамках которого разработан план ресурсного обеспечения, с которым персонал не согласен. Руководитель считает необходимым провести организационные изменения, но сталкивается с сопротивлением со стороны подчиненных. Руководитель не имеет четкой и достоверной информации о внутренней и внешней среде, что приводит к большому числу необоснованно принимаемых решений. В результате неупорядоченного и бессистемного сбора информации о рынке и увеличении числа конкурентов организация несет убытки, легко принимая ложную информацию как истинную. Чтобы покрыть убыток, компания берет

срочный кредит под большие проценты, оставляя в качестве залога готовую продукцию. Вследствие нерационального использования имеющихся ресурсов предприятие не получает запланированную прибыль и не расплачивается кредиторами в срок. Организация постоянно накапливает свои ресурсы, но проводит это бессистемно, поэтому снижается ее маневренность.

Задание к кейсу:

1. Определите необходимость проведения организационных изменений.
2. Каким образом в данной организации осуществляются организационные изменения? Ответ обоснуйте.
3. Каким образом программа по закупке нового оборудования повлияла на производительность труда и на эффективность деятельности организации? Ответ обоснуйте.

### Кейс 2 «Продажи»

Продажи – основа эффективности любого бизнеса. Сформулируйте обязанности, которые вы возлагаете на торговый персонал. Какие поощрения вы им предлагаете? Как вы планируете обучать и контролировать сотрудников, ответственных за получение денежной выручки? Систематизировать данную информацию поможет бланк, представленный в таблице 1.

Таблица 1. Торговый персонал

Укажите количество специалистов в категориях – внутренний торговый персонал/внешние торговые представители:
Как вы распределяете обязанности специалистов по продажам (по товарным линиям, территориям, типу потребителей и т.п.)?
Возложены ли на торговый персонал дополнительные обязанности помимо продаж?
Какие комиссионные назначены торговому персоналу?
Изменяются ли комиссионные в зависимости от товарных линий, территорий, типу потребителей и т.п. или достигнутых целей?
Какие другие стимулы или бонусы вы практикуете?
Какие расходы торгового персонала подлежат возмещению компанией (например, поездки, вечеринки)?

Какие расходы должен оплачивать торговый персонал?
Менеджмент, контролирующий торговый персонал (перечислите должности и полномочия)?
Получают ли менеджеры комиссионные или бонусы по результатам деятельности подчиненных?
Кто обучает торговый персонал, как часто проводится обучение?
Какие тренинги проводятся для специалистов по продажам?
Какие еще специалисты, помимо специалистов по продажам, вовлечены в процесс реализации продукции?

*Шкала оценки выполнения кейсов:*

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 2 балла.
- Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 1 балл.
- Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 0 баллов.

**Типовые задания**

**Задание 1**

В основе бизнес-плана компании – проект по увеличению объема продаж, существующей на рынке продукции. Безрисковая (базовая) ставка дисконта по проекту принята в размере 11%. Требуется оценить устойчивость проекта с учетом поправки на риск.

*Решение.*

В соответствии с методикой учета рисков в инвестиционных бизнес-проектах, предложенной проф. Усенко Л.Н. поправка на риск оценивается как средняя – 9 %. Тогда норма дисконта по проекту с учетом поправки на риск, будет:

$$r_p = 0,11 + 0,09 + 0,11 \times 0,09 = 0,2099, \text{ или } 20,99\%.$$

Для упрощения расчетов можно принять  $r_p = 21\%$ .

Таблица денежных потоков по проекту будет иметь вид (таблица 1):

Таблица 1. Денежные потоки инвестиционного проекта, тыс.руб.

Период	Денежный поток	К-т дисконтирования при $r_1 = 0,11$	Дисконтированный доход при $r_1 = 0,11$	К-т дисконтирования при $r_1 = 0,21$	Дисконтированный доход при $r_1 = 0,21$
0	- 12373	1,0	- 12373	1,0	- 12373
1	10000	0,9009	9009	0,8264	8264
2	5000	0,8116	4058	0,6830	3415
NPV			+ 694		- 694

Таким образом, если при безрисковой ставке дисконта чистый дисконтированный доход величина положительная (+ 694 тыс.руб.), то при введении поправки на риск, она стала отрицательной (- 694 тыс.руб.). То есть, бизнес-проект не прошел проверку на устойчивость в условиях риска.

