

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Факультет управления

Кафедра менеджмента

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические рекомендации

для самостоятельной работы

обучающихся по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление,
направленность «Государственное и муниципальное управление»
(программа прикладного бакалавриата)

Краснодар
КубГАУ
2019

Составители: О. В. Ломакина, Д. М. Горлов

Бизнес-планирование : метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / О. В. Ломакина, Д. М. Горлов. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 53 с.

Методические рекомендации по дисциплине «Бизнес-планирование» включают перечень вопросов по основным разделам и темам, практические задания для самостоятельного выполнения, тесты и рефераты.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление» (программа прикладного бакалавриата).

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского ГАУ, протокол № 8 от 17.09.2019.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Ломакина О. В.,
Горлов Д. М.,
составление, 2019
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубиллина», 2019

ВВЕДЕНИЕ

Комплексное социально-экономическое развитие территории нуждается в специальных организационных механизмах, в которых методы управления ресурсами региона сочетаются с функциями органов регионального управления, работающих в рыночной среде. Таким механизмом является бизнес-планирование.

Благодаря региональному маркетингу бизнес-планирование способствует решению структурных и научно-технических задач, а также, опираясь на мониторинговые исследования, способствует политической стабильности в регионе.

Изучение дисциплины «Бизнес-планирование» позволит сформировать у обучающихся направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление» (программа прикладного бакалавриата) представление не только об инструментах социально-экономического регулирования регионального хозяйственного комплекса, но и основных принципах, методах планирования и организации исследований, разработок, плановых показателей и их расчетах, системе планов предприятия и их взаимосвязи.

Грамотно разработанный бизнес-план позволяет эффективно развивать предпринимательскую деятельность, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы в регион; используется для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования его деятельности. Этим и предопределяется особое значение учебной дисциплины «Бизнес-планирование», задачей которой является изучение студентами методологических и методических вопросов бизнес-планирования на предприятиях государственной и муниципальной форм собственности, а также в коммерческих организациях.

1 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Содержание лекций

- 1. Тема – Понятие и содержание бизнес-планирования.**
 1. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи.
 2. Характеристики процесса бизнес-планирования.
 3. Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана
- 2. Тема –Описание бизнеса и анализ рынка.**
 1. Общее описание компании.
 2. Анализ отрасли. 3. Цели компании, ее продукт.
 - 4.Целевые сегменты, анализ спроса.
 5. Анализ конкурентов.
- 3. Тема –План маркетинга и план производства.**
 - 1.Прогноз и план продаж.
 2. Стратегия маркетинга.
 3. Производственный процесс и его обеспечение.
 4. Инвестиционные и текущие затраты.
 5. Операционные конкурентные преимущества.
- 4. Тема – Организационный план и финансовый план.**
 - 1.Органиазционная структура управления.
 2. Кадровая политика проекта.
 3. Календарный план реализации проекта.
 4. План прибылей и убытков.
 5. План движения денежных средств.
 6. Прогнозный баланс.
 7. Инвестиционный план и финансирование проекта
- 5. Тема – Анализ и оценка рисков в бизнес-плане.**
 1. Виды рисков.
 2. Методы анализа и учета рисков.
- 6. Тема – Основные показатели процедуры расчетов в бизнес-плане.**
 1. Показатели и технология финансового анализа.
 2. Основные экономические показатели бизнес-среды.
 3. Экономические показатели внутренней среды проекта.
- 7. Тема - Методы анализа и оценки проектов.**
 1. Анализ безубыточности.
 2. Коммерческая эффективность проекта.
 3. Анализ чувствительности

1.2 Примерная тематика рефератов

1. Понятие и экономическое содержание инвестиций.
2. Классификация инвестиций по признакам.
3. Роль бизнес-планирования при организации нового предприятия.
4. Формы планирования на российских предприятиях.
5. Бизнес-план как инструмент выживания фирмы в российской экономике.
6. Характеристика разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения.
7. Оформление бизнес-плана, Резюме. Описание отрасли. Характеристика объекта бизнеса организации.
8. Анализ отрасли. Анализ целевого рынка. Анализ конкуренции.
9. Типы организационных структур управления предприятием.
10. Организация оплаты труда.
11. Правовое обеспечение реализации проекта, возможные льготы (налоговые, по кредитам, поддержка со стороны государства и др.).
12. Формы юридического обслуживания инвестиционного проекта, защита интересов его участников.
13. Типы рынков и поведение предприятия на в долгосрочной и краткосрочной перспективе.
14. Сегментация рынка, понятие и способы сегментации
15. Оценка конкуренции на рынках сбыта.
16. Требования к описанию продукта (услуги).
17. Прямой и косвенный методы сбыта продукции.
18. Выбор торговых посредников, их основные функции, сотрудничество посредников.
19. Организация и эффективность системы товародвижения.
20. Выбор каналов и методов сбыта
21. Традиционные и горизонтальные системы сбыта. Вертикальные маркетинговые системы.
22. Стратегии сбыта: интенсивный, селективный и эксклюзивный сбыт.

23. Характеристика основных направлений и форм стимулирования сбыта продукта.
24. Понятие и классификация цен.
25. Ценовая стратегия фирмы и её типы, выработка основных направления ценовой политики, определение уровня цен, прибыли и рентабельности.
26. Чувствительность потребителя к цене, измерение эластичности спроса.
27. Психологические методы ценообразования.
28. Понятие спроса на продукт, факторы, влияющие на спрос.
29. Построение и виды функций спроса как способ прогнозирования спроса на продукт фирмы.
30. Эластичность спроса по цене, доходам и рекламе.
31. Производственная программа предприятия.
32. Планирование объема продаж.
33. Планирование потребности в основных фондах.
34. Определение потребности в ресурсах. Расчет потребности в персонале и заработной плате.
35. Определение потребности в инвестициях.
36. Управление оборотным капиталом.
37. Дивидендная политика.
38. Учетная политика.
39. Система управленческого контроля.
40. Факторы, влияющие на формирование прибыли.
41. Факторы, влияющие на движение денежных средств по подпериодам.
42. Элементы, формирование активов и пассивов и факторы, влияющие на них.
43. Этапы планирования баланса активов и пассивов, устранение причин расхождения активов и пассивов в плановом балансе
44. Понятие производственного риска.
45. Понятие производственного леввериджа.
46. Понятие и основные элементы операционного анализа: операционный рычаг, запас финансовой прочности, порог рентабельности, порог безубыточности.
47. Собственные источники финансирования проекта, способы увеличения собственных источников финансирования.

48. Заемные источники финансирования, эффект финансового рычага как способ измерения финансового риска при использовании заемных источников.

49. Понятие и определение финансово голевериджа.

50. Понятие и определение стоимости капитала.

51. Чистая дисконтированная стоимость, норма дисконтирования (банковская процентная ставка, ставка рефинансирования, стоимость капитала)

52. Внутренняя норма рентабельности.

1.3 Кейс задания

Кейс задания выполняются в рамках комплексного сквозного задания на ЭВМ

Кейс-задание 1.

Оценка финансового состояния предприятия.

Основные финансовые показатели деятельности предприятия представлены за период 01.01.20__г. по 01.10.20__г.

БАЛАНС (АКТИВ)

Наименования позиций	Отчетные даты			
	01.01	01.04	01.07	01.10
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	0	0	15	5
Основные средства	79943	79608	74963	72648
Незавершенное строительство	0	0	0	0
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0
Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0	0
ИТОГО по разделу I	79943	79608	74978	72653
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	2012	4512	7122	8344
в том числе				
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1062	3827	6417	7799
животные на выращивании и откорме	0	0	0	0
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	65	120	140	170

готовая продукция и товары для перепродажи	770	555	490	295
товары отгруженные	0	0	0	0
расходы будущих периодов	10	10	20	20
прочие запасы и затраты	105	0	55	60
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	510	1035	1250	1230
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	0	0	0	0
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	4015	4520	6825	7175
в том числе:				
покупатели и заказчики	2095	1400	3050	3595
векселя к получению	0	0	0	0
задолженность дочерних и зависимых обществ	0	0	0	0
задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал	0	0	0	0
авансы выданные	1280	1560	2595	3095
прочие дебиторы	640	1560	1180	485
Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0
Денежные средства	1145	650	1415	2115
Прочие оборотные активы	0	80	80	80
ИТОГО по разделу II	7682	10797	16692	18944
БАЛАНС	87625	90405	91670	91597

БАЛАНС (ПАССИВ)

Наименования позиций	Отчетные даты			
	01.01	01.04	01.07	01.10
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	1400	1400	1400	1400
Добавочный капитал	63305	63305	63305	63305
Резервный капитал	0	0	0	105
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15065	16220	18600	21517
ИТОГО по разделу III	79770	80925	83305	86327
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	0	0	0	0