#### Задание 2

Схема платежей и поступлений по бизнес-проекту организации представлена в таблице 1. Определить, рассчитав сумму платежей и поступлений нарастающим итогом, когда вложенные средства будут возмещены.

*Решение.*

Таблица 1. Схема денежных потоков организации, тыс.руб.

Год	Инвестиции	Чистый доход	Денежный поток	То же нарастающим итогом
0	-700		-700	-700
1	0	160	160	-540
2	0	189	189	-351
3	0	220	220	-131
4	0	184	184	+53
5	0	144	144	+197
6	+60	100	160	+357
	-640	997	357	

Как следует из таблицы, момент окупаемости находится между 3 и 4 годами. Для уточнения момента окупаемости необходимо рассчитать расстояние  $X$  от начала шага 3 до момента окупаемости:

$$X = \frac{131}{131+53} = 0,83 \text{ шага (года) расчета.}$$

Таким образом, срок окупаемости от начала операционной деятельности, рассчитанный статическим методом составит 3,83 года.

*Шкала оценки выполнения заданий:*

- Ответ полностью соответствует условиям задания – 2 балла.
- Ответ в целом соответствует условиям задания, но имеются неточности и незначительные ошибки – 1 балл.
- Ответ в большей части или полностью не соответствует условиям задания, имеются существенные ошибки – 0 баллов.

**Пример типовых тестов**

Тест 1

1. Бизнес-план составляется с целью:
  - а) лучше понять состояние отрасли и место своего бизнеса в ней;
  - б) преодолеть организационные препятствия, связанные с компетенцией персонала;
  - в) для поиска инвестора;
  - г) оценить собственные финансовые возможности;
  - д) верны все вышеперечисленные варианты.
2. Непосредственные факторы успеха в бизнесе:
  - а) финансовый контроль;
  - б) применяемая система бухгалтерского учета;
  - в) ясная стратегическая позиция;
  - г) концепция бизнеса;
  - д) кадровая политика компании.
3. В состав обязательных элементов, определяющих концепцию бизнеса, не включается:
  - а) повышение степени интеграции своего бизнеса;
  - б) ориентация на новый рынок;
  - в) поиск снижения цен на выпускаемую продукцию;
  - г) изобретение не существовавших ранее технологий;
  - д) смена руководящего состава компании;
  - е) разработка товара с лучшими потребительскими свойствами.
4. Сохранение устойчивой направленности бизнеса достигается за счет факторов:
  - а) создание собственного стиля;
  - б) разработка корпоративной культуры;
  - в) конвергенция стратегической позиции компании относительно конкурентов;
  - г) четкое определение миссии компании.
  - д) все вышеперечисленные.

5. К факторам компетенции менеджмента компании не относится:

- а) опыт работы в данной отрасли;
- б) адаптивность;
- в) опыт работы на руководящих должностях в другой сфере деятельности;
- г) наличие документа, подтверждающего получение высшего образования по соответствующему профилю;
- д) способность успешно работать с людьми.

6. При реализации бизнес-плана рассматриваются два метода оплаты необходимого оборудования. Первый – заплатить 1000 тыс.руб. немедленно. Второй – внести плату частями: 530 тыс. руб. немедленно и 640 тыс.руб. через два года. Годовая процентная ставка равна 14%. Общая сумма оплаты на сегодняшний момент по второму методу:

- а) на 8675 руб. меньше суммы оплаты по первому методу;
- б) на 23540 руб. больше суммы оплаты по первому методу;
- в) на 15632 руб. больше суммы оплаты по первому методу;
- г) на 1340 руб. меньше суммы оплаты по первому методу;
- д) на 22460 руб. больше суммы оплаты по первому методу;
- е) на 17653 руб. больше суммы оплаты по первому методу.

7. Первостепенными задачами мотивации сотрудников компании являются:

- а) выявление потребностей, работающих в организации людей;
- б) увеличение бюджета компании на расходы по стимулированию персонала;
- в) побуждение людей к достижению личных целей;
- г) достижение повышения производительности труда;
- д) согласование вектора целей сотрудника с вектором целей компании.

8. К основным направлениям поддержания целостности компании не относится:

- а) повышение уровня коммуникации сотрудников компании;
- б) обеспечение финансового вознаграждения сотрудников компании;
- в) налаживание взаимоотношений с местными жителями;
- г) меры по улучшению понимания клиентов компании;
- д) обеспечение эффективного сотрудничества с поставщиками.

9. Успешный бизнес-план способствует:

- а) повышению материального благосостояния сотрудников компании;
- б) «выживанию» бизнеса в долгосрочной перспективе;
- в) повышению прибыли компании;
- г) выходу на неосвоенные рынки;
- д) оценке экстерналий.

10. Наименее надежными данными при сборе информации для составления бизнес-плана являются:

- а) данные в консервативных оценках;
- б) показатели в стоимостном выражении;



- в) показатели на основе данных, полученных из разных источников;
- г) показатели в натуральном выражении;
- д) все перечисленные данные равнозначны по степени надежности.

*Шкала оценки тестов:*

- 75% правильных ответов – 2 балла.
- 65% правильных ответов – 1 балл.
- 64% и менее правильных ответов – 0 баллов.

***Оценочные материалы для проведения  
промежуточной аттестации:***

*Планируемый образовательный результат по ОПК-4* - Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций:

– ОПК-4.1 – Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности.

– ОПК-4.2 – Оценивает выявленные рыночные возможности по установленным критериям.

– ОПК-4.3 – Разрабатывает бизнес-план создания и развития новых направлений деятельности.

– ОПК-4.4 – Разрабатывает бизнес-план создания и развития новой организации.

*Пример типового комплексного задания  
для проведения промежуточной аттестации*

Структура комплексного задания:

*Задание 1* – теоретико-практическое: обоснование ответа на поставленные вопросы с приведением практических примеров.

*Задание 2* – кейс.

Примерные вопросы теоретико-практической направленности

1. Какими показателями выражается состояние здоровья отрасли?
2. Опишите структуру раздела «План маркетинга».
3. Какие факторы могут быть использованы фирмой, чтобы выделиться среди конкурентов?
4. В чем состоит основная задача при описании целевого рынка?
5. Что в бизнес-плане понимается под факторами потребительского восприятия?
6. Перечислите основные направления при разработке маркетингового плана.
7. Перечислите методы осуществления процесса продаж.

8. Из каких составляющих состоит раздел бизнес-плана «Производственный план»?
9. Какие методы оценки и учета запасов используются компаниями?
10. Какие аспекты включает в себя описание операционной деятельности компании?
11. В чем состоит цель раздела бизнес-плана «Организационный план»?
12. Перечислите важнейшие элементы стиля управления.
13. Какие стратегии характерны для социально-ответственных компаний?
14. Перечислите основные типы рисков, с которыми сталкиваются компании.
15. Какие методики используются компаниями для оценки устойчивости в условиях неопределенности и риска?
16. В чем состоит цель и содержание раздела бизнес-плана «Финансовый план»?
17. Какие виды эффективности необходимо оценить, составляя бизнес-план?
18. Какие показатели используются для оценки инвестиционного проекта в рамках бизнес-плана?
19. Приведите формулу для расчета критического объема реализации товаров/услуг.
20. В чем состоит цель разработки стратегии выхода из бизнеса?
21. Перечислите варианты выхода из бизнеса.
22. Какие цели, как правило, преследуют венчурные инвесторы при участии в бизнесе компаний?

#### Типовые кейсы

##### Кейс 1

Компания «TS» разрабатывает бизнес-план по открытию оптового склада с целью реализации товарной продукции на новом территориальном направлении. На стадии стартапа компания арендует офис в городской черте. В планах фирмы предусмотрена покупка земли под строительство ангара в радиусе 15 км. от города для размещения оптового склада.