Прочие долгосрочные обязательства	0	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	0	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	3700	3700	3700	0
в том числе:				
кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	3700	3700	3700	0
займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	0	0	0	0
Кредиторская задолженность:	4015	5100	4270	4900
в том числе:				
поставщики и подрядчики	1485	635	1280	1575
векселя к уплате	0	0	0	0
задолженность перед дочерними и зависимыми обществами	0	0	0	0
задолженность перед персоналом организации	445	1370	460	895
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	160	300	500	525
задолженность перед бюджетом	1340	2015	1405	870
авансы полученные	585	780	625	1035
прочие кредиторы	0	0	0	0
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	0	0	0	0
Доходы будущих периодов	0	0	0	95
Резервы предстоящих расходов	140	435	150	30
Прочие краткосрочные обязательства	0	245	245	245
ИТОГО по разделу V	7855	9480	8365	5270
БАЛАНС	87625	90405	91670	91597

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

Наименования позиций	Отчетные даты			
	01.01	01.04	01.07	01.10
I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг(за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	0	11015	23103	38800
Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	0	8265	17502	30231

Валовая прибыль	0	2750	5601	8570
Коммерческие расходы	0	160	311	610
Управленческие расходы	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	0	2590	5290	7960
II. Операционные доходы и расходы				
Проценты к получению	0	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0	0
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0
Прочие операционные доходы	0	290	860	1453
Прочие операционные расходы	0	15	25	36
III. Внеоперационные доходы и расходы				
Прочие внеоперационные доходы	0	0	0	18
Прочие внеоперационные расходы	0	8	24	20
Прибыль (убыток) до налогообложения (строки)	0	2858	6101	9374
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	0	571	1220	1875
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода)	0	2286	4881	7499

Задание. Проанализировать показатели ликвидности и финансовой устойчивости (в т.ч. в сравнении с нормальным уровнем, для данного предприятия); представить оценку движения денежных средств. Решение представить в табличной форме, сделать вывод.

Таблица 1 – Анализ ликвидности

Наименования позиций	Даты			
	01.01	01.04	01.07	01.10
Коэффициент общей ликвидности				
Коэффициент срочной ликвидности				
Коэффициент абсолютной ликвидности				
Чистый оборотный капитал, NWC				

Таблица 2 – Достаточные значения показателя общей ликвидности

Наименования позиций	Даты			
	01.01	01.04	01.07	01.10
1	2	3	4	5
1. Оборот дебиторской задолженности, дней	-	34,9	42,2	40,1
2. Оборот кредиторской задолженности, дней	-	37,2	34,9	26,3
3. Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.				

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
4. Средняя величина кредиторской задолженности, тыс. руб.				
5. Стоимость наименее ликвидной части текущих активов (запасы материалов, незавершенное производство), тыс. руб.				
6. Поступления от покупателей (дебиторская задолженность), имеющиеся к сроку погашения обязательств перед кредиторами, тыс. руб.	-			
7. Средства, необходимые для обеспечения бесперебойных платежей поставщикам (для погашения кредиторской задолженности), тыс. руб.	-			
8. Всего необходимо собственных средств (достаточная величина чистого оборотного капитала), тыс. руб.	-			
9. Фактическая величина чистого оборотного капитала, тыс. руб.				
10. Фактическая величина оборотных (текущих) активов, тыс. руб.				
11. Допустимая (нормальная) величина текущих пассивов, тыс. руб.	-			
12. Достаточный уровень коэффициента общей ликвидности, раз	-			
13. Фактический уровень коэффициента общей ликвидности, раз				

Методика расчета показателей таблицы:

1) Расчет показателя №6 «Поступления от покупателей (дебиторская задолженность), имеющиеся к сроку погашения обязательств перед кредиторами» ведется по формуле:

Средняя величина дебиторской задолженности (№3) × [Оборот кредиторской задолженности (№2) / Оборот дебиторской задолженности (№1)].

2) Расчет показателя №7 «Средства, необходимые для обеспечения бесперебойных платежей поставщикам (для погашения кредиторской задолженности)» ведется по формуле:

Средняя величина кредиторской задолженности (№4) - Поступления от покупателей (дебиторская задолженность), имеющиеся к сроку погашения обязательств перед кредиторами (№6).

3) Расчет показателя №8 «Всего необходимо собственных средств (достаточная величина чистого оборотного капитала)» ведется по формуле:

Средства, необходимые для обеспечения бесперебойных платежей поставщикам (для погашения кредиторской задолженности) (№7) + Стоимость наименее ликвидной части текущих активов (запасы материалов, незавершенное производство) (№5).

4) Расчет показателя №11 «Допустимая (нормальная) величина текущих пассивов» ведется по формуле:

Фактическая величина оборотных (текущих) активов (№10) - Всего необходимо собственных средств (достаточная величина чистого оборотного капитала) (№8).

5) Расчет показателя №12 «Достаточный уровень коэффициента общей ликвидности» ведется по формуле:

Фактическая величина оборотных (текущих) активов (№10) / Допустимая (нормальная) величина текущих пассивов (№11).

Таблица 3 – Оценка финансовой устойчивости

Наименования позиций	Даты			
	01.01	01.04	01.07	01.10
1	2	3	4	5
ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ				
Стоимость чистых активов (собственный капитал)				
Коэффициент автономии (СС/ЗС)				
Коэффициент общей платежеспособности (СК:Валюта баланса)				
Коэффициент маневренности (СОС/СК)				
Доля собственных источников финансирования оборотных активов (ЧОК / Об.А)	-			
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками финансирования (ЧОК:Запасы)	-			
Коэффициент покрытия (НРЭИ / Проценты по кредитам)	-	-	-	-

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
Коэффициент иммобилизации (ВнеА/ОбА)				
ПОКАЗАТЕЛИ САМОФИНАНСИРОВАНИЯ				
Коэффициент обеспеченности долгосрочных активов собственными средствами (СК:ВнеА)				
Коэффициент самофинансирования *	-			
Коэффициент мобилизации инвестированного капитала **	-			
Коэффициент мобилизации накопленного капитала ***	-			

*[(Нераспр. приб. + Резерв. кап. текущего пер.) – (Нераспр. приб. + Резерв. рап. пред. пер.)] / ЧП тек. пер.

** (ЧОК тек. – ЧОК пред.) / [(СК + Долг. 3 тек. – СК + Долг. 3 пред.)]

*** (ЧОК тек. – ЧОК пред.) / [(Нераспр. Приб. + Резерв. Кап. текущего пер.) – (Нераспр. Приб. + Резерв. Кап. пред. пер.)]

Таблица 4 – Достаточные значения показателя коэффициента автономии

Наименования позиций	Даты			
	01.01	01.04	01.07	01.10
1. Стоимость наименее ликвидной части активов, в том числе				
- внеоборотные активы				
- запасы материалов, незавершенное производство				
2. Необходимый собственный капитал				
3. Фактическая величина активов (пассивов) компании - валюта баланса				
4. Допустимая (нормальная) величина Заемного капитала (№3-№2)				
5. Достаточный уровень соотношения Собственный капитал/Заемный капитал (№2/№4)				
6. Фактическое соотношение Собственный капитал/Заемный капитал				
7. Достаточный уровень соотношения Собственный капитал/Всего пассивов (№2/№3)				
8. Фактическое соотношение Собственный капитал/Всего пассивов				

Таблица 5 – Отчет о движении денежных средств

Наименования позиций	Даты			
	01.01	01.04	01.07	01.10
Чистая прибыль				
Амортизация (за период)				
Изменение запасов				
Изменение дебиторской задолженности				
Изменение прочих оборотных активов (НДС и прочие об.ср.)				
Изменение кредиторской задолженности				
Изменение прочих краткосрочных обязательств (резервы и прочие кр.об)				
Денежный поток от операционной деятельности				
Изменение постоянных активов				
Денежный поток от инвестиционной деятельности				
Изменение акционерного капитала				
Изменение кредитов				
Денежный поток от финансовой деятельности				
Расчетный суммарный денежный поток за период				
Фактический денежный поток за период				
Прочие потоки от инвестиционной и финансовой деятельности				
Денежные средства на конец периода				

Отчет о движении денежных средств позволяет получить представление о том, каковы были поступления финансовых ресурсов и из каких источников они происходили (притоки денежных средств), а также какие платежи и по каким направлениям осуществило предприятие за определенный период (оттоки денежных средств).

Отчет о движении денежных средств строится косвенным способом на основании данных баланса и отчета о прибылях и убытках.

Кейс-задание 2.

Провести SWOT-анализ для ООО «Принт», сделать выводы.

Характеристика ситуации в сфере оказания полиграфических услуг в г. N.

В настоящее время в полиграфической отрасли прослеживается тенденция роста спроса на отдельные виды услуг. В частности, на услуги по производству в короткие сроки средне- и малотиражных полноцветных изданий высокого качества.

В данный момент производством полноцветной печатной продукции занимаются либо бывшие государственные типографии, либо вновь образованные предприятия. Первые располагают всем необходимым для полноцветной печати оборудованием, однако это оборудование ориентировано на производство больших тиражей, что существенно увеличивает стоимость изготовления мало- и средне тиражных изданий.

В то же время новые предприятия, предназначенные для выполнения малотиражных заказов, не располагают достаточными средствами для закупки качественного оборудования. Существующие во вновь созданных предприятиях одно- или двухкрасочные офсетные печатные машины не обеспечивают высокого качества и высокой скорости печати.

Планируемое ООО «Принт» производство полноцветной печатной продукции ориентировано, прежде всего, на потребителей, испытывающих потребность в небольших тиражах печатной продукции ограниченного по продолжительности спроса. Это, прежде всего, рекламная и представительская продукция, продукция для упаковки и этикетки, а также малотиражные издания - брошюры, проспекты, буклеты.

Потенциальных потребителей продукции ООО «Принт» можно условно разделить на четыре группы:

- потребители рекламной продукции;
- производители товара, нуждающегося в упаковке и изготовлении этикеток;
- компании, выполняющие подготовку журналов, проспектов, брошюр

- политические партии и движения.

К группе, характеризующейся как **потребители рекламной продукции**, относятся:

- рекламные агентства и фирмы;
- издательства;
- компании, самостоятельно проводящие рекламные кампании с использованием малотиражной печатной продукции;
- компании-организаторы выставок, конференций и других массовых мероприятий.

Потребители этой группы обычно нуждаются в малых тиражах продукции, но являются постоянными заказчиками, так как рекламной продукции постоянно требуется обновление. Для производства рекламной продукции важными конкурентными факторами являются качество продукции и скорость ее изготовления. Кроме того, для рекламных фирм важна гибкость производителя печатной продукции и возможность изготовления у одного производителя разных видов продукции одновременно.

К группе **производителей товара, нуждающихся в упаковке и изготовлении этикеток**, относятся промышленные предприятия или вновь образованные производственные компании. Потребители этой группы, в основном, являются заказчиками средних по объему тиражей. Спрос в этой группе потребителей в большей степени поддается прогнозированию, так как потребление печатной продукции тесно связано с объемом производства.

К третьей группе можно отнести потребителей многостраничной продукции - это **компании, подготавливающие брошюры, журналы, проспекты**. В этой группе - наибольшее количество потребителей сложных услуг по предпечатной и послепечатной обработке продукции.

Политические партии и движения, нуждающиеся в печатной продукции в период избирательных кампаний, также могут быть рассмотрены в числе потенциальных заказчиков. Данная группа отличается хорошо прогнозируемым, хотя и нерегулярным спросом, а также потребностью в производстве больших тиражей продукции.

Таким образом, структура потребителей услуг ООО «Принт» позволяет обеспечить равномерную загрузку мощности полноцветной печатной машины и остальных производственных мощно-

стей ООО «Принт» Кроме того, наличие большого количества потребителей с прогнозируемыми объемами спроса позволяет ООО «Принт» составлять достоверные финансовые планы.

Спрос на полиграфические услуги не подвержен каким-либо специфическим сезонным колебаниям. Наблюдается лишь характерное для общей экономической ситуации снижение спроса на 15-20% в июле-августе.

В настоящее время у ООО «Принт» **сложился устойчивый круг потребителей** услуг ризографа, структура которых соответствует структуре потенциального спроса на полноцветную печатную продукцию. Есть основания утверждать, что существующие потребители также будут являться потребителями полноцветной печатной продукции, изготавливаемой на печатной машине «Сольна Плюс».

Данные проведенного сотрудниками ООО «Принт» опроса показал, что примерно 25% потребителей услуг ризографа данной организации испытывают необходимость в продукции полноцветной качественной печати.

Основными заказчиками ООО «Принт» в настоящее время являются:

Бизнес-центр «Октябрьский»
Издательская компания “Медиа-М”
Н- ский масложиркомбинат
Агентство недвижимости “Синдикат”
Газета деловых объявлений “Лидер”

Постоянные заказчики составляют до 50% от общего объема сбыта ООО «Принт». Большинство постоянных заказчиков ООО «Принт» расположены в г. N.

Поскольку у ООО «Принт» уже сформирован круг постоянных потребителей полиграфической продукции, предполагается, что первоначально распространение новой продукции будет осуществляться преимущественно через этот канал сбыта.

Кроме того, ООО «Принт» **планирует проведение ряда маркетинговых и рекламных акций**, направленных на продвижение новой продукции:

- проведение целенаправленной рекламной кампании новых услуг в средствах массовой информации - газетах и журналах.

Начало рекламной компании планируется совместить с вводом в действие многоцветной печатной машины;

- использование сети торговых агентов;

Затраты на проведение рекламной кампании рекомендуется учесть в **смете инвестиционных затрат проекта**. Затраты на оплату труда торговых агентов будут учтены в составе текущих затрат проекта.

- рассылка рекламных листовок с тиражом газеты «Краснодар». Это позволит не только распространить информацию о типографских услугах ООО «Принт», но и наглядно продемонстрировать качество полиграфической продукции.

Несмотря на то, что в настоящее время ООО «Принт» осуществляет только услуги по обычной печати, **имеется ряд заключенных контрактов на изготовление полноцветной печатной продукции**. В частности:

- достигнута договоренность с НПФ «РОСС» об изготовлении партии полноцветной рекламной продукции общим объемом 100 000 оттисков;

- подписан контракт о печатании журнала “Новости Региона” тиражом 5000 экземпляров, что составляет 50 000 оттисков.

- достигнуто предварительное соглашение с учебным центром “Банковские технологии” о размещении заказа на печать брошюр объемом 50 000 - 70 000 оттисков.

- существует предварительная договоренность с винодельческим заводом об изготовлении цветных этикеток.

Оплата услуг ООО «Принт» производится потребителями в виде предоплаты в размере 50% с выплатой оставшейся суммы по факту выполнения заказа. ООО «Принт» **намерено проводить гибкую политику ценообразования**, в том числе и в части установления форм оплаты услуг, что позволит учесть интересы любого потребителя.

Основными конкурентными факторами на рынке полиграфических услуг в настоящее время являются:

- цена;
- качество продукции;
- срок ее изготовления.

При этом для разных групп потребителей преобладающими являются разные факторы.

Фактор цены является основным для постоянных заказчиков малых и средних тиражей продукции. Качество более важно для потребителей элитной продукции - представительских буклетов, проспектов, брошюр. Фактор срока имеет первоочередное значение для заказчиков периодической продукции - журналов, брошюр, газет.

Основные прямые конкуренты ООО «Принт» расположены в г. N и работают на рынке полиграфических услуг в течение нескольких лет. Конкуренты ООО «Принт» имеют круг постоянных потребителей и сложившийся уровень цен на свою продукцию.

Основными конкурентами ООО «Принт» являются компании:

- «Арт-Дизайн»
- Агентство «Сервис»
- Best Production
- «Полиграфия-сервис»

Полиграфические услуги компаний-конкурентов ориентированы, в основном, на удовлетворение спроса на высококачественную дорогую продукцию. Их основным потребителем являются крупные производители, для которых изготавливается этикеточная продукция, а также финансовые структуры и компании, традиционно являющиеся потребителями дорогой представительской продукции.

Компании-конкуренты ориентируются на заказы тиражом от 1 000 экземпляров, срок изготовления которых составляет до 2-х недель. Продукция изготавливается на печатном оборудовании производства Финляндии, Швеции (торговая марка Solna), Германии (торговая марка Platina) и Чехии (торговая марка Dominant).

Указанные компании расширяют круг клиентов преимущественно за счет увеличения ассортимента изготавливаемой продукции. В настоящее время у конкурентов не обнаруживаются тенденции к увеличению объемов реализации за счет сервисного обслуживания и за счет увеличения сроков исполнения заказов.

Уровень цен на изготовление многоцветной печатной продукции основных конкурентов ООО «Принт» отражен в таблице ниже (цены представлены в долларовом эквиваленте).

В среднем по городу стоимость изготовления одного оттиска полноцветного листа формата A2 при тираже 1 000 экземпляров

колеблется от 0,15 долл. до 0,3 долл., составляя в среднем по городу 0,17 долл. При тираже 10 000 экземпляров стоимость изготовления оттиска колеблется от 0,10 долл. до 0,2 долл., составляя в среднем по городу 0,12 долл.

Таблица 6 – Цены на продукцию конкурирующих компаний, цена 1 оттиска, долл.

Наименование компании	При тираже 1 000 экземпляров	При тираже 10 000 экземпляров
«Арт-Дизайн»	0,3	0,15
Агентство «Сервис»	0,15	0,13
Best Production	0,16	0,12
«Полиграфия-сервис»	0, 15	0, 09

Среди факторов, определяющих тенденции формирования цены на продукцию, для ООО «Принт» основными являются следующие:

- стоимость печатных красок;
- тенденции, складывающиеся на краснодарском рынке полиграфических услуг.