Перечислите конкретные направления расходов, связанных с открытием нового предприятия.

Таблица 1. Расходы на создание нового предприятия

		Стоимость, тыс. руб.
Объекты	Приобретение земельных участков	
	Приобретений зданий и сооружений	
	Начальная арендная плата	

	Авансовые платежи (охрана и т.п.)	
	Улучшения/реконструкция/строительство	
	Другое:	
	Другое:	
Оборудование	Мебель	
	Станки/оборудование	
	Кассовые аппараты	
	Телефония/офисная техника	
	Компьютеры	
	Транспорт	
	Другое:	
	Другое:	
Материалы/запасы	Канцтовары	
	Бумага для печати	
	Буклеты/брошюры	
	Другое:	
	Другое:	
Сборы и прочие расходы	Лицензии/разрешения	
	Юристы/эксперты/консультанты	
	Страхование	
	Дизайнеры	
	Реклама	
	Другое:	
	Другое:	
<b>ИТОГО</b>		

Подсчитайте итоговую сумму расходов на создание предприятия. Используйте данную информацию при составлении финансового плана компании.

Задание 2.1 Обоснуйте состав и структуру необходимых расходов на создание нового предприятия (см. табл. 1). Определите круг первостепенных задач финансирования стартапа.

Задание 2.2 Разработайте альтернативные варианты по исходному проекту (аренда, покупка, лизинг и т.п.). Результат обоснуйте актуальными данными состояния рынков.

Задание 2.3 Выберите оптимальный вариант из имеющихся с учетом сроков окупаемости затрат при планируемом уровне доходов по операционной/инвестиционной деятельности.

Задание 2.4 Представьте результаты проекта, подсчитав итоговую сумму на создание нового предприятия (развития нового направления деятельности) с учетом выбранных направлений использования средств.

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации в рамках рейтинговой системы (по очной форме обучения)

Тип задания	Индикаторы	Количество рейтинговых баллов
Задание 1	ОПК-4.1 – Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности. ОПК-4.2 – Оценивает выявленные рыночные возможности по установленным критериям.	6
Задание 2.1	ОПК-4.2 – Оценивает выявленные рыночные возможности по установленным критериям.	8
Задание 2.2	ОПК-4.3 – Разрабатывает бизнес-план создания и развития новых направлений деятельности.	8
Задание 2.3	ОПК-4.3 – Разрабатывает бизнес-план создания и развития новых направлений деятельности. ОПК-4.4 – Разрабатывает бизнес-план создания и развития новой организации.	9
Задание 2.4	ОПК-4.3 – Разрабатывает бизнес-план создания и развития новых направлений деятельности. ОПК-4.4 – Разрабатывает бизнес-план создания и развития новой организации.	9
Итого		40

Шкала оценивания соотнесена с рейтинговыми баллами.

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации по 5-ти балльной системе (по очно-заочной форме обучения)

Тип задания	Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
Задание 1	Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки, не приведены практические примеры.	Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки, не приведены практические примеры.	Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы, приведены практические примеры.	Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован, приведены практические примеры.
Задание 2.1				
Задание 2.2				
Задание 2.3				
Задание 2.4				

Форма проведения промежуточной аттестации: устная или письменная.

## V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 1) Рекомендуемая литература

#### а) Основная литература

1. Внутрифирменное планирование : учебник и практикум / под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2023. — 344 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/510544> (дата обращения: 29.12.2023).

б) Дополнительная литература

1. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Юрайт, 2023. — 435 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/511225> (дата обращения: 29.12.2023).

2. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование : учебник / А. М. Лопарева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2023. — 272 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/531501> (дата обращения: 29.12.2023).

3. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2023. — 442 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/530364> (дата обращения: 29.12.2023).