ООО «Принт» предполагает ориентироваться на минимальный уровень цен, индексируя их в зависимости от увеличения цен на печатные краски и от роста средних цен на полиграфические услуги по г. Н. Это позволит сохранить рентабельность производства продукции и в то же время не терять заказчиков, которых привлекает уровень цен ООО «Принт».

Для обеспечения производственного процесса по изготовлению многоцветной печатной продукции ООО «Принт» требуется поставка следующего оборудования и материалов:

- Листовая офсетная печатная машина «Сольна Плюс»
- Вспомогательное оборудование:
 - перфоратор приладки;
 - тележка для зарядки;
 - гидравлический подъемник;
 - специальная клетка для перевозки бумаги.
- Бумага
- Печатные краски
- Офсетные печатные пластины

Предполагается, что поставка пятикрасочной печатной машины «Сольна Плюс» будет осуществлена одним из поставщиков оборудования концерна SolnaOffset - шведской компанией KMV Maskinservice i Goteborg AB или финской компанией EuroTechnologies Limited. Со всеми вышеперечисленными организациями достигнуты предварительные договоренности.

В расчетах необходимо учесть льготы по уплате таможенных пошлин при ввозе полиграфическими предприятиями на территорию РФ бумаги и полиграфического оборудования – от уплаты таможенной пошлины предприятие освобождается.

Достигнута предварительная договоренность о поставке вспомогательного оборудования фирмой «Ленполиграфоборудование», расположенной в Санкт-Петербурге. Срок поставки вспомогательного оборудования 4 недели.

Для организации производства полноцветной печатной продукции ООО «Принт» намерено осуществлять закупки высококачественной бумаги компании «СканРоссия», являющейся дочерней структурой концерна «СканКомптуар» (Швеция). Закупка бумаги объемом 25 тонн будет осуществлена сроком на два месяца в начале периода реализации проекта, и далее будет осуществляться 1 раз в месяц.

Выбор периодичности поставок бумаги (раз в месяц) осуществлен исходя из месячной потребности в бумаге для производства печатной продукции и минимальной партии поставки, установленной компанией «СканРоссия». Указанные величины составляют 25 тонн.

Поставщики печатных красок и офсетных печатных пластин расположены в г. Ростов-на-Дону. Основными поставщиками ООО «Принт» по этим видам материалов являются:

Печатные краски: АО «Пеинт-принт», АО «Ростовские печатные краски», ООО «INTI».

Каждая из компаний-поставщиков работают на рынке не менее 3-х лет. Помимо поставки печатных красок компании осуществляют поставки печатных лаков, разбавителей, стабилизаторов, защитных паст, смывочных средств, монтажных пленок, клеев и иных вспомогательных средств для офсетной печати.

Офсетные печатные пластины: «Полиграфические системы AIRUS»

Компания работает на рынке ЮФО с 1992 года. Является авторизованным дилером компании XEROX. Осуществляет поставки копировальной техники, переплетного и резательного оборудования. Осуществляла поставки переплетного и резательного оборудования для ООО «Принт».

Бумага: «Волна», «Бест Пейпер».

Все поставщики бумаги расположены в г. Н, работают на местном рынке не менее 3-х лет. Помимо поставки полиграфических бумаг различного назначения, компании поставляют также бумагу для копировально-множительных работ, для телефаксов, самокопирующуюся бумагу, конверты, этикетки, пленки для лазерных принтеров и копировальных машин, другие канцелярские принадлежности.

В случае возникновения срывов в поставках бумаги компанией «СканРоссия» возможны оперативные закупки бумаги у вышеперечисленных поставщиков.

Оплата сырья и материалов осуществляется с предоплатой. Срок поставки материалов составляет в среднем 15 дней. ООО «Принт» не заключались долгосрочные договора с поставщиками сырья и материалов, поскольку случаев отказа от выполнения заказов или срыва поставок не зафиксировано.

Поставляемые сырье и материалы являются традиционной продукцией как для рынка в целом, так и для поставщиков ООО «Принт».

Методические пояснения

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера магистрант должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- Подготовительный этап;
- Ознакомительный этап;
- Аналитический этап;
- Итоговый этап.

На первом этапе преподаватель конкретизирует цели, помогает магистранту разработать соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия. При разработке важно учитывать ряд обязательных требований:

- Пример должен логично продолжать содержание теоретического курса и соответствовать будущим профессиональным потребностям магистранта;
- Сложность описанной ситуации должна учитывать уровень возможностей магистранта, т.е. с одной стороны, быть по силам, а с другой, вызывать желание с ней справиться и испытать чувство успеха;
- Содержание должно отражать реальные профессиональные ситуации, а не выдуманные события и факты.

На втором этапе происходит вовлечение обучающихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации. Преподаватель обозначает контекст предстоящей работы, обращаясь к компетентности магистрантов в определенной области. Знакомит магистрантов с содержанием конкретной ситуации, индивидуально или в группе. В этой методике большую роль играет группа, т.к. повышается развитие познавательной способности во время обсуждения идей и предлагаемых решений, что является плодом совместных усилий. По этой причине, ознакомление с описанием конкретной ситуации выполняется в малой группе.

Анализ в групповой работе начинается после знакомства магистрантов с предоставленными фактами, и предлагаются следующие рекомендации:

- выявление признаков проблемы;
- постановка проблемы требует ясности, четкости, краткости формулировки;
- различные способы действия;
- альтернативы и их обоснование;
- анализ положительных и отрицательных решений;
- первоначальные цели и реальность ее воплощения.

Результативность используемого метода увеличивается благодаря аналитической работе магистрантов, когда они могут узнать и сравнить несколько вариантов решения одной проблемы. Такой пример помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым магистрантом.

Так как анализ конкретной ситуации – групповая работа, то решение проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности и принятие чужих вариантов решения проблемы без предвзятости. Это позволяет магистрантам развивать умение анализировать реальные ситуации и вырабатывать самостоятельные решения, что необходимо каждому специалисту, особенно в современной рыночной экономике.

1.4 Тестовые задания по дисциплине (примеры)

1. Планирование это:
 - 1) функция управления по определению будущих целей, пропорций и ресурсов функционирования организации;
 - 2) функция управления по определению будущих пропорций и ресурсов функционирования организации;
 - 3) функция управления по определению будущих ресурсов функционирования организации, необходимых для достижения поставленных целей.
2. Стратегический план это:
 - 1) долгосрочный план, предусматривающий набор перспективных целей, формирование миссии и стратегий деятельности организации;
 - 2) перспективный план, предусматривающий формирование миссии, перспективных целей и набор альтернативных вариантов поведения (стратегий) организации на каждый из возможных вариантов развития её внешней среды;
 - 3) план поведения организации в среде окружения. Разрабатывается как правило на год.
3. Бизнес – план это:
 - 1) набор мероприятий, предусматривающий последовательность, сроки выполнения работ и исполнителей. Является частью перспективного плана;
 - 2) документ, предназначенный для детализации и обоснования приемлемости стратегических изменений в бизнесе, связанных с затратами инвестиционных ресурсов;

- 3) документ, предназначенный для детализации и обоснования приемлемости отдельных стратегических изменений в бизнесе.
4. Предметом бизнес – планирования являются:
 - 1) любой субъект предпринимательской среды: фирмы, банки, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры;
 - 2) отдельные стратегические изменения в бизнесе, представленные в виде инвестиционных и инновационных проектов;
 - 3) отдельные бизнес - единицы организации.
5. Место бизнес-плана в проектном цикле:
 - 1) бизнес-план формируется на инвестиционной стадии жизненного цикла проекта;
 - 2) бизнес -план разрабатывается на прединвестиционной стадии жизненного цикла проекта;
 - 3) бизнес – план используется на эксплуатационной стадии жизненного цикла проекта.
6. Место бизнес – плана в системе планов предприятия:
 - 1) бизнес-план является частью стратегического плана предприятия;
 - 2) бизнес - план входит в состав инновационных и инвестиционных планов предприятия;
 - 3) является тактическим текущим планом деятельности организации.
7. Основные цели бизнес – плана:
 - 1) обоснование проектных решений в бизнесе, связанных с затратами инвестиционных ресурсов;
 - 2) детализация стратегических изменений, предусмотренных стратегическим планом предприятия;
 - 3) поиск партнеров по реализации проекта;
 - 4) поиск источников финансирования;
 - 5) календарное планирование работ.
8. Адресаты бизнес – плана это:
 - 1) собственники предприятия;
 - 2) менеджмент;
 - 3) потенциальные партнеры и инвесторы;
 - 4) кредиторы;