2) Программное обеспечение

Google Chrome	бесплатное ПО
Яндекс Браузер	бесплатное ПО
Kaspersky Endpoint Security 10	акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE	бесплатное ПО
ОС Linux Ubuntu	бесплатное ПО

Сведения об оборудованных учебных кабинетах [https://tversu.ru/sveden/objects/cabinets/study\\_rooms.html](https://tversu.ru/sveden/objects/cabinets/study_rooms.html)

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы (*Доступ с компьютеров сети ТвГУ*)

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp)
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

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

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru>
2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>
4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)
6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>
8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал [http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)
11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>
14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - [orv.gov.ru](http://orv.gov.ru)
15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

## **VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины**

Методические материалы позволяют обучающемуся оптимальным образом спланировать и организовать процесс освоения учебного материала и включают:

- рекомендации по подготовке к учебным занятиям;
- требования по подготовке электронных презентаций;
- рекомендации по самостоятельной работе;
- вопросы для самоподготовки к промежуточной аттестации и др.

***Методические рекомендации по подготовке к учебным занятиям***  
***Методические рекомендации для подготовки***  
***к практическим занятиям***

Целью практических занятий является закрепление знаний путем вовлечения обучающихся в решения различного рода учебно-практических задач, выработки навыков пользования компьютерной техникой и справочной литературой. В связи с этим при подготовке к практическим занятиям обучающиеся обращаются к информации по соответствующим лекциям, учебникам и другим источникам, которые указаны в данной рабочей программе.

Виды практических занятий по дисциплине:

- обучающие тесты с обязательной процедурой самопроверки или проверки в аудиторных условиях правильности их выполнения;
- решение кейсов;
- составление кейсов по определенному алгоритму;
- решение типовых задач.

***Методические рекомендации при подготовке к решению кейсов***

Метод кейсов позволяют обучающимся усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Структура отчета по выполнению кейс-задания:

1. Титульный лист.
2. Формулировка кейс-задания.
3. Описание ситуации (кейса).
4. Анализ ситуации, выявление проблем, диагностика проблем, определение главной проблемы и второстепенных.
5. Ответы на поставленные вопросы к кейс-заданию или найденные решения.
6. Обоснование ответов.

***Методические рекомендации по организации***  
***самостоятельной работы обучающихся***

Для качественной организации самостоятельной работы обучающихся преподавателю должен:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы обучающихся в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для самостоятельной работы обучающихся;
- обеспечить самостоятельную работу обучающихся учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;
- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

### *Формы организации внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся*

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся может быть связана как с углублением понимания вопросов, изученных на учебных занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий.

*1-й уровень сложности (для обучающихся 1 курса):*

- составление простого и развернутого плана выступления;
- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

*2-й уровень сложности (для обучающихся 2 курса и далее):*

- составление конспекта в виде таблицы, рисунка;
- решение задач, анализ проблемных ситуаций, решение кейсов;
- выполнение электронных презентаций и др.

В рамках аудиторной формы организации самостоятельная работа обучающихся современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий.

При планировании самостоятельной работы обучающихся необходимо учитывать трудозатраты на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

### *Методические рекомендации для подготовки к промежуточной аттестации*

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо изучить рекомендуемую литературу, актуализировать информацию, полученную обучающимися во время проведения занятий. Дополнительно целесообразно изучить научные статьи, научные работы по проблематике, которая отражена в рабочей программе дисциплины.

### *Вопросы для самоподготовки:*

1. Перечислите факторы внешней среды, влияющие на процесс бизнес-планирования.
2. Какие внутриорганизационные факторы оказывают влияние на процесс бизнес-планирования?
3. Опишите структуру раздела «План маркетинга».
4. Какие факторы могут быть использованы фирмой, чтобы выделиться среди конкурентов?
5. В чем состоит основная задача при описании целевого рынка?