- 5) весь персонал предприятия.
9. Стандартный бизнес – план содержит следующие разделы:
- 1) резюме;
 - 2) план маркетинга;
 - 3) план материально-технического снабжения;
 - 4) тактический план;
 - 5) юридический план»
 - 6) оценка риска и страхование;
 - 7) финансовый план;
 - 8) оперативный план.
10. Основные модули бизнес-обоснования проекта:
- 1) маркетинговый;
 - 2) ресурсный;
 - 3) организационно-правовой;
 - 4) административный;
 - 5) информационный.
11. Перечислите известные Вам компьютерные программы бизнес – планирования:
- 1) AST-план;
 - 2) raMFAR;
 - 3) ПО«Project Expert»;
 - 4) ПО «Irfan».
12. Основные этапы маркетингового обоснования проекта:
- 1) оценка и прогнозирование рынка сбыта;
 - 2) разработка стратегий и мероприятий маркетингового комплекса;
 - 3) организационное планирование;
 - 4) оценка риска.
13. Задачи стратегического маркетинга в бизнес - планировании:
- 1) оценка и прогнозирование рынка сбыта выбранного товара;
 - 2) разработка маркетинговых стратегий;
 - 3) разработка производственных стратегий;
 - 4) разработка финансовых стратегий.
14. Цель анализа общего положения предприятия:

- 1) обоснование будущих направлений и стратегических изменений в бизнесе, стратегических целей предприятия, целей проекта, его места в системе целей предприятия;
 - 2) выявление сильных и слабых сторон организации;
 - 3) повышение технического уровня производства;
 - 4) завоевание большей доли рынка;
 - 5) дистрибуция.
15. Методы анализа общего положения предприятия:
- 1) модель конкурентных сил М. Портера;
 - 2) нормативный;
 - 3) балансовый;
 - 4) эвристические методы;
 - 5) методы математической статистики;
 - 6) метод БКГ;
 - 7) матричные модели.
16. Общие ключевые направления анализа общего положения предприятия:
- 1) сильные и слабые стороны предприятия;
 - 2) возможности и угрозы со стороны внешней среды;
 - 3) рынок сбыта;
 - 4) продвижение;
 - 5) стратегия конкурента.
17. Описание раздела «Анализ бизнес – среды организации» включает следующие основные пункты:
- 1) характеристика и основные тенденции развития внешней среды;
 - 2) проблемы и возможности, предоставляемые окружением предприятия;
 - 3) сильные и слабые стороны предприятия;
 - 4) перечень технологического оборудования;
 - 5) план инвестиционных операций.
18. Главная цель оценки и прогнозирования рынка сбыта:
- 1) сегментация рынка;
 - 2) выявление факторов конкуренции;
 - 3) достоверная оценка объема продаж;
 - 4) определение потенциальной емкости рынка;
 - 5) прогнозирование рыночной конъюнктуры.
19. Емкость рынка это:

- 1) суммарный объем товаров, который может быть предложен продавцами;
 - 2) суммарный объем покупок, которые могут быть совершены покупателями данного товара за определенный период времени при определенных условиях;
 - 3) суммарная стоимость товаров, предложенная производителями в единицу времени.
20. Методы оценки и прогнозирования объема продаж:
- 1) методы статистического моделирования;
 - 2) морфологические методы;
 - 3) расчет по коэффициентам эластичности;
 - 4) экспертные оценки;
 - 5) расчет по нормам потребления.
21. Отличительная характеристика пакета PROPSPIN:
- 1) интегрированность, когда видны и входные данные и финансовый результат;
 - 2) предусматривает возможность расчетов в двух валютах;
 - 3) построение диаграмм, которые позволяют принимать организационные и финансовые решения.
22. Сколько вариантов обычно имеет прогноз объема продаж:
- 1) один;
 - 2) два;
 - 3) три.
23. Информационная основа планирования маркетинговых стратегий и мероприятий:
- 1) результаты сравнительного конкурентного анализа;
 - 2) отчетные данные о работе предприятия;
 - 3) интернет.
24. Базовые стратегии обеспечения конкурентных преимуществ:
- 1) стратегия относительно цены на товар;
 - 2) стратегия относительно качества товара;
 - 3) стратегии относительно цены и качества товара;
 - 4) стратегия продвижения;
 - 5) производственная стратегия.
25. Краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами, это:

- 1) презентация бизнес-плана;
- 2) экспертиза бизнес-плана;
- 3) дискуссия бизнес-плана;
- 4) контроль бизнес-плана.

26. Основные элементы планирования сбыта, разрабатываемые в бизнес-плане:

- 1) реклама;
- 2) выбор торговых посредников;
- 3) выбор средств транспортировки товара;
- 4) разработка торговой марки;
- 5) коммерческая логистика.

27. Основные статьи затрат плана маркетинга:

- 1) затраты на создание отдела маркетинга;
- 2) затраты на продвижение;
- 3) затраты на транспорт;
- 4) затраты на персонал;
- 5) затраты на обслуживание.

28. Разделы бизнес-плана, посвященные планированию производственных ресурсов:

- 1) план производства;
- 2) план разработки конструкции;
- 3) операционный план.

29. В каких случаях производственное планирование заменяется операционным планированием:

- 1) когда объект планирования – промышленно-производственная компания;
- 2) когда объект планирования – банк;
- 3) когда объект планирования – торговый бизнес.

30. Основная цель организационного плана:

- 1) организация управления проектом;
- 2) организация производства и реализации продукции;
- 3) организация разработки конструкции;
- 4) организация финансирования проекта.

31. Деловое расписание бизнес-проекта содержит информацию:

- 1) об организационной структуре проекта;
- 2) о времени реализации проекта;

- 3) о наиболее важных, затратоемких событиях (операциях) по проекту с указанием планируемых сроков, затрат и исполнителей.
32. Перечислите основные методы оценки риска, используемые в бизнес-планировании:
 - 1) экспертный атрибутивный;
 - 2) экспертный балльный;
 - 3) статистического моделирования.
33. Назовите основные элементы правового обеспечения проекта:
 - 1) выбор организационно-правовой формы;
 - 2) учредительные документы;
 - 3) меморандум о конфиденциальности.
34. Исходные параметры для формирования финансового плана проекта:
 - 1) инвестиционные и текущие издержки по проекту;
 - 2) экономические параметры реализации проекта;
 - 3) маркетинговые исследования рынка;
 - 4) прогноз продаж.
35. Сущность отличий в понятиях «себестоимость» и «текущие издержки производства и реализации»:
 - 1) нет отличий;
 - 2) себестоимость включает все расходы текущего периода;
 - 3) отличается по законодательно установленным позициям.
36. Чистый оборотный капитал планируется как:
 - 1) разность между спрогнозированной потребностью в оборотном капитале и планируемыми устойчивыми краткосрочными обязательствами;
 - 2) разность между спрогнозированной потребностью в оборотном капитале и планируемыми краткосрочными обязательствами;
 - 3) не планируется.
37. План прибылей (убытков) по проекту составляется:
 - 1) в форме бухгалтерской отчетности;
 - 2) в соответствии с действующими нормами и правилами, но по упрощенной форме;
 - 3) произвольно.
38. Выберите основные элементы стратегии финансирования

ния проекта:

- 1) определение суммы средств, необходимой для реализации проекта;
- 2) выбор источников финансирования необходимых средств;
- 3) разработка кредитного плана.

39. Желательно, чтобы основные результаты по проекту удовлетворяли следующим условиям:

- 1) индекс доходности инвестиций (PI) $< 1,1$;
- 2) индекс доходности инвестиций (PI) $> 1,1$;
- 3) индекс доходности инвестиций (PI) $> 0,1$;
- 4) индекс доходности инвестиций (PI) $< 0,1$.

40. Что такое срок окупаемости проекта:

- 1) это период времени, начиная с которого предприятие будет работать только на себя;
- 2) это период времени, необходимый для возмещения затрат по проекту;
- 3) это время, в течение которого будут оплачиваться начальные инвестиции.

41. Укажите основные виды рисков, возникающих в процессе реализации бизнес-проектов:

- 1) экономический;
- 2) валютный;
- 3) производственный;
- 4) транзакционный;
- 5) инвестиционный.

42. Выделите основные этапы, имеющие отношение к аудиту бизнес-плана:

- 1) оценка квалификации разработчиков бизнес-плана;
- 2) анализ условий инвестиционного соглашения;
- 3) анализ последнего баланса;
- 4) выявление особенностей проекта;
- 5) оценка потенциала компании.

43. Выделите основные стадии бизнес-планирования:

- 1) подготовительная стадия;
- 2) оперативная стадия;
- 3) стадия продвижения бизнес-плана;
- 4) экспертная стадия;

- 5) заключительная стадия;
 - 6) стадия разработки;
 - 7) стадия реализации.
44. Укажите цели разработки бизнес-плана:
- 1) социальные;
 - 2) планирование хозяйственной деятельности;
 - 3) краткосрочные;
 - 4) укрепление статуса предпринимателя;
 - 5) операционные;
 - 6) прогнозируемые.
45. Итоговым расчетом производственного плана является:
- 1) расчет производственной мощности;
 - 2) расчет объема реализации продукции;
 - 3) расчет потребности в оборотных средствах;
 - 4) расчет затрат на производство продукции;
 - 5) расчет величины прибыли от реализации проекта.
46. Какие налоги, выплаты и обязательные платежи оказывают влияние на себестоимость продукции (несколько вариантов):
- 1. налог на имущество;
 - 2. подоходный налог;
 - 3. единый социальный налог;
 - 4. налог на рекламу;
 - 5. таможенная пошлина.
47. Для кого бизнес-план разрабатывается в первую очередь:
- 1. для государственных учреждений в т.ч. налоговой;
 - 2. для федеральной, региональной и местной администрации;
 - 3. для банка, который даст кредит;
 - 4. для совета директоров, генерального директора и ведущих менеджеров.
48. В каком разделе необходимо представить информацию о предприятии, его производственной и финансовой деятельности:
- 1. в описании предприятия;
 - 2. в описании отрасли;
 - 3. в описании производства;
 - 4. в описании рынка;
 - 5. во всех перечисленных.

49. При разработке концепции предприятия, что должно быть включено в данный раздел:

1. только стоимостные цели;
2. все перечисленное;
3. только социальные цели;
4. только материальные цели.

50. Какие финансовые решения относятся к разряду основных решений (несколько вариантов):

1. формирование оборотного капитала;
2. оптимизация структуры капитала;
3. создание основного капитала;
4. распределение прибыли.

51. Какой из сценариев проекта будет наиболее привлекателен для потенциального инвестора:

1. $NPV = 200\,000$ у.е $PL = 1,20$;
2. $NPV = 200\,000$ у.е $PL = 1,15$;
3. $NPV = 250\,000$ у.е $PL = 1,15$.

52. По какому плановому документу можно спрогнозировать риски:

1. по плану балансов;
2. по плану денежных потоков;
3. по плану прибылей и убытков;
4. по всем перечисленным.

53. Кто должен заниматься бизнес-планированием на предприятии:

1. инвесторы;
2. генеральный директор и рабочая группа специалистов;
3. совет директоров;
4. все перечисленное;
5. независимые консультанты совместно с менеджерами предприятия.

54. По каким основным сферам деятельности принимаются решения при планировании бизнеса (несколько вариантов):

1. по фискальной деятельности;
2. по стратегической;
3. по производственной;
4. по финансовой;
5. по организационной;

6. по инвестиционной.

55. Какие инвестиционные решения относятся к разряду основных решений:

1. вложение в ценные бумаги;
2. создание основного капитала;
3. формирование оборотного капитала;
4. распределение прибыли.

56. При определении денежного потока учитывается ли амортизация:

1. да;
2. нет.

57. Укажите первоочередные проблемы, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия:

- 1) отсутствие денег;
- 2) отсутствие или неопределенность целей;
- 3) неэффективное планирование и управление финансами;
- 4) низкий уровень управления;
- 5) ненормальный подход к бизнес-планированию;
- 6) высокий уровень затрат на производство и управление;
- 7) отсутствие современных технологий и современного оборудования;
- 8) высокий уровень налогов;
- 9) отсутствие государственного финансирования;
- 10) принятие необоснованных решений из-за отсутствия оперативной управленческой информации.

58. Определите очередность основных этапов бизнес-планирования и контроля:

- 1) контроль выполнения бизнес-планов;
- 2) выбор основных путей и средств их достижения;
- 3) разработка общих целей на среднесрочную или долгосрочную перспективу;
- 4) маркетинговые исследования;
- 5) разработка финансового плана и оценка эффективности;
- 6) ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности и аудит маркетинга;
- 7) - ретроспективный аудит маркетинга.

59. Цена продажи одного изделия 10 руб., переменные затраты на производство составляют 8 рублей шт., условно постоянные за-

траты составили 140 тысяч рублей. Какое минимальное количество изделий необходимо продать, чтобы предприятие не имело убытков:

- 1) 65 000 изделий;
- 2) 80 000 изделий;
- 3) 70 000 изделий.

60. Какие цели следует отнести к процедурам бизнес-планирования:

- 1) разработка стратегии развития бизнеса;
- 2) моделирования бизнес- процессов;
- 3) все перечисленные;
- 4) определение тенденций развития бизнеса;
- 5) диверсификация продуктов, работ, услуг.

61. Укажите основные (возможные) причины образования дефицита денежных средств на расчетном счете предприятия (несколько вариантов):

- 1) нерациональное использование средств;
- 2) рост запасов;
- 3) увеличение производственных расходов;
- 4) низкие доходы;
- 5) снижение цен на рынке;
- 6) рост дебиторской задолженности;
- 7) высокие расходы.

62. Какие производственные решения относятся к разряду основных решений:

- 1) эффективное использование инвестированных средств;
- 2) распределение прибыли;
- 3) создание основного капитала.

63. Какой документ в финансовом плане самый важный для финансового менеджера:

- 1) план денежных потоков;
- 2) все перечисленные;
- 3) план балансов;
- 4) план прибылей и убытков;
- 5) план распределения прибыли.

63. Какие подсистемы должны быть включены в систему планирования:

- 1) планирование потенциала;

- 2) планирование целей;
- 3) плановые расчеты;
- 4) все перечисленные;
- 5) планирование процессов и объектов.

65. Выделите 3 основные причины, почему мы должны планировать бизнес:

- 1) бизнес-план – средство для получения денег;
- 2) бизнес-план – способ сообщений идей заинтересованным Инвесторам;
- 3) бизнес-план – обдумывание идеи;
- 4) бизнес-план – средство для получения льгот;
- 5) бизнес-план – рабочий инструмент для принятия решения, контроля и управления.

66. Что определяет плановая информация:

- 1) субъективную информацию о бизнесе;
- 2) аналитическую и прогнозную информацию;
- 3) описание пути превращения идеи в связанную реальность;
- 4) цели и мероприятия, характеризующие будущие события, имеющие отношения к предприятию.

67. Какие планы должны быть включены в стратегический план развития структуры и потенциала предприятия:

- 1) план структуры производств или мощностей;
- 2) все;
- 3) план расстановки руководящих кадров, формирование системы стимулирования руководителей;
- 4) план информационной системы менеджмента;
- 5) план средств производства и персонала (размер предприятия);
- 6) план структуры капитала;
- 7) план организационной структуры, юридической формы и правовой структуры предприятия;
- 8) план системы управления;
- 9) только первые 3.

68. Какие факторы влияют на изменение величины валовой прибыли:

- 1) изменение выручки и прямых затрат;
- 2) выручки и всех затрат;

3) прямых и условно-постоянных затрат.

69. Какие основные плановые документы должны быть в финансовом плане:

- 1) план прибылей и убытков;
- 2) план продаж;
- 3) план денежных потоков;
- 4) все перечисленные;
- 5) план балансов;
- 6) инвестиционный план;
- 7) план распределения прибыли;
- 8) план производства.

70. Зависит ли чистый приведенный доход от величины инвестиционных затрат:

- 1) да;
- 2) нет.

71. Что такое бизнес-план:

- 1) необходимый документ для добывания денег или получения льгот;
- 2) развернутое обоснование проекта, дающее возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений;
- 3) рабочий инструмент, позволяющий исследовать и оценить любое конкретное направление.

72. Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования и планово-контрольных расчетов:

- 1) информационные;
- 2) организационные;
- 3) законодательные;
- 4) методические;
- 5) кадровые;
- 6) первые три;
- 7) все перечисленные.

73. Что такое срок окупаемости проекта:

- 1) это период времени, начиная с которого предприятие будет работать только на себя;
- 2) это период времени, необходимый для возмещения затрат по проекту;

- 3) это время, в течение которого будут оплачиваться начальные инвестиции.

74. В каком разделе бизнес-плана будут представлены финансовые результаты проекта:

- 1) в резюме;
- 2) в финансовом плане;
- 3) в описании производства;
- 4) в описании предприятия.

75. Какому инвестиционному проекту будет отдано предпочтение:

- 1) $NPV > 0$;
- 2) $NPV < 0$;
- 3) $NPV = 0$.

76. Инвестиционная фаза инвестиционного проекта не включает:

- 1) выполнение технико-экономического обоснования;
- 2) организацию разработки проектно-технологической документации;
- 3) организацию разработки проектно-конструкторской документации;
- 4) выполнение работ по финансово-экономическому оздоровлению.

77. Жизненный цикл инвестиционного проекта включает следующие фазы:

- 1) инвестиционную;
- 2) заключительную;
- 3) прединвестиционную;
- 4) постинвестиционную.

78. Прединвестиционная фаза проекта бизнес-плана начинается с:

- 1) примерный расчет масштабов производства;
- 2) определения инвестиционных возможностей;
- 3) формирования инвестиционного замысла технико-экономического исследования.