6. Что в бизнес-плане понимается под факторами потребительского восприятия?
7. Перечислите основные направления при разработке маркетингового плана.
8. Перечислите методы осуществления процесса продаж.
9. Из каких составляющих состоит раздел бизнес-плана «Производственный план»?
10. Какие методы оценки и учета запасов используются компаниями?
11. Какие аспекты включает в себя описание операционной деятельности компании?
12. В чем состоит цель раздела бизнес-плана «Организационный план»?
13. Перечислите важнейшие элементы стиля управления.
14. Какие стратегии характерны для социально-ответственных компаний?
15. Перечислите основные типы рисков, с которыми сталкиваются компании.
16. Какие методики используются компаниями для оценки устойчивости в условиях неопределенности и риска?
17. В чем состоит цель и содержание раздела бизнес-плана «Финансовый план»?
18. Какие виды эффективности необходимо оценить, составляя бизнес-план?
19. Какие показатели используются для оценки инвестиционного проекта?
20. Приведите формулу для расчета критического объема реализации товаров/услуг.
21. В чем состоит цель разработки стратегии выхода из бизнеса?
22. Перечислите варианты выхода из бизнеса.
23. Какие цели, как правило, преследуют венчурные инвесторы при участии в бизнесе компаний?

### ***Методические рекомендации по подготовке электронных презентаций***

Подготовка электронных презентаций состоит из следующих этапов:

1. Планирование презентации: определение основных содержательных аспектов доклада: определение целей; определение основной идеи презентации; подбор дополнительной информации; создание структуры презентации; проверка логики подачи материала; подготовка заключения.
2. Разработка презентации – подготовка слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации в соответствии с требованиями.

## Требования к мультимедийной презентации

Требования к структуре	<ul style="list-style-type: none"><li>• Количество слайдов адекватно количеству представленной информации;</li><li>• наличие титульного слайда;</li><li>• наличие слайда с использованными источниками.</li></ul>
Требования к содержанию	<ul style="list-style-type: none"><li>• Отражение в презентации основных этапов исследования (проблемы, цели, гипотезы, хода работы, выводов);</li><li>• содержание ценной, полной, понятной информации по теме;</li><li>• отсутствие грамматических ошибок и опечаток.</li></ul>
Требования к тексту	<ul style="list-style-type: none"><li>• Текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений;</li><li>• выделение наиболее важной информации с помощью цвета, размера, эффектов анимации.</li></ul>
Требования к шрифту	<ul style="list-style-type: none"><li>• Использование шрифта для заголовков не менее кегля 24, для информации – не менее кегля 18;</li><li>• использование строчных букв.</li></ul>
Требования к средствам наглядности	<ul style="list-style-type: none"><li>• Использование средств наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т.д.);</li><li>• использование иллюстраций хорошего качества, с четким изображением;</li><li>• использование иллюстраций, помогающих наиболее полно раскрыть тему, не отвлекая от содержания.</li></ul>
Требования к оформлению	<ul style="list-style-type: none"><li>• Соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) теме и содержанию выступления;</li><li>• Использование единого стиля оформления для всех слайдов презентации;</li><li>• оправданное использование эффектов.</li></ul>

### ***Требования к рейтинг-контролю***

Рейтинговый контроль знаний осуществляется в соответствии с *Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ от 29 июня 2022 г.*

Распределение баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы в семестре, оканчиваемом экзаменом:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре, в том числе:	60
текущий контроль	40
модульный контроль	20
Экзамен	40
Итого:	100

## **VII. Материально-техническое обеспечение**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает (в соответствии с паспортом аудитории):

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 322, 334, 326, 342, 233 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, ПК.
Учебная аудитория № 301, 308, 319 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, доска, ПК, стационарный или переносной мультимедийный проектор,
Учебная аудитория № 305, 315, 317, 318, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук, стационарный или переносной мультимедийный проектор,
Учебная аудитория № 323, 333 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 335 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 311 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.
Кабинет тьюторов 332 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.

### **VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины**

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы практики	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.	Титульный лист и 4-13 разделы	Даты утверждения, обновление литературы, договоры с предприятиями и др.	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №1 от 29.08.2023 г.
2.	4-13 разделы	Даты утверждения, обновление литературы, договоры с предприятиями и др.	Протокол заседания кафедры экономики предприятия и менеджмента №9 от 22.04.2024 г.