79. Инвестиционное предложение – это:

- 1) программы маркетинга для инвестиционной фазы проекта;
- 2) предпроектный документ обоснования инвестиций;

- 3) проектно-технологическое обоснование;
- 4) технико-экономического обоснования целесообразности инвестиций.

80. Эксплуатационная фаза включает в себя все виды работ, кроме:

- 1) экологическое оздоровление объекта инвестирования;
- 2) выполнения работ по модернизации оборудования;
- 3) расширению деятельности объекта инвестирования;
- 4) выполнение технико-экономического обоснования.

81. После принятия решения об инвестировании начинается:

- 1) ликвидационная фаза;
- 2) инвестиционная фаза;
- 3) эксплуатационная фаза.

82. Как изменится сумма переменных затрат при увеличении количества производимой продукции:

- 1) увеличится;
- 2) останется неизменной;
- 3) уменьшится.

83. Индекс прибыльности (PI) показывает:

- 1) дисконтированную стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений;
- 2) превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта;
- 3) максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной;
- 4) относительную прибыльность проекта.

84. Зависит ли чистый приведенный доход (NPV) от величины инвестиционных затрат и горизонта расчета:

- 1) зависит;
- 2) не зависит;
- 3) зависит при определенных условиях.

85. Что можно определить по показателю внутренней нормы рентабельности:

- 1) ставку дисконтирования;
- 2) ставку банковского процента;
- 3) уровень стоимости капитала.

86. Какие значения коэффициента текущей (общей) ликвидности считаются допустимыми:

- 1) от 0,5 до 1;
- 2) от 1 до 3;
- 3) от 0 до 0,5.

87. Что определяет отношение собственных средств к заемным:

- 1) показатель финансовой устойчивости;
- 2) показатель ликвидности;
- 3) показатель финансовой независимости;
- 4) показатель платежеспособности.

88. Коэффициент _____ используется при приведении будущих денежных потоков к сегодняшней стоимости дисконтирования

89. В структуру бизнес плана не входит:

- 1) производственный план;
- 2) финансовый план;
- 3) организационный план;
- 4) логистический план маркетинга.

90. Организационный план должен включать в себя:

- 1) квалификационные характеристики персонала;
- 2) штатное расписание;
- 3) определение риска, связанного с персоналом;
- 4) организационную структуру управления.

91. Производственный план может содержать следующую информацию:

- 1) уровень издержек производства и их динамика;
- 2) методы обучения персонала на рабочем месте;
- 3) квалификационные характеристики персонала;
- 4) контроль качества продукции;
- 5) необходимое оборудование.

92. К участникам (заинтересованным лицам) бизнес-проекта относятся все, кроме:

- 1) органов власти;
- 2) руководителя проекта и команды заказчика;
- 3) инвесторов;
- 4) потребителей;
- 5) конкурентов.

93. Что такое целенаправленность отдельных разделов плана:

- 1) гибкость;

- 2) актуальность;
- 3) эффективность – она вытекает из целей верхнего уровня предприятия (материальных, стоимостных и социальных);
- 4) структуризация плана по содержанию, масштабам, временным параметрам;
- 5) интеграция отдельных разделов плана.

94. Производственный план может содержать следующую информацию:

- 1) необходимые производственные мощности и их увеличение по годам
- 2) место производства товаров;
- 3) организационная структура управления;
- 4) методы ценообразования;
- 5) схема производственных потоков на предприятии;
- 6) закупка сырья, материалов и компонентов.

95. Для анализа степени риска используют следующие методы:

- 1) системный;
- 2) экспертный;
- 3) комбинированный;
- 4) стоимостной;
- 5) статистический.

96. К рискам, которые целесообразно страховать, относятся:

- 1) вероятностные потери, в результате конфликтных ситуаций в коллективе;
- 2) вероятные потери в результате возможного заболевания, смерти или несчастного случая с сотрудником фирмы;
- 3) вероятные потери в результате возможной смерти или заболевания руководителя, или ведущего сотрудника фирмы;
- 4) вероятные потери в результате приостановки деловой активности фирмы;
- 5) вероятные потери в результате ошибок сотрудников фирмы;
- 6) вероятностные потери, в результате отсутствия лояльности у сотрудников фирмы;
- 7) вероятные потери в результате порчи или уничтожения продукции при транспортировке.

97. К динамическим (сложным) рискам относятся все, кроме:
- 1) производственного риска;
 - 2) технического риска;
 - 3) финансового риска;
 - 4) персонального риска;
 - 5) инновационного риска;
 - 6) политического риска;
 - 7) отраслевого риска;
 - 8) - коммерческого риска.
98. К методам снижения рисков относят:
- 1) страхование риска;
 - 2) использование залога;
 - 3) ограничение риска посредством определенных нормативов, которые устанавливаются центральным банком;
 - 4) рассеивание риска (кредит выдается многим должникам, чей риск не связан друг с другом);
 - 5) разделение риска, когда, например, общая сумма заемных средств делится на несколько банков;
 - 6) проверка платежеспособности клиента и текущий контроль.
99. В зависимости от источника опасности страховые риски подразделяются на две группы:
- 1) риски, связанные с финансовой деятельностью;
 - 2) риски, связанные с проявлением стихийных сил природы (погодные условия, землетрясения, наводнения и др.);
 - 3) риски, связанные с целенаправленными действиями человека.
100. В соответствии с причиной потерь статистические (простые) риски могут подразделяться на следующие группы:
- 1) вероятные потери в результате преступных действий;
 - 2) вероятные потери в результате негативного действия на активы фирмы;
 - 3) стихийных бедствий (огня, воды, землетрясений, ураганов и т.п.);
 - 4) вероятные потери в результате порчи или уничтожения продукции при транспортировке;
 - 5) вероятные потери в результате ошибок сотрудников фирмы;

- б) вероятные потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства.

101. Учитывается ли амортизация при определении денежного потока:

- 1) не учитывается;
- 2) учитывается;
- 3) учитывается при определенных условиях.

102. К финансовому риску относятся:

- 1) инновационный риск;
- 2) коммерческий риск;
- 3) валютный риск;
- 4) инвестиционный риск;
- 5) кредитный риск.

103. Что показывает рентабельность предприятия:

- 1) финансовую устойчивость предприятия;
- 2) эффективность деятельности предприятия;
- 3) эффективное использование активов предприятия;
- 4) доходы акционеров.

104. Основные этапы бизнес-планирования:

- 1) определение конкретных задач, путей и средств для их достижения;
- 2) разработка общих целей на перспективу;
- 3) ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности и аудит маркетинга;
- 4) все выше изложенное.

104. Основные цели бизнес-планирования:

- 1) создание стратегии бизнеса;
- 2) определение тенденций развития предприятия;
- 3) совершенствование какого-либо продукта, работ, услуг, технологических и управленческих процессов;
- 4) моделирование бизнес-процессов;
- 5) все выше изложенное.

106. В какой раздел бизнес-плана входят возможные источники финансирования:

- 1) в описание отрасли;
- 2) в описание предприятия;
- 3) в общий раздел;
- 4) в описание продукции.

107. Цель финансового анализа:

- 1) определение издержек производства;
- 2) определение чистого дохода;
- 3) определение возможности выхода из кризисного состояния;
- 4) оценка запланированной деятельности предприятия.

108. Что относится к общекорпоративному и финансовому планированию:

- 1) сводное планирование калькуляционной и балансовой прибыли, денежного потока, инвестиций, поступления и выплат, резервов ликвидности;
- 2) программа производства продуктов и услуг в долгосрочной и краткосрочной перспективе;
- 3) планирование функций на уровне региональных отделений;
- 4) планирование мероприятий в разрезе продуктовых программ.

109. Какая главная роль оценки бизнес-планирования:

- 1) определение длительности;
- 2) определение дисконтированного периода окупаемости;
- 3) ответы на вопросы: принесет ли проект доходы и окупятся ли затраты;
- 4) определение индекса прибыльности.

110. Что занимает центральное место в процессе обоснования вложения средств в бизнес предприятие:

- 1) средняя норма рентабельности;
- 2) срок окупаемости;
- 3) экономическая оценка инвестиций;
- 4) чистый приведенный доход.

111. В чем заключается целенаправленность отдельных разделов плана:

- 1) она должна вытекать из целей верхнего уровня предприятия;
- 2) она должна соответствовать фактическому уровню достижения цели;
- 3) она должна быть содержательной;
- 4) она должна быть наглядной.

112. Что такое КЭШ-ФЛО:

- 1) чистая прибыль предприятия;
 - 2) ликвидность активов предприятия;
 - 3) прогноз движения денежных средств предприятия;
 - 4) продажа ценных бумаг.
113. Планирование и контроль (ПИК) включает:
- 1) планирование коммуникаций и информации;
 - 2) планирование персонала и транспортно-складского хозяйства;
 - 3) планирование системы управленческого и финансового учета;
 - 4) планирование генеральное целевое, стратегическое и оперативное.
114. Что такое стратегическое планирование:
- 1) сводное или фирменное планирование;
 - 2) планирование финансового состояния;
 - 3) генеральное целевое планирование;
 - 4) планирование продуктовой программы, потенциала и его структуры.
115. Чему равен срок окупаемости инвестиционного проекта:
- 1) инвестиции/чистая прибыль
 - 2) инвестиции/годовая амортизация;
 - 3) инвестиции - налоги/чистая прибыль;
 - 4) инвестиции/годовая амортизация + чистая прибыль.
116. Какие документы используются для оценки финансово-хозяйственной части бизнес-плана:
- 1) маркетинговый план;
 - 2) план производства;
 - 3) план инвестиций;
 - 4) план продаж.
117. В план маркетинга включается:
- 1) анализ рынка сбыта;
 - 2) анализ производственного окружения;
 - 3) методы ценообразования;
 - 4) ресурсная обеспеченность;
 - 5) маркетинговая стратегия.
118. Что показывает платежеспособность (ликвидность) предприятия:

- 1) способность предприятия к устойчивому финансовому состоянию в долгосрочной перспективе;
- 2) способность предприятия к инвестициям и реинвестициям;
- 3) способность предприятия погасить краткосрочную задолженность;
- 4) деловая активность руководства.

119. К какой группе показателей относится коэффициент текущей ликвидности:

- 1) к показателям рентабельности;
- 2) к показателям деловой активности;
- 3) к показателям платежеспособности;
- 4) к показателям финансовой устойчивости.

120. Что относится к планированию стоимостных целей:

- 1) планирование директив общего характера;
- 2) планирование областей деятельности;
- 3) планирование финансовых результатов и ликвидности;
- 4) планирование социальной сферы.

121. Для чего делается ТЭО бизнес проекта?

- 1) для выдачи технического задания на проектирование;
- 2) для подготовки аналитического обзора по динамике финансовых показателей предприятия;
- 3) для изучения спроса на продукцию;
- 4) для разработки базового сценария реализации проекта на перспективу.

122. Что называется стратегией:

- 1) принципиальные способы действий по формированию направлений масштабов, структуры и субъектов развития предприятий;
- 2) планирование расстановки руководящих кадров;
- 3) формирование системы планирования, регулирования, документооборота и контроля;
- 4) планирование правовой структуры предприятия.

1.5 Вопросы к экзамену

1. Система планово-экономических и производственных показателей, которые представляют основные инструменты планирова-

ния.

2. Цели и задачи бизнес-планирования.
3. Субъекты, которые могут быть заинтересованы в бизнес-плане и с какой позиции он может их интересовать.
4. Типы бизнес-планов и их особенности.
5. Типовая структура бизнес-плана.
6. Методики бизнес-планирования.
7. Вводная часть бизнес-плана, особенности составления резюме.
8. В какой части бизнес-плана находится раздел «История бизнеса организации», и какая информация в нем представляется.
9. В какой части бизнес-плана находится раздел «Характеристика объекта бизнеса», и какая информация в нем представляется.
10. В какой части бизнес-плана находится раздел «Анализ бизнес-среды организации», и какая информация в нем представляется.
11. Назначение и технология SWOT-анализа.
12. Содержание плана маркетинга.
13. Методы прогнозирования продаж.
14. Комплекс маркетинга в бизнес-планировании.
15. Содержание плана производства.
16. Инвестиционные затраты по проекту: состав и оценка.
17. Текущие производственные затраты по проекту: состав и оценка.
18. Содержание организационного плана.
19. Цель и содержание финансового плана.
20. Виды рисков в бизнес-планировании.
21. Качественный и количественный анализ рисков.
22. Назначение и содержание метода «Анализ чувствительности проекта».
23. Назначение и содержание финансового анализа в разработке инвестиционного проекта.
24. Основные налоги, уплачиваемые предприятием при традиционной системе налогообложения.
25. Упрощенная система налогообложения.
26. Единый налог на вмененный доход.
27. Система цен, используемых в расчетах бизнес-плана.
28. Показатели экономической оценки инвестиционного про-

екта.

29. Оценка финансовой состоятельности проекта.
30. Назначение и содержание процедуры дисконтирования денежных потоков при оценке инвестиционных проектов.
31. Охарактеризуйте содержание и сущность бизнес-плана организации.
32. Раскройте сущность бизнес-плана заявки на кредит.
33. Охарактеризуйте бизнес-план инвестиционного проекта.
34. Раскройте содержание бизнес-плана структурного подразделения.
35. Бизнес-план заявки на грант: понятие, содержание.
36. Сущность и содержание бизнес-плана развития региона.
37. Охарактеризуйте содержание и сущность бизнес-плана учреждения.
38. В чем принципиальное отличие бизнес-плана организации от бизнес-плана учреждения.
39. Назовите факторы, определяющие объем бизнес-плана.
40. Какие основные факторы влияют на состав и структуру бизнес-плана.
41. Чем отличается внутренний и внешний варианты бизнес-плана.
42. Каков оптимальный размер бизнес-плана.
43. Каков алгоритм формирования стратегии маркетинга.
44. Основные элементы маркетинговой стратегии предприятия.
45. Методы исследования рынка и процедура проведения анализа рынка.
46. Каков процесс оценки конкурентных преимуществ и его содержание.
47. Каковы особенности оценки и анализа конкурентоспособности.
48. Назовите эффективные методы продвижения нового товара на рынок.
49. Каковы принципы формирования уникальности товара.
50. Какие действенные способы позиционирования продукции Вы знаете.
51. Каково назначение и роль раздела бизнес-плана «Риски и гарантии».

- 52. Какие риски свойственны бизнес-проектам.
- 53. Назовите риски, которые относятся к первоочередным по нейтрализации и снижению.
- 54. Процедура оценки риска бизнес-проекта.
- 55. Какие риски относят к производственным.
- 56. Какие меры по снижению производственных рисков Вам известны.
- 57. Какие риски относят к коммерческим рискам.
- 58. Меры по нейтрализации коммерческих рисков.
- 59. Как нейтрализовать финансовые риски.
- 60. В чем разница между коммерческими и финансовыми рисками.
- 61. Меры по нейтрализации рисков, возникающих в условиях форс-мажора.
- 62. Факторы, влияющие на выбор стратегии финансирования бизнес-плана.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. – 2-е изд. – Электрон. текстовые данные. — Саратов : Научная книга, 2019. – 159 с. – 978-5-9758-1885-0. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81001.html>

2. Мазилкина, Е. И. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров / Е. И. Мазилкина. – Электрон. текстовые данные. – Саратов : Вузовское образование, 2017. – 336 с. – 978-5-4487-0007-1. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63198.html>

3. Орлова, П. И. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / П. И. Орлова. – 2-е изд. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 286 с. – 978-5-394-02432-0. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75227.html>

Дополнительная литература

1. Молокова, Е. И. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : монография / Е. И. Молокова. – 2-е изд. – Электрон. текстовые данные. – Саратов : Вузовское образование, 2019. – 117 с. – 978-5-4487-0375-1. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79747.html>

2. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 349 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/997138>

3. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия / Балдин К.В., Передеряев И.И., Голов Р.С., – 3-е изд. – М.:Дашков и К, 2017. – 418 с.: ISBN 978-5-394-02256-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/415224>

4. Планирование на предприятии : учебник / В.В. Янковская. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 425 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. – (Высшее обра-

зование: Бакалавриат). – Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog/product/774205>

Рекомендуемые интернет сайты

http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/ – Министерство финансов Российской Федерации официальный сайт;

– <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=29> – Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:

- 1 NB: Экономика, тренды и управление
- 2 Бизнес. Экономика, Маркетинг, Менеджмент
- 3 Конъюнктура товарных рынков (КТР)
- 4 Маркетинг. Менеджмент
- 5 Менеджмент в России и за рубежом
- 6 Менеджмент и бизнес-администрирование
- 7 Управление проектами и программами
- 8 Экономика и менеджмент систем управления

– <http://www.uptp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»

– <http://www.infostat.ru> – Информационно-издательский центр «Статистика России»

– <http://www.gks.ru> – Официальный сайт «Росстата»

– <http://www.dni.ru> – Интернет издание «Дни.ру»

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1 Содержание дисциплины	4
1.1 Содержание лекций	4
1.2 Примерная тематика рефератов	5
1.3 Кейс задания	7
1.4 Тестовые задания	24
2 Вопросы к экзамену	46
Список рекомендуемой литературы	50

ЭЛЕКТРОННОЕ ИЗДАНИЕ

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические рекомендации

Составитель: О. В. Ломакина
Д. М. Горлов

Усл. печ. л. – 3,1.